

TURUN KAUPPAKORKEAKOULUN JULKAISUJA
PUBLICATIONS OF THE TURKU SCHOOL
OF ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION

Seppo Ristilehto

LIIKETOIMINTASHOKKI

Tapaustutkimus laivanrakennus- ja autoteollisuusalan yritysten kriisiratkaisuista ja ohjaustoimenpiteistä

Summary

BUSINESS SHOCK

A case study of solutions to crises experienced by firms in the ship-building and automobile industries and of measures taken to manage them

Sarja / Series Ae-2:2004 (pdf) A-2:2004 (sid.)
ISBN: 951-564-172-1 (pdf) 951-564-162-4 (sid.)
ISSN: 1459-4870 (pdf) 0357-4652 (sid.)

Tekijän kiitokset

Kauppätieteen alaan lukeutuva väitöskirjani on monia vuosia kestäneen harjaantumisen ja kirjoitusprosessin kautta syntynyt raportti. Pitkäkestoisuuteen on vaikuttanut osin se, että tein tutkimusta muiden toimieni ohella ja osin se, että minun oli täydennettävä kauppätieteessä opintoja, koska olen lähtökoulutukseltani teknologi. Tästä vuonna 1992 saamastani mahdollisuudesta ja luotamuksesta samoin kuin raporttini julkaisemisesta kiitän **Turun kauppakorkeakoulua** sekä sen **Johtamisen laitosta, henkilökuntaa** ja antoisia Johtamisen ja organisoinnin tutkimusseminaareja, joihin osallistuminen vahvisti hankkeen etenemistä.

Väitöskirjan lopullinen sisältö on monelta asiantuntijalta saatujen kommenttien, rakentavan kritiikin ja opastusten viitoittamaa. Lausun kunnioittavan kiitoksen opintojeni ja tutkimustyöni ohjaajalle, professori **Raimo Nurmelle**, joka on jaksanut olla myötäkävijä kaikki nämä vuodet. Eräs keskeisistä ohjeistuksista on liittynyt työn rajaamiseen ja aiheessa pysymiseen. Varsinkin alun kunnianhimoiset suunnitelmat tuottivat runsaasti tietoaista ja tekstejä, jotka eivät esiinny lopullisessa versiossa, mutta joita jalostamalla saisi omia raporttikokonaisuuksia. Tämän, välillä vaikealtakin tuntuvan asian oppii vuorovaikutuksessa kokeneiden tutkijoiden kanssa. Tästä kanssakäynnistä kiitän erityisesti dosentti **Arto Suomista**, joka on ollut koko kirjoittamisen ajan tukenani.

Vaikka tutkijalle välttämätön tiedon hakeminen on välillä jopa hyvinkin vaativaa, toisinaan suorastaan tuskaista, olen näinä vuosina saanut turvautua alan osaajiin. Tästä erityisen kiitosmaininnan ansaitsee kirjastosihteeri **Olavi Suominen**, jonka kanssa käydyt lukuisat mieltä kohottavat keskustelut eivät rajoittuneet vain tutkittavaan aihepiiriin, vaan ajatustenvaihdon kaari ulottui moniin elämänaloihin, aina näyttämömusiikkiin asti. Myös informatikko **Marjatta Jokinen** on opastanut minua pääsemään eteenpäin tiedonhakuviidakossa.

Kiitokseni osoitan myös työni esitarkastajille professori **Matti Koiraselle** ja dosentti **Visa Huuskoselle**. Varsinkin viimeksi mainitun kommentit ohjasivat merkittävästi sanottavani viimeistelyä. Vähäinen ei ole ollut myöskään dosentti **Kirsti Mannisen** apu ja vaivannäkö kielenhuollon kysymyksissä ja tekstin oikolukemisessa.

Olen kiitollisuuden velassa lisäksi lukuisille muille minua auttaneille: Professori **Tarmo Koskiselta** sain kaltaiskuva-käsitteen lisäksi arvokkaita innoitteita tutkimuksen teon alkutaipaleellani ja tutkimusapurahaa hakiessani. **Jenny ja Antti Wihurin rahaston** tukipäätös vuonna 1996 oli lisäpönttimenä projektin käyntiinlähtöön ja auttoi puoli vuotta kestäneen kokoaikaisen tutkimustyöperiodin rahoittamisessa. Lehtori **David Miller** saattoi tiivistelmän englannin-

kieliseen asuun, ja humanististen tieteiden kandidaatti **Sirkka-Liisa Virtanen-Lohtaja** suomensi saksankieliset tekstilainaukset. Lisäksi diplomikielenkääntäjä **Anneli Sonck** auttoi minua ranskankielisen lähdemateriaalin läpikäynnissä. Tekstin- ja kuvankäsittelyssä olen voinut turvautua erityisesti vävyyni **Markus Mäkelään**. Hänen kärsivällisyytensä on maininnan arvoinen. Skenografi **Juha Lukala**, ATK-päällikkö **Jarmo Kareisto** sekä hallintosihteeri **Mariita Hanssen** ovat antaneet apuaan tekstiasua koskevissa teknisissä pulmatilanteissa.

Tätä työtä ei olisi voitu suorittaa ilman **avainjohtajia**. Heidän kanssaan tehdyt haastattelut ja käydyt kiintoisat keskustelut antoivat tutkimustyölleni keskeisimmän aineiston. Avainjohtajien lisäksi haastattelu- ja keskusteluapua antoivat useat asiantuntijat. Arvostan kaikkien heidän halukkuuttaan ja väivännäköään osallistua tutkimukseeni ja osoitan heille suuren kiitokseni. Tapaamiseen kulutettujen tuntien määrä oli jo yksinäänkin heiltä melkoinen uhraus. Ao. henkilöt on mainittu tutkimusraportin lopussa.

Perheyhteisöni tulee saada osakseen myös suuri kiitos. Sille ei ole ollut helppoa ymmärtää varttuneen miehen intomielisyyttä tutkimuksen tekemiseen. Varsinkin, kun tekemisistä ei ole ollut puutetta. Usein onkin lapsille ja lapsenlapsille vastattu: pappi kirjoittaa. Sanottava on kiteytynyt lähes päivittäisillä kävelyretkillä kansallismaisemissa: enimmäkseen suuntautuneina Turun linnan ja Tuomiokirkon ympäristöön ja viimeisen vuoden aikana myös Helsingin Töölönlahden ympäri maisemia ihailen. Eittämättä tutkimustyöhön on kulunut melkoinen määrä vuosia. Väitöskirja on jo kauan sitten heränneen toiveen täyttymys.

Kiitos kaikille työhöni myötävaikuttaneille!

Helsingissä / Turussa 5.1.2004

Seppo Ristilehto

ESIPUHE

Insinööri ja modernin murros

Rohkenen tunnustautua niihin, jotka elivät siinä naiivin yksinkertaisessa, aristoteelisen kulttuuriperinteen luoman utopian odotuksessa, että tosioleva ja ympäröivä todellisuutemme olisi tajuttavissa tieteen metodein perusteltavina ilmiöinä, joiden perusrakenteissa olisi suhdeinvarianttisuutta, ja että harmoninen, universaali kokonaisuus olisi ymmärrettävissä suuren synteessin muodostavan teorian kautta. Rationaalisen järjestyksen tai havaittavan epäjärjestyksen voisi rikkoa vain ihmisen vapaa tahto. Tämänkaltainen maailma olisi insinöörیتieteen edustajille, jollainen perustutkinnoltani olen, mitä toivottavin.

Luonnontieteet, varsinkin fysiikka, kehittyi vapaana tutkimuskohteensa tietoisuuden ja intention taakasta newtonilaisen, mekanistisen maailmankäsityksen tukemana kolmesataa vuotta, kunnes peruspostulaatit muuttuivat täydellisesti. Juuri taaksejääneen vuosituhannen viimeiset vuosikymmenet ovat vain vahvistaneet aistiemme tuottavan summittaista kuvaa todellisuudesta. Tieteen kannalta tämä suuri murros toteutui kuitenkin tyylikkäästi; tieteenala muunsi itse oman aikaisemman tieteellisen tietonsa selityserustan. Koettiin myös jotain sellaista, jota luonnontieteeltä, varsinkin fysiikalta viimeksi osattiin odottaa: aineen ja ei-aineellisen kontaktipinta hämärtyi. ”Se mitä havaitaan ei ole sitä mitä havaitaan ennen kuin se havaitaan.” (Krohn 1993, 58) Klassisen fysiikan totuudet ovat normaalielämään riittäviä likiarvoja ja selittyvät kvanttifysiikassa rajatapauksina. Eksaktin tieteen tutkimusihanteista ammennettu ihmistieteisiin kohdistunut reduktionismin paine helpotti ainakin hetkeksi, koska todellisuuden ykseys katosi, positivistisen todentamisen odotettiin riutuvan ja henkiset ontologiat saivat suhteellisuudesta uutta ymmärtämystä. Kuorikerrokset näyttävät olevan yhtä oleellisia kuin alta kaivettu ydin – vai redusoituisivatko ihmismielen aivoitukset sittenkin tosiolevan porteilla vain hiukkasfysiikan sidoksin ymmärretyiksi sähkökemiallisiksi tapahtumiksi (vrt. Enqvist 1998).

Todellisuus ymmärretään rakentuvaksi ainakin yhteisön toiminnan tasolla voittopuolisesti sosiaalisen kanssakäymisen kautta. Ihminen käyttäytyy pi-

kemminkin hahmottamiensa asioiden merkitysten kuin absoluuttisten ulkoisten ärsykkeiden perusteella. Tämä näkemys terävöityi viime vuosisadan lopulla myös yrityksen toimintaa ja yritysorganisaatioita käsittelevässä liiketaloustieteen kirjallisuudessa. Etenkin ns. toimija-näkökulma, johon sisältyvät tavat nähdä yritys kulttuuriareenana ja sosiaalinen todellisuus tulkintoina, merkitsevät melkoista etääntymistä siitä todellisuuden kuvasta, joka perustuu objektiiviseen, rationaaliseen ja teoreettiseen viitekehykseen ja joka noudattaa yleisiä lainalaisuuksia. Teknologian välittämä virtuaalitodellisuus luo näkökulman sellaisiin elämäkokemuksiin, jossa ajan ja paikan jatkuvuus hämärtyvät.

Vaikka tiedon huima edistys tuottaa kiehtovia kokemuksia ja elämän apuvälineitä, ei ihminen psyykkisenä eikä biologisena olentona silti irtaudu ilmikuvasta, kuten toimilleen välttämättömistä terveellä järjellä tajuttavista selkeistä syysuhteista ja aistein havaittavista normaalikokoisista objekteista. Tervettä elämää voi elää täysin tietämättömänä aika-avaruuden kaareutumisesta nopeuden myötä.



Arkipäivän liike-elämässä yrityksen johtamiseen ja organisointiin lukeutuvat enimmäkseen toimenpiteet muistuttavat miellejohdon tasolla yllä mainittua likimääräisyyttä. Erilaiset kokemukseen perustuvat peukalosäännöt ovat yleensä täysin riittäviä ilman yksityiskohtaisesti punnittuja syy- ja seuraussuhteita; onnistuneen toimenpiteen tavanomaisuus tekee menettelystä jopa rutiinin. Uuteen ja entistä vivahteikkaampaan tietoon liike-elämästä kuitenkin pyritään, niin tässäkin tutkimuksessa. Siihen ajaa paitsi tiedon hankinta sen itsensä vuoksi myös yritysorganisaation olemassaolollekin perusteen tarjoava hyödyn yllyke.

SISÄLLYSLUETTELO

ESIPUHE	5
Insinööri ja modernin murros	5
SISÄLLYSLUETTELO	7
KUVIOLUETTELO	11
TAULUKKOLUETTELO	11
1. JOHDANTO	13
1.1. Tutkimuksen tekoon innoittaneet herätteet.....	13
1.2. Tutkimustehtävän tapahtumahistoriallinen asemointi ja tutkimuksen tavoitteet	16
1.3. Tutkimusaineistoa edustavien toimialojen ominaispiirteitä	18
1.4. Etsinnällinen ja laadullinen tapaustutkimus	20
1.5. Tutkimusraportin rakenne.....	24
2. YRITYKSEN KRIISI – TUTKIMUKSEN PERUSTEEMA.....	25
2.1 Yrityksen entiteetistä	26
2.2 Kriiseistä	29
2.2.1 Kriisi anomaliana sekä kehityksen kipinä	29
2.2.2 Kriisin läheistermeistä	31
2.2.3 Traumaattinen kriisi.....	33
2.2.4 Yrityskriiseistä.....	35
2.3 Yrityskriisin strategisuus	37
2.4 Kriisijohtaminen ja radikaali eloonjäämiskamppailu	39
3. LIIKETOIMINTASHOKIN JA AHDINKOREAKTIOIDEN TARKASTELUKEHYS	45
3.1 Liiketoimintashokin määrittely.....	46
3.2 Tutkittavan ilmiön rajaukset.....	46
3.2.1 Kriisin aiheutumisperuste	46
3.2.2 Vastatoimien omaehtoisuus.....	47
3.2.3 Vastatoimien kesto	48
3.3 Traumaattinen kriisikäyttäytyminen liiketoimintashokkikäyttäytymisen kaltaiskuvana.....	48
3.4 Liiketoimintashokin vaikutusten tarkastelutasot	50
3.4.1 Avaintoimijan ahdinkokäyttäytyminen	51
3.4.1.1 Yksilö ahdinkotilanteessa.....	52
3.4.1.2 Avaintoimijan asema	53
3.4.2 Yritysorganisaation ominaisuuksista ja ehdottomista velvoitteista määräytyvät toimintavaihtoehdot	55
3.4.2.1 Yrityksen koossapysymisestä.....	56
3.4.2.2 Joustavuus	58
3.4.2.2.1 Inertia muutoshidasteena	60

3.4.2.2.2	Joustavuuden ulottuvuuksista	62
3.4.2.2.3	Liiketoimintashokki ja sisäinen ahdinkojousto	65
3.4.3	Strateginen ahdinkokäyttäytyminen – ulkoinen joustavuus ...	66
3.4.3.1	Menestyksenkäs toiminta ja sen kriteerit	66
3.4.3.2	Ajatellut strategiset vaihtoehdot liiketoimintashokissa	68
4.	EMPIIRISTEN HAVAINTOJEN TUOTTAMINEN LIIKETOIMINTASHOKISTA	75
4.1	Tutkittavat yritykset	75
4.2	Aineisto ja tiedonmuodostuksen luotettavuus	78
4.2.1	Kenttähaastattelujen teemat	79
4.2.2	Avaintoimijoiden haastattelut	82
4.2.3	Aineiston käsittely	85
4.3	Kaksi toimialaa – kaksi romahdusta	87
5.	TELAKKATEOLLISUUDEN AHDINKO.....	89
5.1	WÄRTSILÄ MERITEOLLISUUS OY	89
5.1.1	Kriisileimainen laivanrakennus	89
5.1.2	Telakkayhtiöön kohdistetut odotukset.....	90
5.1.3	Telakan alihankintapolitiikasta ja menettelytavoista.....	92
5.1.4	Telakkayhtiön kriisisyöveri	93
5.1.5	Kassakriisi – telakkatoimittajan ensiheräte	95
5.1.6	Telakkayhtiö konkurssiin – telakkatoimittajan shokkiheräte ..	96
5.1.7	Kiristynyt alihankintapolitiikka – telakkatoimittajan jälkiheräte	99
5.2	KOLMEN TELAKKATOIMITTAJAN AHDINKOTAPAUKSET	102
5.2.1	Tapaus PARMA OY / Parma Marine	103
5.2.1.1	Yleistä.....	103
5.2.1.2	Parma Oy / Parma Marine kohtaa WM:n kriisin...	104
5.2.1.3	Parma Marinen ahdinkokäyttäytyminen	105
5.2.1.4	Avainjohtajan omat kriisikokemukset.....	108
5.2.1.5	Parma Marinen liiketoimintashokkiprofiili	111
5.2.2	Tapaus LAIVASÄHKÖTYÖ OY (LST-YHTIÖT)	114
5.2.2.1	Yleistä.....	114
5.2.2.2	Laivasähkötyö Oy kohtaa WM:n kriisin	115
5.2.2.3	Laivasähkötyö Oy:n ahdinkokäyttäytyminen.....	115
5.2.2.4	Avainjohtajan omat kriisikokemukset.....	117
5.2.2.5	Laivasähkötyö Oy:n liiketoimintashokkiprofiili ...	118
5.2.3	Tapaus TURUN LVI-SUUNNITTELU OY	120
5.2.3.1	Yleistä.....	120
5.2.3.2	Turun LVI-Suunnittelu Oy kohtaa WM:n kriisin..	121
5.2.3.3	Turun LVI-Suunnittelu Oy:n ahdinkokäyttäytyminen	121
5.2.3.4	Avainjohtajan omat kriisikokemukset.....	122
5.2.3.5	Turun LVI-Suunnittelu Oy:n liiketoimintashokkiprofiili	123

6. AUTOTEOLLISUUDEN AHDINKO	125
6.1 Tapaus OY SAAB-VALMET AB.....	125
6.1.1 Uudenkaupungin autotehtaan toiminnan taustaa.....	125
6.1.2 Autotehtaan materiaalitöihin sovelletut periaatteet	127
6.1.3 Tehtaan omistusjärjestelyt ja 1990-luvun alun toimintatilanne	129
6.1.4 Autotehdas kohtaa Opel Calibra -sopimuskriisin.....	133
6.1.5 Autotehtaan ahdinkokäyttäytyminen ja avainjohtajan omat kriisikokemukset	135
6.1.6 Uudenkaupungin autotehtaan liiketoimintashokkiprofiili	140
6.2 KOLMEN AUTO-OSAHANKKIJAN AHDINKOTAPAUKSET ..	143
6.2.1 Tapaus NOVOPLASTIK OY	143
6.2.1.1 Yleistä.....	143
6.2.1.2 Novoplastik Oy kohtaa Saab-autojen toimituskriisin	144
6.2.1.3 Novoplastik Oy:n ahdinkokäyttäytyminen.....	145
6.2.1.4 Avainjohtajan omat kriisikokemukset.....	145
6.2.1.5 Novoplastik Oy:n liiketoimintashokkiprofiili	146
6.2.2 Tapaus METPELA OY	147
6.2.2.1 Yleistä.....	147
6.2.2.2 Metpela Oy kohtaa autotehtaan kriisin.....	148
6.2.2.3 Metpela Oy:n ahdinkokäyttäytyminen	149
6.2.2.4 Avainjohtajan omat kriisikokemukset.....	150
6.2.2.5 Metpela Oy:n liiketoimintashokkiprofiili.....	150
6.2.3 Tapaus LEAR SEATING / KHAMAIRA OY	151
6.2.3.1 Yleistä.....	151
6.2.3.2 Lear Seating Corporation kohtaa autotehtaan kriisin	152
6.2.3.3 Lear Seating Corporationin ahdinkokäyttäytyminen	153
6.2.3.4 Avainjohtajan omat kriisikokemukset.....	154
6.2.3.5 Lear Seating / Khimaira Oy:n liiketoimintashokkiprofiili	155
7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUSTULOSTEN ARVIOINTI.....	157
7.1 Yrityshavainnoista piirtyvä ahdinkokäyttäytyminen.....	157
7.1.1 Liiketoimintashokin shokinomaisuus	157
7.1.2 Avainjohtajan ahdinkokäyttäytyminen.....	158
7.1.3 Organisaation sisäinen ahdinkojousto	159
7.1.4 Yrityksen ulkoinen (strateginen) ahdinkokäyttäytyminen ...	160
7.2. Liiketoimintashokkikäyttäytymisen peruskaava	163
7.3 Huomioita ja jatkokysymyksiä	164
7.4 Tutkimusprosessin arviointia.....	169
8. TIIVISTELMÄ	175
9. ABSTRACT.....	177
LÄHDELUETTELO	179

Vuosikertomukset, sanoma-, tiedote- ja aikakauslehdet:	209
Tutkimusaineiston keruussa haastatellut henkilöt:	212

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Liiketoimintashokkivaikutusten kenttä.....	51
Kuvio 2	Torjunta.....	71
Kuvio 3a	Suuntaussiirtymä.....	72
Kuvio 3b	Diversifointi.....	72
Kuvio 4	Vetäytyminen.....	73
Kuvio 5	Wärtsilä Marinen kriisisyöveri	94
Kuvio 6	Parma Marinen strategiset kriisireaktiot.....	114
Kuvio 7	Laivasähkötyö Oy:n strategiset kriisireaktiot	120
Kuvio 8	Turun LVI-suunnittelun strategiset shokkireaktiot.....	124
Kuvio 9	Autotehtaan strategiset kriisireaktiot	143
Kuvio 10	Novoplastik Oy:n strategiset kriisireaktiot	147
Kuvio 11.	Metpela Oy:n strategiset kriisireaktiot.....	151
Kuvio 12	Lear Finland / Khimairan strategiset kriisireaktiot.....	156
Kuvio 13	Strateginen hystereesi	163
Kuvio 14	Liiketoimintashokin pelkistämä eloonjäämiskäytävä.....	164

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1	Ansoffin akkuna	69
Taulukko 2	Case-yritykset ja toiminnan volyymi ennen kriisiä.....	78

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen tekoon innoittaneet herätteet

Telakkatoimintaan sisältyvät hallinnolliset ja liikkeenjohdolliset käytännöt samoin kuin telakkatuotteisiin liittyvät markkinointi- ja myyntioperaatiot tulivat työtehtävieni johdosta tutuiksi niin telakan kuin alihankkijankin näkökulmista vuosina 1975—1996. Sen jälkeen tämä tutkimus on pitänyt minut tiiviisti laivanrakennukseen ja suomalaisten telakoiden edesottamuksiin liittyvien kysymysten parissa.

Osallistumiseni vuosina 1992—1994 yhteisseminaareihin, jotka Turun yliopiston ja Turun kauppakorkeakoulun ns. telakkatutkimusprojekti sekä Suomen telakoiden Telakka 2000 -projekti järjestivät, samoin kuin tutustuminen sittemmin Wärtsilä Marinen pää- ja alihankkijan riippuvuussuhteista heti telakkakonkurssin jälkeen tehtyyn pro gradu -tutkielmaan (Toivio 1990) antoivat herätteen täydentää jatkotutkimuksellani tietämystä alihankkijaverkoston solmukohdasta: halusin tarkastella voimakkaan ulkoisen iskun kohteeksi joutunutta yksittäistä yritystä sen omasta, lähinnä päätöksentekijän, näkökulmasta. Kiinnostukseni kohdistuu iskun vaikutuksiin itse yrityksessä, sen kykyyn toimia liiketaloudellisena entiteettinä – ei sen asemamuutoksiin kyseisessä alihankintaverkostossa sinänsä. Ilmiöiden ymmärtäminen vaatii tosin tilan-
nenäkökohtien ja ympäristöriippuvuuksien huomioonottamista.

Laivan rakentaminen luokituu jo arkiymmärryksellä erityiseksi ja näkyväksi teolliseksi toiminnaksi. Sitä sävyttää kansallisen omavaraisuuden kaipuu. Tämä juontuu mm. laivaston historiallisesta merkityksestä rannikkovaltioiden tavaravaihdon ja konfliktinhallinnan välineenä. Lisäksi se on kokoonpanoa, jossa työvoimavaltaisuus on säilynyt. Tyypillinen telakkatuote on laiva tai siihen rinnastettava kelluva off shore -rakenne. Niiden valmistamiseen menee kuukausia, jopa vuosia, ja prosessiin sitoutuva pääoma edellyttää yleensä kolmannen osapuolen myöntämiä vakuuksia. Harva valtamerialuksia valmistava telakka voi toimia vain kotimaansa kysyntää tyydyttäen. Kansalliset ja ulkoasiain toimenpiteet vaikuttavat keskeisesti alan toimintaedellytyksiin, josta laivanrakennusalalla jo vuosikymmenet jatkunut taistelu telakkatukijärjestelmästä luopumisesta on konkreettisena muistutuksena.

Paitsi kaupan ja politiikan läheinen kytkeä myös merenkulun turvallisuus ja ympäristöuhat vaikuttavat alusten kysyntään ylikansallisesti. Lähihistoriaankin sisältyy useita eri alustyyppien kysyntää ja jopa alusten kokonaistarvetta alentaneita kausia, jolloin telakoiden rakennuskapasiteetin ylläpito tai supis-

taminen on aiheuttanut kirpeitä kansantaloudellisia uhrauksia. Tämän myller-
ryksen pyörteissä yksittäisen alihankkijayrityksen osana on monasti ollut ja on
edelleenkin pyristely lastuna laineilla. (Ks. lähemmin esimerkiksi de Feyter
1986; Todd 1991; Leimu – Pusila, toim., 1995; Kivinen et al. 1993; Malinen
1998; Toivonen 2000)

Tämän tutkimuksen aiheena on radikaali menekkihäiriö, joka sysää yritys-
toiminnan välittömään kriisiin. Vuonna 1989 tapahtui Suomen laivanraken-
nuksen lippulaivan, Wärtsilä Meriteollisuuden odottamaton konkurssi. Ali-
hankkijat joutuivat varoituksetta tilanteeseen, jossa yritysjohtajien oli pikaises-
ti tehtävä ratkaisuja ja toteutettava toimenpiteitä, joilla yrityksen olemassaolo
turvattaisiin. Vaikka herätteitä ja ideoita yrityksen kriisikäyttäytymistä ja -tilaa
koskevaan esiymmärrykseen on alun perin ammennettu kokemistani telakka-
alan alihankkijoiden menettelytavoista, halusin tietoisesti laajentaa tutkimuk-
sen perspektiiviä sen ulkopuolelle.

Samantyyppinen kriisitilanne syntyi muutamaa vuotta myöhemmin Suo-
messa, kun Uudenkaupungin autotehtaalta tyrehtyivät sopimusten vastaisesti
Opel-autojen toimitukset Saksaan. Autotehtaan työn katoaminen merkitsi vai-
keuksia myös sen alihankkijoille. Tilanne koettiin senkin johdosta tukalaksi,
koska Opelin sopimusvalmistus oli korvannut kiinteäkattoisten Saab-mallien
poistumisen kokonaan Uudenkaupungin tehtaan tuotanto-ohjelmasta.

Alustavia teoreettisia kehitelmiä hahmottelin jo vuonna 1993 samalla kun
ryhdyin hankkimaan kirjallista materiaalia telakkakonkurssista. Tutkimuksen
systemaattinen tekeminen alkoi vuonna 1996, jolloin laadin aiheesta ensim-
mäiset kirjalliset raportit. Autotehtaan tapauksen tutkiminen käynnistyi seu-
raavana vuonna. Työhön kuuluva haastatteluaineisto on vuosilta 1997—2001.
Vuosia kestänyt aineistonhankinta on ollut välttämätöntä näkemyksen laajen-
tamiseksi ja kypsyttämiseksi (vrt. Hirsjärvi – Hurme 1993, 108). Ajallinen
etäisyys ja kahden eri toimialan tarkasteleminen limittäin ovat vankentaneet
ilmiöstä saatua otetta ja ymmärrystä.

Autotehtaan johtamistyöskentelyyn ja tehtaan harjoittamaan osahankintaan
perehtyminen vaati minulta telakka-alaa painokkaampaa paneutumista ja al-
kuvalmisteluja, vaikkei ala ollutkaan etäinen. Uudenkaupungin autotehtaan
tähänastisen olemassaolon pääpiirteittäiset vaiheet olivat tuttuja kotikontuni ja
tuttavapiirini kautta. Vuosina 1997 ja 1998 kävin tutkimusongelmaan liittyviä
keskusteluja autoalan osahankintaa tuntevien kanssa. Myös viime vuosikym-
menen alussa tehty autoteollisuuden pää- ja alihankkijoiden yhteistyöverkosto-
ja koskeva pro gradu -työ (Ojala 1993) antoi pohjaa aiheen käsittelemiseksi,
vaikka sen piiriin ei nyt käsiteltävää kriisiä ulotettukaan.

Lähes kaikki telakkayhtiön ja autotehtaan kriisistä kärsineet yritykset sel-
viytyivät ahdingostaan. Asian pohtiminen on paikallaan. Onko yritys luontai-
sesti siinä määrin joustava ja kekseliäs, että se rajun ulkoisen iskun kourista

nousee jaloilleen? Suomessa, kuten suuressa osassa maailmaa, vallitsee yrittämisen vapaus. Yritystoiminta voidaan aloittaa motiivejaan paljastamatta; sen voi myös perusteluitta vapaaehtoisesti lopettaa. Mutta mikä saa yrityksen kriisissä kamppailemaan niin sitkeästi olemassaolostaan? Yrityksen syntysanoissa äärimmäistä koossapysymisrimpuilua tuskin on edellytetty.

Vaikka yritystoiminnan perustavin olemus lepää dynaamisissa hyötyodotuksissa, joiden edellytyksinä ovat mm. aktiivinen eduntavoittelu, riskinotto ja kilpailu, siis toimiminen rauhattomassa, toisinaan jopa vihamielisessä tilanneympäristössä, miksi jatkuvasta uusimisen pakosta sekä onnistumisen epävarmuudesta huolimatta yrityksen toimintahäiriöihin suhtaudutaan kuin niitä ei saisi syntyä? Työsuhdeturvalainsäädännön henki lienee tästä yksi esimerkki (ks. myös Ford – Baucus 1987, 366). Varsin yleisiä ovat myös valitukset vakauden puutteesta, joka nähdään pikemminkin epäpätevyyttenä kuin epäonnena. Pitkäjänteisyys, ennustettavuus ja muutosten hallintakyky ovat tehokkaan taloudenpidon peruspilarit. Formaalisesti organisoituun toimintaan liittyvä tarkoituksellisuus ja määrätietoisuus antavat luotettavan, vakaan ja ennakoitavan vaikutelman; toiminnan vastoinikäymistä pidetään epänormaalina (Barnard 1953, 4—5).

Ylläesitetyt kysymyksenasettelut ovat syntyneet toisaalta tutkijan omasta mielenkiinnosta yrityksen koossapysymistä lähellä oleviin ilmiöihin, toisaalta epäilystä alati peräänkuulutettua yrityksen joustavuutta ja uuden kokeilua kohtaan. Varsinainen alku näille ajatuksille oli 1970-luvun lopulla käsiini osunut, Fedi Vaivion vuonna 1963 kirjoittama artikkeli, joka käsitteli yrityksen sivusuuntaista jäykkyyttä (Liiketaloudellinen Aikakauskirja 1963:III). Vaivion ja muutaman muun hänen näkemykseensä yhtyneen tutkijan (Luostarinen 1980, Tuominen 1991) käsitys joustavuuden vastakohdasta, jäykkyydestä, merkitsee yrityksen haluttomuutta tai kyvyttömyyttä poiketa suunnitelmista, toisin sanoen valituista tavoitteista ja menettelytavoista.

Tämä ilmenee muun muassa reaktiohitautena, vaihtoehtojen etsinnän puutteena ja riskinoton välttelynä. (ks. myös esim. Meyer – Zucker 1989) Vaivion mukaan vasta ”erilaiset shokit ja kasuistiset hankaluudet voivat johtaa täysrevideeraukseen”, siis täydelliseen suunnitelmarakenteen muuttamiseen (Vaivio 1962, 162). Vaivio perää empiiristä ilmiön todentamista. Nyt käsillä oleva tutkimus luettakoon soveltuvien osien hänen näkemyksensä koetteluksi, mutta se keskittyy ilmiön radikaaliin ääripäähän: menekin äkilliseen tyrehtymiseen.

Yrityksen toimintaa koskevan tietämyksen rikastuttamiseksi saattaa toisinaan olla hedelmällistä kääntää lähtöasetelma päinvastaiseksi ja keskittyä paradokseihin (ks. Poole-Van de Ven 1989; Pasmore 1994, 204—209), poikkeuksiin tai häiriöihin (ks. Silverman 1986, 21—22; Patton 1987, 52—56; Miles-Huberman 1994, 270). Moni itsestäänselvyys kyseenalaistuu tai vastavasti osoittautuu yrityksen toiminnan pysyviin piirteisiin kuuluvaksi. Kohta-

lokkaat ääritapaukset, kuten yllä mainitut telakka- ja autoteollisuuden tapah-
tumat, tarjoavat tällaisen mahdollisuuden. Radikaaleja yrityskriisejä voidaan
tiettyssä mielessä pitää fysiikasta tutun ainetta rikkovan menettelyn kaltaisena,
vaikka liiketaloustieteessä tutkija ei voi raja-arvoja tai ääriulottuvuuksia löy-
tääkseen tuhota kohdettaan. Tutkija voi keskittyä suoraviivaisesti olennaiseen,
koska muut tavanomaisiin taustatapahtumiin liittyvät ilmiöt moninaisine vai-
kutuksineen ovat vähentyneet tai muodostuneet toisarvoisiksi. Tutkimuskenttä
redusoituu näin merkittävästi, varsinkin jos vielä tutkittavan ilmiön välitön syy
on ilmeinen ja siitä vallitsee toimijoiden kesken yksimielisyys. Tämä ei silti
vapauta tutkijaa alituisesta huolesta menettää jotakin piilevää, olennaista.

Jos tälle tutkimukselle haluttaisiin nimetä jokin missio, pyrittäköön – kuten
uskon reformaattorit alkuperäisyyttä julkituoden – aika ajoin muistamaan lii-
ketalouden, ja siten myös yritystoiminnan perusolemus, vaikkapa siteeraamal-
la Kyösti Järvistä (1951, 10, 47 / ensipainos 1939):

*”Liiketalous tarkoittaa yleensä ulospäin suuntautuvaa, aktiivista ansaintatoi-
mintaa, joka työskentelee menekkiä varten ja johon aina sisältyy ns. risikoa eli
vahingonuhkaa. ... Kun kaikki liiketalous on ansaintataloutta, on myynti kaiken
liiketalouden tarkoitus.”*

Tässä tutkimuksessa käsitellään menekkiä kriisin näkökulmasta – menekin
loppumista ja sen vaikutusta yrityksen käyttäytymiseen. Tutkimusongelma
ilmaistaan kysymyksellä: **miten yritys tai sen erillinen liiketoimintayksikkö
avaintoimijan ohjaamana selviytyy ennakoimattomasta suoritemenekin
romahduksesta, liiketoimintashokista**. Liiketoimintashokki, engl. Business
Shock, viittaa rajuun yritystoiminnan häiriötilaan. Se lienee osioittensa
yleisestä käytöstä huolimatta liiketaloustieteen sanayhdistelmänä uusi, ainakin
harvoin käytetty. Liiketoimintashokin määrittely tapahtuu luvussa 3.

1.2 Tutkimustehtävän tapahtumahistoriallinen asemointi ja tutkimuk- sen tavoitteet

Tutkittavat yrityksen menekkiromahdukset liittyvät kahteen Suomen oloissa
merkittäviksi luettavaan tuotannonalan kriisitapahtumaan, jotka omalta osal-
taan lisäsivät koko kansantaloutemme uhkakuvia. Yleinen taloustilanne onkin
toimintaolosuhteiden voimakenttänä otettava huomioon, kun yritysten johta-
mistoimien pelisääntöjä, liikkumavaroja ja tehtyjä ratkaisuja arvioidaan (Lilja
2001).

Meriteollisuuden kriisi sijoittuu ajanjaksoon, jolloin Suomen ripeän nousu-
johteisen taloudellisen toimeliaisuuden aineksista kehittyi euforinen ylikuu-
meneminen. Uudenkaupungin autotehtaan kriisi sijoittui keskelle ylikuume-
nemista seurannutta rajua syöksyä maamme rauhanaikaisen historian pahim-

paan lamaan. Kummatkin osuivat ao. suhdannekehityksen äärikohtaan. Näiden yrityskriisien taustalla ei ollut valmistusketjun tekninen osaamattomuus eikä ylipääsemätön logistinen häiriö vaan valmistuksen hinta.

Wärtsilän telakkayhtiön laivat osoittautuivat tuotantokustannuksiinsa näiden huomattavasti ennakoitua enemmän alihintaisiksi. Huolimatta julkisuuteen saatetuista valtiovallan viimehetken lupauksista huolehtia Wärtsilä Meriteollisuuden tilauskannan rakennusaikaisesta rahoituksesta yhtiö asetettiin konkurssiin lokakuussa 1989. Se jätti lukuisat tyrmistyneet alihankkijat hetkessä velkojiksi. Saatavat edustivat muutamissa tapauksissa jopa yrityksen koko ennakoitua tulorahoitusta. Alihankkijoiden oli toimintaa ylläpitääkseen tehtävä välittömästi omaehtoisia ratkaisuja epämääräisen tulevaisuutensa suhteen.¹ Julkiseen ryöpytykseen joutuivat paitsi perustajayhtiöt Wärtsilä ja Valmet myös Suomen valtio, joka oli ratkaisevasti auttanut telakkayhtiön synnyttämistä ja sitten neljä vuotta myöhemmin hylännyt sen. Telakkayhtiön konkurssia seurannut vuosikymmen ei riittänyt kaikkien korvauskiistojen ratkaisemiseen.

Vuonna 1992 maailman suurimman autonvalmistajan ja piensarjassa painivan suomalaisen autotehtaan välit kärjistyivät, kun General Motors edellytti kesken sopimuskauden Saab-Valmetin kanssa tehdyn ja toista vuotta hyvin toimineen Opel Calibra -valmistussopimuksen radikaalia muutosta. Vaatimuksen hyväksyminen olisi tosiasiaassa mitätöinyt voimassa olevan sopimuksen ja ollut taloudellisten realiteettien pohjalta mahdotonta. Pikaisten neuvottelukeskustusten jälkeen Uudenkaupungin autotehdas ilmoittikin, ettei se voi hyväksyä sille saneltua voimassaolevan sopimuksen vastaista vaihtoehtoa. Sopimusvalmistuksen lopettamiskustannus Suomen tehtaalta mahdollisine sanktioineen näytti amerikkalaiselle omistajaosapuolelle marginaaliselta sen Saksassa vajaakäytössä olleiden tehtaiden vaihtoehtokustannuksiin suhteutettuna. Asiassa kiisteltiin runsas vuosi, ja muine uudelleensopimisineen aikaa kului toinen lisävuosi.

Kyseinen ilmoitus joulukuussa 1992 saattoi autotehtaan itsensä ja monet autotehtaalle toimittavat ja neuvotteluista tietämättömät osahankkijat epämääräisen ”mitä nyt tehdään” -tilanteen eteen. Tilannetta synkensi vielä se, että kun ruotsalainen Saab Automobile Ab oli jo aiemmin kotiuttanut Trollhättaniin täällä pitkään jatkuneen kiinteäkattoisten Saab 900 -vientiautojen valmistuksen, se odotusten vastaisesti vuoden 1992 keväällä päätti tehdä samoin myös

¹ Sitä vastoin itse telakkayhtiö joutui konkurssihallintopakon alaiseksi lain ja asetusten sanelemin uomiinsa, joten sen kohdalla liiketoimintashokille tässä tutkimuksessa asetetut epämääräisen tulevaisuuden ja valintojen omaehtoisuuden edellytykset eivät täyty. Näin on laita myös konkurssipesän raunioille synnytetyn uuden Masa Yards -telakkayhtiönkin. Toiminta alkoi osalla Wärtsilä Meriteollisuuden osaamista, laitteistoja ja henkilöstöä. Liikkeenjohdon perustamis- ja ensitoimet suuntautuivat täysin ennakoidusti muutamien keskeneräisiksi jääneiden laivojen loppuunsaattamiseen, siis jo potentiaalisena olemassa olevan tilauskannan hyväksikäyttöön. Sinällään shokin kokeneella telakkayhteisöllä ei siten ollut mahdollisuutta tehdä vapaasti valintoja.

Suomessa myytävälle kiinteäkattoisille autoille. Kotiuttamispäätökset eivät koskeneet Saab-avoautoa.

Tässä kriisijohtamisen aihepiiriin lukeutuvassa tutkimuksessa paneudutaan menekkiromahdusten laukaisemiin reaktioihin ja sen tavoitteena on:

- 1. kuvata, jäsentää ja käsitteellistää liiketoimintashokki yrityksen toimintakriisinä myöhemmän empiirisen havainnollistamisen valmistelemiseksi**
- 2. analysoida häiriötapahduman dynamiikkaa itse murroshetkellä**
- 3. etsiä strategista suunnitelmallisuutta ja yhteneväisiä käyttäytymismuotoja yrityksen reaktioista liiketoimintashokissa.**

1.3 Tutkimusaineistoa edustavien toimialojen ominaispiirteitä

Tuotannonaloina laivanrakennus ja autonvalmistus edustavat asennuskokoonpanoon painottuvaa tuotantomuotoa. Vaikka 1990-luvun taitteen molemmiin puolin ajoittuneet kuohunnan vuodet olivat yritysjohton toimintaa ajatellen erikoista aikaa, olivat niin laivan- kuin autonvalmistuksen liiketoiminnan silloiset peruspiirteet kuitenkin paljolti samoja kuin mitä ne ovat nyt vuosikymmen myöhemmin.

Valmistus sinänsä ei ole näiden päähankkijoiden tunnusmerkki, vaan keskeistä osaamista on projektin hallinta. Tavaravirtojen ohjailulla tähdätään keskeytymättömään tuotetta jalostavaan toimintaan minimoimalla tilaa ja pääomia sitovaa materiaalien turhaa pysähtymistä odottamaan oikeaa kokoonpanohetkeä. Merkittävin viime aikojen valmistusprosessin kehitys on tapahtunut juuri JIT-sovelluksissa (Malinen 1998, 18—19; Ryttyläinen 2000, 160), jolloin loppukokoonpanovaiheen materiaalien välivarastointi on jatkuvasti vähentynyt. Tämän ajattelun ideat vaikuttivat kummallakin alalla jo tutkittavina ajankohtina.

Tuotteen kehittäminen, aikaansaaminen, myyminen ja toimittaminen asiakkaalle, huolto mukaan lukien, muodostavat arvoketjun, jonka takana on suuri määrä erikoistuneita ja yhteistyötä tekeviä yrityksiä. Sekä telakan että autotehtaan omaa tuotantoa on lähinnä rungon eli kantavan rakenteen valmistus ja lopputuotteen kokoonpano. Tuotteen modulaariset itsenäiset osat ja systeemit samoin kuin erilliset komponentit ostetaan ulkopuolisilta.

Sekä laivojen että autojen tuotesuunnittelu- ja kehitystyö vaativat aikaa, yleensä vuosia. Se tapahtuu sekä asiakkaan (tilaajan), lopputuotteen myyjän (päähankkijan) sekä alihankkijoiden keskinäisen vuorovaikutuksen tuloksena. Päähankkija voi olla myös lisenssi- tai sopimusvalmistaja, jolloin tuotteen piirustukset ja kokoonpano-ohjeet ja mahdollisesti tietyt strategiset komponentit tai vakioidut osat tulevat tilaajalta (päämieheltä).

Pää- ja alihankkijan välinen sidos on osapuolille niin päämäärä kuin keino liiketoimiensa välttämättömänä edellytyksenä. Tilauspäätöstä tehtäessä tärkeimmistä alihankinnoista on olemassa myyjää sitovat esisopimukset. Kauppaneuvotteluissa tilaaja voi halutessaan käyttää toisten esittämiä ideoita ja tuoteparannuksia kilpailevien tarjoajien hyväksi. Pitkään kestävän ja paljon valmistelua vaatiman tarjoustyön seurauksena aloille on tyypillistä, että myyjä ja potentiaaliset alihankkijat suorittavat myyntiponnisteluja silloinkin, kun niiden laitokset toimivat täyskapasiteetilla.

Etenkin autoteollisuus puhuu osahankkijoista ja osahankintamateriaalista. Osahankkijalla tarkoitetaan alihankkijayritystä, jonka valmistama tuote joko kokonaan tai osaksi sisältyy johonkin vastaanottajan, päähankkijan tuottamaan valmisteeseen (Suomen Metalliteollisuuden Keskusliitto 1987, 6). Alihankinta tarkoittaa paitsi materiaalista tuotantoa myös suunnittelua ja muita palvelutöitä. Materiaaleja sisältävä alihankinta eroaa tavara- ja komponenttistoista siinä, että hankittava valmiste tehdään tilaajan suunnitelmien ja piirustusten mukaisesti. Ne eivät ole yleisesti saatavilla. (vrt. Kivinen et al. 1993, 31 huom.; Lehtinen 1991, 10). Joihinkin kokonaistoimituksiin saattaa sisältyä myös alihankkijan itsenäistä suunnittelutyötä. Alihankinta voi rajoittua vain jonkin osatyövaiheen suorittamiseksi ulkopuolisella, se voi olla asennustyötä, tuotesuunnittelua tai päähankkijan ongelmanratkaisua, tai se voi käsittää jopa tuotteen itsenäisiä aluekokonaisuuksia ja toimivia järjestelmiä (turn-key) (Kivinen et al. 1993, 35).

Hankinnan perusteena voi olla esimerkiksi kapasiteetin käytön tasaaminen, erikoisosaamisen ostaminen, toimitusaikojen lyhentäminen, varastopääoman vapauttaminen, valmistusketjun selkiyttäminen, hallintokustannusten karsiminen, yleisen joustavuuden vahvistaminen (Suomen Metalliteollisuuden Keskusliitto 1987, 6—8). Yleinen kehitys metalliteollisuudessa on suuntautunut lyhytkestoisista ja kertaluonteisista toimituksista pitkäaikaisiin, puitesopimuksin määriteltyihin erikoistumisiin ja systeemikokonaisuuksiin ja sitä kautta keskinäisiin riippuvuussuhteisiin (Nihtilä 1989, 6). Puhutaan myötätoimittajista.

Ulkopuolisilta ostetut toimitukset voidaan yhdistää komponentti- ja järjestelmäkokonaisuuksiksi jo ennen päähankkijan laitokselle saapumista ja muutamien suoritteiden kohdalla puolestaan vasta ostajan käyttöönottilanteessa kulkematta ollenkaan päähankkijan kautta (kuten esim. jotkut laitteistojen systeemipäivitykset). Vastaavasti osa päähankkijan luovuttaman valmiin lopputuotteen laskutuksesta voi tapahtua suoraan alihankkijan ja tilaajan välillä sisällyttämättä sitä ollenkaan päähankkijan toimituksen arvoon. Myös alihankkijan suorite voi olla samalla tavalla kerrostunut. Tällainen verkottuminen edellyttää laadunvalvonnan ja tuotannonohjauksen synkronointia sekä niiden au-

kottomuuden vaalimista koko arvoketjun osalta. (ks. kerrostuneisuudesta esim. Toivonen, 2000, 145, 151; Suomen Metalliteollisuuden Keskusliitto 1987, 7).

Riippuvuudet ja verkostot ovat herkästi haavoittuvia. Vähäinen logistinen häiriö voi tietyin yhteensattumin aiheuttaa huomattavaa vahinkoa massiivisessa kokoonpanoketjussa. Siten toimitusvarmuus nousee tärkeäksi vaikuttimeksi alihankkijan kilpailukykyä arvioitaessa. Tästä taas seuraa, että toimitusten valvontaan liittyvä koordinointi samoin kuin osahankkijan luona tapahtuvat ennakkotarkastukset suosivat osahankkijan ja päähankkijan maantieteellistä läheisyyttä. Se on välttämätöntä myös tuotteissa, joita tarvitaan lyhyellä toimitusajalla. Läheisyydestä on etua myös tuotteen kehitys- ja suunnitteluvaiheessa. Päähankkijan ja potentiaalisten osatoimittajien tiivis kanssakäyminen vahvistaa innovointiprosessia, joka taas koituu kummankin osapuolen hyödyksi. (ks. myös esim. Nihtilä 1989, 29—30; Pusila 1995, 52—53; Malinen 1998, 47—49; Ojala 1993, 117; Linnoinen 2000, 106—107)

1.4 Etsinnällinen ja laadullinen tapaustutkimus

Tutkimusongelman luonne ohjaa sitä miten ongelmaa tutkitaan (Easterby-Smith et al. 1992, 41; Miles – Huberman 1994, 22, 38). Tutkijan työhön vaikuttaa paitsi ensisijaisesti tutkimusongelma myös jokin yleinen tieteellinen näkemys todellisuudesta. Se on monisäikeinen, koska todellisuutta ja toimintaa ei voi jäsentää vain tietoisista tai tiedostamattomista merkityksistä, vaan toimijan käsitysten tuottama todellisuus suhteutuu ympäristön todellisuuteen. Siksi todellisuutta on tarkasteltava myös objektivoituneena ja esineellistyneenä. (ks. esim. Raunio 1999, 5, 14—15, 226; Arbnor – Bjerke 1997, 21—48)

Loogis-aksiomaattisen tiedekäsityksen mukaan olisi ideaalia, jos johonkin jo aiemmin koeteltuun perusteoriaan tukeutuen voisi konstruoida aksioomia, joista hypoteesit tai väitteet tiettyjen rajausten ehdoin voitaisiin loogisesti johdattaa ja sitten koetella väitteiden totuusarvoa ja edelleen perusteorian paikkansa pitävyyttä kvantitatiivisen tutkimustavan vakiintunein kriteerein empiirisen osion avulla. Tällaista drastisen menekki-iskun vaikutusten tutkimusta palvelevaa aikaisempaa teoreettista kokonaisuutta, jolla tutkittava ilmiö voitaisiin kohdata, ei kuitenkaan etsinnöistä huolimatta löytynyt. Yksin omaehtoisen toiminnan varaan jättävästä radikaalista ahdingosta puhutaan korkeintaan ääritilanteena, joka jää tapahtumakulkuna lähemmin käsittelemättä.

Tästä syystä tutkimusongelman lähestyminen on etsinnällistä ja tunnustelevaa olematta silti suuntaamatonta. Liiketoimintashokkia lähestytään tässä tutkimuksessa syventymällä intensiivisesti muutamiin tapauksiin, joista pyritään saamaan esiin yritysten yksilöllisiä ahdinkokäyttäytymisen piirteitä. (vrt. Raunio 1999, 101, 197) Tapaustutkimus on omiaan muutosprosesseihin ja yleensä uuteen asiaan perehdyttäessä (Eisenhardt 1989; Cassel – Symon 1994, 210,

226) Liiketoimintashokit ovat jo määritelmänsä (kappale 3.1) perusteella prosessiluonteisia, mutta ne ovat myös historiallisesti muuttuvia ja paikallisia, eivätkä niissä käytettävien käsitteiden merkityssisällöt kokonaan puhdistu käyttäjästä eivätkä käyttöyhteydestä riippumattomiksi. (vrt. Alasuutari 1994, 215—216)

Teoreettista tulkinnan kelpoisuutta haetaan näin ollen tutkimusaineiston tarjoamista erilaisista tapauksista pyrkimättä tyypillisiin tai keskimääräisiin tapauksiin (Silverman 1986, 114; Hartley 1994, 213; Stake 2000, 437). Jos tutkimusongelmaa tarkasteltaisiin kvantitatiivisella metodilla, saattaisivat tilastolliset operaatiot homogenisoida ne omaleimaiset piirteet, joita ääritapaukset ilmiökenttää kartoittavaan tutkimustyöhön antavat (ks. Uusitalo 1991, 76—77). Kvantitatiivinen ote edellyttäisi lisäksi numeerista koodausta ja mitattavia suureita, joiden osuvuus tässä työssä olisi kyseenalaista. Tapahtumakulkuja yksinkertaistettaisiin tai suoraviivaistettaisiin ehkä liikaa, ja arkipäivän johtamistoimessa ymmärretty kokonaistapahtumaluonne katoaisi (Easterby-Smith 1992, 108).

Tutkimusongelmasta (s.16) lähtevä kysymyksenasettelu edellyttää, että tarkastelussa on tuotava yritysten toiminnan materiaalistien edellytysten ja ulkoisten ominaisuuksien rinnalle sellaisia yksittäisten toimijoiden kokemuksellisia merkityksiä ja tilanteiden riippuvuuksia, joista määrällisen tiedon saanti on problemaattista. Ne eivät avaudu mittaamalla, koska osa niistä on julkilausumatonta tai muuten näkymätöntä tutkittavien kokemusta. Tällaisia kokemuksellisia elementtejä ei ole hedelmällistä tarkastella yksittäisinä erillisinä osina.

Jo tutkimuksen lähtöasetelma tukee siten empiirisen aineiston kvalitatiivista käsittelyä. Paitsi yksilön kokemuksellisuus myös sellaiset tarkattavat seikat kuin organisaation jäsenten vuorovaikutus ja tapauksista hankittu kuvailevan havaintoaineuksen voittopuolisuus puoltavat laadullisen tutkimustavan käyttöä (Patton 1987, 19, 47; Cassell – Symon 1994, 2—7). Mielenkiinnon kohteena on murrostilanne, jossa on otaksuttavasti paljon sellaista sekavuutta, johon mekaaniset luokitukset tai standardimaiset erottelut eivät luontaisesti pureudu (vrt. Lukka – Kasanen 1993, 364). Tavoiteltavat ulottuvuudet suuntautuvat sekä vaikutuksiin että merkityksiin: tapahtumien todellisuus on sekä objektiivisena tosiasioina ilmenevää että subjektiivisesti tuotettua.

Liikkeenjohdon liikkumavaran on esitetty vaikuttavan siihen, millainen tutkimuskäytäntö on viimekädessä soveliaain ja palvelee parhaiten tiedon hyväksikäyttöä (ks. aiheesta Nurmi 1983, 32—39). Siellä missä yritysjohtoon toimet ovat rajoitettuja, yrityksen todellisuutta on mahdollisuus tutkia etsimällä ulko-kohtaisesti vaikuttavia mekanistisia syy-yhteyksiä ja viimekädessä lainomaisuuksia. Silloin voidaan soveltaa luonnontieteellistä tiedekäsitystä ja tutkimustapaa edustavia menettelyjä, siis kvantitatiivisia analyysejä. Perimmäinen intressi on tällöin selityksen antaminen sekä halu voida vaikuttaa yrityksen toi-

mintaan², ennustaa ja kontrolloida sitä. Lainomaisuuksien esiintymisen mahdollisuutta on silti syytä epäillä, koska organisaation ilmiöissä yhteisön moninaiset sosiaaliset syyt, kuten esimerkiksi eettiset periaatteet (ks. Koskinen 2000), sekoittavat yksilö-, organisaatio ja yhteiskuntatasolla luonnontieteellisen tutkimustilanteen vaatiman muuttujien vakioinnin ja varioinnin.

Jos liikkeenjohdon liikkumavara on suuri, on sitä tutkittaessa tarkoituksenmukaista lähestyä organisaatiota sisältäpäin ja valita tutkimusotteeksi toimijanäkemyks. Siihen on tarjolla kvalitatiivisten tutkimusmenettelyjen kirjo. (Nurmi 1983) Näin tehdään tässä tutkimusasetelmassa, jossa totutuilta menetelytavoilta on pudonnut pohja ja liikkeenjohdolta, erityisesti avainjohtajalta, vaaditaan radikaaleja toimenpiteitä. Tällöin korostuvat aktorien intentiot päättää ja muokata organisaatiota kokonaisuutena. Tätä selvitetään avainjohtajien haastatteluilla.

Vahvana tiedonintressinä on paitsi johtamisratkaisujen selvittäminen myös niiden ymmärtäminen tapahtumaympäristössään (Hartley 1994, 210; ks. myös merkityksen koherenssi Varto 1992, 60—61). Tässä rajoitutaan johdon näkökulmaan, vaikka jokaisella yrityksen intressentillä olisi tapahtumista tarjottavana omanlaisensa näkökulma. Perusote on yrityksen toimintaa ja käyttäytymistä erittelevää, ymmärtävää ja tulkitsevaa.

Tutkimuksen kohteena ovat yritysjohton ilmaisemat subjektiiviset tulkinat, joilla aktorit mieltävät ja selittävät toimintansa tarkoituksen. Ne välittyvät edelleen tutkijalle merkityksinä, jotka sitten syventävät tutkijan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (ks. aiheesta lähemmin Pihlanto 1993). Tutkijan onkin tiedostettava päätelmiä tehdessään empiirisen havainnoinnin sisältämä omien tulkintojen aines; hän tulkitsee jo havainnoimansa toimijan kertaalleen tulkitsemia merkityksiä, mielipiteitä. (ns. tuplahermeneutiikka, ks. esim. Töttö 2000, 80—85)

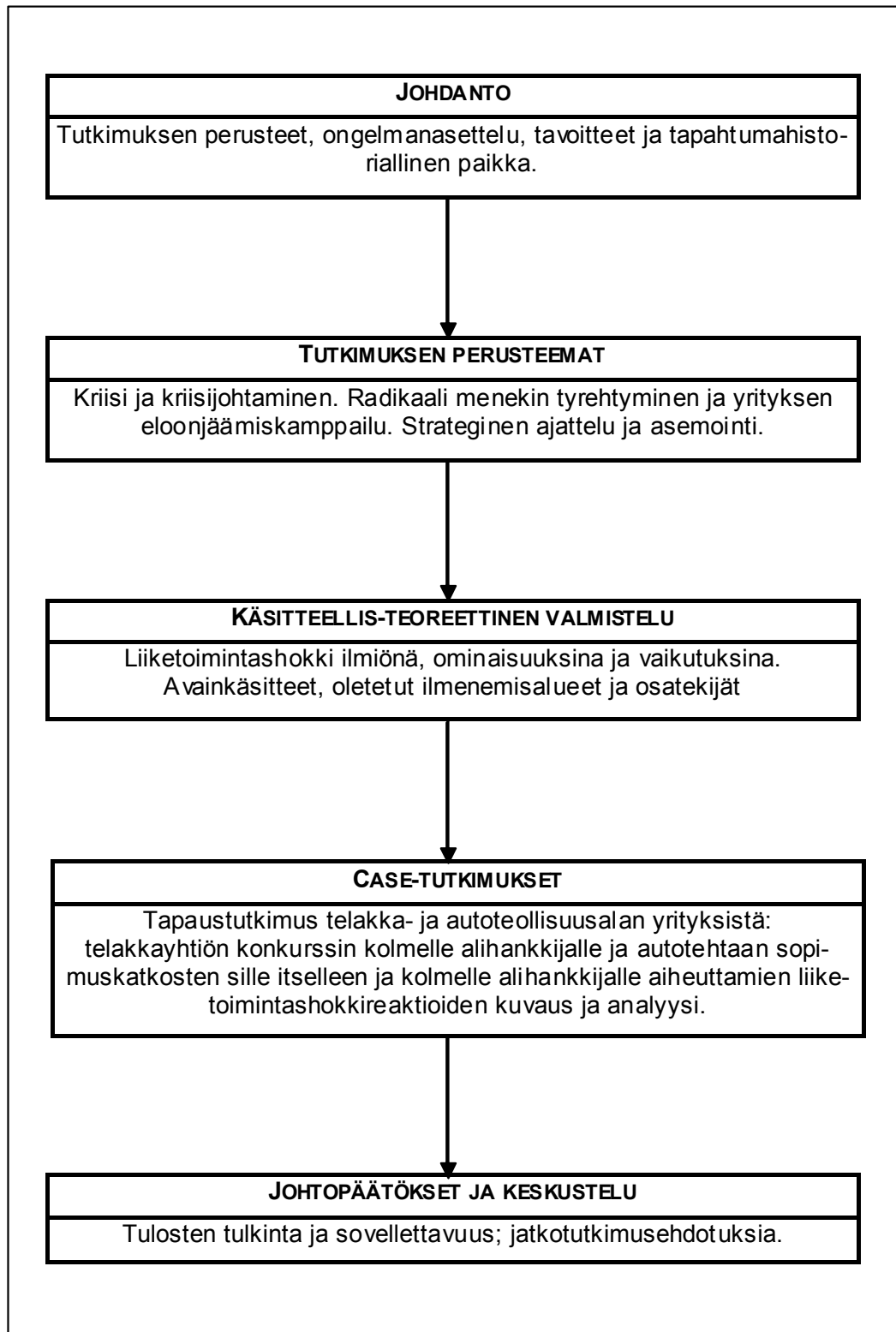
Case-metodi on omiaan toimijoilta kerättävän sisäisen mielen maailmaan liittyvän tiedon tutkimuksessa (Pihlanto 1993). Liiketaloustieteessä toiminnan herättäjäksi ajatellaan ensisijassa intentiota, jolloin toimijan itse ajattelun käyttäytymisen päämäärästä lähtevä selitys on teleologinen. (Näsi 1983, 28, 30). Mutta liiketoimintashokin aiheuttama toimintatilanne saattaa olla myös sellainen, jossa puhdasmuotoinen intentionaalinen perusasetelma on häiriintynyt, jopa sumea. Silloin intentionaalista kausaalisuutta lähestyvä ajattelu auttaa tiedon jäljille (kausaalijärkeily). Toimijan pyrkimyksiä ohjaavat paitsi laukaiseva tapahtuma myös taustaolosuhteet, syyt ja syyn ehdot (praktinen syllogismi) kimppumaisiksi vuorovaikutuksiksi kietoutuneina. Keinot ja tavoitteet voivat olla irrationaalisia, vaikeaselkoisia, tiedostamattomia tai vaihdella toi-

² Vaikuttamiseen tähtää myös toimintatutkimus, joka ei edusta luonnontieteellistä tutkimustapaa, vaan perustuu osallistumiseen ja interventioon, ks. esim. Heikkinen et. al. 1999.

siksi. (Toivonen 1999, 47, 55, 62—69, 140; kausaalisuhteen moni-ilmeisyydestä liiketaloustieteessä ks. myös esim. Partanen 2001, 39—40)

Syvällistä, tapauskohtaista perehtymistä kriisiratkaisuihin tukee myös se, että yritysten johtamis- ja ohjaamistoimissa samoihin tuloksiin voidaan päätyä monta kautta (equifinality) ja vastaavasti samoista lähtökohdista saatetaan päätyä eri tulemiin. Heterogeenisuus näkyy etenkin pienyritysten johtamisratkaisuissa, eikä niiden ongelmia voi pitää isojen yritysten ongelmina pienoisikoosissa (Marjosola 1988, 286). Yritystoiminnan ongelmat myös harvoin kunnioittavat riippuvuuksien kapea-alaisuutta. Tämä puoltaa perehtymistä niihin moniulotteisesti (Mäkinen 1992, 20—23) ja kokonaisvaltaisesti tilanteen erityisyys huomioon ottaen (Patton 1990, 49—52). Mutta tutkittavien tapausten ainutkeraisuuden piirteistä huolimatta tutkimuksessa on noudatettava johdonmukaista ja järjestelmällistä ongelman tarkastelutapaa, häivyttämättä silti esiin tullutta erityistä ennenaikaisin perusteettomin yleistyksin (Varto 1992, 94—95).

1.5 Tutkimusraportin rakenne



2. YRITYKSEN KRIISI – TUTKIMUKSEN PERUSTEEMA

Liikkeenjohdon teorioiden kehittyessä on aina kosketeltu myös toiminnallisten häiriöiden sekä kriisien syntyyn ja hoitamiseen liittyviä kysymyksiä (ks. esim. Hatch 1997, 300—326). Häiriöt ovat asioiden dysfunktioita ja niiden merkitys on negatiivinen. Organisaatiokäyttäytymisen dysfunktiot voidaan normaalisti kohdistaa kolmeen eri osa-alueeseen: (1) johtamiseen, kuten lyhytnäköisyys ja valppauden puute, (2) itse organisaatioon, kuten suuri henkilöstövaihtuvuus ja heikko kommunikaatio, (3) yksilöihin, kuten muutosvastarinta ja heikentynyt moraali (Kvikant 1998, 21). Häiriöitä sinänsä pidetään tavallisina mihin tahansa toimintaan kuuluvina ja ajoittain esiintyvinä ilmiöinä, jotka hoidetaan tietyn aikarajan puitteissa. Pitkittyessään ja voimistuessaan ne kuitenkin saattavat aiheuttaa kriisin. (Krystek 1987, 8—9; Katz & Kahn 1966, 28)

Yrityksen tavoitteellisessa johtamistoimessa ei kriisien keskelläkään onnistuta silti ilman jonkinasteista pysyvyyttä. Yksittäinen johtamistoimi tarvitsee hetken stabiilisuutta, kehitysohjelmat ja muut huolellista harkintaa edellyttävät toimet pitkänkin sitoutumisperiodin (March – Simon 1969, 371). On voitava luottaa siihen, että nyt tehtävät tietoiset markkina- ja muut toimenpiteet voivat aikaansaada haluttuja vaikutuksia tulevaisuudessa.

Strangin mukaan yritys toimii optimaalisessa tilassa, kun joustavuus ja innovatiivisuus ovat tasapainossa kontrollijärjestelmien ja hallinnon kanssa. Ensin mainitut merkitsevät uudistusta ja kasvuhakuisuutta, jälkimmäiset byrokraatisoitumista, jonka taustalla ovat varovaisuus ja tyytyväisyys sekä näiden perustana puolestaan markkinoiden ja tuotteiden tasapaino (Strang 2000, 28—30, 42—50). Kaikki harmoniasta ja ennakoidusta poikkeaminen kulkee ikään kuin okana organisaation toimintaa ja johtamista käsittelevissä tarkasteluissa. Selittyisikö tämä luonnollisena seurauksena siitä harmista, jonka poikkeama aikaansaa ennustettavuuteen? Toisaalta yrityksen perimmäinen edellytys toimimismahdollisuutena rakentuu juuri muutoksen olemassaololle (Peters 1989 ix, 275; Partanen 2001, 9), joten senkin takia muutos on liikkeenjohdon alituisena huomion ja tekemisen kohteena.

Tässä liiketoimintashokin tutkimustehtävässä on kuitenkin kyse sellaisesta tilanteesta, jossa liiketoiminnan ennustettavuus ja tasapainon ylläpito katoavat kerralla kokonaan. Vaikka menetetyistä menekistä syntyneen suuren epätasapainon korjaaminen on sinällään selkeä tehtävä, voisi tilanteen kuitenkin olettaa olevan niin vaikean, että menettelytavat hämärtyvät ennakoinnin ja vastak-

kaisten äärivaikutteiden ristipaineessa. Johtamistoimien ensiohjeena näyttäyty tilanteen saaminen haltuun, ei edellä kuvattuun tasapainoon pääseminen. Kyse ei siis ole vähitellen toteutuvaan muutosprosessiin valmistautumisesta, ei myöskään tavanomaisen häiriön pitkittymisestä, koska mitään edeltävää tarvetta torjuntatoimiin ryhtymiseksi ei vallinnut. Kyse on sitä vastoin hyväksytyn toimintatavan täysin yllättävästä epäjatkuvuuskohdasta. Päätöksiä joudutaan tekemään ilman tarkkaa lähtösuuntaa ja rationaalisten päätösten selkeää sekvenssiä (ks. aiheesta lähemmin Hood – Jones 1996, 206).

Tässä työssä jo otsikko osoittaa kriisiterminologian hyödyntämistä. Liiketoimintashokki-nimi johdattaa lukijan ajatukset kriisikäyttäytymistä ilmentäviin piirteisiin. Yrityksen ja sen avainjohtajan edesottamusten odotetaan sijoittuvan johonkin hallitun järjestelmällisen johdonmukaisuuden ja ”ristiin rastiin kanan lailla ryntää ken on mieltä vailla”³ -käyttäytymisen määrittämien ääriarvojen kenttään. Tähän johtoajatukseen palataan, kun yrityksen yllätyksellisen menekkikatkoksen aikaansaaman toimintatilanteen, yksilötason traumaattisen kriisin samoin kuin kontrolloimattoman joukkoliikehdinnän tunnusmerkkejä tarkataan myöhemmin johtopäätös- ja keskusteluosiossa rinnakkain: löytyykö yrityksen ahdinkokäyttäytymisen tunnusmerkeille, jos ei aivan analogisia vastineita, niin ainakin yhtymäkohtia yksilötason kriisikäyttäytymisen kanssa vai palveleeko liiketoimintashokki vain nimimielteenä, menekkikatkoksen hämyisenä metaforana.

Siksi radikaalin yrityskriisiin soveltuvien kuvantamisvälineiden ja dimensioiden etsiminen aloitetaan alkulähteiltä, yrityksen olemassaolon tarkoituksesta ja itse kriisin käsitteestä sekä sen läheistermeistä traumaattisen kriisin akuutit ilmentymät mukaan lukien. Sen jälkeen analysoidaan yrityskriisien tarkastelutapoja ja pohditaan menekin romahtamisen aiheuttamaa kriisiä yrityksen strategisen johtamisen tasolla. Luvun lopussa käsitellään kriisijohtamiskäytäntöjä ja viitataan muutamiin erityisen hankalia organisaation toimintaolosuhteita käsitelleisiin tutkimuksiin, joista tätä tutkimusta ja valintoja ohjaavia ajatuskulkua on etsitty.

2.1 Yrityksen entiteetistä

Yrityksen perustan ja merkityksen pohtiminen on paikallaan ainakin silloin, kun sen olemassaolo vaarantuu. Yrityksen entiteetti rakentuu lukuisille sellaisille asiointiloille, ilmiöille ja tapahtumille, joiden substanssit korostuvat vasta, kun yrityksen suoritevirtaan kohdistuu tyrehtymisuhka. ”Sero sapiunt phryges”⁴ (Cicero 1965, 48). Ihmisyksilölle tällainen vakavoituminen on luontaista perusterveyden järkkyyssä tai traumaattisten menetysten yhteydessä.

³ Lasten liikenneaapinen 1956, 11.

⁴ suom. ”Myöhään viisastuvat frygialaiset” (Cicero: Epistulae ad Familiares VII. XVI. 1)

Yritykselle menekin loppuminen on kuin ihmiselle sydämenlyöntien ja hengityksen lakkaaminen. Näiden takana ovat kuitenkin joko ulko- tai sisäsyntyiset tapahtumat, jotka liittyvät kehon elintoimintoja ylläpitäviin aineenvaihdunnan muutoksiin, siis prosesseihin, joita emme normaalisti tiedosta. Terveen yrityksen ja terveen yksilön merkitys yhteiskunnalle nähdään kumpikin inhimillisen edun näkökulmasta, jonka perusta lepää arvoasetelmissa.

Muutama vuosikymmen sitten käytettiin vielä monissa tieteellisissä yhteyksissä hyötyorganisaatio-nimitystä (ks. esim. Etzioni 1970, 98; Schein 1973, 31). Arkielämässä tämä hyötyarvo vain kätkeytyy esimerkiksi lääkärin ja verottajan ammattietiikan velvoitelausumiin. Viimevuosikymmenellä virinnyt voimakas yrityseettinen keskustelu sitoi taloudellisuuteen näkyvästi moraalinen elementin. Oltiin kiinnostuneita siitä miten yritykset toimivat. Terveen tai hyvän yrityksen kriteerit eivät enää pysähdy kannattavuuteen sallittujen toimintamahdollisuuksien rajoissa, vaan päämäärien ja visioiden rinnalle on tullut perusarvoja reflektuvia ”what business are we in” ja ”how do we do it” -ulottuvuuksia, joissa näyttäytyy eettisten standardien ja vastuunkannon kohottaminen (Koskinen 2000).

Yritys on avoin järjestelmä, joka on tiiviissä vuorovaikutussuhteessa ympäristönsä kanssa. Avoimen systeemin toiminnot ovat valinnaisia. Tavoitteet syrjäytyvät, ketjuuntuvat ja muuttuvat. Näin vahvistetaan yrityksen ulkoista koalitiota, sopivuutta ympäristöön. Sidossuhde ympäristöön muuttaa yritystä myös ilman varsinaisia muutostoimenpiteitä. Tähän kompleksiseen systeemiominaisuuteen sisältyvä valtaisa muutoskyky mahdollistaa paitsi tietyn toimintamuodon ylläpidon muuttunein ehdoin (morphostasis) myös toimintamuodon muuttamisen täysin toiseksi (morphogenesis). Tästä syystä ei ole aivan yksiselitteistä määrittää, miten pitkälle voidaan puhua samasta yrityksestä ja mistä lähtien yrityksestä on tullut uusi yritys. (Katz – Kahn, 1966, 14—29; Tuominen 1991, 15—17, Scott 1987, 83—85). Olemassaolon muodostuessa itseisarvoksi sen perustarkoituksen rukkaaminenkin jatkuvuuden turvaamiseksi saattaa olla välttämätöntä. Yritys voi jopa kokonaan irtautua niistä taloudellisista ja materiaalisista tarkoituksista, joita varten se alun perin perustettiin tai ilmoitettiin toimivan. Sukupolvien ajan toimineille yrityksille tämä on täysin luonnollista. (Etzioni 1970, 12—33; Näsi 1977, 99—100; Pihlanto 1981, 6—11; Vesalainen 1995, 28—75).

Yrityksen toiminnan jatkuvuuden kulmakiviä ovat eittämättä suoritetuotannon jatkuva ylläpito ts. menekki ja taloudellinen kannattavuus. Mutta vakavatakaan menekki- tai kannattavuushäiriöt eivät edes pitkittyessään välttämättä lopeta yritystä (ks. Meyer – Zucker, 1989). Tehoton organisaatio saattaa olla jopa ajallisesti kestävämpi kuin voittoa maksimoiva (ks. van Witteloostuijn, 1998).

Tällä johdattelulla haluan kiinnittää lukijan huomion yrityksen olemassa-oloa synnyttäviin, rajaaviin ja suuntaaviin perusasioihin, joiden merkitys liiketoimintashokin luoman ääritilanteen tarkastelussa ja liikkeenjohdon edesottamuksissa olettaisi korostuvan. Organisaation muutosselitykset voivat kiinnittyä joko päällepäin näkyviin konkreettisiin seikkoihin, kuten ”mitä näillä koneilla tehtäisiin, jos emme voisi käyttää niitä nykyiseen tuotevalmistukseen”, tai sitten muutosprosesseja selitetään pelkästään organisaatiota kuvaavien käsitteiden avulla, kuten ”yritys on konservatiivinen, jähmeäliikkeinen tai haluton” (aiheesta lähemmin Czarniawska-Joerges 1993).

Yritys on ensisijaisesti olemassa tarkoituksellisia suoritteita varten. Suoritteet ovat kullekin omassa systeemiympäristössään toimivalle yritykselle ainutlaatuisia. Joitakin erillisiä hankkeita varten synnytettyjä yrityksiä, omistajien myyntihaluja tai pilkkomisia lukuun ottamatta yritys on perustettu tuottamaan suoritteita jatkuvasti ilman määräaikaaisuuden varausta. Organisaation eloonjääminen on pysyväksi asetettu arvopäämäärä, per se (Starbuck 1965, 463—464; de Geus 1997, 215—217), mutta intentiot siihen pyrkimiseksi vaihtelevat (Nurmi 1983, 30). Jotta yritys saavuttaisi toiminnan jatkuvuuden ilman määräaikaaisuutta, sen on itse jatkuvasti muuntauduttava toimintaympäristön muutoksen myötä.

Toisaalta taas perinteisessä ydinosaamisessa ja toimintatavassa pitäytyminen vastoin valtavirtaa ja kokonaisu ympäristön yleisiä muutosodotuksia saattaa tietyissä rajatuissa ympäristöissä osoittautua yksittäisen yrityksen kannalta menestyksekkääksi ratkaisuksi, kuten tapahtui muutamien Lounais-Suomen säästöpankkien kohdalla (Myllys 1999). Saman onnistuneen strategian omak-suivat myös eräät alueelliset osuuspankit Keski-Suomessa, Etelä-Pohjanmaalla, Savossa ja Varsinais-Suomessa. Yksin ja erillään on vaikea toimia, mutta pienikin rypäs voi suppealla toimialueella konsentroida ponnistelunsa ja menestyä paikallistuntemuksensa perusteella. (Lipiäinen 2000, 730)

Vaikka tässä työssä ei lähdetä tutkimusmatkalle yrittäjyyteen, mainittakoon kuitenkin, että yrittäjyys liittyy siihen luontevasti kahta kautta. Ensiksikin nyt käsiteltävien tapausten joukossa on omistaja-yrittäjävetoisia yrityksiä, joiden tunnusmerkkinä on, paitsi pieni koko, myös keskitetty päätösvalta ja yksinkertainen organisaatorakenne (vrt. Haahti 1989, 4). Toiseksi tutkittavissa tapauksissa on suurten ja keskisuurten yritysten itsenäisiä liiketoimintayksiköitä, joissa johtamistapa ja organisaatio muistuttavat juuri sanottuja seikkoja. Yrittäjyys tarkoittaa usein yrittäjämäisyyttä. Tällöin viitataan yrityksen toiminnan alkuvaiheeseen, vakiintuneen ja jäykistyneen organisaation vastakohtaan tai kykyyn kohdata toimintaympäristön raju dynaamisuus (ks. esim. Dorland – Van Der Wal 1978, xi-xii; Porter 1985, 391; Carnall 1990, 13—14; Mintzberg 1993, 143—145). Yrittäjämäisessä toimintatavassa olennaista on juuri päätöksenteon itsenäisyys ja laajat toimintavaltuudet.

Liiketoimintashokin aiheuttama yrityksen olemassaolon epävarmuus tekee itsenäisen yksikön palkkajohtajan asemasta sellaisen, että se luontevasti voidaan rinnastaa yrittäjäasemaan. Tällöin puhutaan ns. sisäisestä yrittäjyydestä, engl. intrapreneurship⁵, jolla ymmärretään joko palkkajohtajan tai kokonaisen organisaation omaksumaa yrittäjämäistä asennetta ja toimintatapaa (Kyrö 1997, 199—205; vrt. myös Vesalainen 1995, 20—21; Lähteenmäki 1997, 130—151). Tässä tutkimuksessa ei painotu yrittäjyyteen liitetty oma henkilökohtainen taloudellisen edun tavoittelu eikä oman tai perheen elannon turvaaminen (esim. Kallio 2000), vaan huomio kohdistuu itse yrityksen hengissä pitämiseen rajun muutoksen pyörteissä.

2.2 Kriiseistä

2.2.1 Kriisi anomaliana sekä kehityksen kipinä

Kriisin syntymiselle välttämätöntä on asiaintilassa tapahtunut käänne, muutos. Alun perin kreikan sanalla 'krisis' on tarkoitettu ratkaisua. Suomalaisessa nykypäivän kielenkäytössä kriisi-sanalla ymmärretään käänteentekevää muutosta, vaarallista taitekohtaa, murrosta, taudin käännettä, raha- tai talouspulaa (Uusi Sivistyssanakirja 1992, 360; Duodecim 1999, 280). Hippokrates määritteli kriisin sairauden ratkaisevaksi käänteeksi, joko hyvään tai huonoon suuntaan. Tämä merkitys säilyi klassisessa lääketieteessä. Seitsemännellätoista vuosisadalla alkoi kuitenkin kriisi-analogia tuottaa rinnasteisia ilmauksia. Ensimmäisenä sitä lienee lainattu reformoitujen kontra vastareformoitujen sielujen hengelliseen tilaan, siitä sitten politiikan alueelle valtion ja kirkon suhteisiin ja edelleen talouteen. Kriisi-sanaa on käytetty ainakin jo 1820-luvulla tarkoittamaan talouselämän äkillistä häiriötilaa. Yhdeksännelletoista vuosisadalle tultaessa myös moraalin sanottiin olevan kriisissä. (Krummenacher 1981, 3—4; Lämsmäki 1993, 30)

Käsitettä on sittemmin ruvettu käyttämään psykologisissa ilmaisuissa (Cullberg 1991, 12). Juuri kriisi-termin laaja-alaisuus ja monimerkityksisyys (ks. esim. Holsti 1978, 41, Krystek 1987, 3—4) on haitannut sen käyttöä tieteellisessä tutkimuksessa, ainakin sosiologisten ilmiöiden analyysissä (Robinson 1972, 510). Puhuttaessa kriisistä on siten välttämätöntä puntaroida ja suhteuttaa puhujan käyttämää ilmaisua siihen asiayhteyteen, jossa kriisi-sanaa käytetään. Arkikielessä, lääketieteellisessä diagnostiikassa tai esimerkiksi vertailtaessa jonkin systeemin toimintakykyä sanalla kriisi on huomattavasti eri merkitys; yhtäältä sairauden taitekohta, toisaalta talouselämän yleinen äkillinen häiriötila tai erimielisyyksien aiheuttama hajaannus. Sanan tavanomaisin

⁵ Termin lanseerasi Pinchot G. III (1985)

viesti on kuitenkin voimakas häiriö, murros, jonka asiointilan muutos aiheuttaa (Krogars 1995, 72).

Wiener ja Kahn antavat kriisille 12 tunnusmerkkiä (generic dimensions):

kriisi on tavallisesti tapahtumien ja toiminnan tuntemattomien seurausten käännepeiste
mintaodotukset
▪ kriisi uhkaa osallistujien päämääriä ja tavoitteita
▪ on merkittävä vaikutus osallistujien tulevaisuuteen
▪ kriisi muodostuu tapahtumien yhteisvaikutuksesta, josta on seurauksena uudet toimintaehdot
▪ kriisi saa aikaan epävarmuutta tilanteen arvioinnissa ja toimintavaihtoehtojen määrittelemisessä
▪ kriisi vähentää tapahtumien ja vaikutusten kontrolloitavuutta
▪ mijoissa yleensä aiheuttaa stressiä ja ahdistusta
▪ kriisitilanteeseen joutuneiden saatavissa oleva informaatio on tavallisesti epätydyttävää
▪ kriisi lisää toimijoidensa aikapainetta
▪ ien keskinäisissä vuorovaikutussuhteissa tapahtuu muutoksia
▪ kriisi kohottaa osapuolten keskuudessa jännitystilaa, etenkin poliittisissa, kansoja koskeissa kriiseissä.
(alk <i>s Control</i> ”, 1962) ⁶

Kriisi on usein akuutti, vaikka pitkittyessään se voi muodostua krooniseksi (Saarelma-Thiel 1994, 184). Kriisi-ilmaisuun sisältyy usein myös tapahtuman tai sen käänteen (muutoksen) yllätyksellisyys (esim. Krummenacher 1981, 4 ja Krystek 1988, 4). Tällainen muutos-näkökanta viittaa enemmänkin epäpersoonalliseen tilanteeseen, toisin kuin uhan tai vaaran sisältämät kriisi-merkitykset, jotka edellyttävät persoonallista kokemustapahtumaa. (Krummenacher 1981, 8—11). Kriisitilanteessa ihminen laskee vaatimustasoaan ja luopuu normaalitilanteeseen verrattuna helpommin vaihtoehtojen toimintatapojen hakemisesta (Eränen 1991, 52).

Yksilötason (psykykinen) kriisi syntyy kahta kautta: ihminen voi ensinnäkin kohdata ulkoisia uhkia, jotka vaarantavat hänen fyysisen olemassaolonsa,

⁶ Lähdeviite on välillinen, luettelo on esimerkiksi teoksissa Krummenacher 1981, 5; Robinson 1972, 510—511.

sosiaalista identiteettiään tai mahdollisuutta tyydyttää välttämättömiksi kokemiaan tarpeitaan. Mutta kriisin voi laukaista myös yksilön sisäisesti kokema tapahtuma, jonka merkitys on hänelle itselleen muodostunut dramaattiseksi. (Cullberg 1991, 17—18) Vaikka kriisi viedään kokonaisen yhteisörakenteen tasolle, esimerkiksi sodan uhka tai sodankäynti (ks. esim. Kahn 1965; Holsti 1972), siinä on silloinkin yksilö kokijana ja toimijana. Yksilönäkemys tulee esiin myös tässä työssä hahmotettaessa liiketoimintashokista aiheutunutta avainjohtajan tapahtumatodellisuutta.

Yrityksen kriisiin liitetään henkilöiden toiminnan tai asian epäonnistumista, kykenemättömyyttä, pysähtymistä, vajuusta, tekemättä jättämistä, hajoamista tai kokonaista romahdusta, joita kaikkia englanninkielessä ilmaisee vaivattomasti sana 'failure'. Kriisiin liitetään lisäksi hätää, ahdinkoa ja tehottomuutta (Robinson 1972, 511), jota on vältettävä ja ehkäistävä. Kun tapahtumaan tai toimenpiteeseen liitetään kriisiin altistumisen mahdollisuutta, mahdollisen menetyksen seurauksen arviointia ja siihen varautumista, puhutaan riskeistä (esim. Suominen 1994, 10—13; Kamppinen et al. 1995, 11, 48; Hood – Jones 1996, 2—3).

Toisaalta kriisi nähdään haasteena, välttämättömänä ja toivottavana kehityksen edellytyksenä, sen laukaisijana (Katz & Kahn 1966, 108; Krystek 1987, 82—85; Burger 1988, 5; Whetten 1988, 169). Yrityselämässä kriisimyönteisyys liittyy asenteeseen voida toimia (de Geus 1997, 38—40), kun mahdollisuudet avautuvat: ”strategic surprise as a fleeting opportunity” (Ansoff 1976, 2). Kriisi on heräte liike-elämän sodankäyntiin (James 1986). Myös yksilökehityksen osana oleva itsetunnon kasvaminen tapahtuu kriisikokemusten kautta (ks. Turunen 1996, 160—165).

2.2.2 Kriisin läheistermeistä

Nyt tutkittava suoritteiden menekin romahdus on tiettyssä mielessä organisaatioita kohdannut onnettomuus. Onnettomuus samoin kuin kriisi viittaavat hajaanukseen tai keskeytykseen koko tarkasteltavan systeemin tasolla. Vaikutuksiltaan suppeampia ovat sitä vastoin konflikti ja vahinko. Ne kohdistuvat osajärjestelmään, alayksikköön tai vain yksittäiseen osaseen. Kriisi ja konflikti mielletään myös symbolisina, kun taas onnettomuus ja keskeytys tarkoittavat pelkästään fyysisiä tapahtumia. (Pauchant – Mitroff 1992, 12—13) Konflikti ei ole toimintaa. Se voi olla ilmeinen tai piilevä. Yrityselämässä konfliktitilanteita saatetaan luoda tietoisesti, jotta toiminta aktivoituisi tai aggressio näkyisi, esimerkiksi etulyöntiaseman saavuttamiseksi markkinoita vallattaessa. Tässä tutkimuksessa huomio on juuri uusien suoritevirtojen aikaansaannissa, mutta täysin ilman yrityksen omaehtoista vastakkainasettelua kilpailijoihinsa.

Yrityskriiseihin liittyvät läheistermit ovat myös usein sairauteen viittaavia (Fink 1986, 20; Länsimäki 1993, 30), lähinnä psykiatrian alalta otettuja lainoja. Tämän työn nimi, liiketoimintashokki, korostaa paitsi epätervettä tilaa myös syntyneen kriisin radikaalisuutta. Yrityselämän kokemien kriisien kuvauksissa shokin lisäksi myös sellaiset nimitykset kuin konflikti, trauma, hysteria, neuroosi, paniikki ja katastrofi ovat yleisiä menetyksen uhkaa, vaaraa ja epävarmuutta ilmentäviä termejä. Toimintatason ja vireystilan laskuun ja taloudellisten aktiviteettien vähäisyyteen viittaavia uupumista, painumista, sortumista tai halvaantumista ilmaisevia sanueita ovat esimerkiksi lama, lamaanus tai depressio.

Siirrännäistermejä sovelletaan myös kokonaisen yritysyhteisön ahdinkoreaktioihin silloinkin, kun ne alun perin ja kirjaimellisesti ottaen liittyvät yksilöihin. Esimerkiksi Kets de Vries – Miller (1991) kuvaavat neuroottisia organisaatioita. Neuroosilla varsinaisesti ymmärretään yksilön psyykkistä, tilannesidonnaista pelko- tai ahdistustilaa, joka johtuu ratkaisemattoman tai pakotetun kompromissin jättämisen ristiriidan kärjistymisestä (Duodecim 1999; Gullberg 1991, 135—137; Kampman 1992, 76—77).

Vaikka ristiriidat ja muut vastaavat häiriöt tietyissä rajoissa ovat olennainen osa normaalia inhimillistä elämää (Turunen 1996), saattaa yksilön kohdalla puolustautuminen ristiriitoja vastaan joskus ilmetä kontrolloimattomien tunneilmausten sävyttämänä hysteriana. Organisaatiokäyttäytymistäkin luonnehditaan toisinaan hysteeriseksi. Sellaiseksi voisi helposti mieltää myös liiketoimintashokin seurauksesta mahdollisesti syntyneen tilanteen. Hysteria-sanaa käytetään silloin kuvaannollisena ilmaisuna tarkoittamaan, että organisaatiossa vallitsee levoton, tunnekuuhuinen ilmapiiri. Charles Herman (1963) ja Ulrich Krystek (1987) peräänkuuluttavatkin kriisitermien rajojen määrittystä, koska lainatermejä käytetään varsin löyhän perustein kerronnan tehosteina ilman että mitään varsinaista kriisiä, onnettomuutta, vahinkoa tai vastaavaa laukaisevaa tapahtumaa on edes esiintynyt.

Liiketoimintashokin ääritilanteena voisi pitää sitä, että organisaation ongelmien ratkaisut tai ratkaisuyritykset radikalisoituvat patologisiin mittoihin ja kosketus todellisuuteen menetetään. Silloin olisi kyseessä psykoosi (Duodecim 1999), joka on sekä yksilön että joukon käyttäytymishäiriö. Joukkopsykoosiin liitetään tunteiden tartunta ja ryntäävä liikehdintä (Nykysuomen sanakirja 1966; Suomen kielen perussanakirja 1995).

2.2.3 Traumaattinen kriisi

Radikaalin menekki-iskun kuvantamiseen soveltuvien käsittevälineiden tunnustelu ulotetaan nyt tutkimuksen nimeen kiinnittyvän shokki-osan alkuperäisiin yhteyksiin: traumaattisen kriisin tunnuspiirteisiin. Tutkimustähtäimessä on poimia traumaattisen kriisin prosessista sellaisia käsitteitä ja ajattelukaavoja, jotka voisivat olla käyttökelpoisia myös kokonaisen yritysyksikön käyttäytymistä selitettäessä.

Traumaattisen tapahtuman yleisiä tunnusmerkkejä ovat tilanteen ennustamattomuus, kontrolloimattomuus, oman toiminnan voimattomuus ja elämänarvojen muuttuminen. Sen aikaansaamat ulkoiset ja sisäiset reaktiot synnyttävät suuren sopeutumistehtävän, josta selviytymiseen vaaditaan ihmisen kaikki voimavarat. Yksilö pelkää ja tuntee turvattomuutta, koska raju ärsykkeiden tulva ylittää yksilön sietokyvyn ja hallinnan. Tyypillisiin tuntemuksiin kuuluu myös syyllisyys.

Alun perin trauma-sanaa käytettiin kirurgiassa tarkoittamaan ulkoisen väkivallan aiheuttaman vamman vaikutusta organismiin kokonaisuutena. Se on sittemmin laajentunut tarkoittamaan psyykkistä vammaa, jonka laukaisijana toimii jokin voimakkaan ulkoisen tapahtuman tai elämyksen aiheuttama sekä fyysiseen olemassaoloon, sosiaaliseen identiteettiin tai muuhun perustavaa laatua oleviin tyydytysmahdollisuuksiin kohdistunut uhka tai epäonnistuminen. Näitä ulkoisten syiden laukaisemia psyykkisiä reaktioita kutsutaan traumaattisiksi kriiseiksi.

Traumaattiseen prosessiin luetaan neljä vaihetta: (1) shokki ja (2) reaktiovaihe sekä (3) työstämis- ja käsittelyvaihe että (4) uudelleenorientoimisen vaihe. Shokki ja reaktiovaihe muodostavat ns. kriisin akuutin vaiheen.

(Gullberg 1991, 116—139; Duodecim 1999, 93; 203 578; Saari 2000, 16, 22—27, 313—318)

Shokki ilmaisee iskunomaista vaikutusta, tavanomaisessa kielenkäytössä usein ympäristön äkillistä ja voimakasta muutosta ja reagointia siihen. Lääketieteessä shokki-nimitys liittyy reaktioihin, joiden syynä on tavallisesti riittämättömästä verimäärästä johtuva elimistön hapensaannin vaje. Psykologiasa shokilla ymmärretään yllättäen ja varoituksitta syntynyttä henkistä iskua, järkyttävää kokemusta. Se voi koskea joko yhtä yksilöä tai suurta joukkoa.

Kysymys on sopeutumishäiriöstä, joka ilmenee erilaisina estymisinä. Shokissa olevalle ei vielä ole avautunut kaoottinen todellisuus. Tällaiseksi ajatteli myös avainjohtajan ja muiden yrityksessä työskentelevien tuntevan tilanteensa ajoittain, kun yrityksen suoritemenekki yllättävästi loppuu. Psyykkisen kaaoksen ja ulkoisen käyttäytymisen välillä vallitsee usein suuri ristiriita. Ihminen voi olla pinnallisesti jopa tyyni, turtunut ja torjua tapahtuneen. Joillekin rajut kaoottiset kokemukset, joissa ihminen huomaa olevansa vailla oikeudenmukaista suojaa tai järjellisiä selviytymistakeita, vaikka heitä itseään ei

suoranaisesti loukattaisikaan, voivat ilmetä katkeruutena tai aggressiivisina purkauksina ja saada aikaan shokinomaisia ahdinkoreaktioita. Uhka saattaa konkretisoitua jopa maagiseksi pahaksi. (Gullberg 1991, 132—133) Shokissa ihminen toimii tarkoituksenmukaisella tavalla ilman päätöksentekoa. Siksi toiminta ei jälkikäteen ajateltuna ole useinkaan järkevää.

Shokkia seuraa reaktiovaihe. Sen edellytys on, että tapahtunut tunnustetaan. Tietoisuus tuo esiin myös tunteiden myllerryksen. Reaktiot palvelevat henkiinjäämistä. Tällöin esiintyy luontaisia sopeutumis- ja puolustusmekanismeja eli defensesjä. Niiden ei tarvitse olla patologisia, vaan ne toimivat suojana tai keinona päästä traumaattisen tapahtuman yli estämällä sisäisten ristiriitojen tuleamista tietoisiksi. Reaktiovaiheeseen liittyy usein myös depressiota, häpeää, eristyneisyyttä ja pelkoa.

Kets de Vries (1991 29—33) on käsitellyt yritysjohtajien ominaisuuksia ja ratkaisujentekoa psykologisten puolustusmekanismien kautta. Hänen mukaansa johtajat voivat kriisitilanteissa ja ahdingossa käyttää organisaation jäsenten kollektiivisia avuttomuuden tunteita jopa hyväkseen. Koska yrityksen toiminta on ihmisten aikaansaamaa, saattaisivat avuttomaksi itsensä tuntevan avaintoimijan mahdollisten puolustusmekanismien vaikutteet siirtyä koko liiketoimintashokin kokeneen organisaation käyttäytymiseen esimerkiksi seuraavina ilmentyminä:

- torjunta, tapahtuneen todellisen merkityksen kieltäminen
- aggressio, ylikorostunut selviämisuho
- fiksaatio, itsepintainen pitäytyminen tiettyihin toimenpiteisiin ja asenteisiin
- regressio, jättäydytään ulkopuolisten päätöksentekijöiden varaan
- projektio, vastuu ja mahdollinen syyllisyys tapahtuneesta langetetaan muiden harteille.

Pienelle osalle shokkiin joutuneista ihmisistä tyypillinen reaktiomuoto on paniikki. Se ilmenee pelkona tai ahdistuksena. Pelko merkitsee vaaraa ja edellyttää välitöntä toimintaa. Tuloksena on vetäytyminen tai pako, vaikkakin sen onnistuminen tuntuu epävarmalta. Jos onnistumisen mahdollisuutta ei ole, tai päinvastoin, paon tiedetään onnistuvan, paniikkia ei synny. Vaikka loukkuun jäämisen mahdollisuus lukkiuttaa vaihtoehtoisten toimintamuotojen harkinnan, ei käyttäytyminen muutu vaistonvaraiseksi eikä itsetuhoiseksi. Sitä ohjaa ennestään tuttu, automaattinen tunnereaktio; vaikuttavina tekijöinä ovat opitut käyttäytymismuodot ja muiden käyttäytyminen. Paniikki tarttuu helposti, joten yksilötason tunteenpurkaukset muuttuvat herkästi ryhmän ominaisuuksiksi. Paniikissa huomio on kuitenkin aina suuntautunut tulevaisuuteen.

(Paananen, 1980, 22—23, 43; Eränen 1991, 49—53; Gullberg 1991, 140—148; Kampman 1992, 52—74; Pauchant – Mitroff 1992, 73—74; Duodecim 1999, 470, 526, 528; Saari 2000, 42—60)

Kriisi voi päätyä katastrofiin. Ihmisen aiheuttamien katastrofien syy on hallinnan menettäminen. Krystek (1987) nimeää yrityskatastrofiksi sen kriisivaiheen, jossa toimintaa ei enää voida jatkaa. Toisin kuin shokista, katastrofista ei päästä pois muuten kuin pyrkimällä lopettamaan kriisi yhteistoiminnalla. Menetyksistä puhuttaessa tarkoitetaan jotain suurta määrää. Suhteellinen osuus on tärkeämpi kuin absoluuttinen. Katastrofi koskee aina suurta osaa yhteisöä – niin suurta, että koko yhteisön toiminta häiriintyy. Jos häiriövaikutus jää paikalliseksi, puhutaan onnettomuudesta.

Shokilla ja katastrofilla on muutamia merkitysyhtäläisyyksiä. Kumpaankin liittyy olemassaolon uhka, joka syntyy yllättäen, etenee vaiheittain ja on ajallisesti rajallinen. Lisäksi kummasakin ovat paniikkireaktiot mahdollisia. Katastrofille on kuitenkin ominaista, ettei siihen liity sisäistä konfliktia. Varsinkin katastrofi-sanaa käytetään väljästi puhuttaessa esimerkiksi yhteisön fyysisistä menetyksistä, niiden aiheuttajasta, ihmisten välisessä kanssakäymisessä muodostetusta käsityksestä todellisuudesta sekä epätasapainosta vaatimusten ja resurssien käyttömahdollisuuksien välillä.

(Tähkä 1988, 27; Eränen 1991, 11–14; Dyregrov 1992, 9–10; Brandsjö 1996, 11–13)

Näiden piirteiden perusteella liiketoimintashokin aikaansaaman mahdollisen tapahtumaketjun odottaisi ainakin ilmikuvaltaan monelta osin seuraavan traumaattisen kriisin kulkua ja ilmentymiä. Yhtenä tutkimuksen tarkoituksena onkin kartoittaa, missä määrin liiketoimintashokin ja traumaattisen kriisikokemuksen etenemisprosessit muistuttavat toisiaan. Vaikka tutkimuksessa korostuu avaintoimijanäkökanta ja mahdollisia traumaattisia kriisireaktioita voitaisiin sinällään tutkia menekki-iskun kourissa kamppailevan yrityksen yksittäisen päättäjän kannalta, ei sen paremmin tutkijan kompetenssi kuin käytettävissä oleva aineistokaan luo edellytyksiä traumaattisten yksilökokemusten analysointiin. Puhutaan siis yrityksen traumaattisesta kriisikokemuksesta. Empiiriseen osan avaintoimijakertomukset sisältävät vain pintapuolisia kannanottoja ja viittauksia toimijoiden omiin kriisituntemuksiin.

2.2.4 Yrityskriiseistä

Väljästi ilmaisten yrityskriisi on tilanne, joka uhkaa yrityksen toiminnan jatkumista – yritys ei nykyinenolla selviydy velvoitteistaan (Strang 2000, 13). Käytännön liike-elämässä kriisistä puhutaan jo esioireilutilanteessa, kun mahdollisuus liiketoiminnan häiriintymisestä tiedostetaan (Fink 1986, 20–22). Krystek (1987, 6–7) määrittelee yrityskriisin seikkaperäisesti:

”Unternehmungskrisen sind ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung substantiell

und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung bestimmter Ziele (dominanter Ziele), deren Gefährdung oder gar Nichterreichung gleichbedeutend ist mit einer nachhaltigen Existenzgefährdung oder Existenzvernichtung der Unternehmung als selbständig und aktiv am Wirtschaftsprozess teilnehmender Einheit mit ihren bis dahin gültigen Zweck- und Zielsetzungen.”⁷

(ks. muita yrityskriisimääritteitä esim. Fink 1986, 15—19; Slatte 1986, 61; Booth 1993, 62)

Yrityksen tuhoa, konkurssia, epäonnistumisia, menetyksiä ja lievempiä kriisitilanteita voidaan tarkastella usealla tavalla (vrt. esim. Hauschildt 1983; Cameron et al. 1988, 9—13). Yrityskriisit voidaan ensiksikin ryhmittää sen mukaan, ovatko syyt yrityksen ulkoisessa ympäristössä vai sen sisäisissä toiminnoissa (Strang 2000, 50—74). Ensituntuman perusteella saatetaan helposti nimetä yksi selvä syy, mutta tarkemmin analysoitaessa sen selitysvoima harvoin kestää, koska useampi syy kietoutuu toisiinsa. Yhteisvaikutus resonoi tai interferoi. Multikausaalisuus, kompleksisuus sekä oireiden erottaminen syytekijöistä leimaavat syiden selvittelyä. (Krystek 1987, 32—72, 55; Mitroff – Pearson 1993, 5—10; Kvikant 1998, 32—36).

Toinen tapa on tarkastella sitä millä tasolla kriisin syyt ja seuraukset vaikuttavat. Vaikutusala saattaa vaihdella yksilöstä ryhmään, ulottua koko organisaatioon tai rajattuun systeemiympäristöön. Laajimmillaan se voi koskea koko yritystä ympäröivää yhteiskuntaa (Booth 1993, 111) ja vaikutukset ovat taloudellisia, teknologisia, ekologisia tai sosiaalisia (Mitroff – Pearson 1993, 16—18). Kolmas tapa on tyypitellä kriisejä muotoutumisprosessinsa mukaan vähitellen syntyvinä tai asteittain kehittyvinä, tiettyyn yrityksen kasvuvaiheeseen kuuluvana alttiutena (esim. Greiner 1972), tiettyihin ajankohtiin, esimerkiksi lamasuhdanteisiin liittyvinä (esim. Kjellman et al. 1996), sekä äkillisinä tapahtumina, kuten markkinaromahdukset tai lakot (esim. Meyer 1982) tai vakavat onnettomuudet (esim. Dyregrov 1992).

Kriisin kulku ilmaistaan tavallisesti aiheutuvien tilojen ja henkilöreagointien tapahtumakaarina, jotka koostuvat erilaisista lyhyt- ja pitkäkestoisista vaiheista. Ne voivat olla hallittuja tai hallitsemattomia. (Lagadec 1993) Hallittu, onnistunut kriisijohtaminen käy kriisin tyypistä riippumatta lävitse viisi vaihetta: kriisignaalin havaitseminen, valmistautuminen, torjunta, vahinkojen lisääntymisen estäminen, tapauksesta oppinen (Mitroff – Pearson 1993, 10—11). Strang (2000, 14—19) kuvaa kulkua myös viiden vaiheen kautta, mutta

⁷ suom. ”Yrityskriisit ovat suunnittelemattomia ja tahattomia prosesseja, jotka ovat kestoltaan ja haittavaikutukseltaan rajallisia ja joiden lopputulos on ambivalentti. Yrityskriisit voivat huomattavassa määrin ja pysyvästi vaarantaa koko yrityksen toiminnan jatkuvuuden tai jopa tehdä sen kokonaan mahdottomaksi. Yritykselle, joka ennen on itsenäisenä ja aktiivisena talousprosessiin osallistuvana yksikkönä määrittänyt oman toiminta-ajatuksensa ja tavoitteensa, merkitsee häiriöstä aiheutuva tiettyjen (hallitsevien) tavoitteiden vaarantuminen tai niiden jääminen kokonaan toteutumattomiksi samaa kuin yrityksen toiminnan vaarantuminen tai tuhoutuminen.”

käyttää kriisi-nimeä vasta neljännestä vaiheesta ennen yrityksen uhkaavaa hajoamista.

Kriisin kohtalokkain seuraus on yrityksen konkurssi joko vapaaehtoisena tai pakkotoimena. Yrityksen varat eivät riitä kattamaan sitoumuksia tai että ne eivät tulisi sitä tekemään legitiimein perustein asetettujen aikarajojen puitteissa. Kun yrityksen epäonnistumista tarkastellaan ennen suoritustilaan asettamista tai konkurssipäätöstä, nousevat esiin kriisin primäärit syyt. Tapahtuneelle on osoitettavissa kehityskaari. (ks. oireiluista esim. Arpi 1999, 16—22)

Oivallisen näkökulman tarkastella kehittyvän kriisin etenemistä, tosin suurten yksityisten yritysten tasolla, tarjoaa suppenevan spiraalin mukainen kriisin tapahtumakulku (Hambrick and D'Aveni 1988). Tätä yrityskriisin synnyn itseään vahvistavaa taipumusta painottaa myös de Geuss. Siitä huolimatta, että kriisit tuovat aikapaineen, toimintavapauksien rajoituksia, erilaisia organisaatiossa toteutettavia järjestelyjä, vähennyksiä ja leikkauksia, ne myös aktivoivat toimintaa. (de Geuss 1997, 41—40)

2.3 Yrityskriisin strategisuus

Ellei yritys vakavaan kriisiin jouduttuaan jättäydy vain virran vietäväksi (ks. ”environmental school and population ecologists”, Mintzberg – Lampel 1999, 24), sen on välittömästi aikaansaattava ainakin jonkinlainen strateginen muutos toiminnalleen, halusi se sitä tai ei. Strategisessa muutoksessa yrityksen markkina-aseman suhteet ylittävät vakiintuneen operatiivisen kilpailutilanteen rajat. Vaikutus ilmenee, tai sen tulisi ilmetä, paitsi yrityksen toimintojen laaja-alaisena muuttumisena myös ympäristösuhteiden uudelleenjärjestelyinä. (ks. lähemmin strategisesta muutoksesta esim. Hofer – Schendel, 1978, 3—4; Aho 1980, 7; Tichy 1983, 5—7; Näsi 1987, 47).

Perusmerkitykseltään strategia on päämäärätietoinen suunnitelma, valmiuksien ennalta tapahtuvaa kohdentamista, jonka ei tarvitse aiheuttaa välitöntä toimintaa. (Ansoff, 1984, 31—32) Mutta strategia näyttäytyy myös näkemyksinä (strategic visions), asiasisältöinä että päätöksentekotasoi(na) (Mintzberg 1998a, 225). Sillä voidaan edelleen tarkoittaa niin yrityksen toiminta-alueen määrittämistä, vahvuuksien ja heikkouksien analysoinnin perusteella tehtyjä päätelmiä, integroidun päätöksenteon ja vuorovaikutteisen yhdessä toimimisen mallia, kokonaisuuden kannalta merkittävää aikomusta, tehtyä ratkaisua kuin jo toteutettujen toimien johtoajatusta, toiminnan juonta, kaikkia näitä joko yhdessä tai erikseen (ks. Näsi – Aunola 2002, 10—15).

Kun strategisessa toiminnassa korostuu tavoitteellisuus, puhutaan rationalisesta päätöksentekoprosessista. Jos halutaan tuoda esiin alati muuttuvan toimintaympäristön monikerroksisuus, monisäikeisyys ja kompleksisuus, näyttäytyy strateginen päätöksenteko tulkintoina: ”strategy as the product of the

sense-making of managers”. (ks. aiheesta lähemmin Johnson 1992, 13—61) Strategiat voidaan ymmärtää myös säännöiksi, joilla ohjataan yrityksen käyttäytymistä.

Strategiat antavat operatiiviselle toiminnalle merkityksen ja logiikan: ajatuksen siitä miksi asioita tehdään. Yrityksen strategioissa on kyse toiminnan tulevasta linjasta, panostuksesta sekä organisaatiosta toimintakykyisenä kokonaisuutena (ks. *ibid.* 15—18). Mutta niissä on ennen kaikkea kyse tuotteitten kilpailuaseman kehittämiseen ja turvaamiseen tähtäävistä ratkaisuista. Strategioissa on siksi muodossa tai toisessa läsnä tarjolla olevien voimavarojen ja kilpailuvoimien sävyttämän toimintaympäristön välinen valintojen kenttä, organisaation suhteuttaminen ja niveltäminen ympäristöönsä (Nurmi 2000, 44) joko sopeutuen, ympäristöä muokaten tai uhkaavia vahinkoja torjuen (*match, fit*). Valintoihin liitetään tilannetaju ja toisten toimijoiden reaktioiden ennakointi. On arvioitava vastapuolen mahdollisuudet ja oivallettava heidän tapansa toimia eri tilanteissa, vaikkakaan ei ole pakko voittaa jokaista taistelua voittaakseen sodan. Tätä ajatusta viljeli jo von Clausewitz (1918 / ensin teet julkaistu 1832—34) sodankäyntiopeissaan. Näin strategia-käsitteen, strategisen ajattelun ja strategisen johtamisen aihepiiri (ks. esim. Hofer-Schendel 1978; Chaffee 1985; Näsi 1991; Leppäalho 1991; Mintzberg et al. 1998a; Ahonen 2001, 86—96; Näsi – Aunola 2002) linkittyvät nyt tutkittavan kriisi-tyypin sisällölliseen ytimeen.

Tässä tutkimuksessa yritysten noudattamia strategioita tarkkaillaan kahtaalta:

- aiottuina toimintalinjoina, jos sellaisia on voitu saada esiin
- toteutuneina toimintakaavoina riippumatta siitä, ovatko ne olleet strategisiksi manöövereiksi ymmärrettyjä.

Eräänlaisena julkilausumattomana perusajatuksena on ollut, että tässä tutkittava menekin akuutti ja kertakaikkinen tyrehtyminen tarjoaa tilanteen, jossa strateginen ajattelu ja toimeliaisuus ovat paitsi välttämättömiä myös vapaita ilmenemään koko kirjonsa laajuudelta. Ainakin periaatteessa liiketoimintastrategioiden skaala ulottuu suoraviivaisesti etenevistä sykkiviin ja mutkikkaisiin, jopa aivan hajanaisiin tapahtumakulkuihin asti.

On toisaalta sanottu, että kriisitilanteiden johtaminen on pikemminkin karismaattista kuin strategista (Hurst 1995). Hurstin mukaan strategista johtamiskäytäntöä on vain vakaissa, rationaalisen toiminnan kausissa emergenttien ja rajoitteita asettavien episodien välillä. Äkkiarvaamattomassa kriisissä ei visiointiin, ihmisten väliseen vuorovaikutukseen eikä muutostoiimiin ole siinä määrin aikaa, mitä strategiseen johtamiseen prosessina suunnittelun, organisoimisen, viestinnän, motivoimisen ja valvonnan osalta normaalisti tarvitaan ja mitä ohjeistukset, aikataulutukset, kurinalaisuus ja dokumentointi edellyttävät (ks. strateginen johtaminen prosessina Näsi – Aunola 2002, 15—19).

Aikapaineesta johtuen suunnitelmallisen ajattelun on tapahduttava samalla kun ao. toimintalinjaa jo toteutetaan. Eikä toteutuva todennäköisimmin vastaa aiottua (ks. ”deliberate and emergent strategies” Mintzberg et al. 1998b, 14—16). Kiinni lyötävien strategioiden puuttumista voi myös perustella sillä, että strategian kiteyttäminen etukäteen tukahduttaisi jäsentymättömän tilanteen toiminnalta vaatimaa joustavuutta (ks. Inkpen – Choudhury 1995). Yritys saattaa myös yksinkertaisesti olla niin kompleksisessä tilanteessa, että sitä joko pidetään tai sen annetaan itsestään sopeutua jonnekin liiallisen kaaoksen ja liiallisen järjestyksen välimaastoon (ks. lähemmin ”organizations and business as complex adaptive systems” Clippinger III 1999).

Joka tapauksessa se, miten ja missä määrin johtaminen ja avainjohtajan edesottamukset nyt käsiteltävässä liiketoimintashokkikriisissä näyttäytyvät strategioina tai strategisina seurantoina, on viimekädessä tutkijan omaa halua nähdä ja tunnistaa ne sellaisina ajatuskaavoina.

2.4 Kriisijohtaminen ja radikaali eloonjäämiskamppailu

Yrityksen tietoista ohjausta painotetaan kaikessa liikkeenjohtokirjallisuudessa, vaikka tekemättömyys on osa käytännön johtamistyötä. Tosin tekemättömyys on alituista valppautta mahdollisen häiriön torjumiseksi (ks. ”action-inaction” -erottelusta March – Simon 1958, 175—176). Tietoisia aikomuksia ja tekoja ovat tuloksista huolimatta niin synnytytetyt kuin synnyttämättä jääneetkin vaikuttamistoimet. Joissakin tapauksissa on parasta odottaa ja katsoa mitä tapahtuu. Toisinaan välttämättömän muutoksen läpivienti tuntuu liian kalliilta ja hankalalta (ks. Lohivesi 2000, 56). Tietyissä tilanteissa on järkevää noudattaa etenkin viime vuosisadan puolivälissä esiintuotua johtamistapaa, jossa puututaan vain poikkeamiin (management by exception) (esim. Haberstroh 1965, 1181,1190; Argenti 1969, 146—147; Anderson 1989, 71).

Ilman kriisiäkin lähes kaikki reaali maailman toimintaratkaisut tapahtuvat riskin, jopa epävarmuuden vallitessa, jolloin päätösvalinnoilla on useampia seurausvaihtoehtoja. Myöskään valintojen aiheuttamat tapahtumaketjut eivät ole välttämättä toisiaan poissulkevia. Näin päätöksille ei ole varmaa seurausta, eli ns. ehdotonta kauseliteettia. Ratkaisut tehdään tietämyksen, arvostusten ja ennakkointien pohjalta. Tietämys voi olla harhaista. Päätöksetkään eivät aina ole rationaalisia, eivätkä edellytä tarkkoja laskelmia. (Cyert – March 1963, 10—13; Kamppinen et al. 1995, 86—92) Toteutettavien toimenpiteiden on kuitenkin oltava välttämättömiä, riittäviä ja mahdollisia, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan (Niitamo 1966, 50—53). Vaikka yritys on kulloisetkin lait ja asetukset huomioon ottaen periaatteessa vapaa muuntumaan millaiseksi tahansa, ovat sen käytettävissä olevat liikesuunnat käytännössä vallitsevien monien rajoitteiden sekä kriisin aktivoimien valmiuksien urauttamia.

Osa organisaation liikehinnästä selittyy luontaisesti organisaatiosta itseltään, sen ominaisuuksista sekä sisäisistä rutiineista ja osa liikkeenjohdon toimenpiteistä. Sitä vastoin ulkoiseen markkinakenttään ohjautuvat signaalit ja reaktiot on helpommin luettavissa yritysjohtamisen kannanotoiksi ja ohjaustoimenpiteiksi, joihin lukeutuu myös ajalehtiminen tai tekemättömyys, ellei kyseessä ole kertakaikkinen lamaantumisen.

Organisaatiolle on tyypillistä pyrkimys selvittää itse vaikeutensa (Jeffmar 1992, 132). Yrityskriisissä odottaisi esiintyvän ylitsevuotavasti organisaatioon ja ympäristöön kohdistuvaa aktiivista johtamistyötä. Tällä on oma nimikkeenä: kriisijohtaminen⁸, 'crisis management', 'Krisen Management'. Krystek määrittelee sen seuraavasti:

*"Besondere Form der Führung von höchsten Priorität, deren Aufgabe es ist, alle jene Prozesse der Unternehmung zu vermeiden oder zu bewältigen, die ansonsten in der Lage wären, den Fortbestand der Unternehmung substantiell zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen."*⁹ (Krystek 1987, 90)

Koska kriisi näyttäytyy kompleksisena ja epämääräisenä, ovat johtamiskäytännöt enemmänkin laadullisia kuin määrällisiä luonteeltaan (Holsti 1978, 43). Kriisijohtamiskirjallisuudelle on leimallista joko keskittyä yritysjohtamisen virheratkaisuihin (esim. Staw et al. 1988; Kvikant 1998, 23—25; Lohivesi 2000) tai sitten korostaa valppautta ennakoivasti huomata merkittävät muutokset ja antaa menettelyohjeita kriisitilanteesta selviämiseen sekä opastaa virheistä oppimiseen (esim. Myers 1999; Lewis 1994; Mitroff – Pearson 1993; Nystrom – Starbuck 1988, 323—332; Fink 1986).

Kriisijohtamisen teorian kehittäminen (ks. esim. Booth 1993, 85—112) vain on jäänyt vähemmälle. Sitä haittaa kriisin käsitteen moniselitteisyys ja suhteellisuus (Lagadeg 1993, 24). Liiketoimintashokin teoreettisen kohdentamisen luontevimman lähtökohdan odottaisi löytyvän nimenomaan kriisijohtamista käsittelevästä kirjallisuudesta. Johtamiskäytännöt määritetään sen mukaan, miten kriisiä käsitellään:

1. reaktiivisella kriisijohtamisella ymmärretään akuuttien kriisien torjuntavoittoa (repulsives) tai vaihtoehtoisesti hallittua yrityksen osittaista alasajoa tai yritystoiminnasta luopumista (liquidatives Krisenmanagement) siinä tapauksessa, että yritystoiminnan jatkamiseen ei ole mahdollisuuksia

⁸ Kriisinhallinta-termi sitä vastoin mielletään tasapainotilan palauttamiseksi puuttamalla kriisistä aiheutuvaan häiriöön, jolloin kyse on muiden (yleensä valtioiden) välitysmenettelyistä tai sotilaallisesta väliintulosta väestöryhmien aseellisissa konflikteissa. Siihen kuuluu myös rauhaan pakottaminen. Kriisinhallinnan käsitteestä, ks. Krogars 1995, 77—79.

⁹ suom. ”Eriytynyt ja tehtäviä ensisijaisesti johtamisen muoto, joka tähtää yrityksen kaikkien sellaisten prosessien välttämiseen tai hallintaan, jotka muuten voisivat huomattavasti vaarantaa yrityksen toiminnan jatkuvuuden tai jopa tehdä sen kokonaan mahdottomaksi.”

2. (pro)aktiivinen kriisijohtaminen pitää sisällään potentiaalisia kriisejä aavistavan (antizipatives) tai latentteja ehkäisevän (präventives) kriisijohtamisen
3. interaktiivinen kriisijohtaminen, joka ottaa huomioon kriisin antamat opetukset.

(Krummenacher 1981, 12—31; Krystek 1987, 105—107; Pauchant – Mitroff 1992, 134—140)

Liiketoimintashokista viriävää toiminnan ohjaamista dominoi reaktiivinen kriisijohtaminen. Ote on pakonomainen. Akuutista olemassaolouhkasta johtuen vähitellen tilannetta kohentavat kokeilut ovat epäadekvaatteja. Tähänastisissa kriisijohtamisen teoriakehitelmissä ei kuitenkaan ole yksilöity arvaamattoman ja hetkessä tapahtuvan menekin totaalisen tyrehtymisen synnyttämiä tapahtumakulkuja yrityksessä. Vaikka sellaista toimintatilannetta, jossa yrityksen suoritemenekin peruspostulaatit lähes tai täysin ilman ennakkovaroitusta asetetaan kerralla kyseenalaisiksi, ei synny usein, ei se myöskään ole tuiki harvinaista. Ennakoimattomia menekinromahdustapauksia luetellaan alla olevassa ruudukossa:

e sattunut ns. force majeure -vahinko päättää asiakassuhteen

- dominoiva päähankkija tekee yllättävän tai odottamattoman konkurssin (kuten Wärtsilä Marine)
- suuri, useisiin yhtiöihin kerroksittain ja pankkien kautta omistuksellisesti kytköksissä ollut yritys
ukäteen ole tunnistettu tai haluttu ottaa huomioon (esimerkiksi Hankkija-Novera, ks. Häikiö 1997)
- epäsuora menekkihäiriö, eli välitysmyyntin dominoiva lenkki pettää (esim. tapaukset EKA j

'Crash¹⁰ management' mainitaan toisinaan epäjatkuvuuden ja äkillisten kertakaikkisten vastoinkäymisten yhteydessä (ks. Pauchant – Mitroff 1992, 11, 153; Booth 1993, 96; Krummenacher 1981, 103—104). Sen ajattelisi sopivan luontevasti liiketoimintashokkiin. Crash management -termiä käytetään tilanteisiin, joissa asioiden hoitotapa muistuttaa viimehetken varoituksesta alkanutta tulipalon sammutustyötä. Siihen ei kuitenkaan ole kiinnittynyt mitään syvempää tämän tutkimuksen edellyttämää siirtymien ja vaikutussuhteiden erotelua palvelevaa analyysivälineistöä. Kriisijohtamisen teoriakentässä lähin kriisiluokka, joka iskunomaisuudessaan muistuttaa tässä tutkimuksessa käsiteltävää kriisiä, on onnettomuus tai sabotaasi, mutta tällöin erkaannutaan jo itse yritykselle ominaisesta toiminnasta.

Uhkaavien tilanteiden ja epätavallisten olosuhteiden vallitessa tapahtuvat 'Hazard Engineering' -johtamiskäytännöt liitetään puolestaan turvallisuuden ylläpitoon sekä onnettomuustapauksia varten etukäteen harjaannutettuun henkilöstöön ja valmiuksiin. Vaikka hätätilanteissa tarvitaan aivan yleispäteväkin johtamisen osaamista, on kyse kuitenkin liiketoiminnan shokkeja ajatellen liian kapea-alaisesta riskienhallintaan kuuluvasta sektorista. (ks. lähemmin Blockley 1996, 31—39)

Radikaalin kriisin aiheuttaman vaikutuksen miellelyhtymäksi lupaavasti assosioituva teoreettinen ajatuskulku on myös William Starbuckin esittämä organisaation metamorfoosi, jolla yritys pidetään toimintakuntoisena (Starbuck 1965, 486—489) Starbuck kuitenkin tarkoittaa metamorfoosilla yrityksen normaalia kasvutapahtumaa ja organisaatiorakenteen ja yrityksen toimintatavan kehittymistä pitkässä juoksussa vastaamaan aina kulloisiakin menestymisen ehtoja. Muodonmuutokset ovat lähinnä organisaation kasvukipuja, kuten Greiner (1972) on tunnetummin asian ilmaissut. Vaikka Starbuck puhuu pienten jokapäiväisten häiriötekijöiden lisäksi myös rajummista muutoksiin johtavista häiriöistä, kuten menekkivaikeudet, hän ei kuitenkaan analysoi tarkemmin näiden häiriöiden synnyttämien muutosprosessien mekanismeja eikä niihin reagointia mainintaa pidemmälle. Hän pitäytyy yleisiin vaatimuksiin, joita yrityksen koko johtamistavalle asettaa.

Pauli Juuti nimittää reaktiiviseksi sellaista organisaatiota, joka taistelee olemassaolostaan, mutta tarkoittaa tapauksia, joissa yrityksen tulevaisuus on jo menettänyt merkityksensä. Yritys on hajaannuksen tilassa. Organisaation ylintä johtoa syytetään epäonnistumisesta. Johto taas vierittää syyn jollekin tietylle henkilöstöryhmälle. Vähitellen koko henkilöstö kokee itsensä merkityksettömäksi. Johtaminen on diktatorista. Sitä leimaa pakottaminen ja rankaiseminen. Se taas synnyttää sosiaalisia defensesjä (Juuti – Lindström 1995, 31—33), joita luonnollisesti saattaa esiintyä myös liiketoimintashokissa.

¹⁰ A sudden general collapse of business prosperity, the stock market etc. (Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary 1994)

Vaikka kielteisyyttä ja epätoivoa voi kuulua liiketoimintashokkiinkin, sen ei välttämättä tarvitse merkitä voimatonta kulkemista tuhoa kohti, kuten Juutin nimeämässä organisaation reaktiivisessa käyttäytymisvaihtoehdossa. Liiketoimintashokissa kriisin syy on kaikille ymmärrettävä ja ulkoisista syistä johutuva, joten siitä tuskin syytetään yritysjohtoa. Lisäksi liiketoimintashokki on poikkeustila, jossa kaikilla on sama tietoinen tavoite: tilanteesta selviäminen. Vaikeuksien pitkittyessä Juutin tarkoittama tuhoisa reaktiivisuus tosin on yksi vaihtoehtoinen kehityssuunta, jos johdon pelastustyö ei ala tuottaa tulosta.

Renate Mayntz käsittelee hankalassa toimintaympäristössä tapahtuvaa organisaation muutosta. Hän spesifioi termin 'coping' tarkoittamaan organisaation aktiivista vastareaktiota tai vastavaikutusta havaittuihin ympäristöuhkiin. Se ei ole suoranaista torjumista eikä myöskään kohtaloonsa alistuvaa kärsimistä. Se on ympäristöön vaikuttamista sekä samalla siihen sopeutumista siinä määrin, että organisaation toiminta kokonaisuutena voi muuttuneissa olosuhteissa jatkua. Copingin onnistumisen edellytyksenä on tietoinen tunne, että tilanteita voi hallita aktiivisella joustolla. Näin luotaillen muodostuu ns. eloonjäämiskäytävä (survival corridor). Se ei vielä takaa onnistunutta lopputulosta vaan vasta mahdollistaa sen. Mutta jos uhat ovat äärimmäisen vakavia, tilanne johtaa standardinomaisiin menettelytapoihin, keskitettyyn päätöksentekoon sekä organisaation jäykkyyteen. (Mayntz 1999, 71—73) Yrityksen luotsaaminen selviytymiskäytävässä muistuttaa säätötekniikan seurantasäätöä, jossa käskysuurena on monen muuttujan, myös ajan sisältämä funktio, jonka arvoja ei tiedetä etukäteen (käytäväperiaatteesta ks. myös Vanhala et al. 1998, 76). Tarkoituksena on saavuttaa konvergoiva muutossuunta ainakin karkeaa suunnitelmallisuutta noudattaen kohti riittävää kannattavuutta ja sitä kautta jatkuvuutta. Mayntzin näkökulman painopiste on systeemiajattelussa.

Hans-Georg Wolf tutki Saksojen yhdistyttyä entisen DDR:n akateemisten tutkimus- ja kehitysorganisaatioiden muutos- ja eloonjäämisprosesseja, joita analysoimalla hän pyrki selittämään erittäin turbulentsissa ympäristössä tapahtuneita onnistuneita ja epäonnistuneita strategiavalintoja. Tilannetta dominoinut ulkoinen nopea muutos tosin saneli useimmat strategiset ratkaisut, mutta omaehtoisia onnistuneita ratkaisuja esiintyi. Organisaatioiden lähtö-asetat ja toteutetut toimenpiteet poikkesivat melkoisesti toisistaan. Eloojäämiseen ei ollut vain yhtä tietä: onnistuminen on niin ympäristön suomista mahdollisuuksista kuin organisaation ominaisuuksistakin ohjautuvaa sekä strategisten valintojen kautta määrittyvää. (Wolf 1995, 829—852)

Tässä tutkimuksessa kriisijohtamista ja liikkeenjohdon liikkumavaraa tullaan tarkastelemaan samasta perusasetelmasta: missä määrin ulkoisesta syystä aiheutuneen menekkiromahduksen synnyttämässä yrityskäyttäytymisessä näyttäytyvät tahdonvaraiset strategiavalinnat (liikkeenjohto), missä määrin

rajoitteiksi muodostuvat sisäiset (itse organisaatio) ja ulkoiset (kilpailuympäristö) pakotteet.

3. LIIKETOIMINTASHOKIN JA AHDINKOREAKTIOIDEN TARKASTELUKEHYS

Luvussa 3 eritellään liiketoimintashokkitapahtumien vaikutusten ja vastavaikutusten avainkäsitteet, oletettavat ilmenemisalueet ja osatekijät. Liiketoimintashokista syntyvine reaktioineen ei ole löytynyt ennestään kehiteltyä teoriaa tai sellaisen alkioita. Näin ollen tutkittavan ilmiön sisäisiä suhteita, merkitysrakenteita ja piirteitä on etsittävä kokeilevasti. Siitä huolimatta tämän työn teoreettista tarkastelukehystä ei ole rakennettu laadulliseen tutkimukseen idealina menettelytapana liitetyn puhtaan havaintoaineistolähtöisyyden pohjalta.

Vaikka kyseessä ei ole muodostettuja hypoteeseja testaava kvantitatiivinen tutkimus, joka jyrkän deduktio-orientoituneen otteen mukaisesti todentaisi reaali maailman ilmiötä, tässä tutkimuksessa on kuitenkin tuotettu eräänlaisia odotuksia tai viitteellisiä propositioita siitä, miten ja missä liiketoimintashokkivaikutukset yrityksen toimintakykyyn näyttäytyvät. Tämä on tapahtunut liikkeenjohtotietämyksen, käsitteellisen järjestyksen sekä varhaisen kenttätutkimuksen suuntaviivojen avulla lähtökohtia monesti tarkistaen. Esiymmärrykseen perustuva lähtökohta on ihmettelyn, kysymyksenasettelun ja merkitysten muodostamisen suunnannäyttäjä, tutkijan oma tosiasiallisuus. (Varto 1987; 112—114; Hirsjärvi et al. 2000, 111—112; Niiniluoto 1984, 32) Esitettävän käsitteellisteoreettisen kehikon, tarkasteluavaruuden, ei silti tarvitse vinouttaa havaintojen analyysiä tai ehkäistä uusia tulkinnallisia ulottuvuuksia, kunhan asiaa tietoisesti tarkataan. Ilmiölöydökset saavat perustelunsa joka tapauksessa vasta jälkikäteen case-tutkimuksen nojalla.

Liiketaloustiede empiirisenä yhteiskuntatieteenä yleisesti ja organisaatioon, hallintoon ja johtamiseen liittyvät ilmiöt erityisesti tarvitsevat taloudellisten seikkojen tarkastelun rinnalle aineksia monista, muihin tieteenaloihin kuuluvista asioista, ennen muuta toiminnan inhimillisistä perusteista (esim. Cyert – March 1963, 16—19; Nurmi 1983, 5—7; Näsi 1983, 2—6; Juuti 1999, 9—10). Viimekädessä liiketoimintashokin tarkastelunäkökulman on kuitenkin oltava taloudellinen, vaikkei se numeerinen olisikaan. Sillä ongelmat, jotka johtuvat tavoitteiden moninaisuudesta, välineiden niukkuudesta ja niiden vaihtoehtoisista käyttömahdollisuuksista, ovat luonteeltaan taloudellisia (Niitamo 1966, 2).

Aluksi tässä luvussa määritellään, mitä liiketoimintashokilla ymmärretään, ja selvitetään, minkälaisin kriteerein ennakoimatonta menekin tyrehtymistä nimitetään liiketoimintashokiksi. Tämän jälkeen määritellään liiketoimintashokin vaikutusten tarkastelutasot, jotka sitten sisällöllisesti lohkotaan sellai-

siin asiakokonaisuuksiin, joissa todennäköisimmin ilmenevät liiketoimintashokin aikaansaamat muutokset sekä ahdinkoreaktiot yritysjohdon strategiset ratkaisut mukaan lukien. Tämä kartasto palvelee työn empiirisessä osassa tapahtuvaa liiketoimintashokin olennaisten seikkojen ja vaikutusyhteyksien etsintätyötä, jonka tuloksilla tutkimustehtävän mukaista ahdinkokäyttäytymistä analysoidaan ja johtopäätöksiä vedetään.

3.1 Liiketoimintashokin määrittely

Liiketoimintashokilla tarkoitetaan ennakoimatonta yritykseen kohdistunutta tyrmistyttävää iskua, jonka aiheuttaa ulkoisesta tekijästä johtuva menekin äkillinen loppuminen ja jonka seurauksena yrityksen tai sen merkittävän tuoteyksikön olemassaolo vaarantuu. Kriisin syy samoin kuin tilanteen kriittisyys ovat kaikille yhteisön jäsenille yksiselitteisiä ja ilmeisiä. Menekin romahdusmaisen katkoksen realisoituminen herpaannuttaa yhteisön ainakin hetkeksi ennen kuin tapahtumasta aiheutuu muuta toimintaa.

Liiketoimintashokki-iskusta aktivoituva toiminnallisuus tarkoittaa puolestaan pelastautumista palvelevia ahdinkoreaktioita, jotka käynnistyvät ilman harkinta- ja valmisteluaikaa. Kriisistä selviäminen edellyttää yrityksen omaehtoista uudelleenasetumista, strategista muutosta. Muutosprosessiin sisältyy siten ennemmin tai myöhemmin myös suunnitelmallisuus.

Menekin katkos ilmenee siten ensin vaikuttimena (asiain tilan muuttuminen) ja sitten, mahdollisen viiveen jälkeen, vaikuttamisena (asiain tilan muuttaminen). Alkaneen eloonjäämiskamppailun tilanne on myös dynaaminen: muutos jossakin vaikuttaa toisaalle eikä välttämättä samanaikaisesti. Lisäksi vallitsevaan kriisiin vaikuttaminen tapahtuu saman vallitsevan kriisin häiritsemänä.

3.2 Tutkittavan ilmiön rajaukset

3.2.1 Kriisin aiheutumisperuste

Liiketoimintashokin määrittelyn perusteella tarkastelun ulkopuolelle rajataan sellaiset kriisitilanteet, joiden syinä ovat yrityksen mitä moninaisimmat sisäsyntyiset toimintavaikeudet, jotka vaikuttavat organisaation kykyyn ja mahdollisuuksiin aikaansaada siihenastisen toimintansa tukijalkana olevia myyntituotteita tai -palveluja. Tällaiset tilanteet kehittyvät vähitellen, vaikka lopullinen isku, esimerkiksi rahoituksen lopettamisilmoitus, näyttää tulevan kuin salama kirkkaalta taivaalta. Nämä tapahtumat palautuvat kuitenkin aina muodossa tai toisessa jo aiemmin ilmenneeseen yrityksen toiminnan kangerteluun tai

aikaisempiin, vähemmän onnistuneisiin johtamisratkaisuihin. Tätä kriisikategoriaa leimaavat käsitykset virheratkaisuista, liikkeenjohtokyvyn heikkoudesta tai valppauden puutteesta. (ks. esim. Krystek 1987, 32—72)

Tarkastelun ulkopuolelle jäävät lisäksi sellaiset ulkojohteiset yrityskriisejä aiheuttavat tilanteet, jotka johtuvat kriittisten tuotantosuuritteiden tai -panosten, esimerkiksi raaka-aineiden saantiin vaikuttavien uhkapotentiaalien toteutumisesta. Näiden vahinkoriskien suhteen on tai ainakin voisi olettaa olevan ennakointia ja seurausten arviointia.

Shokkitilanne on kohtalokkaampi, koska itse liiketoiminnan perusta varoitusta pettää. Kyse on puhtaasti ns. liikeriskistä, joka on vakuuttamiskelvoton (Suominen 2000, 48, 175). Vaikkei uhkien realisoitumiseen olisikaan varauduttu, odottaisi tällaisessakin tilanteessa johtotason yrityksen yleisestä haavoittuvuudesta tekemien etukäteisarviointien pehmentävän kriisiä muodostumasta tässä tutkimuksessa määritellyksi radikaaliksi iskuksi, shokiksi.

3.2.2 Vastatoimien omaehtoisuus

Edelleen tämä tutkimus rajaa ulkopuolelle selkeästi vahinkoriskeihin lukeutuvat kriisit. Niiden syinä ovat yritykseen itseensä kohdistuneet tihutyöt tai onnettomuudet, kuten tulipalot, luonnonmullistukset, evakuoinnit, levottomuudet tms. tapahtumat, vaikka näiden seuraukset usein ovat, vaikkeivät aina katastrofaalisia, niin rajuja ja yllätyksellisiä. Tätä kriisikategoriaa leimaa merkittävä viranomaisten ja muu ulkopuolinen huolenpito tai auttava asioihin puuttuminen (ks. esim. Brandsjö 1996; Lagadec 1993). Tämä merkitsee joko yhteiskunnan taholta tulevia korvauksia ja velvoitteiden eriasteisia anteeksiantoja yleisiin sopimuslausekkeisiin (force majeure -varaukset) perustuvina, tai sitten vahinkoriskiin on varauduttu vakuutuksin tai vastaavin järjestelyin (esim. Suominen 1994, 27—77; 2000; 83—10).

Myös pakkomenettelyihin lukeutuvat tapaukset, kuten yrityssaneeraus, ulosotto tai konkurssi, vaikka ne täyttävätkin kriisin kriteerit, jäävät tämän tutkimuksen ulkopuolelle (kuten esim. todetaan alaviitteessä 1). Näissä pakkomenettelyissä päätösvalta määräytyy yrityksen liikkeenjohdon ulkopuolelta (Ovaska 1993).

Koska yllä määritellyn liiketoimintashokin syntyminen edellyttää jatkuvaksi tarkoitetun yritystoiminnan perusedellytysten murtumista, ja koska tutkimus kohdistuu tukalasta menekkihäiriötilanteesta ulospääsyyn, korostuvat liiketoimintashokin seurausten tarkastelussa itseoikeutetusti tuotospainotteisuus, so. uuden menekin synnyttämispakko, ja sen rinnalla toimintamahdollisuuksia rajaava velvoiteperusteisuus, so. paine suoriutua yrityksen senhetkisistä ehdottomista sitoumuksista.

3.2.3 Vastatoimien kesto

Kaikella vaikutuksella on aikaulottuvuutensa. Vaarallisille episodeille, tapah-
tumasarjoille, on oltava alku ja loppu. Ne ovat kognitiivisia ja monesti impul-
siivisia päätöksenteko-, panostus- ja voimankäyttötilanteita, joissa inhimillinen
tilannetietämys suhteutetaan laajempiin syiden ja seurausten verkostoon. Näin
ollen näissä, kuten liiketoimintashokinkin tutkimuksessa, on otettava huomi-
oon tapahtuman aikasidonnaisuus sekä tilanneympäristö, ja siinä erityisesti
toimintaympäristön vakauden aste. (Tayeb 1992, 44; Scott 1987, 87—89) Yri-
tyksen on riittämättömältä tuntuvan ajan puitteissa löydettävä toiminnan jat-
kumiselle parhaaksi katsottu optimiratkaisu ja pantava se toimeen lyhyessä
ajassa.

Tätä yritykselle enemmän tai vähemmän tarkoituksellisesti muodostunutta
uutta suhdetta asiakkaisiin kutsutaan strategiseksi asemoinniksi. Edesottamus-
ten oletusarvot ovat konservatiivisia ja sidoksissa yhteisön kulttuuriin. Nämä
ns. konservatiiviset kognitiiviset mallit toimivat niin kauan kunnes jokin radi-
kaali muutos mitätöi ne. (Kamppinen et al. 1995, 108—110) Tässä tutkimuk-
sessa mielenkiinto vastatoimiin ulottuu siihen asti, kunnes yrityksen välitön
olemassaolouhka, akuutti kriisi, väistyy. Kyseessä on episoditutkimus.

Kriisistä oppimista tarkoittava ns. interaktiivinen kriisijohtaminen jää seu-
rannan ulkopuolelle. Tosin tehdyissä haastatteluissa sivuttiin tapahtuneesta
viisastumista, ja joitakin viittauksia vastaisiin ratkaisuihin ja menettelyihin
tutkittujen yritysten kohdalla on työn empiirisessä osassa tuotu esiin.

3.3 Traumaattinen kriisikäyttäytyminen liiketoimintashokkikäyttäyty- misen kaltaiskuvana

Maailma organisoituu mentaalisina mielteinä. Erilaiset kaltaiskuvat ovat aina
olleet ajattelun herätteinä ja ohjaajina: ”Sen, joka ajattelee, täytyy sitä tehdes-
sään tarkastella mielikuvituksen luomia kuvia.” (Aristoteles, *Ethica* / Kosken-
niemi, 1992, 101). Teoreettisella kuvantamisella (kuvauksella, mallintamisel-
la, jäsentämisellä) tarkoitetaan ilmiön keskeisten seikkojen abstrahointia siten,
että ilmiön olennaiset seikat ja niiden väliset relaatiot määritellään jollakin
täsmällisyys- ja systemaattisuusasteella (Nurmi 1983, 9). Kyseessä on abstrak-
tio todellisuudesta (Hirsjärvi et al. 2000, 134).

Kaltaiskuvilla verrataan tarkastelun kohteena olevaa ominaisuutta tai ilmiö-
tä johonkin toiseen, tunnettuna pidettyyn. Niiden käyttö palvelee etenkin eks-
ploratiivisessa tutkimuksessa oikeiden kysymysten asettelua, yhtäläisyyksien
tajuamista ja sitä kautta uusien teorioiden luomista¹¹, siis akselilla: havainto –
mielikuvitus – ymmärrys. Tuloksena voi olla myös ns. kattokäsitteen muodos-

¹¹ Kuvametaforan soveltamisesta tietoon, ks. Vehkavaara 2000, 108, 2. huom.

tuminen, jolloin tutkittava ilmiö voidaan kyseisellä tulkintamallilla liittää muihin muihinkin ilmiöihin ja sitä kautta kasvattaa ulottuvuuksia muuhun todellisuuteen. (ks. esim. Tsoukas 1991; 199; Dieterle 1982; Keeley 1980; Penrose 1952; Alasuutari 1994, 200—202)

Organisaatioista puhutaan mm. konemaisina, orgaanisina ja erilaisia inhimillisiä piirteitä omaavina yhteisöinä (ks. esim. Morgan 1991; Hatch 1997, 51—56; Nurmi 2000, 25—32). Konemaisuus viittaa mekanistiseen toimintaan ja kaavamaisesti rutiineja hoitaviin vaihtokelpoisiin työntekijöihin, inhimillisyys puolestaan osaaviin ja vuorovaikutteisesti toimiviin yksilöihin. Jälkimmäinen katsantokanta lähentää organisaatiokäyttäytymisodotukset yksilön käyttäytymispiirteisiin, kuten tämän tutkimuksen johtoajatus: miten yritys käyttäytyy mahdottomalta tuntuvassa tilanteessa. Yksilöistä viriävä epätoivoinen toimeliaisuus voi periaatteessa viedä yhteisönsä aina kaaoksen asteelle.

Näin ajatellen akuutti ja radikaali menekin romahdus assosioitui tutkijan mielessä traumaattisen kriisin akuutin vaiheen piirteisiin ja reaktioihin. Mutta missä määrin näiden tapahtumakulkuja voidaan samaistaa: ulottuvatko ilmiöiden ainekset aina suhdeyhtäläisyyteen eli malliksi, ominaisuuksien samankaltaisuuteen eli analogiaksi vai ainoastaan abstraktin ominaisuuden kuvaannolliseksi mielleyhtymäksi eli metaforaksi?

Kantavana metaforana shokki on sinänsä tuttu liiketaloustieteen sanayhdistelmissä. Esimerkkeinä mainittakoon nopeutuvan muutoksen ennakointia käsittelevä Alvin Tofflerin kirja Future Shock (1974 / ensipainos 1970) ja sen vasta-asetelmana Harry Woodwardin ja Steve Buchholzin teos Aftershock (1987), joka keskittyy muutoksen seurauksen, tässä ja nyt -tilanteen käsittelemiseen. Price Pritchett'kin (1985) viittaa kirjassaan After the Merger: Managing the Shockwaves nopeaan muutokseen tarkastellessaan organisaatioiden yhdistämistä, sekä Mikael Forss et al. (1998) Eläketurvan rahoitus ja ulkoiset shokit puhuessaan korkojen ja vientikysynnän muutoksista. Kulttuurishokilla puolestaan on vakiintunut asema tarkoitettaessa ympäristövaihdoksen aiheuttamaa emotionaalista käymistilaa, jota leimaa vieraan orientaation pikaisen omaksumisen välttämättömyys (ks. esim. Robbins 1993, 78—79). Shokki-sanan käyttö on suosittua myös sanomalehtikielessä. Esimerkiksi Helsingin Sanomat kertoi 13.6.2001 Nokian tulosvaroituksen tulleen shokkina markkinoille ja saaneen ne kaaokseen.

Traumaattinen shokki ja sen etenemisprosessi odottamattomana iskunomaisena häiriönä tarjoaa monta kiinnekohtaa ilmaisemaan menekkiromahduksen aikaansaamaa yrityskäyttäytymistä. Myyntitulojen tyrehtyminen yrityskriisin laukaisijana muistuttaa jo sinällään shokin fysiologista perustaa: riittämättömästä verimäärästä johtuvaa elimistön hapensaannin vajeesta.

Yksi keskeinen shokkiin liittyvä seikka on se, miten käy päätöksenteon. Päätöksen tekemisellä tarkoitetaan tavoitteellista valintaa useamman kuin yh-

den aktiivisuuteen tai passiivisuuteen liittyvän toiminnan välillä (Niitamo 1966, 50). Shokissa senhetkinen tarkoituksenmukaisuus ei jälkikäteen välttämättä osoittaudu järkeväksi. Se, onko yrityksellä tällaista vaihetta, jää myöhempään tarkasteluun punnittaessa shokki-käsitteen soveltuvuutta tutkimustehtävän asettelussa kaiken kaikkiaan.

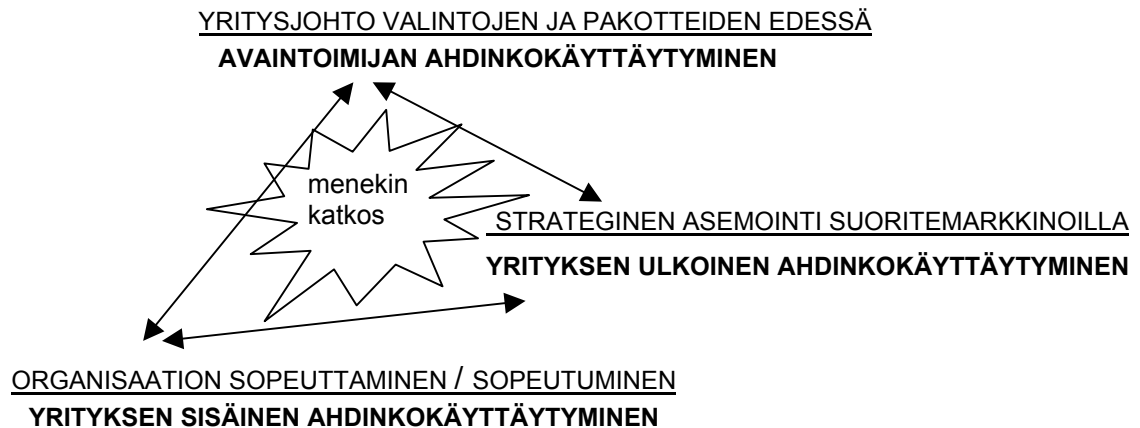
3.4 Liiketoimintashokin vaikutusten tarkastelutasot

Etsiessään vaikutusten kohteita tutkija on itse asiassa läpikäynyt ne samat peruselementit ja näkökannat, jotka ovat kukin vuorollaan olleet painopisteinä liikkeenjohto- ja organisaatioteorian satavuotisessa kehityksessä, kun on etsitty oikeaa tapaa johtaa yritystä. Liiketoimintashokin vaikutusten ajattelu lähti muotoutumaan mekanistista iskutapahtumaa muistuttavasta mielteestä, kuten yrityksen tyssääntyminen tai uraltaan kimmahtaminen. Sitten ajatteluun ankuroitui entistä enemmän orgaanisen systeemiin sopeutumista (elastisuutta) painottavia seikkoja. Yrityksessä erilaisten toimintahäiriöiden ja konfliktien käsittely tapahtuu kuitenkin avoimessa, ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa olevassa prosessissa, jossa on otettava huomioon myös tietoinen ympäristöön vaikuttaminen. (liikkeenjohtoajattelun kehityksestä ks. esim. Booth 1993, 10—30; Kettunen 1997, 54, 105—108; Juuti 1999, 163—206; Niittymaa 1999, 53—64; Ahonen 2001, 31—45) Liiketoimintashokkia ei voinut irrottaa autonomiseksi tapahtumaksi yrityksen ja sen toiminnasta huolehtivan organisaation muusta tapahtumatodellisuudesta. Muutoin tilanteen kontekstuaalisuus olisi murtunut, merkityssisältö kadonnut ja ilmiö surkastunut elottomiksi vaikutuksiksi ilman inhimillistä vuorovaikutukseen dynamiikkaa (ks. Arbnor – Bjerke 1997, 422—427; Eskola – Suoranta 2000, 50—51).

Tutkijan käyttämäksi katsontakonstruktioksi muodostui kolme tarkastelutasoa, joiden määrittämistä ”tapahtuma-avaruudesta” liiketoimintashokin ulottuvuudet ja vaikutukset pyritään saamaan haltuun. Ne ovat:

- **avaintoimijan ahdinkokäyttäytyminen:** hätätilanteen tajuaminen ja kriisiratkaisujen teko – johtajan henkilökohtainen toiminta ääritilanteessa
- **organisaation ahdinkokäyttäytyminen:** yrityksen ominaisuuksista ja ehdottomista velvoitteista määräytyvät toimintamahdollisuudet, sisäinen mukautuminen muuttuneeseen tilanteeseen
- **yrityksen strateginen ahdinkokäyttäytyminen:** yrityksen menekin turvaamiseen tähtäävä ulkoinen asemointi, yrityksen pyrkimys synnyttää korvaava suoritemenekki.

Nämä tasot kietoutuvat keskinäisin sidoksin toisiinsa. Vuorovaikutusta ilmentää kuvio 1.



Kuvio 1 Liiketoimintashokkivaikutusten kenttä

Tätä kriisin vaikutusperustaa on soveltanut mm. Jukka Vesalainen (1995, 43) yrityksen adaptaatiotarkastelumallissaan, vaikkakin tutkimuslähtökohdiltaan toisenlaiseen ympäristöön. Myös tutkimustapa on toinen. Kolmitasoista analyysia korostavat myös Booth (1993, 92—93), Slatter (1986, 62—65) sekä Pauchant ja Mitroff (1992, 15—16). Viimeksi mainituilla tosin organisaation paikalla on kokonainen teollisuuden ala.

Viimekädessä ratkaisut ovat yksilöiden edesottamuksista juontuvia (Siljola 1989, 8). Vasta toimija(i)n edesottamukset synnyttävät organisaation lopullisen responssin. Siksi po. vuorovaikutuksen kentästä otetaan ensiksi analyysin kohteeksi shokki-iskun tavoittama yrityksen etummaista kilpeä kannattava ja ylintä toimivaltaa käyttävä avaintoimija.

3.4.1 Avaintoimijan ahdinkokäyttäytyminen

Johtajan omat käsitykset yrityksen tilasta toimivat päätöksenteon lähtökohtina luotsattaessa yritystä liiketoimintashokista normaaliin yritystoimintaan. On näiden käsitysten kohde sitten ulkoisessa fyysisessä maailmassa tai vain kokemuksena sisässämme, tietoisuus siitä on intentionaalista (ks. Berger-Luckman, 1994, 31; ks. myös Niiniluoto 1983, 253—263, varsinkin huom. 40 ja 41).

Intentio, voimakkaana vaikuttimenaan intuitio ja yrittäjyyteen kuuluva tavoittelu (Bird 1988) ovat seikkoja, joiden perusteella yrityksen käyttäytyminen ei selity pelkkään mekanistiseen argumentointiin tukeutuen (ks. Eskola 1973, 140—143). Tällöin tapahtumien syyt ymmärrettäisiin vain aikaisemmin tapah-

tuneesta, ja tapahtumien ensimmäisen ja viimeisen vaiheen välillä tulisi vallita suora, vaikkei välttämättä näkyvä kosketus. Mekanistisella otteella rajoituttaisiin vain sellaisiin liikkeenjohdon varmoihin toimiin ja ilmiselviin ratkaisuihin, jotka johtavat väistämättömiin seurauksiin ilman luovaa improvisaatiota ja ohikiitävän tilanteen satunnaisuutta. Seuraukset, tässä tutkimuksessa yrityksen radikaalisti muuttunut tila ja asema ympäristössään, myös määräytyvät – sellaista ainakin pidetään ilmeisenä – myös muuna kuin osaseuraamustensa vaikutusten lineaarisena kasautumana.

3.4.1.1 Yksilö ahdinkotilanteessa

Yksilön ja yhteisön yhteisenä pyrkimyksenä on saada epävarma ympäristö hallintaan. Yksilön (johtajan) kyvyistä eri tilanteissa ratkaista ongelmia kokonaista ryhmää tehokkaammin vallitsee monia käsityksiä (Schein 1988, 133—135). Liiketoimintashokissa on kyse paitsi johtajan omasta arviosta, miten voimavarat riittävät problemaattisen tilanteen muuttamiseen, myös yksilön kokonaisvaltaisemmasta valintojen tekemisestä ja selviytymisestä, stressin, käyttäytymisen ja hyväksytyksi tulemisen hallinnasta – elämänhallinnasta (vrt. Lahti 1996, 59—65).

Päätöksiä tekevän johtajan arviot riippuvuuksista ja rajoituksista perustuvat informaatioon, jota hänellä on. Se voi olla osuvaa, epäoleellista tai jopa harhaista. Kokemus kartuttaa ilmiöiden ja asioiden merkityssuhteiden organisoitumista: vanha kokemustausta on tajunnan tulkki ja uuden ymmärryksen horisontti. Se on ikään kuin peruskuvakulma siihen, missä valossa uudet asiat ja niiden yhteydet näyttäytyvät. Asioille ja tekemisille muodostuu tärkeysjärjestys. (Pfeffer – Salancik 1978, 267; Rauhala 1989, 29—32; Ahrne 1990, 51—68; Berger – Luckmann 1994, 29—39; Järvinen – Järvinen 1996, 59—63)

Kunkin oma ymmärrys, kokemukseen perustuva asioiden tajuaminen, on yksilön käyttäytymiseen vaikuttava ryhmässäkin (Loukola 1996, 241). Kaikkeen sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyy alkuperäisen aiotun käyttäytymisen muuttuminen, joko niin että toiveet muuttuvat tai niin että mahdollisuudet toimia muuttuvat. Nämä muutokset voivat olla tahallisia tai tahattomia, eikä tahattomien seurausten välttämättä tarvitse olla haitallisia. (Elster 1989, 91—100; Ahrne 1990, 13; Loukola 1996, 245) Lisäksi sinänsä samanlaiset menettelytavat saattavat johtaa vastakkaisiin tuloksiin (Lohivesi 2000, 105—107).

Radikaalissa toimintatilanteessa mielen vastaanottamat vaikutelmat voivat vahvistaa epävarmuuden tunnetta niin että jo aloitetut toimenpiteet perutaan. Vastuullinen toimija voi näin leimautua johtajana epävakaaksi tai epäjohdonmukaiseksi. Päätöksiä on joka tapauksessa tehtävä informaatiota yksinkertaistaen ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa olevien muuttuvien suureiden varassa. (v. Clausewitz, 1918, 44—50, 83, 89). Voi syntyä päätöstilanne, jossa epä-

varmuus lisääntyy siinä määrin, että yksilön hallinnantunne alkaa horjua. Silloin käyttäytymistä ohjaavat voittopuolisesti aikaisemmin omaksutut aidot, alkuperäiset uskomukset ja toimintamallit. Rationaalinen harkinta vähenee ja havaintokyky kapenee. (Fink 1986, 146; Eränen 1991, 52). Myös alaisten kokema avuttomuus lisää johtajaan kohdistuvia riippuvuuspaineita, jotka saattavat näyttäytyä kyltymättöminä vaatimuksina ja alaisten vetäytymisenä vastuusta. Nämä uskomukset voivat perustua pelkkään mielikuvaankin. Häiriöintensiiteetti voi muodostua jopa niin voimakkaaksi, että johtamisen realiteetit vääristyvät ja realistinen käsitys todellisuudesta hämärtyy (Lönqvist 1985, 54—59, 63—66; Kets de Fries 1991, 97—112).

3.4.1.2 Avaintoimijan asema

Yritys ei voi aikaansaada muuta kuin minkä ihmiset aikovat ja tekevät mahdolliseksi; ylin liikkeenjohto suunnitelmallisen toiminnan aikaansaajana ja suuntaajana on keskeisessä asemassa (Näsi 1977, 86, 122; Nurmi 1983, 38; Myllys 1994, 25). Tässäkin tutkimuksessa yrityksen toimivaa kokonaisuutta lähestytään ja kriisiratkaisujen tekemistä pyritään ymmärtämään kokonaisvastuussa olevan johtajan avaintoimijan tapahtumatodellisuudesta käsin ja hänen määrittelemineen toimintalinjoina, strategioina (vrt. Leppäalho 1991, 14). Avaintoimija on yrityksensä strategi strategisen ajattelun suppeassa merkityksessä: ”minä, yrityksen tilanne, tässä ja nyt” erotuksena kollektiivisesta ryhmätoiminnasta (Näsi – Aunola 2002, 15). Näin ollen alaisten kriisikokemukset rajataan tässä työssä tutkimustehtävän ulkopuolelle.

Strategin olisi muun muassa huomattava päätoimintavaihtoehtot, pitäydyttävä liian hätäisistä johtopäätöksistä ja toimenpiteistä, erotettava toisistaan relevantti ja irrelevantti informaatio sekä mahdollinen ja todennäköinen tapahtuma, vertailtava kustannuksia hyötyihin, arvioitava vaikutuksia muihin osapuoliin sekä siedettävä epäselvyyttä ja moniselitteisyyttä (Holsti 1972, 11; 1978, 41). Se, millä tavoin strategi esiintyy ja toimii, vaihtelee organisaatiotyypin ja kulttuurin, toimialakäytäntöjen sekä itse henkilöön liittyvien ominaispiirteiden mukaan (ks. Ericson et al. 2001).

Uhkaava ja yllätyksellinen tilanne vaatii eri toimintojen rajat ylittävää homogeenista päätöksentekoa, joka kollektiivissa varmistuu keskittämällä se organisaation johtoon. Ylimmän johdon katsotaan edustavan parhaiten kollektiivin etua. Ylimmällä johdolla on myös parhaat mahdollisuudet uhan torjumistoimien edellyttämään nopeaan päätöksentekoon, koordinointiin ja kontrolliin. (Staw et al. 1988, 110—111; Lainema et al. 2001, 31—32)

Avainhenkilön arvomaailmalla, aikomuksilla ja tahtotiloilla on erittäin suuri vaikutus etenkin yrityksen kasvuun ja muutokseen. Näin on erityisen selvästi silloin, kun yritystä vetää sen perustaja ja/tai omistaja. Yritystä pidetään muu-

tenkin vetäjänsä hengentuotteena (ks. esim. Whetten 1988, 162), eritoten kriisiaikoina, jolloin kokonaisuudesta vastaavaan ja toisinaan myös uuteen johtajaan kohdistuu suuria odotuksia sekä symbolisia merkityksiä¹². Ihmisillä on taipumus hyväksyä johtajikseen sellaisia, jotka luovat tai joiden odotetaan luovan järjestystä kaaokseen. Hallitakseen ja ohjatakseen yritystä suuren epävarmuuden ja murroksen kautena johtajan on siten oltava uskottava, hänellä on oltava onnistumisen visio ja hänen on kyettävä voittamaan muutosvastarintaa (Ljung et al. 1997, 54). Ennen kaikkea hänellä on oltava tekoihinsa valtaa, henkilökohtaista kykyä ja yhteisön antamaa hyväksyntää tehdä muutoksia riippuvuussuhteiden verkostossa (Bennis – Nanus 1985, 15—18).

Onnistuminen kasvattaa vaikutusvaltaa. Syvässä kriisissä, kuten nyt tarkasteltavassa liiketoimintashokissa, ennen sulavasti toiminut yritysorganisaatio suistuu tilanteeseen, jossa jäsentensä vuorovaikutusta määrittävät normit menettävät vapausasteitaan. Uhkatilanteessa johtamisen painopiste on vallankäytössä. Ajan niukkuus lisää ongelmanratkaisun psyykkisiä kustannuksia. Kriisitilanteen johtamistyyli on autoritaarinen, ryhmän jäsenten vuorovaikutus jää vähäiseksi. Riippuvuus johtajasta kasvaa. Karisma vain vahvistaa, mahdollisesti myös vääristää tätä piirrettä (Kets de Vries 1991, 93,102).

Mitä katastrofaalisempi tilanne on, sitä nopeampaa ja summittaisempaa on yhteistoimintaa koskevien ratkaisujen teko, sitä vähemmän yhteisön jäseniä informoidaan ja sitä pintapuolisempaa on älyllinen ponnistelu. Ääritilanteessa, kuten paniikissa tai sen uhassa, johtajista muodostuu avainhenkilöitä. Useimmat ihmiset alistuvat mielellään johdettaviksi ja samastuvat johtajaansa, hänen asenteisiinsa, käyttäytymismalleihinsa, vallankäyttöönsä ja visioonsa.

(Rainio 1969; Paananen 1980, 47; Nurmi 1983, 35—39; Lönnqvist 1985, 45; Bird 1988, 443—444; Kets de Vries 1991, 29—33; 145; Saari 2000, 128)

Tästä lähtökohdasta on luonnollista, että yrityksen toiminnan vaikeutuessa vaatimukset ja paineet asiaintilan parantamiseksi konvergoituvat toimitusjohtajaan tai häneen verrattavaan uhan alaisen yksikön kokonaisuudesta vastaavaan johtajaan, pienyrityksissä usein (pää)omistajaan. Kriisin hoitoa ei siltä tasolta, missä se vaikuttaa, voi paljoakaan delegoida (Rubenovitz 1989, 29; Nurmi 1992, 94). Johtajaan kulminoituvat Igor Ansoffin yrityksen päätöksenteosta esittämän luokituksen mukaiset ratkaisut: strategiset, hallinnolliset ja operatiiviset. (Ansoff 1976, 21). Tämä merkitsee näkemyksiä ja ratkaisuja, jotka koskevat tuote-markkina-asetelmaa, resurssien allokoitua, taloudellisesti järkevää toimeenpanoa ja valvontaa. Liiketoimintashokiksi määritellyssä tilanteessa liiketoiminnan epävarmuus ja tietoinen riskinotto on vielä tavanomaista voimistuneempaa.

¹² Jopa suuryrityksissä, kuten General Motors – Alfred P. Sloan, Chrysler – Lee Iacocca, SAS – Carlzon, Masa Yards – Martin Saarikangas, Nokia – Jorma Ollila.

On kyse sitten yrityksen perustajasta tai ammattijohtajasta, tässä tutkimuksessa yrityksen johtajalla voidaan olettaa olevan pitkäaikaisen toimintansa ja asemansa perusteella edellytykset selkeisiin käsityksiin yrityksen tavoitteiden arvojärjestyksestä. Hänen oletetaan omaavan lisäksi kestävät perusteet päätöksenteon pitävyyteen, on arvojärjestys sitten hänen näkemyksensä mukainen tai esimerkiksi emo-organisaation kautta tulevaa.

Uhkatilanteesta poispääsyn avainsana on ratkaisun löytäminen. Se pakottaa johtajan käynnistämään oma-aloitteisesti ja ripeästi kriisiohjelman, joka kasvattaa liikeriskejä ja henkilökohtaista vastuuta onnistumisesta. Se merkitsee voimakasta tuloshakuisuutta ja uskoa siihen, että hän kykenee vaikuttamaan omilla valinnoillaan ja tekemisillään ympäristönsä tapahtumiin. Juuri yrittäjälle on tyypillistä, että hän luottaa suoriutuvansa yksilönä. Hän ei myöskään pyri välttämään rangaistuksen tai epäonnistumisen mahdollisuutta. (vrt. Vesala 1996, 30—40; Huuskonen 1992, 47—48; Brockhaus – Horwitz 1986, 25—48; Delmar 1996, 14—18)

Siksi yrityksen kokonaissopeutusta on tarkattava avaintoimijan ajatuksissa, sanoissa ja teoissa: ajatuksen lento viittaa oivalluksiin uusiksi asioiksi; pukea ajatukset sanoiksi tarkoittaa toimijoiden stimulointia, vakuuttelua ja motivointia, jotta vaikuttajat aktivoituisivat; vasta tehtävien organisointi ja toimeenpano kuitenkin realisoi muutosta edellyttävän aikaansaannoksen. (Ljung et al. 1997, 53—55)

Ylläesitettyyn perustuen tutkimuksen empiiriseen case-osioon kuuluvassa avoimen haastattelun kysymyksenasettelussa (kappale 4.2.1) avainjohtajan henkilökohtaista kriisikokemusta kuljetetaan itse yrityksen kriisivaiheita koskevien kysymysten rinnalla. Tuloksia analysoitaessa arvioidaan erityisesti sitä, missä määrin shokille välttämättömät yllätyksellisyys ja järkytys täytyivät, miten tieto yritykseen realisoitui ja minkälaiseksi tapahtumien elementaarinen voimakenttä avainjohtajan osalta muodostui.

3.4.2 Yritysorganisaation ominaisuuksista ja ehdottomista velvoitteista määräytyvät toimintavaihtoehdot

Miten yritys välttäisi tai mikä eliminoisi liiketoimintashokin aiheuttamiksi oletetut vauriot? Kysymys johtaa luontevan suoraviivaisesti mielteeseen joko niin vahvasta yrityksestä, etteivät sitä iskut liiemmälti hetkauta, tai sitten niin joustavasta yrityksestä, joka repeytymättä ja toimintojaan keskeyttämättä venyy ja sopeutuu sekä lopuksi absorboi itseensä jäännökseksi jäävän shokki-iskun energian. Jos isku kuitenkin sysäisi yrityksen totutusta asemastaan, palautuisiko yritys entisille raiteilleen vai jatkuisiko etääntyminen? Entä jos isku onkin niin murskaava, että yritys hajoaa, olisiko sen pirstaleissa solun perimän tavoin kokonaisuuden tietotaito uuteen tulemiseen? Nousisiko yrityksen pirst-

toutuessa sen osasista uusia yrityksiä, kuten Morgan (1991, 97—105) itseorganisointumiskyvyn holografia-ajatuksen ympärille aivometaforassaan rakentaa?

3.4.2.1 Yrityksen koossapysymisestä

Liiketoimintashokki on määritelmänsä mukaan selvä toiminnan epäjatkuvuuskohta. Yritystä koetellaan entisellään säilymisen, muuntumisen ja toiminnan loppumisen mahdollisuuksin. Yrityksellä on kiinnevoimia ja sinnittelypotentiaalia, jotka vaikeuksia kohdattaessa aktivoituvat ja pitävät yritystä koossa. Toisaalta passiivisuus tai peruseksistenssiin vaikuttavat virheratkaisut heikentävät koossapysymistä, joka ei tapahdu itsestään ilman asianmukaista huolenpitoa. Tämä yrityksen normaali olemassaoloperusta kietoutuu sitten yrityksessä jatkuvasti läsnä olevan taloudellisen hyödyn tavoittelun aikaansaamiin aselmiin.

Konkurssialttiutta ja sen tunnuslukuja (ks. esim. Slatter 1986, 57—59; Weston – Brigham 1987, 736—742; Rantala 1994, 17—23; Kvikant 1998, 23—25) lukuun ottamatta yrityksen rasituskestävyyttä, murtolujuutta, eli koossapysymistä tai pikemminkin koossapysyttäytymistä ei liiketaloustieteessä ole seikkaperäisesti tutkittu. Sosiologiakin olettaa ihmisen olevan sosiaalinen ja antaa vastauksia siihen, millä tavoin ihmiset elävät yhdessä, ei siihen, miksi ihmiset tekevät niin (Töttö 1996, 154). Vaikka näihin ilmiöihin ei tässä yhteydessä etsitä lopullisia selityksiä, vaikuttaa ao. kysymys aihepiirinsä läheisyyden takia liiketoimintashokin aiheuttamien muodonmuutosten, siirtymien ja mahdollisen hylkivän käyttäytymisen taustapohdinnoissa.

Yrityksen koossapysymisen perusteita ja halua säilyä organisatorisena yksikkönä voidaan ymmärtää seuraavista lähtökohdista:

- a) tavoitteellisen aikaa vaativan toiminnan hyötyodotuksista sekä sen edellyttämistä velvoitteista ja upotetuista kustannuksista¹³ (ks. esim. Cyert – March 1963, Näsi 1977, 89—98; Abrahamsson 1986, Ylä-Liedenpohja 1995, 19—20; Riistama – Jyrkkiö 1999, 19—29)
- b) tulo- ja/tai luottorahoituksen riittävydestä (Prihti 1980, 43—48; Laitinen 1990)
- c) jäsenten sosiaalisesta yhteenkuulumisesta (koheesio), jota synnyttävät kaikenlainen sisäinen kanssakäyminen sekä ulkopuolinen organisaatioiden välinen vuorovaikutus, yhteisön tarkoitusperien saavuttaminen, yksilön motiivien täyttymykset ja erilaiset emotionaaliset tuntemukset. Yhteenkuuluvuus rakentuu edelleen sisäisistä normeista¹⁴, joihin sisäl-

¹³ Erityisesti funktionaalisen näkemyksen organisaatiosta on sanottu korostavan yrityksen pitämistä kokonaisuutena ja näin palvelevan yritysjohtoon intressiä (Bacharach 1989, 499)

¹⁴ Tähän liittyy läheisesti näkemys organisaatiosta kulttuurina (ks. esim. Schein 1985; Aaltio-Marjosola 1991) sekä sosiaalisena rakenteena (Giddens 1986, 16—28).

tyy myös tietoisesti ylläpidetty suostuteltu viihtyvyys, ts. kyllästymisen sieto. (ks. esim. Fayol 1987 / ensipainos 1916, 51—52; Allardt – Laitinen 1964, 235—238; Barnard 1953, 60—61, 139—160; Schachter 1972, 542—546; Dessler 1980, 296—297; Abrahamsson 1986, 277; Ahrne 1990, 27; Briggs 1992, 33—43; Juuti 1994, 10—11; Spector 1997, 30—37, 58—66; Hatch 1997, 83—84; Kelly – Barsade 2001)

- d) ulkoisista normeista aiheutuvista paineista ja mahdollisista sanktiouhista (ks. esim. Berger – Luckman 1994, 59—81; Laitinen 1990, 28—38; Johnson 1992, 46; Ylä-Liedenpohja 1995, 19—20; Hatch 1997, 83—84)
- e) mahdollisesti hajoamiseen houkuttelevan vaihtoehdon hinnasta, sen puutteesta tai heikkoudesta, jopa psyykkisesti vangituksi tulemisesta (ks. esim. Shepard 1965, 1122—1124; March – Simon 1958 113—158; Meyer – Zucker 1989, 89—118; Berger – Luckman 1994, 102; Morgan 1991, 199—231; de Geus 1997, 217—219)
- f) kollektiivisen tajunnan synnyttämästä uhrauksiin valmiista kunniantunnosta, jota Kortteinen (1992) kutsuu selviytymisen eetokseksi ja jopa
- g) itsetarkoituksesta, johon myös jo edellä kappaleessa 2.1 viitattiin (Barnard 1953, 89; Etzioni 1970, 19—20; Pihlanto 1981, 6—11; Meyer – Zucker 1989, 79; Jeffmar 1992, 131).

Organisaation jäsenten avulla saavutettu osaaminen muistuttaa väkevöitettä eli konsentraattia. Kemiassa konsentraatti tarkoittaa rikastettua liuosta, joka syntyy tietoisien yhteen saattamisen tuloksena, ja tavoitteena on, että ainesosien ominaisuudet yhdessä johtavat toivottuun vaikutukseen; silti yksittäiset ainekset erillisinä voivat olla toisiaan hylkiviä. Analogia sopii hyvin yritysonginisaatioon, vaikka klassinen liikkeenjohdon koulukunta samoin kuin ihmissuhteiden koulukunta pitivät konflikteja yksinomaan pahana asiana, joita tuli välttää tai ainakin lieventää, ellei niitä voida kokonaan eliminoida.

Myöhemmät tutkimukset kuitenkin osoittivat, että organisaatio voi sietää huomattaviakin konflikteja suorituskyvyn siitä enemmälti kärsimättä. Konfliktit jopa motivoivat ja antavat herätteitä innovatiiviseen toimintaan ja sitä kautta organisaation tehokkuuteen. (ks. esim. Litterer 1969b, 326; Hatch 1997, 300—326). Periksiänto on sittemmin ulotettu myös yrityksen menestymisen ja tehokkuuden ehtona pidettyyn yrityskulttuurin ja johtamistyylin samanhenkisyteen, niin yksilö-, yritys- kuin ympäristötasollekin (ks. esim. Berthon 1993).

Yrityksen laskevaan kehitykseen tai toiminnan supistumiseen (decline) liitetään sellaisia ilmaisuja kuin kutistuminen, hajoaminen, eroosio ja kertakaikkista dramaattista muutosta kuvaava romahdus (Cameron et al 1988, 21—26). Christine Oliver (1992), joka on tutkinut organisaation institutionaalista murenemistä, puhuu näivettymisestä, hajoamisesta, ja näitä tarkoituksellisemmasta hylkimisestä tai torjumisesta, jota tapahtuu entropian

hylkimisestä tai torjumisesta, jota tapahtuu entropian kasvun kiihdyttämänä ja inertian jarruttamana. Yritykseen on jatkuvasti kohdistettava uutta energiaa, jälleenrakentamista (negentropia), jottei yritys lakkaisi olemasta olemassa (Katz – Kahn 1966, 19—22).

Vaikka entropia-ilmiötä on käsitteenä yritetty soveltaa myös yksittäisiin yrityksiin (Björkas 1980), huomautettakoon, että se on informaatiota karkeistava, statistiseen todennäköisyyteen viittaava makrotilan käsite ja siten liian kokonaisvaltainen ilmaisin liiketoimintashokin hajoamista tarkoittavan vaikutussuunnan kuvailuun. **Siitä huolimatta on työn empiirisessä osassa paikallaan tarkata, ilmenikö tutkittavissa yrityksissä sellaista hajaannusta, jonka yksinkertaisesti vain annettiin tapahtua.**

Näin ollen liiketoimintashokkikäyttäytymisen kartoitus on kohdistettava koossapysymis- tai -pysymättömyystaipumuksen taustalla vaikuttaviin tekijöihin, jotka koskevat organisaation sisäistä kanssakäymistä ja toimintakykyä ja jotka ulottuvat yrityksen markkinatoimenpiteisiin sekä ulkoisiin asemamuutoksiin. Seuraavassa yritykseen kohdistuvan voimakkaan muutospaineen ja häiriön ulottuvuuksia tarkastellaan ensin sekä muutosta myötäävänä joustavuutena ja vastavaikuttavana muutoshitautena ennen kuin edetään avaintoimijan strategiaan tuote-asiakas (markkina) -ratkaisuvaihtoehtoihin.

3.4.2.2 Joustavuus

Yrityksen joustavuudesta alettiin kirjaimellisesti puhua vasta 1970-luvulla, kun energiakriisit ja muut talouden heilahtelut katkaisivat toisen maailmansodan jälkeen vallinneen pitkän tuotannollisen kasvun kauden. Sitten alati kiihtynyt teknologinen muutos, lyhentyneet tuotteiden elinkaaret, sykkivään rytmiin virittäytyneet reaaliaikaiset markkinat sekä maailmanlaajuinen verkostoutuvuus ovat vain korostaneet nykypäivän yrityselämän tarvetta toimia joustavasti (Volberda 1998). Alkoi työelämän suhteiden ja työnjaon deregulaatio suurten sarjojen vakiokokoonpanoon perustuvan jäykän fordismin vastapainona.

Liikeyrityksen menestyminen on silti aina perustunut joustamiskykyyn. Vakaissa oloissa asia hoitui sillä, että hetkittäisten vaihteluiden ei annettu karata käsistä. Talouskehityksen epävarmuus kyettiin absorboimaan yhä täydellisemmällä informaation hankinnalla ja erilaisten ennakointimenetelmien hyväksikäytöllä. Eri tilanteiden varalle luotiin toimenpiderepertuaari, josta aktivoitiin kulloinkin sopivin menettely. Lyhyellä aikavälillä se tarkoitti ongelmanratkaisua, pitemmällä perspektiivillä oppimista. (Litterer 1969a, 368—371).

Tuskin on yhtäkään liikkeenjohtamista tai organisaation käyttäytymistä käsittelevää kirjaa, jossa ei olisi käsitelty joustavuutta muodossa tai toisessa. Se

on ikään kuin yrityselämän kaikkialle tunnettava eetteriaine, jolla on tarkoituksen ja välttämättömyyden missio. Joustavuus on noussut ikään kuin yleis- tai patenttilääkkeeksi (omnipotent panacea) liikkeenhoidossa esiintyviin häiriöihin tai puutteellisuuksiin (Ljung et al. 1997, 52).

Yleisessä kielenkäytössä joustavuudella tarkoitetaan myötäämistä, taipumista, notkeutta, sulavuutta, sopeutuvuutta, kimmoisuutta ja elastisuutta (Suomen kielen perussanakirja 1995). Yrityksen joustaminen on laajempi ilmiö kuin toimintaympäristöön sopeutuminen tai siihen sopeuttaminen. Se käsittää ulkoisesta paineesta johtuvan myötäämisen lisäksi organisaatiosta itsestään aiheutuvan suopeuden ja jopa aktiivisen muutoshakuisuuden (ks. Vesalainen 1995, 48—49). Kun asiaa lähestytään riippuvuuksina, joustavuudella painotetaan sidosryhmä- ja kontingenssinäkemyksiä. Jousto nähdään muutostarpeiden lieventäjänä. (ks. Mäkinen 1976, 45—47). Negatiivisena joustona, vaikka ei niinkään jäykkyytenä, voidaan pitää yrityksen pyrkimystä muuttaa ympäristöään sille suotuisaan suuntaan. Tähän on katsottu ainakin suuryritysten ja taitavien innovatiivisten yritysten ajoittain pystyvän. Tämä ulottuvuus ei kuitenkaan ole tässä tutkimusasetelmassa relevantti, koska tutkittavat yritykset eivät sopimusvalmistajina ja alihankkijoina tähän yllä.

Vaikka joustavuutta yleensä pidetään toivottuna ja modernina asiana (Bauman 2000), siihen toisinaan asennoidutaan kielteisesti ja se nähdään periksiantona tai oikeuksien riisumisena (Antila – Ylöstalo 1999, 4) tai ailahtelevuutena. Joustavuuden vastakohta ei ole vakaus vaan kehityksen estäminen. Joustavuus ei ole opportunistia eikä kritiikkittömyyttä. (Wiberg 1989, 79—82) Myös yrityksiä populaatioina pitävät organisaatioekologit suhtautuvat adaptaatioon ja myös strategisiin valintoihin varauksellisesti. Sopeutumisesta vastaan katsotaan puhuvan sen, että yrityksistä luopuminen on yleistynyt ja yrityksen henkiinjäämispyrkimys itseisarvona siten heikentynyt. (Marjosola 1988, 286; ks. populaationäkemystä lähemmin esim. Mintzberg et al. 1998a, 288, 291—294).

Tässä tutkimuksessa yrityksen joustamiskäyttäytymistä tarkastellaan yksiselitteisestä ulkoisesta syystä aiheutuvana akuuttina muutostarpeena, joka syntyy sekä iskun kohteena olevaan organisaatioon että sen ulkoisiin asiakas- ja kilpailijasuhteisiin.

Organisaatioon kohdistuvat vaikutukset tarkoittavat organisaation integraatiota koettelevaa ahdinkojoustoa, sisäistä mukautumista ja/tai mukauttamista. Se on luontaisesti tai pakosta tapahtuvaa muutosmyöntyvyyttä.

Asiakas- ja kilpailijasuhteisiin syntyviä vaikutuksia kutsutaan strategiseksi asemoinniksi, jolla tarkoitetaan ulkoista ahdinkokäyttäytymistä – ahdinkojoustoa. Se on seurausta sekä aktiivisesta tavoittelusta että tilanteeseen tyytymisestä. (kohta 3.4.3)

Niin sisäiseen kuin ulkoiseen ahdinkokäyttäytymiseen vaikuttavat lukuisat ristikkäiset riippuvuudet, joiden primäärinen alku lähtee yritysjohton tekemisestä shokkia seuranneista valinnoista. Ilmennyt jousto on näin ollen yritysjohton aktiivisten pyrkimysten tulosta, reagoimattomuuden seurausta tai pakon sanelemaa.

3.4.2.2.1 Inertia muutoshidasteena

Yrityksen fyysiseen kokoon liittyvillä näkyvillä (ostensiivisillä) dimensioilla, kuten tehdasrakennuksilla, laitteistoilla ja tuotteilla sekä henkilöstön määrällä, voidaan jo arkiymmärryksen perusteella olettaa olevan vaikutusta yrityksen dynamiikkaan, paitsi uhrattujen panosten ja saavutetun aseman turvaamisen rajaamana liikkuma-alana myös yrityksen yhteiskunnallisen merkitsevyyden ohjaamina asenteina, odotuksina ja imagokysymyksinä (Hannan-Freeman 1984, 149; Harrigan 1985, 125—138). Asiantiloja ei niin vain voida muuttaa. Se tarkoittaa ulkoisista ja sisäisistä seikoista selittyvää jäykkyyttä, millä yritys tai organisaatio pyrkii ylläpitämään vallitsevaa olotilaa painostavista tai houkuttelevista muutostekijöistä riippumatta. Porter mm. puhuu vetäytymisestestä, 'exit barriers' (Porter 1985, 175, 485).

Vitkaisuutta esiintyy niin muutokseen ryhdyttäessä kuin sitä toteutettaessa. Myös taloudelliset ja muut sitoumukset sanelevat yrityksen toiminnan liikkumavaraa. Jotkut sitoumukset eivät pääty selvitystilassakaan. Kun investoinnit on kerran aloitettu, niin ei niitä hevin keskeytetä, aivan samoin kuin pienin kustannuksin aloitetut toimet alentavat kynnystä ryhtymään samankaltaisiin toimenpiteisiin suuremmilla panoksilla (Tykocinski et al. 1995, 793).

Organisaation inertialla viitataan sen ”haluttomuuteen” tai hitauteen muuttua. Tätä alun perin fysiikasta tuttua massan perusominaisuutta vastustaa liikkeenä nopeuden muutosta kutsutaan massahitaudeksi, inertiaksi. Inertia on latinaa ja sillä ilmaistaan taitamattomuutta, reagoimattomuutta, saamattomuutta, toimettomuutta, jatkavuutta, hitautta tms. (Uusi tietosanakirja 1962, Uusi sivistyssanakirja 1992, Suomen kielen perussanakirja 1995). Inertia on luonteeltaan inaktiivia, i.e. toimettomuutta. Organisaatiossa epämiellyttävien työtehtävien välttäminen tai sellaisiin ryhtymisen lykkääminen muistuttaa analogisesti inaktiivista fysikaalisen kappaleen liikkeen säilymistä, kun vastavoimia ei ole. Sama mekanismi pätee, vaikka toimintaan ryhtyminen olisi miellyttävää. Toiminta käynnistyy vasta, kun yksilö- tai kollektiivitasolla ilmenevä pakko tai järkeily vastaa riittävää hyöty- tai menetysmahdollisuushoukutusta. Mekanismi on kuitenkin monisäikeinen. (Tykocinski et al. 1995).

Organisaatiossa inertiaa ja siihen liittyvää jäykkyyttä syntyy sen perusrakenteesta. Rationaalisesta luonteesta kertova hierarkia ja toimintojen osittaminen palvelevat luotettavuutta ja ennustettavuutta, jota organisaatiolta odote-

taan. Se edellyttää samalla tiettyä stabiiliutta muutosta välttäen. Sitä puolestaan edistävät standardoidut rutiinit.

Yritysorganisaation inertiaa ei voi pitää absoluuttisena suureena, vaan sitä on tarkasteltava suhteutettuna ko. alan toimintaympäristön tyypilliseen muutodynamiiikkaan. Näin menetellen esimerkiksi elektroniikka-alalla ja perinteisessä teollisuudessa vallitsevien kehittymisvauhtien ero ei vaikuta yhteismitallisuuteen yrityksiä toisiinsa verrattaessa. (Hannan – Freeman 1984, 151—155)

Inertiaaliset voimat aktivoituvat, kun yritys vastaa ns. strategiseen haasteeseen. Yrityksen taipumus ylläpitää status quo (Tushman et al. 1988, 68) suhteessa muuttuneisiin ympäristöolosuhteisiin synnyttää stressin. Kun puristus purkautuu, se ei tapahdu suoraviivaisesti. Tätä tapahtumaa on pyritty mallintamaan matemaattisesti (ks. esim. Huff et al. 1992; Gresov et al. 1993).

Hannan ja Freeman tähdentävät organisaation kerroksisuutta. Eri tasoilla muutosvastus vaihtelee. Organisaation päämäärät ja tavoitteet muodostavat vahvan ytimen (core), joka legitimoii harjoitettavan toiminnan. (Hannan – Freeman 1984, 157—159) Tämä on ymmärrettävää, koska toiminnan tarkoituksellisuus kantaa jo sinällään ilmeisiä tai kätkeytyjä perusteluja, joihin liittyy tiettyä fiksoitumista. Ainakaan muutos ei tapahdu ilman vahvoja perusteluja.

Toiset tutkijat pitävät yrityksen ytimenä teknologista osaamista (ks. esim. Tuominen 1981, 121). Ydintoiminnasta halutaan pitää kiinni, ts. sen muutosrajoite on vahvimmillaan (Nurmi 2000, 52; Vesalainen 1995, 75). Jos ydinrakennetta mennään muuttamaan, altistuu yritys herkemmin erilaisille ulkoisille shokeille (Hatch 1997, 97). Yrityksen ydintä helpompaa on rukata ja modifioida sitä ympäröivää puskuripintaa, esimerkiksi kasvattamalla markkinointimahdollisuuksien horisontaalisesti tai vertikaalisesti fuusioilla, joint venture -ratkaisuilla tai muilla vastaavilla toimenpiteillä (Kelly – Amburgey 1991, 595).

Yrityksessä noudatettavat muodolliset rutiinit ja kontrollimenettelyt lisääntyvät aikaa myöten. Näin organisaation ikä kasvattaa inertiaa. Sitä vastoin yrityskoon vaikutus inertian määrään on kiistanalainen (Kelly – Amburgey 1991, 608). Vahva yrityskulttuuri kollektiivisesti omaksuttuine arvoineen ohjaa sellaisiakin käytäntöjä, jotka kaavamaistavat ajattelua ja merkitsevät suvaitsemattomuutta ilmiselviä suunnan muutoksia kohtaan (Kettunen 1997, 194). Kelly ja Amburgey saivat lentoyhtiöitä tutkiessaan selvää vahvistusta sille yleiselle näkemykselle, että yritysjohtajat ovat vahvasti sidoksissa yrityksen historiaan. Se supistaa valintoja johtamistoimissa ja suosii muutosten tekemistä pienin askelin (Kelly – Amburgey 1991, 610).

Työntekijät puolestaan ajattelevat yrityksen muutosta ensisijaisesti organisaatiomiehityksen ja työn säilymisriskin näkökulmasta. He lähtevät tukemaan muutosta vain, jos sen arvellaan olevan heille vaikutukseltaan suosiollinen (ks. McFarland 1979, 398). Muuten muutos kohtaa vastustusta, paitsi silloin kun

kyseessä on selvä olemassaoloa uhkaava kriisi. (Schaefer 1998, 237—240) Tosin tämäkään tilanne ei ole yksioikoinen, varsinkaan silloin, jos kriisiin nähdään liittyvän sisäsyntyisiä syitä (Hartley 1991, 148—150; Niemelä 1996, 79).

Lämsän väitöstyön perusteella organisaation kutistamista, tai ainakin siitä annettavaa kuvaa, ohjaavat lähes yksinomaan tehokkuuden ja kannattavuuden parantamiseen tähtäävät muutosstrategiat. Tehokkuus ja kannattavuus määrittyvät taloudellisen rationaaliteetin ja kontrolloivuuden kapea-alaisesta näkökulmasta, johon ei sisälly työntekijäsuhteisiin vaikuttavia empatian, välittämisen ja luottamuksen pitkän ajan seurauksia. Henkilöstön systemaattisen vähentämisen aiheuttamat inhimilliset, sosiaaliset ja yhteiskunnalliset ongelmat marginalisoidaan päätöksenteossa. Kutistamisratkaisun eettistä oikeutusta ei kyseenalaisteta. (Lämsä 2001)

Vaikka kriisit aiemmin todetun mukaisesti toimivat myös kehityksen ajureina, synnyttää kriisitilanne normaalisti jäykkyyttä kaventamalla toimintavaihtoehtoja. Tapahtumien kompleksisuus vaatii informaation pelkistämistä ja käyttäytymiskontrollin tiukentamista. Yksilötasolla sillä ohjataan stressin, ahdistuksen ja fysiologisen aktivoitumisen vaikutuksia kognitioon, motivoitumiseen ja käyttäytymiseen. Ryhmätasolla annettavan informaation ja harjoitettavan kontrollin vaikutukset näkyvät ryhmän kiinteytenä, yksituumaisuutena ja johdon tukemisena. Koko organisaation tasolla kyse on ylitulvivan tiedon pelkistämisestä ja käytettävien kommunikaatiokanavien luotettavuudesta, auktoriteetin keskittämisestä ja kasvavasta muodollisuudesta. Tehokkuuden nostamiseksi ja resurssien säilyttämiseksi ruvetaan kustannuksia leikkaamaan. Tietovirran rajoittaminen suosii ennestään tiedettyä. Ennen hyvin toimineita menettelytapoja sovelletaan herkästi dimensioiltaan tuntemattomiinkin tilanteisiin. (Staw et. al. 1988, 97—109)

Tämän aihealueen mukaisesti on tutkittavien yritysten osalta keskeistä pohdittava, missä määrin kaikille tajuttavan radikaalin ulkosyntyisen iskun vaatimiin päätöksiin ja vastatoimiin liittyi viivettä, vitkastelua ja ehdottomista velvoitteista ja muista syistä määräytyneitä toimintakulkuja, joita ei voi pitää tyrmistyksestä johtuvana pysähtymisenä tai johdon neuvottomuutena. Samoin huomio on kiinnitettävä siihen, kajottiinko yrityksen ytimeen, kuten päämääriin tai toimintaperiaatteisiin ja jouduttiinko keskeisestä osaamisesta luopumaan.

3.4.2.2.2 Joustavuuden ulottuvuuksista

Käsitteenä joustavuus on moniulotteinen ja tyhjentävän määrittelyn problematisuus tekee yksiselitteisen mittaamisen vaikeaksi. Jousto koostuu hyvin erilaisista ja eritasoisista asioista, joihin lisäksi liittyy arvolatautuneisuutta. (Volberda 1998, 9; Antila – Ylöstalo 1999, 4; Kettunen 1989, 21—24; Atkin-

son 1987, 88) Joustavuuden täydellinen määrittely lienee – kuten itse yrityksenkin (Näsi 1977, 112) – mahdotonta.

Joustavuutta lähestytään ja jäsennetään paljolti samalla tavoin kuin liikkeenjohtamista: taloudelliset voimavarat suhteutetaan teknologisten, organisaattoristen ja inhimillisten resurssien käyttömahdollisuuksiin. Voidaan puhua joko koko järjestelmää koskevista rakenteellisista sopeutustoimista tai toiminto- ja tilannekohtaisista ratkaisuista, joiden syyt tai seuraukset selittyvät yrityksen sisältä ja/tai ulkopuolelta. Edelleen voidaan vaikutusmahdollisuuden asteen mukaan erotella joustokohteet, joihin voidaan tai ei voida vaikuttaa. Joustot saattavat olla luonteeltaan määrällisiä tai laadullisia ja vaikuttaa vain operatiivisella rutiinitasolla, taktiseen kilpailutilanteeseen tai vastaavaan tasoon, tai sitten merkitä strategista, koko yrityksen kannalta huomattavaa muutosta. Viimekädessä yrityksen joustavuuden lähde on ihmisissä. (Volberda 1998, 2—7; Pasmore 1994, 6)

Monet joustavuutta käsittelevät tutkimukset lähestyvät aihettaan juuri työvoiman käytön näkökulmasta. Tätä ajatustapaa edustaa mm. englantilainen John Atkinson, joka kollegoineen esitti näkemyksensä 1980-luvun puolivälissä. Tässä mallissa yrityksen joustavuus jaetaan toiminnalliseen ja määrälliseen. Edelliseen kuuluvat sellaiset kuin työtehtävien laajentaminen, monitaitoisuuden lisääminen ja itseohjautuvat tiimit. Nämä toimet koskevat lähinnä yrityksen ydinhenkilöstöä. Jälkimmäiseen ryhmään luetaan sellaisia kuin työaikajärjestelyt, henkilöstön lukumäärän vaihtelut ja alihankinnan käyttö. (Leimu 1994, 27; Leimu 1993, 58; Kasvio 1994, 46—47; Atkinson 1987, 89—94) Näitä yrityksen joustavuuden elementtejä, kuten palkkajousto, henkilösiirrot, toimintojen ulkoistaminen jne. on tutkittu laajasti myös kvantitatiivisesti (ks. esim. Antila – Ylöstalo 1999; Nutek 1999), mutta niillä tavoitetaan joustavuudesta vain tietynlainen ulottuvuus (Easterby-Smith et al. 1992, 111).

Muutosajattelun mukanaan pitämä aikajänne tekee joustavuudesta tehokkuuskäsitteen (effectiveness) (Ljung et al. 1997, 52). Ajatellaan, että mitä nopeammin ja paremmin organisaattiorakenne vastaa kulloisenkin tilanteen vaatimuksia, sitä tehokkaammin organisaatio toimii (Volberda 1998, 1—2; Tuominen 1981, 48; ks. lähemmin joustavuuden merkityksestä tehokkuuden kannalta esim. Dessler 1980, 892—401; Jackson 2000, 89—94). Se kulkee rinnan tuottavuus-käsitteen kanssa, jolloin kaikenlainen turha työ, toimettomuus ja hävikki pyritään eliminoimaan.

Toisaalta erityisesti hetkelliseen joustokykyyneen (ominaisjoustavuus, ks. Mieskonen 1988, 6—7) muuttaa tuotanto-ohjelmaa valmistusmäärien, tuotevalikoiman, laatuvaatimusten, toimitusaikojen tai vastaavien osalta tarvitaan löysyyttä (organizational slack), jolla ylläpidetään reagointimahdollisuuksien reserviä (Cyert – March 1963, 36—38; Kvikant 1995, 38—48.). Tämä sisäiseen joustavuuteen luettava organisaation rakenneaines (Vesalainen 1995, 51) mer-

kitsee kustannuslisiä, siis tehokkuus- ja tuottavuusrasitetta. Löysyys ei ole tuottavaa. Jos liiketoimintashokkitilannetta ajattelee, niin tähän löysyysvaraukseen ei olisi varmassa sopimustilanteessa ollut muuta perustetta kuin varmuuden vara: ”jos kuitenkin maailma kaatuu, niin ...”.

Joustavuudella saatu hyöty saattaa muuttua aikaperspektiivin myötä. Jonain hetkenä tapahtunut yrityksen menestyksekkäs sopeutuminen on saattanut vaatia sellaisia rakenteellisia ratkaisuja, jotka myöhemmässä tilanteessa muodostuvat rasitteiksi. Yritys voi vastaavasti pidättäytyä tarkasteluhetken sopeutumistoinmista varatakseen muutospansoksensa myöhempiä tilanteita varten tai vain kaukaa viisaasti katsoa tilanteen kehittymistä – joustavuuden osoitus sekin.

Joustavasta tuotantomallista alkoi 1980-luvun lopulla tulla avainasia valmistusyrityksille, joihin tämänkin tutkimuksen kohdeyritykset yhtä lukuun ottamatta kuuluvat. Joustaminen ei rajoittunut operatiivisen toiminnan variointikykyyn, ns. staattiseen joustavuuteen, vaan nyt ryhdyttiin rakentamaan dynaamista joustavuutta (ks. Ollus et al. 1990, 19—21; ks. myös Lehtinen 1991, 7) reaaliaikaisten tavaravirtojen, monipuolisten yleisresurssien ja vaihtuvien yhteistyökäytäntöjen avulla. Tähän ns. joustavaan erikoistumiseen tarvittavat pienemmät tuotantoyksiköt, automaatio, yritysten väliset verkostosuhteet ja itseohjautuvat työryhmät pystyvät nopeasti tarjoamaan hyödykkeitä yksilöllisten asiakastarpeiden pohjalta. (Leimu 1994, 26—34; Ollus et al. 1990, 11—16; Jackson 2000, 94—102) Tuotannon pitää samanaikaisesti kyetä sekä lyhyisiin läpäisyaikoihin että olemaan joustava (Lehtinen 1991, 8—9). Tuotteen tulee olla tehokkaasti kokoonpantava ja moduloitavissa eri versioiksi. Juoheva ulkopuolelta hankitun materiaalin, työn ja osaamisen yhdistäminen omiin kokoonpanoprosesseihin vahvistaa tuotevarioinnin mahdollisuuksia.

Pyrkimys mahdollisimman lyhyisiin toimitusaikoihin selittyy tuotteiden taloudellisten elinkaarien jatkuvasta kutistumisesta ja siitä johtuvasta paineesta osua oikea-aikaisesti ennakoituun kilpailutilanteeseen. Yksittäistuotannossa, kuten telakka-alalla, oikea-aikaisuus tarkoittaa kykyä luovuttaa valmis tuote tilaajan ennakoimaan käyttökysyntään nähden. Autojen kohdalla oikea-aikaisuus koskee sarjavalmistuksen aloitusajankohtaa sekä tuotannon nostonopeutta vallitsevan tai ennakoidun kysynnän tasolle. Kyse on kyvystä hengittää loppuasiakkaan tahtiin. Yksittäisen auton tuotantoaika on myös oleellinen kilpailutekijä, koska autoa aletaan tehdä vasta kun se on myyty ja ostaja on tehnyt ko. auton variointivaihtoehdoista omat valintansa. Näiden haasteiden seurauksena lopputuotteen kunkin osan valmistaja keskittyy siihen, minkä parhaiten taitaa. Ydinosaaminen (vrt. Keiretsu-ajattelu) on noussut arvoketjussa jokaisen lenkin tunnuskuvaksi. (ks. Tekes 2001, 4—6) Tutkittaville yrityksillekään keskeistä ei ollut enää oma tuotantolaitteisto vaan oma osaaminen ja koko yrityksen toimintamalli.

3.4.2.2.3 Liiketoimintashokki ja sisäinen ahdinkojousto

Liiketoimintashokkia ei syntyisi, jos yritys voisi olla ameban tavoin loputtoman joustava. Mutta silti esimerkiksi kaikkia varoja ei voida pitää likvidissä muodossa. Jos niitä voisi allokoida rajoituksitta, kyseessä ei enää olisi yritys (Mäkinen 1976, 45—46). On myös mahdotonta pätkiä toimintatilanne hetkitäisiksi episodeiksi ilman pitempikestoista tavoitteellista kaarta. Panostusratkaisut johtavat väistämättä erilaisiin sitoumuksiin vähentäen tai hidastaen joustamismahdollisuuksia. Siksi muutos ei ole tasaista, vaan se käy yksittäisten tasapainotilojen kautta, eräänlaisina kvanttihyppyinä. Osa yrityskäyttäytymisen viiveistä saa selityksensä tästä prosessista. (Nurmi 2000, 31)

Tämän tutkimuksen näkökulman valinnan mukaisesti liiketoimintashokin kokeneen yrityksen muutoskykyä ajatellaan managerialistisesti. Liiketoimintashokissa ratkaisevat tapahtumat ovat rajuja. Tämä piirre heijastuu myös joustamistoimiin. Strateginen asemointi pelkistyy menetetyn menekin korvaamiseen, mutta se ei yksin riitä. Yrityksen sisäisiin toimintaedellytyksiin on myös pakko puuttua: kestäkö talous, kauanko kannattaa tai on mahdollista vain odottaa, mistä luovutaan tai voidaan luopua, mitä mahdollisesti tilalle jne. Ahdingossa olevan yrityksen joustamanööverit kulminoituvat ennen kaikkea henkilöstön kohtaloon. Omistajien kannanotot lienevät tässä tilanteessa kuitenkin painavimpia. Sisäisillä ratkaisuilla on myös suorat heijastusvaikutuksensa yhteistyökumppaneihin sekä moneen muuhun sidosryhmään; ympäristön ja yritysyhteisön välinen kanssakäyminen ei rajoitu vain yrityksen johdon kautta tapahtuvaan vuorovaikutussuhteisiin (ks. vaikutussuunnat edellä esitetyssä kuviossa 1).

Koska tutkittavat yritykset poikkeavat paljon toisistaan, on asianmukaista kiinnittää huomiota paitsi kokotekijän myös organisaatiostruktuurin ja yleensä koko toimintatavan rakenteellisten ratkaisujen vaikutuksiin joustamiskykyyn ja -tapaan. Epävakaiden tilanteiden hallinta edellyttää joustavuuden rinnalle siihen tarvittavia riittäviä resursseja (Kettunen 1997, 108). Pienen yrityksen joustavuus verrattuna isoon yritykseen ei noudata symmetristä suhdetta. Samalla kun suuret pääoma-, henkilöstö- ja laitteistoresurssit antavat allokointimahdollisuuksia, ne hylkivät toisaalta äkkinäisiä suunnanmuutoksia. Pienellä yrityksellä puolestaan perusasetelma on yleensä käänteinen. Joustavuus riippuu kuitenkin ihmisten asenteista ja kyvyistä sekä organisatoristen hierarkiatasojen vähäisyydestä ja muiden asioiden kulkuun vaikuttavien menettelytapojen mutkattomuudesta, joita seikkoja tavoitellaan esimerkiksi autonomisiin pienyksiköihin eriyttämisessä. (Ljung et al. 1997, 53—54)

Yllä organisaation ominaisuuksista ja ehdottomista velvoitteista määräytyviä sisäisiä toimintavaihtoehtoja on edellä tarkasteltu organisatorista sopeuttamista ja sopeuttamista ilmentävin koossapysymisselittein. Näitä seikkoja etsi-

tään myös tutkituista yrityksistä saatua aineistoa analysoitaessa. Tietoaines luokitetaan kahtaalle:

- hajoamista merkitsevät asiat ja tapahtumat
- koossapysymistä merkitsevät asiat ja tapahtumat.

Näistä voidaan edelleen erotella seikkoja, jotka liittyvät

- muutosta hidastaviin tai vastustaviin ynnä
- muutosta myötäviin asioihin ja tapahtumiin.

Hajoamista ja koossapysymistä palvelevien seikkojen kasautumista kertyy yrityksen läpikäymä työyhteisön muodonmuutos: säilyikö se entisenlaisena vai muuttiko muotoaan, pirstaloituiko, rapautuiko vai romahtiko kerta kaikkiaan.

3.4.3 Strateginen ahdinkokäyttäytyminen – ulkoinen joustavuus

Strategiseen käyttäytymiseen liitetään yleensä muodossa tai toisessa moniulotteista rationaalista tietoa hyväksikäyttävä askeltava oppiminen, jonka kautta yritys varioi, mukauttaa ja vahvistaa kilpailukykyään markkinavoimien kentässä (Regnér 2001, 43; Johnson 1992, 20). Tällaiseen asemointiin on yrityksellä normaalioloissa tarjolla kolme perusmahdollisuutta: joko itse muodostaa yritykselle haluttua tulevaisuutta, sopeutua tulevaisuuden tuomiin olosuhteisiin tai olla toistaiseksi sitoutumatta uusiin tilanteisiin (Courtney et al. 1999, 16—17). Onnistuminen on oppimisen luontainen väylä, vaikka eräiden tutkijoiden mukaan tehokkaampaa on epäonnistumiskokemusten ja murheen jälkeen toipumisprosessista saatu oppi (ks. Shepherd 2003).

Menekin yllättäen loppuessa ei kuitenkaan ole aikaa syvällisiin pohdintoihin. Vähittäisten parannusten politiikka, visiointi ja uuden kokeilu ovat vakavassa kriisitilanteessa suorastaan irrelevantteja. Liiketoimintashokissa yrityksen siihen asti noudattama strategia ei yksinkertaisesti ole enää ollenkaan toimiva (vrt. strategia askeltavana jatkumona, Kaplan - Norton 2001, 72—75). Siitä on luovuttava ja ratkaisujen tekeminen aloitettava tilanteesta, missä yritys juuri sillä hetkellä on, ei siitä, minkälaisina tilanteiden odotettiin voimassaolevien sitoumusten pohjalta tulevaisuudessa avautuvan. Toiminnan tavoite- ja tahtotilat on kohdistettava välittömiin tuottoihin ehtyneen kassavirran elvyttämiseksi huolimatta siitä, tuntuvatko ne pitemmällä perspektiivillä menestyksekkäiltä.

3.4.3.1 Menestyksekkäs toiminta ja sen kriteerit

”The fundamental paradigm of strategy states that, in order to perform well, the firm must compete in settings in which the prerequisites for success – the key success factors – match the firm’s distinctive competences or strengths”

(Sousa de Vasconcellos E Sá – Hambrick 1989, 367). Menestyminen ja sen vastakohtana menestymättömyys ovat kuitenkin toistensa mieltämisen edellytyksiä ja suhteellisia (Kay 1993, 3, 20). Ne liittyvät asiayhteyteen, jonkin asetetun tai ajatellun tavoitteen täyttymysasteeseen. Menestyminen on onnistumista. Täyttymystä verrataan tiettyä hetkenä johonkin aikaisempaan tilaan, johon nähden muutos asiain tilassa vallitsee. Menestys on odotuksena intentionaalinen mutta täyttymyksenä retrospektiivinen.

Menestys on menestystä toistaiseksi (Kettunen 1997, 246; Nurmi 2000, 46). Liiketoiminnassa menestyksen saavuttaminen kylvää vastaparikseen romahduksen uhan (ks. esim. Lohivesi 2000, 63—65) samaan väistämättömään tapaan kuin kynttilän sytyttäjä synnyttää teollaan varjon. Menestys saattaa sokeuttaa: muutosvalppaus herpaantuu tai pitäydytään ennen hyviksi osoittautuneissa käytännöissä. Menneen kriteerit eivät pidä sisällään takeita onnistua tulevan ennakkoinnissa (Kotsalo-Mustonen 1996, 55).

Menestystä voidaan mitata määrittämällä sitä edustavia indikaattoreita ja sopimalla metrityksistä. Niillä ei kuitenkaan eliminoida tarkastelun pohjana olevaa näkökannan subjektiivista luonnetta, vaikka menestyskriteerien laatija tulisi tarkasteltavan yksikön ulkopuolelta. Kuva muodostuu aina jonkin yksilön tai yhteisön perspektiivistä arvo- ja asennesidonnaisena. (Kotsalo-Mustonen 1994, 22—23, 37) Menestyksen mallit myös muuttuvat ajan myötä. (Carsrud et al. 1986, 370—371)

Yrityksen menestystä ei voi kattavasti määrittää yhdellä dimensiolla, vaikka tässä tutkimuksessa yritystoiminnan hengissä pitämistä voidaan strategisena menestymisenä pitääkin. Yrityksen kokonaissuorite koostuu useista eri toiminnoista, jotka yksittäisinä voivat olla tehottomiakin tai jopa erisuuntaisia toisiinsa nähden, vaikka yritys menestyy. Jonkin toiminnon ylivertaisuus riittää yksinkin antamaan vahvan kilpailuedun (Porter 1985, 33). Lisäksi onnistumista voi esiintyä sellaisessakin toimintaympäristössä, jossa kaikki tapahtumat eivät ole yrityksen itsensä kontrolloitavissa (Pfeffer – Salancik 1978, 267).

Onnistuneen strategian tuoma organisaation menestyminen ei ole yksinomaan kollektiivinen saavutus, varsinkaan jos tukeudutaan rationaalisen valinnan kriteereihin (Saari 1994, 22—26). Rationaalisuus korostuu enemmänkin yksilötasoisissa valintojen ketjuissa kuin tällaisten valintojen rationaalisissa seurauksissa. Ja toisaalta ”menestykseen johtavat strategiavalinnat ovat aina perusluonteeltaan näkemyksellisiä, nerokkaaseen arvaukseen perustuvia” (Reinikainen 1993, 14).

Inhimillinen toiminta ei ole pelkästään tarkoituksellista tapahtumien kulun muuttamista toimijan tahdon mukaisiksi. Muutoksen aikaansaanti edellyttää valtaa, joka tarkoittaa resurssien hallussapitoa. Se puolestaan kietoutuu tietoon ja mahdollistaa auktoriteetin ja valvonnan. (ks. Giddens 1986, 14—16; Ilmo-

nen 1995, 337—342). Se, missä määrin kollektiivien tapahtumat voivat olla riippumattomia yksilötason tahdosta ja ratkaisuista, on kiistelty asia ja liittyy näkemykseen organisaatioiden funktioista ylivertaisina rakenteina (esim. Saari 1994).

3.4.3.2 Ajatellut strategiset vaihtoehdot liiketoimintashokissa

Vaikka strategisen toimeliaisuuden tarkastelu koulukuntineen on kovin kirjavaa (Chaffee 1985, 89—90), ja kehitys on kulkenut pikemminkin hajaantuvaan kuin suppenevaan suuntaan (Brännback 1996, 2; Cooper 2001, 82), yhteistä po. liikkeenjohtokirjoille on kuitenkin pyrkimys osoittaa, millä tavoin strategia synnytetään tai syntyy ja mitä asiayhteyksiä ja osioita siinä ilmenee.

Koska strategia edellyttää suunnitelmallisuutta, ja tutkimuslähtökohta sulkee pois yrityksen varautumisen kriisiin, saavat liiketoimintashokista välittömästi virinneet ensiaskeleet vasta jälkikäteen strategisen statuksensa (vrt. real time issue management, Ansoff 1984, 198—200). Strategia ei radikaalissa aikapaineessa voi syntyä yhteisön sosiaalisen vuorovaikutuksen aikaansaannoksena. Tällä organisaatiokulttuuria korostavalla näkemyksellä selitetään enemmän olemassa olevan pysyttämistä tai organisaatiossa ajan kanssa tapahtuvien toimintatapamuutosten kanavoitumista (Mintzberg 1998a, 263—283).

Huolimatta toimintaympäristön muutosaineista eräät tutkijat, kuten Huff et al. (1992, 55), painottavat taipumusta pysyttäytyä noudatetun strategian rajalinjojen sisällä. Strategian joustamisen kyseenalaistavat myös Lainema et al. (2001, 30), mutta eri näkökulmasta: joustavuus on hetkessä, jota pian ei enää ole. Heidän mukaansa alituinen muutos edellyttää, että kyetään tekemään ero nykyisen ja tulevan kilpailun välillä; joustavan strategian sijasta yrityksen johdon on oltava toimissaan kimmoisa. Liiketoimintashokissa kimmoisuus joutuu koetukselle. Johtaminen on kriisijohtamista. Se ankkuroituu väistämättä uusiin tuote-asiakas-ratkaisuihin sekä niistä johtuviin järjestelyihin itse organisaatiossa, mahdollisesti aina omistussuhteisiin asti.

Tuotteet (palvelut) / asiakkaat (markkinat) -yhdistelmät sinällään edustavat ns. ansoffilaista näkemystä liiketoimintastrategioiden keskeisinä lähtökohtina (ks. Ansoff 1976¹⁵, 94—101). Ansoffin kuusikymmentäluvun puolella välissä lanseeraama matriisi palveli yrityksen kasvuvaihtoehtoja: eri tuote-markkina-yhdistelmät luovat uusia toimintamahdollisuuksia, samalla etsitään ja käytetään hyväksi niiden toisilleen tarjoamia synergiaetuja, taulukko 1.

¹⁵ ensipainos 1965

Taulukko 1 Ansoffin akkuna

Tuote Asiakas	Nykyinen	Uusi
	Nykyinen	Uusi
Nykyinen	Penetraatio	Tuotekehitys
Uusi	Valtaaminen	Diversifiointi

Ansoffille strategia tarkoitti analyttistä suunnitteluprosessia hallittavassa ympäristössä. Hänen akkunansa suosio osui kauteen, jossa muutosjohtamista ohjasi strategian systemaattinen muotoilu: rationaalisen ja lineaarisen käyttäytymisen hallinta sekä voiton maksimoinnin periaatteet. Strateginen suunnitelma synnytetään vähittäisin askelin noudattamalla yksityiskohtaisesti jäseneltyä monivaiheista tehtäväpolkua. Strategian suunnitteluvaihe edelsi strategian implementointia. (ks. esim. Näsi 1991, 32—34; Näsi – Aunola 2002, 26—27)

Ansoffin mallin edellyttämä formaali kurinalaisuus ja suunnittelutehtävän vaatima aika murskaantui kuitenkin jo 1970-luvun alkuvuosina ensimmäisen öljykriisin tuomaan epävarmaan huomiseen. Nyt tarkasteltava liiketoimintashokkikin aikapaineineen ja radikaalien muutospäätösten pakkorakoineen on soveltumaton toimintaympäristö liiketoimintastrategian synnyttämiseksi perusansoffilaisen menettelyn kautta (ks. Mintzberg et al. 1998a, 48—49, 77—79).

Äkkinäiseen kokonaistilanteessa tapahtuneeseen muutokseen olettaisi luontevimmin soveltuvan ns. portfolio-matriisi-ajattelun, jossa yrityksen suoritteita katsotaan kokonaisvaltaisina liiketoiminta-asemointeina, sekä edelleen muut formaalisuusasteeltaan pelkistetyt tai löyhät strategiaratkaisut, joihin tavallisesti liittyy laskelmoituja riskinottoja (Näsi 1991, 34—38). Tässä lähestymistavassa ei näyttäydy prosessimainen askellus (Näsi – Aunola 2002, 44). Vaikka portfolio- eli sijoitussalkkuajattelu ensisijassa liitetään yhtymätyyppisiin yrityksiin, joissa liiketoimintayksiköt nähdään ansaintakeinoina sekä ostamisen ja myynnin kohteina, soveltuu sama hankkimis- ja luopumisajattelu myös pieniin ja keskisuuriin yrityksiin tuoteryhmä- ja asiakaslohkotasolle. (Vanhala et al. 1998, 102—103). Strategisten liikkeiden ohjailussa voidaan kilpailukykyä vahvistaa vertikaalisia ja horisontaalisia arvoketjuja synnyttämällä, segmentoimalla ja erilaistamalla (Porter 1985).

Koska liika analysoiminen ja suunnitelmallisuus eivät tilanteeseen sovi, on toimittava hyvinkin epätäydellisen informaation tai ehkä jopa pelkän liiketoimintavaiston perusteella. Tästä syystä Ansoff ei suosita portfolio-matriiseja rauhattomaan toimintaympäristöön soveltuviksi strategianmuotoilun perusteiksi. Monimutkaisessa tilanneympäristössä ei ole järkevää tehdä ratkaisuja pelkkien asenteiden pohjalta eikä yksioikoisista, todennäköisimmiltä tuntuvista tulevaisuudenkuvista käsin (Ansoff 1984, 371—373).

Tämän tutkimuksen taustaoletuksena on, kuten edellä todettiin, voluntaristinen (tahdonvarainen) ja managerialistinen näkemys, jonka mukaan yrityksen olemassaolo ja toiminta riippuvat ratkaisevasti yksittäisten avainvaikuttajien toimenpiteistä (ks. Huuskonen 1985, 43—44; Kets de Vries 1991). Tällöin myös karismaattiset sankariteot ja opportunistiset operaatiot voisivat olla merkittävien strategisten siirtojen formaatteja.

Tutkimuksessa kysytäänkin, minkälainen strategia ja sen synnyttämistapa mahdollistavat liiketoimintashokin määritelmän edellyttämän yhtäkkisen strategisen muutoksen aiottuna avaintoimijan johtamistekona. Ja jatkokysymys kuuluu, missä määrin aiottua uutta toimintalinjaa on kyetty suunnittelemaan siinä määrin, että voidaan puhua noudatettavista strategioista. Vai onko liiketoimintashokissa kyse vain radikaaliin tapahtumaan sopeutumisesta pelkkänä reaktiivisena yrityskäyttäytymisenä? Strategia vai reaktio – tähän pyritään myöhemmin vastaamaan. Huomattakoon kuitenkin: vaikka reaktiot olisivat pakonomaisia, niitä ei voi rinnastaa tahdottomiin reflekseihin (lähemmin yhteisön pakonomaisista reaktioista, ks. Giddens 1986, 15).

Toistaiseksi tyydytään käyttäytymisvaihtoehtojen kombinaatioon puhumalla **strategisista reaktioista**. Samoin kuin muutamasta perusväristä yhdistelemällä saadaan kokonainen värien paletti, on perusreagointeja luonnehtivia strategisia reaktiovaihtoehtojakin vain muutama: reagoimattomuus, torjunta, hyökkäys, vetäytyminen ja luovuttaminen. Näitä perusvalintoja hieman yhdistelemällä puhutaan edelleen esimerkiksi viivytyksestä (uuvutuskamppailusta), koukkaamisesta, väistämisestä, soluttautumisesta, pelottelusta, harhautuksesta tai liittoutumisesta. (ks. esim. Baker – Tavish 1976; James 1986)

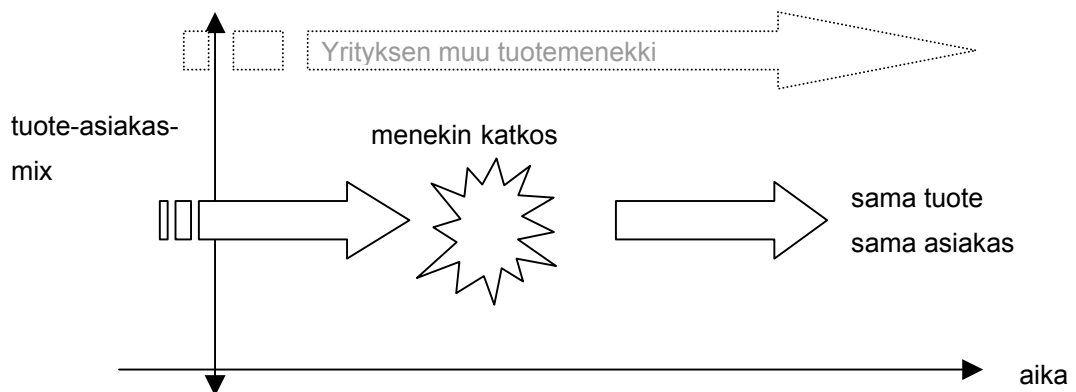
Näistä reagoimattomuus merkitsee joko sitä että tilannetta ei laisinkaan tajuta, vastatoimiin ei kyetä tai sitten tapahtuneesta ei välitetä. Nämä vaihtoehdot rajattiin aikaisemmin liiketoimintashokin määrittelymisen ahdinkokäyttäytymisen ulkopuolelle. Välitön totaalinen luovuttaminen, jos siitä ei seuraa uutta alkua, jää myös mielenkiinnon ulkopuolelle. Tällainen ei täytä strategialta tässä edellytettyä menestymisen odotusta, toisin kuin lopulta järkeväksi osoittautuva vetäytyminen ylivoimaiseksi tai muusta syystä kannattamattomaksi osoittautuvan tehtävän perusteella.

Tutkimusongelman kannalta relevanteiksi liiketoimintashokkia koskeviksi strategisiksi mahdollisuuksiksi jäävät torjuvat, hyökkäävät (uutta toiminta-

aluetta valtaavat) sekä vetäytyvät reaktiot. Yrityksen kulkema polku voi muodostua myös eri strategisten valintojen yhdistelmistä.

Torjunnaksi mielletään yleensä sellaiset taistelutoimenpiteet, joilla vihollismielinen teko pyritään eliminoimaan ja/tai vahinko välttämään. Tässä tutkimuksessa sellaisiksi ajatellaan vastatoimet, joilla painostetaan tai perustellaan menetetyksi tuomitun menekin takaisinsaamista tyytymättä tapahtuneeseen. Torjunta voi olla hyvinkin aggressiivista. Sopimusrikkomustapauksessa oikeustaistelu lukeutuu torjuntastrategian piiriin, ja asiakkaan konkurssitapauksessa vahingon torjumista olisivat keskeytyneen tuotannon uudelleenkäynnistämispyrkimykset pesän tai muun ko. toimintaa jatkavan tahon hyväksyttävähintaisina tilauksina. Huomautettakoon, että menetyksistä mahdollisesti saadut rahalliset korvaukset eivät tässä tutkimuskontekstissa täytä onnistuneen torjuntastrategian yrityksen toipumiselle asetettua kriteeriä, ellei niihin rinnalle saada toiminta-astetta kohottavaa vastasuoritetta.

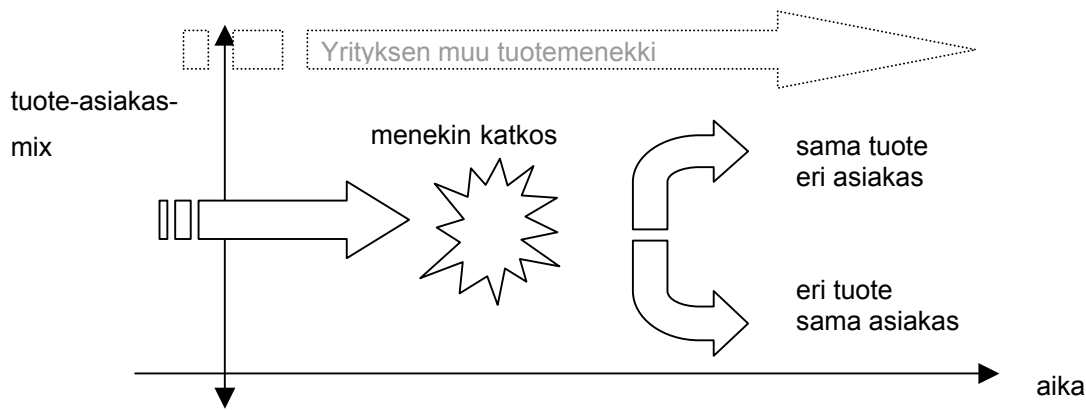
Aika/tuote-asiakas-mixin muutos -koordinaatistossa onnistuneen torjunnan mukainen operaatio näyttää seuraavanlaiselta:



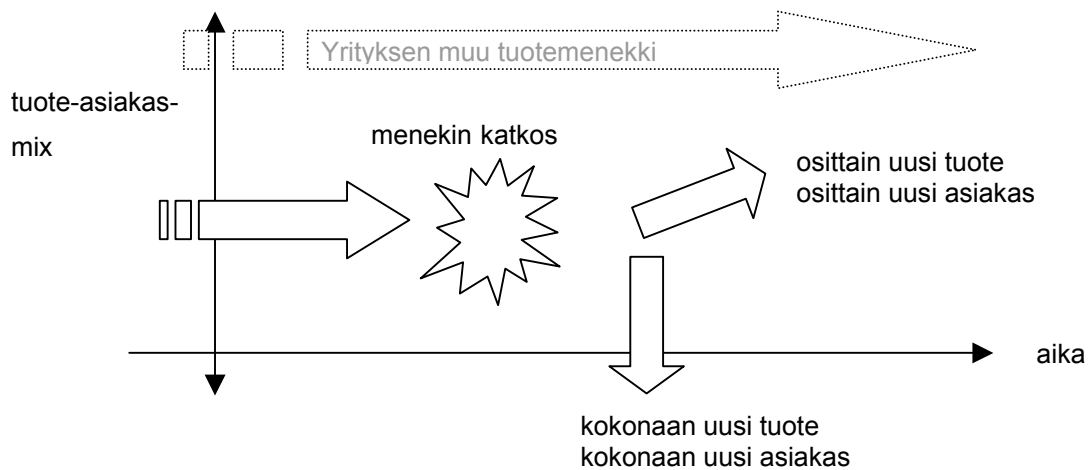
Kuvio 2 Torjunta

Hyökkääviä, uutta toiminta-aluetta valtaavia strategisia reaktiovaihtoehtoja noudatetaan, jos menetetty menekki pyritään korvaamaan myymällä entisiä tuotteita uusille asiakkaille tai uusia tuotteita entisille asiakkaille. Tarvitaan vain toiminnan suuntaissiirtymä entiseen nähden. Kokonaan uusien tuotteiden myynti uudelle asiakaskunnalle merkitsisi diversifiointia, joka edellyttää omaa kehitystyötä tai ulkopuolelta hankittua innovatiivista panosta yhteistyön, yritystojen tms. järjestelyn kautta. Jos menekki-isku aiheuttaa kaiken entisen suoritustuotannon päättymisen, vaikka sopeutustoimien ansiosta liiketoiminta jatkuu, saattaa olla tarkoituksenmukaista puhua uudesta yrityksestä tai ainakin uudenlaisesta yritystoiminnasta.

Aika/tuote-asiakas-mixin muutos -koordinaatistossa onnistuneet uutta valtaavan hyökkäyksen mukaiset vaihtoehdot näyttävät seuraavanlaisilta:



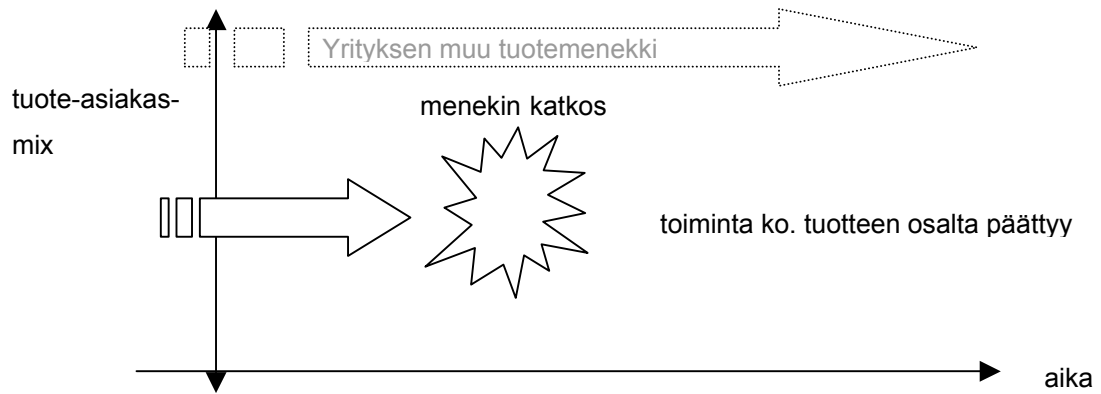
Kuvio 3a Suuntaissiirtymä



Kuvio 3b Diversifointi

Vetäytyminen merkitsee tietoista päätöstä pidättäytyä ponnistelemasta lisämenekin saavuttamiseksi joko heti menekin romahtamisen jälkeen tai tehdä sellainen johtopäätös myöhemmän tilannearvioinnin perusteella. Tällöin strategisiksi toimenpiteiksi jää yrityksen kaikkinaisen sopeuttaminen jäljellejääneen suoritevirran antamaan tulokertymään, jonka riittävyttä muut taloudelliset voimavarat huomioonottaen punnitaan yritystoiminnalle kohdistuviin odotuksiin nähden. Etenkin vähän strategisia valintoja tarjoavassa ympäristössä erkaneminen olisi kannattavampaa kuin vallitsevista reunaehdoista määräytyviin ratkaisuihin mukautuminen (ks. Lawless – Finch 1989, 351—365).

Aika/tuote-asiakas-mixin muutos -koordinaatistossa vetäytymisreaktio näyttää seuraavanlaiselta:



Kuvio 4 Vetäytyminen

Tämän tutkimuksen empiirisessä osassa strategisen asemoinnin ja mahdollisen palautumisen ilmenemistä case-yrityksissä arvioidaan vertaamalla shokin jälkeisen taloudellisen toimeliaisuuden sisältöä ja kehitystä shokkia edeltäneeseen aikaan: millä suoritteilla (tuotteilla), mille asiakaille, millä tavoin ja millä ehdoin toiminta jatkui, mitä voitiin säilyttää, mihin palattiin ja mitä menetettiin.

4. EMPIIRISTEN HAVAINTOJEN TUOTTAMINEN LIIKETOIMINTASHOKISTA

Luvussa 3 eriteltiin liiketoimintashokkitapahtumien vaikutusten ja vastavaikutusten oletettavat ilmenemisalueet ja osatekijät. Nyt niille haetaan reaalimaailman vastaavuutta tässä työssä määritellyn rajun menekin romahduksen kokeiden yritysten selviytymisteistä. Vaikka hektisyyttä ja värikkäitä nyansseja ei näin jälkikäteen enää tapahtumista tavoiteta, pyritään kuitenkin tunkeutumaan liiketoimintashokin pyörteisiin case-yritysten osalta ja nostamaan esiin tapahtumasta olennaiset osatekijät. Liiketoimintashokin vuorovaikutussuhteiden kompleksisen todellisuuden kenttätutkimusta helpottaa se, että mielenkiinnon pääpaino on ilmiöissä, joiden vaikutukset ja lopputulemat ovat julkina näyttäytyneitä. Niiltä osin asiat eivät ole karanneet tutkijaltaan ulottumattomiin.

Wärtsilä Meriteollisuus Oy:n (jatkossa myös Wärtsilä Marine, pelkkä Meriteollisuus, tai WM) konkurssi oli mittasuhteiltaan siihenastisista Suomen suurin. Yhtiössä työskenteli yli 8000 henkilöä. Maamme ainoan henkilöautotehtaan Oy Saab-Valmet Ab:n (jatkossa myös Uudenkaupungin autotehdas tai pelkästään autotehdas) tuotannon keskeytys merkitsi monen kuukauden kestävää yli tuhannen työntekijän äkkilomautusta muutenkin synkässä työllisyyslanteessa. Nämä tapahtumat heijastuivat välittömästi myös alihankkijasuhteisiin.

4.1 Tutkittavat yritykset

Tutkittavien yritysten valinta tapahtui harkinnanvaraisesti (Yin 1991; 59) teoreettista kiinnostavuutta ja käsitteellistämisen kattavuutta arvioiden (Eskola – Suoranta 2000, 18, 65). Ne määrittyivät vähitellen tutkimusongelman hahmotumisen myötä. Tutkittavien yritysten valinnan peruskriteeri oli luonnollisesti se, että liiketoimintashokille määritellyt perusedellytykset ja tunnusmerkit voitiin olettaa yrityksen kohdalla mitä todennäköisimmin täyttyneen (intrinsic case study, ks. Stake 2000, 437), ja että vaikeuksista selviytyminen edellytti radikaaleja, ennalta harkitsemattomia johtamistoimenpiteitä. Aidoille kriisireaktioille välttämätön ehto oli myös se, että menetykset tai menetysten uhka rahassa yksikön kokoon nähden olivat olleet huomattavia. Pääalihakijasuhteessa tämä edellytti lisäksi vakiintuneiden käytäntöjen muodostamaa kanssakäymistä tai muuten pitkäkestoista sopimuksin määriteltyä liikesuhdetta. Ulkopuolelle jäi siten esimerkiksi sellainen telakkatoimittaja, jonka liikesuhde

perustui satunnaiseen kapasiteettialihankintaan eli telakan oman, sen hetkisen kapasiteetin riittämättömyyteen (ks. esim. Toivonen 2000, 103—104). Viimeksi mainituille ei päässyt vahvistumaan telakkatyön jatkuvuusoletusta.

Kummaltakin toimialalta kuvataan yksi yrityskriisi muita seikkaperäisemmin ja laajemmin, i.e. single-case study (Yin 1991). Autoteollisuuden piiristä **Oy Saab-Valmet Ab:n** (nyk. Valmet Automotive) oma olemassaolokriisi syntymekanismineen täytti tutkimukselle asetetut lähtökohdat. Autotehdas kuului silloin Valmet-konserniin (myöh. Metso). Siitä huolimatta se hoiti itsenäisesti kriisijohtamisen. Myös Parma Oy:n Metalliteollisuuteen (myöh. Parma Metals, nyk. Parmarin Oy) telakkakonkurssin tapahtuma-aikaan kuulunut laivojen hyttialuerakentajaysikkö **Parma Marine** oli luonteva tutkimuskohde. Tutkija tunsi Parman ennestään vuonna 1988 alkaneen ja vuoteen 1996 asti jatkuneen Marine-tuotteitten ulkomaan markkinointia koskeneen edustussovimuksen perusteella. Huolimatta siitä, että Parma Oy oli osa Puolimatka-yhtymää, joka puolestaan kuului Hankkija-konserniin, käytiin Parma Marinen olemassaolotaistelu Metalliteollisuus-liiketoimintayksikön voimin ilman keskusjohdon saneluratkaisuja. Näin ollen tarkastelu voitiin kohdistaa tälle liiketoiminnan tasolle.

Vaikka konkurssin tehneen Wärtsilä Meriteollisuuden ja sen raunioille muodostetun uuden telakkayhtiön tapahtumien kehityskulku eivät täytä, toisin kuin Uudenkaupungin autotehtaan oma kriisitilanne, liiketoimintashokille tässä tutkimuksessa asetettuja vapaan valintatilanteen lähtökohtia¹⁶, vanhan ja uuden telakkayhtiön edesottamuksia ei silti voida jättää huomiotta tutkittaessa konkurssin jälkeisiä telakkatoimittajien kriisireaktioita. Koko Wärtsilä Meriteollisuuden aika sen syntysanoja myöten muodostui tärkeäksi taustatekijäksi myöhemmille, nyt tutkittaville telakkatoimittajasuhteille (ks. myös esim. Leimu et al. 1992; Malinen 1998; Toivonen 2000). Konkurssin jälkeisen telakkatoiminnan esiin tuominen on tässä tutkimuksessa olennaista myös sen vuoksi, että telakka-alihankkijoiden strategisia valintoja voidaan tarkkailla varsinaisia välittömiä shokkireaktioita kauaskantoisemmin, toimialalla pysymis- tai irrottautumisratkaisuin.

Menekkikriisin kyseisillä toimialoilla aikaansaamia reaktioita haluttiin tutkia yllämainittuja kahta tapausta, Uudenkaupungin autotehdasta ja Parmaa laajemmin vertaamalla niitä toisentyyppeihin saman alan yrityksiin, ns. multiple-case studies (Yin 1991). Vertailevassa tapaustutkimuksessa vaalintakriteerinä on yleisesti yritysten erilaisuus (Patton 1987, 52—53; Eisenhardt 1989, 537; Patel – Davidson 1991, 44; Hartley 1994, 226).

¹⁶ Ensinnäkin Wärtsilä Meriteollisuuden lopullinen kohtalo ei ollut sen omissa käsissä. Toiseksi siitä huolimatta, ettei Masa Yardsia perustettu vain tekemään loppuun Meriteollisuuden tilauskannassa olleita laivoja (Masa Yards Extra 23.11.1989), oli se kuitenkin primääri ja dominoiva vaikutin akuutin kriisin jälkeisessä sinänsä kaoottisessa toimintaympäristössä tapahtuneen toiminnan uudelleen käynnistämisessä ja henkilöstön rekrytoinnissa (ks. Masa-Yards Vuosikertomus 7.11.1989—31.12.1990).

Vaikka vertaileva tapaustutkimus koostuu useasta samalla menettelytavalla tehdystä yksittäisestä tapaustutkimuksesta (Yin 1991, 52), on näiden muiden alihankkijayritysten kriisikäyttäytyminen raportoitu yllänimettyjä tapauksia pelkistetympin, vain johtopäätösten kannalta olennaisiin seikkoihin pitäytyen. Jokaisen yrityksen osalta kuvataan kriisin synty ja sen kehittyminen. Sen jälkeen niistä poimitaan analysoitaviksi avaintoimijan ratkaisevat edesottamukset, strategisen asemoinnin muutokset ynnä kriisin seurauksena organisatiorakenteeseen tehdyt uudelleenjärjestelyt.

Telakkayhtiön alihankkijoita oli satamäärin. Yksi niistä oli omistajavetoisen pienehkö insinööritoimisto **Turun LVI-Suunnittelu Oy**. Yritys valittiin tutkimukseen sen perusteella, että se selvisi telakkakonkurssista mutta ei enää myöhemmin kohdatusta rakennusalan lamasta. Se edusti myös sellaista alihankkijayritystä, joka teki telakkaprojekteihin suunnittelutyötä ilman materiaalityötoimituksia. Sen työkuormasta puolet tuli Wärtsilä Meriteollisuuden tilauksista. Tutkituista alihankkijoista **Laivasähkötyö Oy** edustaa perheyhtiötä. Se oli 1980-luvun loppupuolella alansa suurin työnantaja alueellaan. Sen suunnittelu-, materiaali- ja asennustoimituksista koostuva tilauskanta suuntautui telakkayhtiön konkurssihetkellä lähes kokonaan Wärtsilä Meriteollisuuden laivoihin. Saatavat olivat siten melkoisia. Sen pääomistaja-toimitusjohtajasta tuli myös aktiivinen telakkatoimittajien yhteisrintaman ja vientirenkaan puolesta-puhuja.

Vaikka tutkittaviksi autoalan alihankkijoiksi valittiin po. kriisivuosina auto- tehtaan hankintatoimesta vastanneen *Juhani Koskisen* sekä alihankintaostajana toimineen *Jukka Hakalan* henkilöhaastatteluissa nimeämät raskaimmin tilausten ja kotiinkutsujen katkosten koettelemat yritykset, olivat nekin tuotteiltaan ja lähtöasetelmiltaan erilaisia. Opel Calibran vaikeuksista kärsivät etenkin Kallanissa toiminut amerikkalainen istuinvalmistaja Lear Seating Corporation, jonka tehdastoiminta loppui Suomessa kokonaan vuoden 1993 syksyllä. Sen liikeideana oli standardoitu sarjatuotanto ja suuri volyymi. Learin naapuriton- tilla ja osalla sen henkilöstöä aloittanut **Khimaira Oy** on saman alan pienyri- tys, jonka toimitusjohtaja ollessaan Learilla tuotantojohtajana osallistui hank- keisiin, joilla tehtaan lopetuspäätös haluttiin kumottavan. Toisena autoalan osahankkijoiden tapauksena on Laitilassa toimiva Kemiran tytäryhtiö **Metpela Oy**, joka toimittaa pakoputkia autoteollisuudelle. Sille ominaista on runsas tuotevariointi. Tapaustutkimukseen on otettu mukaan myös kolmas autojen osahankkija **Novoplastik**. Se toimii Uudessakaupungissa ja oli tutkittavana aikana ruotsalaisen Gränges Autoplasticsin tytäryhtiö. Se valmistaa autojen varustamiseen käytettäviä muovipuristeita. Aiemmin yhtiön tuotevalikoimaan kuului myös metalliosia. Sen kokema kriisi ei liittynyt Opel Calibra -toimituksiin vaan perusmallisen Saab-auton kokoonpanon ennenaikaiseen

päättymiseen. Novoplastikille oli kuvaavaa dynaaminen markkinakäyttäytyminen ja omaehtoinen sinnittely ilman emoyhtiön väliintuloa.

Liiketoimintashokin tutkimuksen perusteiksi asetetut radikaalin tilanteen aikaansaaneet tapahtumat, telakkakonkurssi ja autotehdasta kohdannut sopimusrikkomus, olivat kaikkien osapuolten tunnustamia tosiasioita. Yrityksille aiheutuneet vaikeudet olivat lisäksi laajalti tunnettuja ja runsaasti raportoituja. Syntynyt primääri häiriö, menekin tyrehtyminen, oli selkeä ja yksidimensionaalinen ulkoa tullut yllätysisku ilman vaihtoehtoja. Tutkittavan ilmiön ilmeisistä syistä ei voinut poikkeavia käsityksiä, ei oletettavasti myöskään syiden alkamisajankohdista (vrt. syyn erilaisista merkityksistä ja lähtökohtatilanteen alkuehdoista Ketonen 1981, 109—115).

Taulukko 2 Case-yritykset ja toiminnan volyymi ennen kriisiä

	yritystyyppi	henkilöstöä	liikevaihto
telakkatoimittajat (v. 1989):			
Parma Marine	liiketoimintayksikkö	100	100 mmk
Laivasähkötyö Oy	perheyritys	120	120 mmk
Turun LVI-Suunnittelu Oy	insinööritoimisto	20	4 mmk
autoteoll. yritykset (v. 1992):			
Oy Saab-Valmet Ab	tytäryhtiö	1800	1 600 mmk
Novoplastik Oy	tytäryhtiö	50	55 mmk
Metpela Oy	tytäryhtiö	45	27 mmk
Lear Seating Finland Khimaira Oy (v. 1994)	tytäryhtiö pienyritys	130 15	150 mmk 1 mmk

4.2 Aineisto ja tiedonmuodostuksen luotettavuus

Tässä tutkimuksessa käytetään hyväksi tapauksista kerättyä monenlaista empiiristä aineistoa: haastatteluja, vuosikertomuksia, henkilöstötiedotteita ja henkilöstölehtiä, esitemateriaalia, osasta yrityksistä yleensä sekä puheena olevista kriiseistä aikaisemmin julkaistuja tutkimuksia ja kirjoja ynnä lehtiartikkeleita. Viimeksi mainittujen kohdalla on otettava huomioon, että lehden profiililla ja lukijakunnalla saattaa olla huomattavaakin vaikutusta toimittajakuntaan ja sitä kautta tapahtumista tiedottamiseen (Easterby-Smith et al. 1992, 137).

Tutkija on haastattelujen aikana saanut nähtäväksi myös joitakin yritysten sisäisiä muistioita, joista tutkimuksen kannalta tärkeitä yritysten asiatietoja sekä päätösten ajankohtia on tarvittaessa voitu täsmentää. Jos tässä tutkimuksessa esitetty yritystä koskeva kannanotto tai toimenpide on alun perin tullut ilmi lehtileikkeestä tai muusta siihen verrattavasta välillisestä lähteestä, on a.o. tiedon paikkansapitävyyttä kysytty joko avainjohtajan haastattelun yhteydessä tai häneltä myöhemmin erikseen. Lehtileikkeet ovat olleet siten sekä täydentävän aineiston roolissa että monen seikan tai piirteen ilmitulon lähteenä. Koko tutkimusprosessin ajan on myös käyty lukuisia epävirallisia tutkimukseen liittyviä keskusteluja telakka- ja autoteollisuutta tuntevien tai näillä toimialoilla työskentelevien henkilöiden kanssa.

Tutkijan on kuitenkin kaiken aikaa täytynyt suorittaa aineistonsa sisältämien tietojen tiivistämistä, pelkistämistä ja erilaisia valintoja. Samoin hänen on pitänyt harkita aineistonsa relevanttiutta ja sitä, miten osuvasti tiedot palvelevat tutkimusongelman ratkaisemista. Tämä valikoivuus on vaikuttanut myös haastatteluissa esitettäviin kysymyksiin.

4.2.1 Kenttähaastattelujen teemat

Kohdeyritysten liiketoimintashokkeja käsittelevissä haastatteluissa seurattiin alla olevaa kysymysrunkoa. Sillä haettiin edellä alustavasti jäsennettyjä osoittimia liiketoimintashokin eri tapahtumavaiheista, ominaispiirteistä ja reagoitivaihtoehtoista. Kysymysrunko pitää haastattelun koossa. Kysymysten aihealueilla etsitään analyysivaiheen luokittelua palvelevia tilannekuvauksia, piirteitä ja osailmiöitä. Se on jo siten osa varsinaista analyysiä (Symon – Cassell 1998, 5). Haastatteluja koostettaessa ja analysoitaessa tutkittavien arkikieli kääntyy käsitteelliseksi merkityksiksi, joiden kautta ainutkertaiset yksittäistapaushavainnot pyritään lopullisessa tulkinnassa suhteuttamaan laajempaan abstraktiotasoon.

Kenttähaastattelujen juonellisuus ylläpidettiin käymällä läpi tapahtumat aikavaiheittain:

Yritys kohtaa menekin romahduksen

- ahdinkoa edeltävä yrityksen tilanne ja ko. avainjohtajan henkilökohtainen asema; miten tilanne syntyi; yllätyksellisyyden aste; omistajien, henkilökunnan ja muiden johtavassa asemassa olevien käyttäytyminen

Yritys kriisissä

- lamaantuiko toiminta; kuka/ketkä johtivat ja mistä päätökset ohjautuivat; mahdolliset äärimmäiset yrityksen olemassaolon kysymykset (kuten mitä tällä yrityksellä/tehtaalla nyt pitäisi tehdä); mitkä olivat ensimmäisiä ohjaustoimenpiteitä ja reaktioita; miten yrityksen liikeidea

muuttui; muutettiin kiihkin johdosta jo kerran valittua suuntaa; muut-
tuivatko toimintaperiaatteet tai menettelytavat akuutin kiihkin aikana

Yritys välittömän kiihkin väistyessä

- jäikö taistelunhalua tai jotain hampaankoloon; mitä koettu kiihki jätti jälkeensä/opetti ja miten se vielä näkyy; jos palattiin entiseen toimintaan, hyväksyttiin entisenlaiset liikeriskit?

Tässä työssä valitun lievästi strukturoidun haastattelutavan mukaisesti saatavaa kerronnallista aineistoa ei haastattelutilanteessa rajoitettu eikä homogenisoitu. Siitä syystä joka haastattelussa ei ollut välttämätöntä esittää kaikkia samoja kysymyksiä, ei varsinkaan samassa järjestyksessä. Ajatuksena oli, että tapauksesta kerättävä aineiston monipuolisuus ja verraten löyhä haastattelujen temaattisuus luovat liikkumatilaa käsitteenmuodostukseen ja vapautta oivalta-
viin assosiaatioihin pyrittäessä kokonaisuuden ymmärryksen ja tulkinnan osu-
vuuteen sekä liiketoimintashokki-ilmiön erityisyyden esiin saamiseen. (ks. Hirsjärvi 1985, 69; Eriksson 1997, 62—64).

Liiketoimintashokin kokeneiden **avainjohtajien henkilökohtaista kiihki-
kokemusta** kuljetetaan itse yrityksen kiihki vaiheita ja niiden etenemistä kos-
kevien kysymysten rinnalla. Huomio kiinnitetään seuraavanlaisiin seikkoihin:

- asiointi ennen kiihki-iskua
- tieto menekin romahduksesta
 - miten tieto asiasta tuli ja missä vaiheessa; mitkä olivat tunnelmat, tuntuiko maailma pysähtyvän; esiintyikö syyllisyyden- tai syyt-
tömydentuntoja
- aktivoituminen
 - mitkä olivat henkilökohtaiset ensitoimet ja millä politiikalla; muuttuiko avainjohtajan rooli; miten muut suhtautuivat; millaiset olivat tunnot omista toimintamahdollisuuksista
- kiihkin hoitaminen
 - uskoiko onnistuvansa, miten itseluottamus kesti, halusiko luovut-
taa; mikä oli uhkaavinta, raskainta; veikö kaiken ajan; tuliko vir-
hearvointeja; mitä tekisi toisin?

Näiden kysymysaiheiden kautta on pyritty pääsemään yritystasolta etsittä-
vien (shokki)reaktioiden taustavaikuttimiin sekä selvittämään yksittäisen
avainjohtajan oman ahdinkokäyttäytymisen ilmenemismuotoja. On huomatta-
va, että avainjohtajan edesottamukset, organisaatioon kohdistuvat ratkaisut
sekä korvaavan menekin tavoitteluun ja vahinkojen minimoimiseen tähtäävät
operaatiot ovat jatkuvassa keskinäisessä vuorovaikutuksessa toisiinsa. Ne eivät
todellisessa johtamistilanteessa näyttäyty eriytyvinä vaan kokonaisuutena.
Tämä tulee selvästi esiin myös laadituissa case-kuvauksissa, luvuissa 5 ja 6.

Kuten edellä on käynyt ilmi, alihankkijan näkökulmasta katsottuna Wärsilä
Meriteollisuuden konkurssin toteutumista ja ylipäänsä konkurssin mahdolli-

suutta arvioitaessa on tarkasteltava, ei vain telakkayhtiön lyhyttä maksukyvyytömyysperiodia, vaan toimialalla pitkään vallinneita käytäntöjä, asennoitumista ja ajattelutapoja. Siksi Wärtsilä Marinen johtamistyöskentelyyn osallistuneiden henkilöiden kanssa käydyissä keskusteluissa ja haastatteluissa on pyritty luotaamaan (trianguloimaan) lähteinä käytetyn kirjallisen aineiston tietämystä siitä, minkälaisen yhtiön kanssa alihankkija oli ja/tai saattoi tuntea olevansa tekemisissä.

Nämä henkilöt olivat telakkayhtiön hankinnoista ja henkilöstöstä vastuussa olleita, ylimpään sekä ylempään operatiiviseen johtoon kuuluneita tai muuten telakka-asioista tietäviä, ks. henkilölista raportin lopussa. Heidän kanssaan on käyty läpi Wärtsilä Meriteollisuuden elinkaari. Koska useimpien työsuhte jatkuu Masa Yards Oy:ssä, käsiteltiin heidän kanssaan myös uuden yhtiön toiminnan alkutaivalta. Tämä oli paikallaan senkin takia, koska uusi telakkayhtiö muodostui kaikille tutkituille telakka-alihankkijoille merkitykselliseksi osapuoleksi, ei niinkään konkurssipesä.

Wärtsilä Meriteollisuutta koskevan keskustelujen ja haastattelujen teema-aiheita olivat:

Telakkayhtiön synnyttäminen

- Wärtsilä-Valmet-kaupat, tiedettiinkö kuka oli idean isä ja oliko erillisyyss emoyhtiöistä aito; luotettiin menestyksen skaala-efektiin, vai oliko fuusio tyylikäs keino irtautua liialliseksi paisuneesta väestä; uskottiinko idänkaupan uuteen nousuun ja palveliko Rauma-Repolan jääminen fuusiojärjestelyjen ulkopuolelle idänkaupan (näennäis)kilpailuasetelman säilyttämistä

Käyntiinlähtö, 1. vuosi

- olivatko alkuodotukset optimistisia synkeistä näkymistä huolimatta; oliko alku jo taloudellisesti toivoton; uskottiinko (sisäpiirissä) selvittävän ilman valtion subventioita; miksi uusia tilauksia otettiin alhaiseen hintaan suuresta tilauskannasta huolimatta; liiketoiminta/tuotantoyksikkö-organisaation ja keskushallinnon suhteet; tuntuiko tappiollisuus perusponnisteluis-

2. vuosi

- tuotetehtaat Turkuun, yhtiöittämiset, henkilöstöjärjestelyt; uskottiinko sisäiseen yrittäjyyteen; tajuttiinko muutoskyvyn hitaus, tappiokehityksen jatkuminen, kustannustason nousut ja perustajilta saatu tappiollinen tilauskanta, lakkoherkkyys, alihankkijoiden käytön lisääntyminen

3. vuosi

- uusi toimitusjohtaja; miten käyttövarojen hupeneminen eteni, oliko hallittua; miten valtiovallan mukaantulo muutti työnte-

koa; oliko luottamusta toimintavaikeuksien selviämiseen; missä vaiheessa konkurssimahdollisuus tajuttiin ja mitä siitä ajateltiin?

Telakkayhtiön toiminnan yleisiä sekä erityisesti telakkatoimittajien kriisin synnyttäneen konkurssin vaikutuksia on tutkittu aiemmin muun muassa työnjaon ja työelämän muutosten muodossa (Niemelä 1996), alihankkijoiden kanssa tapahtuvan vaihdannan riippuvuusmuutosten kannalta (Malinen 1998) sekä telakoiden toimintatapamuutosten näkökulmasta (Toivonen 2000). Samoin on selvitetty talouspoliittisen ministerineuvoston työskentely- ja päätöksäyttämistä itse konkurssiin johtaneina ratkaisevina vaiheina (Ranki 2000).

4.2.2 Avaintoimijoiden haastattelut

Tehdyssä tiedonkeruussa keskeisellä sijalla on puhe, tekstimassa: mitä argumenttien asiasisältöinä ilmaistaan ja kuka niitä uskottavasti ilmaisee (ks. Kakuri – Knuuttila 1999, 18—20); ei se miten ilmaistaan (ks. esim. Toivonen 1999, 129—134). Haastateltavat olivat pääasiassa case-yritysten toimitusjohtajia tai tutkimuksen kohteena olleiden liiketoimintayksiköiden kokonaisjohtamisesta vastanneita henkilöitä. Näiden haastattelujen lisäksi kerättiin tutkimustietoa keskusteluihin ja taustahaastatteluihin Wärtsilä Marinen telakkatyöhön vaikuttaneilta johtohenkilöiltä sekä muutamilta autoteollisuutta ja telakkatoimintaa tuntevilta asiantuntijoilta. Henkilöiden nimilista on lähdeluettelon lopussa.

Koska tutkimuksen tekijä tunsu ennestään telakkatoimintaa, aloitettiin sitä koskeva kenttätutkimusosio ilman esihaastatteluja. Autoteollisuuden osalta suoritettiin esi- tai osuvammin taustahaastatteluja. Ensimmäisessä, joka oli enemmänkin keskustelu (Pentti Harikkala), kosketeltiin autoteollisuuden osahankkijana toimimisen yleisperiaatteita. Toisessa haastattelussa (Jukka Hakala) käytiin läpi Uudenkaupungin autotehtaan hankintaperiaatteiden kehitysvaiheita ja ostotyön kenttäkäytäntöjä. Kolmannessa haastattelussa (Juhani Koskinen) kartoitettiin edellä mainittujen asioiden lisäksi myös tutkittavaa autotehtaan kriisiä, siitä kärsineitä osahankkijoita ja sen aikaisia autojen toimitusmääriä. Kaksi viimeksi mainittua haastattelua myös nauhoitettiin.

Tavoiteltaessa tietoa yrityksen menekkikriisistä ja ahdinkokäyttäytymisen vaiheittaisesta kulusta on sen avainjohtaja kriisin keskellä ratkaisevassa asemassa toimineena oletettavimmin asiantuntevin informantti verrattuna muihin yrityksessä työskennelleisiin. Ajatuksena oli, että tilittäessään tekemisiään he samalla valottavat yrityksen todellista häiriönsietokykyä ja myös vastoinikäymisiä olemassaolokriisin torjunnassa. Haastatteleamalla voisi päästä ilmi käyttäytymisen taakse kätkeytyviin pelastautumisponnisteluihin. Asioita kysyttiin johtajilta suoraan. Tutkija suoritti kaikki haastattelut itse ja jokainen haastateltava suostui haastattelun nauhoittamiseen.

Avainjohtajien haastattelun valottama henkilökohtainen tapahtumatodellisuus on nähtävä ensisijaisesti yrityksen näkökulmasta. Hänen kertomansa kiinnittyy asemaan sidottuihin rooliodotuksiin, joista häntä itseään koskevat kannanotot virittyvät. Näin ollen olisi ollut miltei mahdotonta tai ainakin luonnotonta tehdä tutkimusta, jos organisaatiota, sen ympäristöä ja avaintoimijaa koskevat kysymysten kimput olisi haastatteluissa pidetty toisistaan irrallaan. Tutkija voi kyllä kohdistaa tiettyjä osatekijöitä painottavia kysymyksenasetteluja, mutta hän menettää tutkimansa asian juonellisen kulun, jos josta asiaa toistetaan mekaanisesti, kunnes ne eri tasoiltaan on seikkaperäisesti selvitetty. Tutkijan on vain tiedostettava se seikka, että jonkin ulottuvuuden painotus jättää muut vaikutussuunnat sillä kertaa taka-alalle ja palattava asiaan tarpeen mukaan muuta kautta, elleivät ne hänelle asiayhteydestä muuten ilmenne.

Tästä huolimatta olennaisten asioiden tai seikkojen esille saaminen edellyttää aina jonkinasteista tapahtumatodellisuuden pysäyttämistä. Turbulenttisen tapahtumisen haltuunottoa voisikin verrata dynamiikasta tuttuun periaatteen, jossa liikkeessä oleva partikkeli pysäytetään ensin sen omien liikevoimien ja -momenttien suuruksilla vastavoimilla, jotta tarkastelu voidaan suorittaa statiikan säännöin.

Haastattelujen suorittaminen keskustelunomaisesti lähes avoimina, puolistrukturoituina vaikutti luontevimmalta tavalta lähestyä avainjohtajia, varsinkin, koska tutkijalla itsellään oli ollut ammatillista kosketuspintaa osaan heidän edustamiinsa yrityksiin ja tuotannonaloihin. Muu henkilökohtaisen tiedon keruutapa, kuten kyselylomake, olisi vaikuttanut teennäiseltä ja tarpeettoman etäiseltä sekä saattanut johtaa helposti ”yksi muiden joukossa” ja ”ei vakavasti otettava” -kohteluun.

Avoin haastattelu on paras tapa tavoittaa inhimillisen käyttäytymisen kokonaisvaltainen kuva ja siihen liittyvää tietoisuutta, aikomuksia ja elämyksiä, varsinkin, jos eri henkilöiden kokemusten voidaan olettaa eroavan olennaisesti toisistaan ja kohteina ovat menneisyyden kipe(r)ät tapahtumat. Haastatteluissa voidaan tarpeen vaatiessa viivähtää sellaisissa seikoissa, jotka auttavat muistin virkistämisessä. (Patton 1987, 11, 108; Hirsjärvi – Hurme 1993, 7; 30—38; Fontana – Frey 2000, 652) Liiketoimintashokin tutkimus on tässä kohden sekä retrospektiivista että introspektiivista. Ilmaisun määrä ei ole laadun tae, merkityksellisyys ratkaisee. Haastateltavan kuvaus kohtalokkaaksi muodostuneesta päätöksenteosta ei välttämättä ole runsassanainen. (Mäkelä 1990, 52—53; Raunio 1999, 327—329)

Tutkijan on pidettävä mielessä, että täysin avoimessakin haastattelussa vastaukset annetaan kysymyksenasettelua vasten. Haastateltava voi myös poimia haastattelijan esittämistä kysymyksistä seikat, joihin on helpointa vastata tai joihin tartutaan esimerkiksi pätevyyden osoittamiseksi, jopa niin, että haastat-

telu vinoutuu harhapoluille (Easterby-Smith et al 1992, 62). Tiedon luotettavuuteen vaikuttaa siten paitsi haastateltavan kyky myös halu antaa todenperäisiä vastauksia. Ihmisillä on luontainen taipumus peitellä virheitään, kaunistella menneitä tapahtumia ja etsiä tapahtuneen tarkoituksenmukaisuutta, rationalisoida jälkiviisaana selviytymistään menneistä vaikeuksistaan (Easterby-Smith et al 1992, 83—84).

Omalla nimellään esiintyvä saattaa myös olla lausunnoissaan varovainen, mutta tässä tapaustutkimusasetelmassa mahdollisuudet kätkeä avainjohtajan persoona olisi ollut jokseenkin mahdotonta muuten kuin asioita kiertelemällä ja näin ilmiöosuavuutta näivettämällä. Toisaalta monet seikat edistivät ilmaisun avoimuutta: ajallinen etäisyys, tapahtumien lopputuloksen tietäminen, toiset tehtävät tai sitten asemassa tapahtunut vankistuminen, joillakin työnantajan vaihtuminen tai eläkkeellesiirtyminen.

Koska tiedon keruu on tapahtunut haastateltavan luonnollisessa työympäristössä, se ei ole voinut olla vaikuttamatta saatavaan tietoon (Hirsjärvi – Hurme 1993, 13). Haastattelija saattaa keskustelunomaisessa vuorovaikutuksessa myös itse, tahtoen tai tahtomattaan, omilla mielipiteillään vinouttaa haastateltavan ilmaisemaan ennakko-odotuksia tukevia mielipiteitä (Jyrinki 1977, 13; King 1994, 24) etenkin silloin, jos tietoja joudutaan lypsämään. Toisaalta mahdollisimman näkymätön ja passiivinen haastattelija ei välttämättä innosta toista osapuolta tuomaan esiin sovinnaisuudesta poikkeavia näkemyksiä, jotka saattaisivat olla hyvinkin ratkaisevia. Tällainen passiivisuus tuottaa helposti vain tavanomaista keskimääräisyyttä, joten aktiivisen keskinäisen keskustelun muodossa läpiviedyllä haastattelulla on puoltonsa. (Fontana – Frey 2000, 663—664)

Mutta haastattelu tiedonkeruumenetelmänä on altis myös muunlaisille häiriötekijöille: haastattelutilanne saattaa eri syistä keskeytyä ja ajatus katketa; kysymys voidaan ymmärtää alun pitäen väärin; vaikka näkemys olisi oikea, puheen kautta välittyvä ilmaisu voi muodostua erheelliseksi tai haastattelijan väärin ymmärtämäksi. On mahdotonta saavuttaa haastatteluin kaikkea reaalityodellisuuteen perustunutta faktaa vallinneista kriisitilanteista. Lieventävänä seikkana on kuitenkin pantava merkille, että avainjohtajien haastatteluissa antamat palautteet samoin kuin heidän toimenpiteensä aikoinaan kriisiratkaisuja tehdessään lähtivät heidän omista kognitioistaan eli tajunnan sisällöstä, ajattelusta ja havainnoista, joita he nyt tilittävät – ei täydellisen puhtaasta reaalityodellisuudesta (vrt. Huuskonen 1992, 114).

Miten liiketoimintashokista näinkin jälkikäteen tehtävää tutkimusta tulisi arvioida suhteessa siihen, jos tapahtumia olisi rekisteröity reaaliaikaisesti? Kysymys on aiheellinen eritoten haastattelujen osalta. Kaiken ahdingon ja palokuntatyön keskellä kukaan avainjohtajista tuskin olisi suostunut tekemään selkoa mielenliikkeistään tai edes keskustelemaan liiketaloustiedettä tai muuta-

kaan tutkimusta palvelevista muistiin merkitsemisistä. Jälkikäteen suoritettut haastattelut myös eliminoivat hetkittäisestä toiminnan epävakaudesta tai ongelmista syntyneet mielipiteiden ja näkemysten vääristymät, joita olisi varmasti enemmän, jos haastattelut olisi tehty yrityksen kriisivaiheen aikana. Nyt tapahtumiin oli jo ns. kriittistä etäisyyttä, ja niiden jäsentäminen ja muu osittaminen oli oletettavasti helpompaa. Toisaalta liiketoimintashokin tapahtumahetkiin sisältyneillä subjektiivisilla tekijöillä oli käyttäytymiseen oma vaikutuksensa, jonka kaikuja toimintaympäristön objektiivisiin ominaisuuksiin kieltoutuneina voidaan nyt ainoastaan taannehtivasti havitella.

Telakkakonkurssista ja autotehtaan toimitussopimusjupakasta oli haastateltuja tehtäessä kulunut jo useita vuosia ja kriisi laantunut. Kriisitapahtumat olivat kuitenkin olleet niin vaikuttavia, että niitä ei tarvinnut herätellä. Aihe oli vieläkin arka (ks. myös Malinen 1998, 75—76, 88—89; vrt. Toivonen 2000, 100) ja asiat koskettavia. Vaikka muisti ajan myötä heikkenee, olisi huomattavasti varhempi haastatteluperiodi vaikuttanut myös avainjohtajien haluun varovaisuussyistä peitellä sellaista kriisikäyttäytymiseen liittyntä tietoa, jolla oli tai tulisi olemaan yhtymäkohtia kyseisten yritysten uusiin sopimussuhteisiin entisten yhteistyökumppanien tai kilpailijoiden kanssa. Tähän viittaavaa tuli vieläkin epäsuorasti esiin haastatteluista sovittaessa tai niiden aikana. Esimerkiksi eräiden telakka-alihankkijain valtiota vastaan nostama korvausriita-kin sovittiin vasta vuonna 2001, ja Wärtsilä Meriteollisuuden konkurssipesän jakoasiat ovat joiltain osin edelleen (heinäkuu 2003) keskeneräisiä¹⁷.

4.2.3 Aineiston käsittely

Riippumatta teoreettisen esityön asettamasta aineistokäsittelyn vapausasteesta on tutkijan aina itse oivallettava tutkimuksesta kumpuavat teoreettiset löydöt; ne eivät synny pelkällä aineiston mekaanisella seulonnalla (Töttö 2000, 42; King 1994, 27; Niiniluoto 1983, 123). Lisäksi tutkijan on päästävä tehtäväsään ilmiön kuvausta pidemmälle (Strauss – Corbin 1990, 29). Hän joutuu silloin pohtimaan teorian ja arkitodellisuuden havaintojen suhdetta toisiinsa. Kuten luvussa 3 esitetystä jäsennyksestä sekä edellä haastattelukysymysten asetelusta ilmenee, ei aineiston ole annettu puhua täysin vapaasti, vaan havaintojen tulkintaa on ohjannut rationaalinen harkinta ynnä käsitteellinen kehys yhtyneenä kokemuksen ja havaintoaineiston kautta rakentuvaan argumentaatioon. Työtä on suunnannut siten sekä deduktiivinen että induktiivinen logiikka (Patton 1990, 46).

Tämän tutkimustehtävän luonne on etsinnällinen, liiketoimintashokin ilmiökenttää kartoittava, käsitteistöä kehittävä ja erityssysteemin häiriömekanismeja luotaileva. Aineistoa analysoitaessa on pitäyditty keskeisesti siihen,

¹⁷ Tutkijan puhelimitse konkurssipesän hoitajalta saama tieto.

miten ulkosyntyisen menekin jyrkkä romahdus yksittäisessä yrityksessä realisoituu: Voidaanko puhua shokista tai shokkimaisesta tapahtumasta? Minkälaisen kokemuksen tapahtuma avaintoimijan näkökulmasta synnyttää? Miten tilanteen kanssa eletään ja miten siitä toivutaan? Lisäksi pyritään luomaan tietoa siitä, miten ja missä laajuudessa menekin romahdus aktivoi joustaviin, totutusta poikkeaviin toimintaratkaisuihin ja missä määrin vastaavasti jäykistävät tai jarruttavat mekanismit heräävät; miten joustavuus/jäykkyys ilmenee ja/tai millä tavoin joustavuutta synnytetään. Näiden kysymysten analyyttiset dimensioidut kohdentuvat yhden tarkasteluperiodin aikana tapahtuvaan inhimilliseen toimintaan, jolla yrityksen reaali- ja rahaprosesseja ohjataan (ks. analyyttisistä dimensioista Näsi 1983, 20—21).

Haastattelunauhoitukset kuunneltiin huolellisesti. Niistä laadittiin ensiksi esiymmärryksen, kysymysteemojen ja kerronnan asiasisällön perusteella raakateksti, jossa puhuttua asiajärjestystä ei muutettu. Nauhoja ei kuitenkaan purettu sanatakkasti, koska tutkija suoritti työn itse ja voi heti tunnistaa ongelmanasettelun kannalta oleelliset seikat ja asiasisällöt (Hirsjärvi – Hurme 1993, 112; Strauss – Corbin 1990, 30). Tutkijalla oli tässä työssä tukena haastattelutilanteessa keskeisistä huomioistaan laatimansa muistiinpanot.

Missään haastattelussa kaikkia asiakokonaisuuksia ei tyhjennetty yhdellä kertaa, vaan joihinkin puhuttuihin aiheisiin palattiin haastattelun aikana uudelleen. Lisäksi monet toimenpiteet ja vaikutukset olivat niin monisyiset, että ne tullakseen haastatteluissa seikkaperäisesti läpikäydyksi piti ottaa esille paloittain ja erillään toisistaan. Seuraavaksi kunkin haastattelun havaintojen joukkoa pelkistettiin yhdistelemällä irralliset saman aihepiirin asiat ja selvittämällä ristiriitaisuudet. Tunnistamisepäselvyyksiä selvittiin jo itse haastattelutilanteessa. Niitä on tarkistettu myös haastateltavilta myöhemmin.

Menekin romahduksen kokeneiden avaintoimijoiden haastatteluista laadittiin viitekehyksen mukaista täsmentynyttä käsitteistöä noudattava, ajallisesti etenevä ja asiaryhmittäin järjestetty tiivistelmäraportti. Avaintoimijat esiintyvät omilla nimillään. He ovat lukeneet heitä koskevan raporttiosuuden ja hyväksyneet ne tehtyjen tarkistusten jälkeen. Näin vahvistui haastatteluilta saadun tiedon ja haastattelijan laatiman kuvauksen keskinäinen osuvuus sekä se, mikä tutkimuksessa kirjataan heidän sanomakseen (myöh. harmaa tekstipohja).

Havaintoaineiston tutkimusvuosien aikana tapahtunut seulonta ja siitä seurannut lisätiedon keruu on vähitellen muokannut käsitteistöä ja yrityksen häiriömekanismien ymmärrystä. Tällä on pyritty ehkäisemään myös näkemyksen kapea-alaisuutta. Prosessiin on vaikuttanut koko havaintoarsenaali, eivät vain haastattelut. Haastattelujen painoarvo tutkimuksen tietolähteenä on kuitenkin keskeinen. Pienten yritysten kohdalla niiden merkitys korostuu, koska pienyri-

tysten toiminnan suunnitelmallisuus on vähemmässä määrin kirjattu dokumenteiksi, joista voisi tietoa ammentaa.

Relevanttien tosiseikkojen etsintä, valinta, luokittelu sekä tulkinta eivät ole sokeita tutkimusongelman taustaoletuksille (Niiniluoto 1983, 123). Lisäksi analysoinniksi kutsuttava havaintojen pelkistäminen ja tulkinta kietoutuvat toisiinsa (Alasuutari 1994, 30; Ehrnrooth 1990, 40). Mahdolliset tulkintahorisontit on jossain vaiheessa pakko sulkea, koska muussa tapauksessa tiedon merkityksiä voidaan tulkita loputtomasti (Heiskala 1990, 242). Työn aikana on jatkuvasti uudelleenjäsenennetty, vertailtu ja yhdistelty ilmiön ominaispiirteitä ja elementtejä, joiden on arvioitu ilmentävän liiketoimintashokkia. Tietolähteiden monipuolinen hyväksikäyttö (triangulointi) on tulosten uskottavuuden ja luotettavuuden kannalta tähdellistä (Lincoln – Cuba 1985, 383; Yin 1991, 42; 95—98; Hirsjärvi – Hurme 1993, 23—24).

Näin empiirisestä todellisuudesta rinnakkain poimitut piirteet saivat toisiaan yhdistäviä siltoja, joiden kautta lähestyttiin liiketoimintashokin ydinkäsitteiden lopullista valintaa ja prosessuaalista kokonaiskuvaa. Ja vaikka liiketoimintashokista muodostettava kokonaiskuva pyritään rakentamaan tutkimuskohteesta poimittuja erillisiä ominaisuuksia analysoimalla, niiden on silti säilytettävä vuorovaikutustodellisuutensa – ajallisen, paikallisen ja kulttuurillisen kontekstinsa. (Raunio 1999, 278; Patton 1990, 39—41)

4.3 Kaksi toimialaa – kaksi romahdusta

Telakka- ja autoteollisuuden pääasiassa yhteisiä ominaispiirteitä valotettiin jo kappaleessa 1.3. Mutta päähankkijoiden toiminnassa on myös selkeitä eroavuuksia, jotka tapahtuma-ajankohtina vallinneen taloudellisen yleistilanteen ja menekkiromahdusten syiden rinnalla vaikuttivat osaltaan käymistilan muotoutumiseen toisistaan poikkeaviksi. Sen vuoksi alihankkijoiden kriisitilanteen syntymistä ja etenemistä tutkittaessa on otettava huomioon päähankkijoiden toiminnan ominaispiirteet ja niiden alihankintaansa soveltamat menettelytavat.

Aluksi ennen kolmen valitun telakka-alihankkijan kriisitapausta tuodaan esille Wärtsilä Meriteollisuuden lyhyen toiminnan kaaresta ne keskeiset seikat, jotka synnyttivät telakkayhtiöön liikesuhteissa olleiden yritysten luottamuksen toiminnan jatkuvuuteen ja käsityksen normaalista elämänmenosta. Sen jälkeen selvitetään ja analysoidaan telakkayhtiön vaikeuksia sekä konkurssiin päättymisen viime vaiheita ja seurauksia alihankkijoiden varoitusviesteinä, herätteinä. Samalla tuodaan esiin niiden yllätyksellisyys. Vasta sitten edetään kolmen telakka-alihankkijan olemassaolokamppailuihin ja kriisiratkaisuihin.

Autonvalmistuksen osalta autotehtaan alihankkijoiden kriisin syntymekanismi ja yllätyksellisyys tulevat selvitettyiksi autotehtaan omaa eloonjäämis-

kamppailua käsittelevässä osiossa, joka edeltää puolestaan autotehtaan kolmen osahankkijayrityksen tapauskohtaista käsittelyä.

Kun case-yritykset ja niiden avainjohtajat mainitaan tekstissä omilla nimillään, niin Wärtsilä Marine -telakkayhtiön tapahtumien kuvauksessa ja analysoinnissa lähestymistapa on persoonaton. Tekstissä esiintyviin telakkayhtiön henkilönimiin liitetyt asiat ovat peräisin julkaisuista tai muista vastaavista julkisuuteen saatetuista tai julkisuudessa olleista lähteistä. Asiavalinnat, johtopäätökset ja tulkinnat ovat luonnollisesti tutkijan.

5. TELAKKATEOLLISUUDEN AHDINKO

5.1 WÄRTSILÄ MERITEOLLISUUS OY

5.1.1 Kriisileimainen laivanrakennus

Wärtsilä Meriteollisuus Oy:n muodostaminen 1986 ja toiminnan virallinen aloittaminen 1.1.1987 on asetettava niihin kehyksiin, jotka muodostuivat toisen maailmansodan maamme laivanrakennukseen synnyttämästä telakkaverkostosta, omatun erikoisosaamisen luomista mahdollisuuksista, idänkaupan muutossuunnista, kansainvälisen alusten kysyntä- ja tarjontatilanteen voimakkaasta epäsuhteesta, kansallisten tukitoimien tarpeesta sekä laivatilausten rahoitusjärjestelyvaatimuksista.

Ei yksin liikatarjonta kysyntään nähden, vaan yleinen laivojen koon kasvu, niiden palvelumuotojen monipuolisuusvaatimukset, tekninen kehitys sekä työn tekemisolosuhteisiin kohdistuneet paineet johtivat 1970- ja 1980-luvuilla huomattavaan telakkayksiköiden ja työntekijämäärien lukumäärän vähenemiseen maailmassa, erityisesti Euroopassa. Telakoilta ruvettiin edellyttämään niin suuria kokoonpano-operaatioita, ettei laivoja enää ollut järkevää valmistaa kansallisesta omavaraisuudesta kiinni pitäen. Koska laitteiden ja materiaalien kaupankäynti ei edes yhden maan sisällä noudattanut yhteneväisiä suhdanteita ja hintatasoja, muodostui laivanrakennukseen liittyvien kansainvälisten kustannustekijöiden hallittavuus telakalle kriisialttiiksi tehtäväksi (de Feyter 1986, 217—219).

Lisäksi työvoimavaltaisuus on siirtänyt laivanrakennuksen maantieteellisiä painopisteitä palkkakustannusten vähentämistavoitteiden ohjaamina. Laivatilauksiin liittyvät heilahtelut ja kansainväliset rahoitusjärjestelyt altistuneina valuuttojen kurssivaihteluihin toivat hallitukset ja ylikansalliset sopimukset keskeisesti mukaan telakka- ja varustamoalan ratkaisuihin. Kulloinkin heikentyneet telakkamaat kokivat kirpeitä rakennemuutoksia ja kriisejä juuri sen johdosta, että valtiot tukitoimin jarruttivat työvoiman ja teollisuustuotannon omaehtoista sopeutumista. Todd luonnehti alaa kokonaisuutena jopa masentavaksi. (ks. esim. Todd 1991)

Kapasiteettijärjestelyistä ja toiminnan järjeistämistä oli Suomessakin puhuttu jo pitkään. Vuonna 1977 istunut telakkatoimikunta oli vedonnut voimakkaasti alan toimijoihin ja valtiovaltaan, jotta Suomen telakkateollisuudessa

toteutettaisiin kolmen vuoden aikana 20 % henkilömäärävähennys, ja että telakoiden yhteistyöllä vahvistettaisiin kilpailukykyä länsimarkkinoilla (Komiteamietintö 1977:69). Kauppa ja teollisuusministeriön asetti uuden toimikunnan lokakuussa 1983. Se sai työnsä valmiiksi marraskuussa 1984.

Kummankin istuneen toimikunnan työskentelyvuosina Suomen telakkateollisuuden laivatuotanto oli huipussaan. Muiden maiden kehityksestä poiketen Suomen laivanrakennus oli kasvanut ennätyslukemiin vuonna 1982. Toimitukset Neuvostoliittoon olivat täysin dominoivassa asemassa. Maamme telakkateollisuus työllisti tuolloin 18.500 työntekijää. Toimikunnalta ei tullut nytkään radikaaleja toimenpide-ehdotuksia. Vaikka idänkauppaan vielä uskottiin, oli telakkakapasiteettia silti aivan liikaa kysyntään nähden. Menestystä oli haettava kireiltä länsimarkkinoilta, mikä taas ei onnistuisi ilman suuria subventioita ja tiivistettyä yhteistyötä. (Komiteamietintö 1984:53) Suomen telakkayhtiöiden yhteistyömahdollisuuksista ei julkisuudessa myönnetty neuvotellun (Linnanahde 1985, 26). Haluttiin ehkä ylläpitää idänkaupassa mielikuvaa kilpailevista telakkayhtiöistä.

Olosuhteet muuttuivat 1980-luvun puolivälissä. Idänkaupan näkymissä oli huolen aiheita. Neuvostoliitto oli alkanut laivaostoissa soveltaa vapaan markkinahinnan periaatetta ja tiukempia maksuehtoja. (ks. lähemmin Uola 1996, 464, 482—485) Eräät valtiot subventoivat laivaostoja suoraan tai välillisesti noin kolmanneksella laskettuna laivan todellisesta hinnasta. Ranska ja varsinkin Italia tekivät 1980-luvulla tätäkin tuntuvampia tukipäätöksiä. Tuista luopuminen on ollut sinnikkäästi ylikansallisenä neuvottelukohteena aina 1970-luvulta lähtien. (ks. aiheesta esim. U.S. Department of Commerce 1978; Wärtsilä Extra 1986; Pärssinen 1992; Okko et al. 1997; Neuvoston asetus, EY 2002).

5.1.2 Telakkayhtiöön kohdistetut odotukset

Wärtsilä Meriteollisuus Oy:n (Wärtsilä Marine) lyhyttä elinkaarta on käsitelty julkisuudessa lähinnä surullisen lopputuloksen esimerkkinä sekä vertailtaessa konkurssin jälkeen vallinneita yksittäisiä asiointiloja kadonneisiin käytäntöihin. Lisäksi se on eräissä tutkimuksissa ollut, kuten tässä, lähtökohtatilanne ja syy uuden toiminnan alkuun. Telakkayhtiöstä lausuttuun tutustuessaan ei vältty vaikutelmasta, että Wärtsilä Meriteollisuuden toimintaan suhtaudutaan usein yhtä kriittikömmästä kuin pimeään keskiaikaan: johtamistoimet eivät voineet olla muita kuin virheellisiä ja epäterveitä sekä asiat ja pyrkimykset ei-toivottavia. Tällainen summittainen asenne kuitenkin murenee, kun perehtyy sen aikaisiin intresseihin, joiden virittämiin ristipaineisiin Wärtsilä Meriteollisuuden johto itsensä altisti. Sitä voisi verrata vaikeaselkoiseen yhtälöön, jonka alkuehdot eivät ole yksiselitteiset ja jolle ei löydy täydellistä ratkaisua. Tässä

tutkimuksessa itse Wärtsilä Meriteollisuus Oy:n tapahtumakokonaisuutta on mahdollista käsitellä vain kursorisesti; seikkaperäisempi raportointi ja kertyneen haastattelumateriaalin laajempi hyödyntäminen jäävät toisiin yhteyksiin.

Oy Wärtsilä Ab ja Valmet Oy julkistivat 30. toukokuuta 1986 aikomussopimuksen vaihtokaupasta, jonka mukaan niiden telakka- ja paperikonealoista muodostetaan kaksi erillistä yhtiötä. Ne aloittaisivat toimintansa vuoden 1987 alusta. Telakkayhtiöstä Wärtsilä omistaisi 70 % ja Valmet 30 %, paperikoneyhtiöstä vastaavat osuudet olisivat 35 % ja 65 %. Uuden telakkayhtiön kohdalla ei yhtiöittämistä voida pitää liikeriskin hallintamielessä ainakaan epätarkoituksenmukaisena järjestelynä. Yhtiön tuli pärjätä omillaan, kuten emoyhtiön toimitusjohtaja Tor Stolpe syksyllä 1988 totesi (Wärtsilä Marine 4/1988, 4).

Vaikka telakoiden markkinanäkymät yleisesti tuona aikana olivat synkkiä, tukivat monet Wärtsilä Meriteollisuuden ympärillä toteutetut manööverit tulevaisuudenuskoa: Uusi yhtiö monine laitoksineen, työpaikkoineen (suunnitelmataso 6.000) ja tuotteineen oli todellinen suuryritys. Valtiovallan telakkafuusion onnistumiseksi myöntämät 700 mmk verohuojennukset sekä osapuolten laajat ja pitkäjänteisiksi tarkoitetut työllisyysjärjestelyt antoivat julkisuuteen kuvan, jolla jäljellejäävien työpaikkojen elinkelpoisuus taattiin. Muutenkin Wärtsilä Marinen tuotannolliset ja taloudelliset lähtökohdat olivat sinällään kohtuullisella tasolla, vaikka yhtiön 1500 mmk osakepääoma muodostui pääasiassa apporttijärjestelyin kiinteistöistä ja kalustoista, eikä siten likvideistä kassavaroista. Yhtiö lisäksi kaksinkertaisti tilauskantansa 9 miljardiin markkaan jo heti ensimmäisenä vuonna. Se oli myös toisena toimintavuonna lähes samoissa lukemissa luvaten työllisyyttä 1990-luvulle asti (Oy Wärtsilä Ab Vuosikertomus 1987, 10; 1988, 12). Yhtiö piti itsekin tilauskantaansa vahvuutenaan, vaikka se sisälsi myös riskejä (Wärtsilä Marine 4/1988, 4). Uusia riszteilytilauksia oli saatu länsimarkkinoilta, joiden kysyntäkehitys nähtiin valonpilkahduksena.

Oli myös totuttu siihen, että telakkateollisuuden pitkäkestoiset projektit aiheuttavat huomattavia laskutusheilahteluja ja siitä johtuvia tappiolukuja eri toimintavuosien tulostietoihin. Ja vaikka ensimmäisestä ja toisesta toimintavuodesta kertyi yhteensä noin 800 mmk tappiota, voitiin se vielä mieltää yhtiötä käynnistettäessä ilmaistun 2—3 vuoden sopeutusvaiheeseen (Oy Wärtsilä Ab Vuosikertomus 1987, 4) kuuluvaksi ja ajatella alun perin asetettu 1,5 miljardin markan oma pääoma (Wärtsilä Marine 2/1988) siihen nähden riittäväksi. Tuskin sen paremmin oma väki kuin ulkopuolisetkaan ajattelivat, etteikö emoyhtiö(t) tulisi tarvittaessa avuksi. Kannattamattomuudesta huolimatta Wärtsilä Meriteollisuuden kokoista yritystä oli vaikea kuvitella päästettäväksi kaatumaan (Uola 2001, 355) Sellaista voi päätellä siitakin, että vaikeuksista huolimatta Wärtsilä Meriteollisuudessa lakkoiltiin vielä lokakuussa 1989 pal-kankorotusten vauhdittamiseksi järjestötasolla. Telakoiden alituisen ahdin-

koon ja eri toimijatahojen vetoomuksiin valtiovallan kotimaisiksi alustilauksiksi ja telakkasubventioiksi sekä Neuvostoliiton arktisten alueiden merikuljetusprojekteihin osallistumiseksi oli myös vuosien saatossa turruttu. Sitä paitsi ammattitaitoisista telakkatyöntekijöistä alkoi olla huutava pula, joten työn loppumisesta ei ollut merkkejä.

Kauppa- ja teollisuusministeriö oli 1988 joulukuussa asettanut työryhmän tutkimaan koko Suomen telakoita käsittävän yhteisyrityksen perustamista. Valtio haluttiin omistajaksi antamaan lainaa sekä takauksia. Telakoiden muut intressit erosivat toisistaan: Hollming halusi Valmet-Wärtsilä-fuusion tapaan veroetuja, Rauma-Repola irti telakoista ja fuusiojärjestelyn kautta alle 20 % omistusosuutta, Wärtsilä kilpailukyvyn paranemista. (Ranki 2000, 314, 318—319). Kuultuaan 13.1.1989 talouspoliittisen ministerivaliokunnan kielteisen kannanoton valtion valmiudesta sijoittaa riskipääomaa tai antaa takuita yhteisyritykselle Wärtsilä konserni ilmoitti viikkoa myöhemmin, ettei se tule osallistumaan telakkateollisuuden rakennemuutosneuvotteluihin. Se viittasi telakayhtiönsä vahvaan markkina-asemaan sekä tilauskantaan ja totesi toiminnan kehittämisen jatkuvan entiseltä pohjalta. Samalla kuitenkin kerrottiin kannattavien tilausten saannin vaikeudesta kilpailijamaiden telakkatukien johdosta. (Wärtsilä Meriteollisuus Oy, Pikaviesti 2 / 20.1.1989) Ainakin telakkatoimittajat uskoivat, että Marinen telakkaboomi jatkuu pidempään ja sen alihankinta vain entisestään lisääntyy. (Malinen 1998, 235).

5.1.3 Telakan alihankintapolitiikasta ja menettelytavoista

Wärtsilä Marinen sekä pääosin sen osajilla ja laitoksissa toimintaa jatkavan Masa Yardsin harjoittamaa alihankintaa ja itse laivanrakennusprosessin perusteita on selostettu laajasti osana johdannossa mainittua telakkatutkimusprojektia (esim. Pusila et al. 1993; Leimu – Pusila 1995; Malinen 1998; Toivonen 2000). Tässä kohden nostetaan telakka-alihankinnasta esiin vain tapaustutkimuksen kannalta keskeisimmät seikat.

Telakoiden alihankinta poikkeaa autoteollisuuden alihankinnoista siinä, että telakan samalta alihankkijalta tilaamat tuotteet ja palvelut eri alusten kohdalla voivat toimituslaajuuksina ja toimitussisältöinä poiketa suuresti toisistaan. Telakat kutsuvat rakennettavia laivojaan projekteiksi ja antavat niille oman numeron. Wärtsilä Marinen, kuten sen tiloissa tänään toimintaa jatkavan yhtiönkin, laivanrakennus on yksittäistuotantoa tai korkeintaan muutaman aluksen erän käsittävää räätälöityä työtä. Erikoislaivoissa varustamojen panos kulloisenkin uusimman laivansa erittelyn laatimisessa, työn valvomisessa ja valmistuksen aikaisten detaljivariointien päätöksenteossa on merkittävä. Tämä kaaventaa telakan vapautta vakiodia laivaerittelyä mieleisekseen. (de Feyter 1986, 206, Kivinen et al. 1993, 18; Ristilehto 1995, 166, 173; Pusila 1995, 51)

Tärkeimmistä hankinnoista neuvotellaan jo ennen laivasopimuksen allekirjoittamista, jolloin toimittajilta tiedustellaan indikatiivista hintaa ja alihankkijan kapasiteettitilannetta. Tärkeitä telakkatoimittajien valintakriteerejä ovat etenkin hinta, laatu, toimitusvarmuus ja kokemus. (Kivinen et al. 1993, 19—21) Telakka-alalla ei ole menty yhtä projektia pitempiin hankintasopimukseen muutamia toimintoja lukuun ottamatta. Laivanrakennuksessa suositaan edelleenkin jatkuvaa projektikohtaista kilpailuttamista usean tarjoajan kesken, vaikka ns. hovihankkijoita toistuvien sopimuksin syntyykin. Ominaista on ollut suoritteiden standardisoimattomuus ja varsinkin laivojen varustelutyössä on vaadittu tilannetajua ja suoritteiden variointeja. (Leimu – Pusila 1995, 318; Toivonen 2000, 111). Telakan kyky rakentaa vaihtelevia alustyyppisiä perustuu alihankintojen monipuoliselle käytölle (Pusila 1995, 65; Wärtsilä Marine 2/1987, 3). Wärtsilä Meriteollisuudessa alihankinnan käyttö lisääntyi peräkkäisinä toimintavuosina jyrkästi. (Pusila et al. 1993; 21, 49)

Telakan ja alihankkijan yhteistyön sujumiseen vaikuttavat monet kulttuuriset tekijät, kuten osapuolten mahdollinen reviiriajattelu, niiden tuntema (epä)luottamus toisiaan kohtaan ja ohjausjärjestelmien valmiudet. Lisäksi laivatyölle tyypilliset kuormitusvaihtelut tekevät alihankkijasidoksen sykkiväksi. (ks. sidoksen vaatimuksista lähemmin Peltomäki 1995, 190—191)

Tämä korostui eritoten Wärtsilä Marinen alihankintakäytännössä. Hankittavan suoritteen sisältö ja rajapinnat muihin työsuoritteisiin täsmentyivät vasta työn edetessä, jolloin juuri osapuolten välisellä luottamuksella on keskeinen sija (Toivonen 1994, 61–63). Telakkatoimittajan ja telakan välinen vaihdantasuhde syntyi usein suunnittelemattomasti telakan alikapasiteetin reaktiivisena seurauksena. Silloin tilattiin mieluummin niiltä, jotka tunnettiin. Yksittäisen toimittajan kontaktipinta oli laaja sekä informaation vaihto lähes päivittäistä. Alihankintaa leimasi sosiaalinen kanssakäyminen ja kommunikaation epämuodollisuus. Telakka oli riippuvainen alihankkijoistaan, ei ainoastaan alihankinnasta kuten nykyään. (Malinen 1998, 161, 232—236)

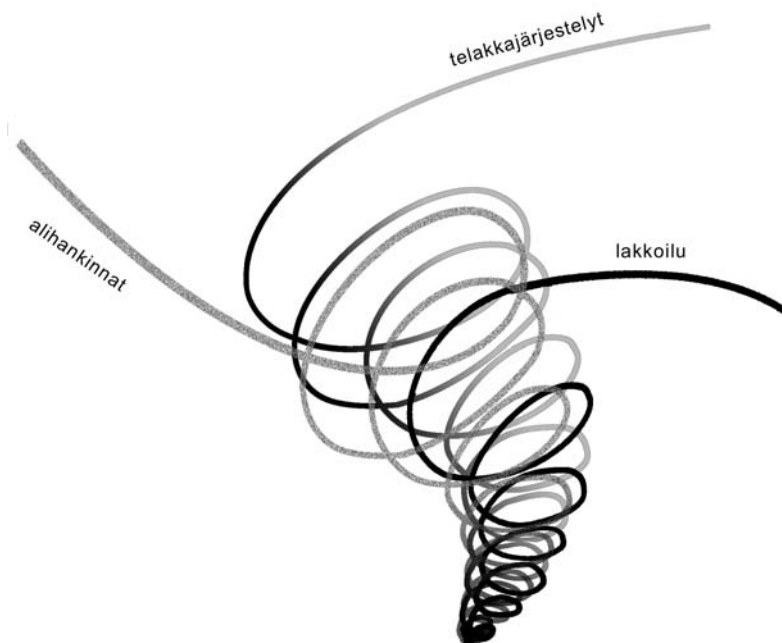
5.1.4 Telakkayhtiön kriisisyöveri

Telakkayhtiön strategisena lähtökohtana ei toiminnan käynnistymisvaiheessa ollut muuta perussuuntavaihtoehtoa kuin laivanrakennuksen hengissä pitäminen, ydintoimintojen säilyttäminen ja työllistäminen. Toisin sanoen se pyrki täyttämään jäljelle jätettäväksi aiottua kapasiteettia suunniteltuihin tuotantovoelyymeihin pääsemiseksi. Telakkafuusiosta sovittaessa henkilöstömääräksi ajateltiin noin kuusituhatta työntekijää, jolloin parissa vuodessa tulisi nelisentuhatta työpaikkaa poistumaan (Wärtsilä Extra kesäkuu 1986, 2, 6).

Tästä linjasta kuitenkin poikettiin. Jo maaliskuussa 1987 töitä olikin tarjolla lähivuosiksi koko silloiselle työntekijämäärälle, eli 8200 henkilölle. (Wärtsilä

Marine 1/1987, 12) Alhaiseen hintaan otettuja laivatilauksia perusteltiin yhtiön henkilöstölle ja niin ollen muillekin sidosryhmille paitsi yllämainituilla työllisyys- ja subventionäkökohdilla myös yhtiön aseman puolustamisella matkustaja-alusten rakentajana (Wärtsilä Marine 2/1987, 1). Toimintaa vauhditettiin toukokuussa 1987 aloitetulla ”Täysillä eteenpäin” -kampanjalla. Se yhteydessä myös tunnustettiin, että kaupat oli tehty nykyisiä tuotantokustannuksia alhaisemmillä hinnoilla. Nyt oli alennettava tuotantokustannuksia. (ibid.)

Wärtsilä Meriteollisuuden tuloksen rasitteena olivat olleet heti alkajaisiksi yhtiön emoilta saamat tappiollisiksi tuomitut työt, etenkin Valmetilta tullut NL:n arktinen tankkerisarja (Knorrning 1995, 142), jonka sopimus vahvistettiin tammikuun 1987 alussa. Pitkäkestoisen kapasiteetinkäytön myyminen alle vallitsevan kustannustason, etenkin ensimmäisenä toimintavuonna (Ranki 2000, 313) vain kärjistyi entisestään myöhempinä vuosina, kun markkamääräiset ostohinnat ja palkat nousivat samalla kun työvoiman saanti ja käyttö vaikeutuivat. Tappiollisuus generoitui kuvion 5 kaltaiseksi kolmen eri osatekijän toisiaan provosoivaksi syöveriksi: telakkajärjestelyt, alihankinnat ja lakkoilu.



Kuvio 5 Wärtsilä Marinen kriisisyöveri

Huhtikuun lopussa 1989 välitilinpäätös osoitti jo 1,7 mrd mk kumulatiivista tappiota (Ranki 2000, 321) Omistajat näkivät kriisisyöverin kuilun ammottavana. Tilanteen vakavuudesta ei vain näkynyt merkkejä telakoiden arjessa joi-takin kesän kynnyksellä ilmaantuneita maksuviivästymisiä lukuun ottamatta;

toitä oli kädet täynnä. Uhkatilannetta oli senkin vuoksi vaikea mieltää, koska tilauskanta oli mahtava, noin seitsemän miljardia markkaa ja tuotteet laadukkaita.

5.1.5 Kassakriisi – telakkatoimittajan ensiheräte

Wärtsilä Meriteollisuuden toimintansa aikana julkisuuteen ja omalle henkilöstölle antamassa informaatiossa yhtiön tilasta toistui neljä pysyvää sanomaa:

- tilaukset on otettu, ei saatu, kovassa kansainvälisessä kilpailussa
- ulkomaiden telakoille maksamat tuet heikentävät Suomen mahdollisuuksia niin länsi- kuin itämarkkinoillakin
- työllisyyttä on hoidettu, mutta työntekijöiden yhteistyöhalu- ja työrauhakysymyksissä on parantamisen varaa
- tehokkuutta on pystytty jatkuvasti kohottamaan.

Synkkien vuositilinpäätösten ja osavuotiskatsausten päätteeksi valettiin aina tulevaisuuden uskoa sillä, että tehokkuutta nostamalla tappiokierteestä toivutaan.

Tämän tutkimusasetelman kannalta katsottuna adekvaattia on se, että mistään akuutista hädästä ei ennen kesää 1989 puhuttu. Vuotta aikaisemmin toiseksi varatoimitusjohtajaksi tulleen talous-, rahoitus- ja varustamotuntemusta omaavan diplomiekonomi Ingmar Ingvesgårdin 1.4.1989 tapahtunut toimitusjohtajanimitys saatettiin tulkita sisäpiirikuohunnaksi, ei hädän signaaliksi. Lai-
vanrakennustaustan omaava diplomi-insinööri Kari Airaksinen ehti toimia Wärtsilä Meriteollisuuden toimitusjohtajana ainoastaan neljä kuukautta siitä, kun valtiotieteen maisteri Pekka Laine oli siirtynyt 1.1.1989 Wärtsilän konsernijohtajaksi. Airaksinen tuli takaisin varatoimitusjohtajan paikalle vastuualueenaan nyt Neuvostoliittoon suuntautuva kauppa. (Veistämön Viesti 5/1989, 2) Joka tapauksessa nämä henkilöjärjestelyt tapahtuivat likviditeettikriisin julkituomisajankohtaan nähden suhteellisen myöhään. Vielä huhtikuun lopulla julkaistussa Wärtsilän vuosikertomuksessakin (1988, 12) kuluvan vuoden (1989) tuloksen arvioitiin paranevan, vaikka pysyvän edelleen tappiollisena.¹⁸

Heinäkuun alkupuolella 1989 yhtiö kuitenkin ilmoitti valtiovallan edustajille joutuneensa maksuvaikeuksiin ja omistajien toivovan pikaisia neuvotteluja. Emo-Wärtsilä oli lopettanut lyhytaikaisen luoton myöntämisen. Kuun lopulla Valtiontakauslaitos perui toistaiseksi takauksen Vientiluoton elokuun alussa nostettavaksi myöntämästä lainasta. Rahat kassasta olisivat loppuneet elokuun puolivälin jälkeen. Syntyi akuutti kriisi. Yhtiön henkilökunnalle tieto valtiovallan kanssa käytävistä neuvotteluista kerrottiin kuitenkin vasta torstaina 3. elokuuta päivätyssä tiedotteessa, mutta siinä ei puhuttu maksuvaikeuksista.

¹⁸ Tulosenusteen huononemista koskevan ilmoituksen laiminlyönnistä Wärtsilä sai myöhemmin Helsingin Arvopaperipörssin hallitukselta huomautuksen (Helsingin Sanomat 19.9.1989, 3, 31).

ta vaan toimintaedellytysten vahvistamisesta. Valtion olisi tullava telakkayhtiön tukijalaksi. (Ranki 2000, 321)

Seuraavana päivänä lehdistö kertoi yhtiön ilmoittaneen joutuvansa ilman valtion tukitoimia konkurssiin. Telakkatoimittajat lopettivat tavaraluottoihin perustuvat toimituksensa välittömästi. Mutta katkos jäi lyhytaikaiseksi, kun sopu Wärtsilä Marinen tilauskannassa olleiden alusten rakennusaikaisesta rahoituksesta syntyi 9.8.1989. Valtio, Wärtsilä, Valmet, Suomen Yhdyspankki sekä Postipankki ottivat takausvastuun yhtiön tarvitsemista lainoista. Valtio (Vientitakuulaitos, Valtiontakauslaitos, Suomen Vientiluotto Oy yhteensä 50 %) otti pääatakaajana vallan ja vastuun yhtiöstä. Seuraavana päivänä Wärtsilä ilmoitti myyvänsä 51 % telakkayhtiöstä suomalaiselle sijoittajaryhmälle. Sille jäisi tällä järjestelyllä 19 % osakekannasta, joten telakkayhtiö ei enää olisi Wärtsilän tytäryhtiö. Tämä konsernitilinpäätöksen kannalta edullinen ratkaisu toteutui 31.8.1989. Kauppahinta oli neljä markkaa ja ostajina Suomen Yhdyspankki Oy (19 %), Oy Pomi Ab (10 %), sekä Wärtsilän kaksi eläkesäätiötä (yht. 22 %). Valmet omisti edelleen 30 % osakkeista. (Wärtsilä Vuosikertomus 1989, 31; Pikaviesti 10/1.9.1989)

Ottaen huomioon telakkajätin horjuvan valta-aseman voisi edellä kerrottujen hätkähdyttävien käännteiden olettaa jo elokuussa 1989 herättäneen telakkalihankkijat kiireesti pohtimaan silloisen suoritemenekkensä jatkuvuutta sekä menettelytapojensa tarkistamista, ainakin vakavasti ajattelemaan varuillaanoloa. Tätä kysyttiin tutkituilta telakkatoimittajilta. Samalla kiinnitettiin huomio siihen, missä laajuudessa vuosia kestäneen käymistilan jälkeen telakkateollisuuden ylipäänsä ajateltiin Suomessa säilyvän ja toimialana tarjoavan menestymismahdollisuuksia.

5.1.6 Telakkayhtiö konkurssiin – telakkatoimittajan shokkiheräte

Yhtiön pelastaminen välittömältä konkurssilta elokuussa 1989 tähtäsi ensisijaisesti siihen, että sitoumukset voidaan täyttää. Valtion yhtiölle myöntämistä vientitakuista olisi jo yksinään muodostunut ennakoituja tappioita suuremmat menetykset, noin kolme miljardia markkaa, ja noin kuudentuhannen työntekijän työpaikka olisi ollut uhattuna. (Ranki 2000, 321).

Valtion, käytännössä kauppa- ja teollisuusministeriön, määräysvaltaan pikaisella rahoitustakuuratkaisulla otettu telakkayhtiö kykeni jatkamaan lyhyen epävarmuuden jälkeen toimintaansa seuraavin peruslupauksin: Osapuolten sopimuksella turvataan tilauskannassa ja rakenteilla olevien alusten rakennusaikainen rahoitus. Sen lisäksi käynnistetään välittömästi osapuolten väliset neuvottelut yhtiön pitkän aikavälin edellytyksistä. Sopijapuolet edellyttivät vielä, että yhtiö omalta osaltaan ryhtyy neuvotteluihin henkilöstön ja sidosryhmien kanssa toimintaedellytysten parantamiseksi. Yhtiö sai uuden kahdek-

sanjäsensisen hallituksen, jonka puheenjohtajana toimi kansliapäällikkö Bror Wahlroos ja jossa Postipankilla, Suomen Yhdyspankilla, Valmetilla ja Wärtsilällä oli kullakin yksi edustaja. Valtio nimitti puheenjohtajan lisäksi kolme jäsentä, jotka edustivat Valtiontakuukeskusta, valtionvarainministeriötä ja Helsingin kauppakorkeakoulua. Omistussuhteissa tapahtuneet muutokset eivät sopimusten mukaan tuoneet muutoksia yhtiön määräysvaltaan eikä käytännön toimintaan. Valtaa käytti yhtiön uusi hallitus ja toimitusjohtajana jatkoi Ingmar Ingvesgård. (Veistämön Viestissä 11/1989, 2—3 julkaistut toimitusjohtajan tiedotteet)

Telakkatoimittajan kannalta katsottuna suomalaisen laivanrakennuksen lipulaivan tapahtumatodellisuus oli kaksijakoinen: Telakkayhtiön kohtalo oli täysin virkamiesten ja poliittisten toimijoiden käsissä. Yhtiön tulevaisuutta koskevat julkiset kannanotot tulivat kansliapäällikkö Bror Wahlroosilta, joka istui virkansa puolesta myös telakka-asioita käsittelevän ministeriön ja telakkatukia myöntävän laitoksen johtopaikoilla. Sitä vastoin itse telakkatoiminta jatkui teknisesti koko syksyn käytännöllisesti katsoen normaalisti. Tulevia töitä ajateltiin, laivoja suunniteltiin, laskettiin vesille ja luovutettiin lähes kuten ennen. Ulkoinen työntekijöiden haku tosin päättyi Helsingin telakan 6.8.1989 Helsingin Sanomissa julkaistuihin suunnittelijantoimia ja maksuliikenteen hoitajia koskeneisiin ilmoituksiin. Yhtiön töiden päättymismahdollisuuteen ei telakoilla uskottu. Luottamusta lähitulevaisuutta kohtaan osoitti sekin, että lakkoja esiintyi edelleen. Vielä 11.10.1989 päivätyssä Turun alueen henkilöstölehdessä ilmoitettiin joulun ja uudenvuoden välipäivien sisäänteoista.

Alihankkijoiden toimitusluotot kasvoivat aina 12.10.1989 pidettyyn yhtiön hallituksen kokoukseen saakka, jolloin kaksipäiväisen kokouksen tuloksena yhtiön selvitystila katsottiin välttämättömäksi ja ylimääräinen yhtiökokous kutsuttiin koolle 2.11.1989 siitä päättämään. Selvitystila tarkoitti menettelyä, jossa saatettaisiin päätyä joko toiminnan jatkamiseen, fuusioon, yhtiön purkamiseen tai konkurssiin. Hallituksen puheenjohtaja ilmoitti kokouksen jälkeen pidetyssä tiedotustilaisuudessa, että selvitystila on signaali tilanteen vakavuudesta, mutta konkurssi pyritään välttämään, jos siihen on pienikin mahdollisuus. Hallituksen varapuheenjohtaja ilmoitti toiminnan rahoituksen jatkuvan edelleen sopimuksen mukaisesti. (Veistämön Viesti 13/1989, 3) Valtiovalta ministeriä myöten oli syksyn kuluessa useissa eri yhteyksissä puhunut niin julkisessa sanassa kuin telakkatoimittajillekin olemassa olevien töiden loppuunsaattamisesta. Jo elokuisesta rahoitusratkaisusta tiedottaminen todettiin myöhemmin oikeuskäsittelyssä sitovaksi maksulupaukseksi, johon luottaen alihankkijat aloittivat uudelleen keskeneräisten töiden loppuunsaattamiseen tarvittut toimitukset (Kuusikko 1999, 1027).

Toiminnan jatkumiseen vaikuttaisivat yhtiökokoukseen mennessä käytävät neuvottelut tilaajien, alihankkijoiden, tavarantoimittajien, omistajien, rahoitta-

jien ja muiden sidosryhmien kanssa: voidaanko tilauksia peruuttaa ja sitoumusten ehtoja muuttaa. Jatkumiseen vaikuttaisi myös se, mihin johtopäätöksiin valtiovallan taholla tultaisiin telakkateollisuuden tukemisesta. (yhtiön hallituksen tiedote 12.10.1989, Veistämön Viesti 13/1989, 2) Vasta tässä vaiheessa, i.e. kaksi viikkoa ennen konkurssia, ruvettiin puhumaan toiminnan supistamisesta tai lopettamisesta. Siihen asti yhtiön johto oli tähdentänyt nykyisen tilauskannan vaativan kaikki käytettävissä olevat työvoima- ja alihankkijaresurssit, jotta työkuormasta selvitäisiin. Seuraavan viikon puolivälissä telakkatoimittajat saivat vielä yhtiön ostotoimelta vakuutteluja toiminnan jatkuvuudesta, jos olennaisista hintojen alennuksista voitaisiin päästä sopimukseen.¹⁹ Nämä neuvottelut eivät johtaneet toivottuun tulokseen. Tuloksettomia olivat myös laivojen tilaajilta toivottujen lisämaksujen osalta käydyt neuvottelut. Rahoittajapankit sulkiivat yhtiön shekkitilit. Maanantaina 23.10.1989 yhtiö päätettiin hakea konkurssiin. (Ranki 2000, 328—330)

Alun perin elokuun 9. päivänä 1989 allekirjoitetusta rahoitussopimuksesta kehkeytyi koko Wärtsilä Meriteollisuuden kohtalosta kulissien takana käytävien keskustelujen ydin (ks. lähemmin Ranki 2000, 323). Salaiset rahoitussopimusten menettelytavat kiistettiin ensin julkisuudessa (Helsingin Sanomat 12.8.1989, 29), mutta paljastuivat sitten melko pian (Suomen Kuvalehti N:o 35/1989, 1.9.1989, 10—11). Yhtiön tilasta ja tulevista tappioista saadut uudet tiedot poikkesivat kuitenkin huolestuttavasti niistä oletusarvoista, joihin elokuinen ratkaisu perustui. Ei oikein tiedetty, mitkä luvut olivat oikeita. Telakkayhtiön asioita hoitavat valtion virkamiehet ja poliitikot kavahtivat julkista kritiikkiä, joka kasvoi heidän solmimiaan sitoumuksia kohtaan. Rahoitussitoumuksen osalta pelastavaksi oljenkorreksi huomattiin konkurssi, vaikka sen vapauttavasta vaikutuksesta ei oltu ihan varmoja. (Ranki 2000, 324—325, 331)

Konkurssiinhakeutumispäätös kehkeytyi nopeasti muutamien päivien aikana ja julkisuudelta piilossa. Siitä äänestettiin Meriteollisuuden hallituksessa. Telakkatoimittajat, kuten muutkin telakkayhtiön laitosten kanssa tekemisissä olleet sidosryhmät kansainvälisiä finanssipiirejä myöten elivät siinä uskossa, että elokuisen rahoitussopimuksen puitteissa velvoitteista huolehditaan ja ainakin kesken olevat laivat rakennetaan valmiiksi. **Konkurssi-ilmoitusta 23.10.1989 ja sen rahoitussopimuksen sitovuuteen tuoman purkuperusteen paljastumista voidaan siten täydellä syyllä pitää sellaisina tapahtumina, jotka täyttävät tässä tutkimuksessa liiketoimintashokille edellytetyn menekkiromahduksen yllätyksellisyysehdot.**

¹⁹ Telakkatoimittajat konkurssia edeltäneellä viikolla mykistänyt rahoituskriisi tuli esiin myös suorite-
tuissa WM:n materiaaliostoja koskeneissa henkilöhaastatteluissa. Suoritustilan välttämiseksi esitetty
hinnanalennuspyyntö oli 15 %. (Kuosa).

5.1.7 Kiristynyt alihankintapolitiikka – telakkatoimittajan jälkiheräte

Konkurssin raunioille syntyi uusi Masa-Yards -telakkayhtiö. Laitosten vuokrauksesta, keskeneräisten töiden tekemisestä samoin kuin irtaimen omaisuuden ostoista sovittiin nopeasti, mutta konkurssipesää koskevat korvauskysymykset tulisivat viemään vuosia.

Alihankkijat katsoivat, että valtio oli pettänyt lupauksensa. Maksusaamisten menetyshäiriö johti alihankkijoitten ja tavarantoimittajien boikottiin, jota kesti 31 päivää. Marraskuun 23. päivänä lauha sopu saatiin vaivoin syntymään. Sen toiseksi osapuoleksi valtion paikalle tulikin yllättäen Masa-Yards, joka tarvitsi kipeästi ao. alihankinta- ja tavaratoimituksia.²⁰ Uusi telakkayhtiö sai valtiolta alihankkijoiden korvauksiin 50 miljoonan markan vaihtovelkakirjalainan. Valtio lupasi sovun syntymiseksi lisäksi työllistämisavustuksena 20 miljoonaa markkaa, joka jaettaisiin työvoimaviranomaisten kautta pahimmin kärsiville alihankkijoille. Muutenkaan boikottisovinto ei koskenut kaikkia konkurssista kärsineitä alihankkijoita vaan lähinnä niitä, joiden suoritteita Masa-Yards tai muu telakkatoiminta tarvitsi. Jaettava summa oli vajaa kuudesosa alkuperäisestä alihankkijoiden kokonaisvaatimuksesta. Loppujen korvausten odotus jäisi vuosien päähän pesän jako-osuuksien varaan. (Kuosa; Wiksed, henkilöhaastattelut)

Alun perin sovitut prosenttimäärät myöhemmin hieman muuttuivat ennakoitua suuremman korvauksia saavien alihankkijoiden määrän vuoksi. Masa-Yards korvasi alihankkijoiden menetyksiä kahden miljoonan markan riidattomiin saataviin asti porrastetun maksutaulukon prosenttisummilla: miljoonan markan saataviin asti 45 % ja ylimenevältä osalta 15 %, eli maksimissaan 600.000 mk. Loppuosa saatavista tuli sille valvottavaksi asianomaisen alihankkijan Masa-Yardsille myöntämää jako-osuusvähennystä vastaan. Alihankkijat, joilla oli pieniä saatavia, hyötyivät sopimuksesta eniten. Niille alihankkijoille, joiden saatavat nousivat yli kolmen miljoonan markan, luvattiin oikeus lunastaa saataviensa neljänneksellä Masa-Yardsin osakkeita niiden nimellishinnalla 20 miljoonan markan edestä, mutta tämä hanke sammui Kværner-kauppaan. (Kuosa)

Korvausmenettelyn ehtona oli, että uusi telakkayhtiö saa alihankkijoiden mahdolliset jatkotoimitukset kyseisiin laivoihin niin halutessaan samoilla ehdoilla kuin Wärtsilä Meriteollisuus Oy:n kanssa oli sovittu, mm. ilman maksuvakuuksia. Kun uusi telakkayhtiö tuli näin mukaan alihankkijoiden ja valtion väliseen kiistaan, oli valtion lupausten pettämistä ja Masa-Yardsin hyötynäkökohtia vaikea pitää erillään. (ibid.) Muutamat suuret alihankkijat, jotka eivät osallistuneet yllämainittuun korvausmenettelyyn, nostivat kanteen valtiota vastaan väärästä tiedottamisesta ja voittivat; korkeimman oikeuden päätös tuli

²⁰ Kopio sopimuksesta on ollut tutkijan nähtävänä.

tosin vasta vuonna 1999. Silloin muutkin alihankkijat aktivoituivat (Turun Sanomat 3.6.1999, 19) ja yli 11 vuotta kestänyt prosessi päättyi sopimusratkaisuun vuonna 2001 (Turun Sanomat 26.1.2001, 22) Telakkakonkurssista aiheutunut valtion vahingonkorvausten kokonaissumma on vuosina 1999—2003 noussut yli 16 miljoonan euron²¹.

Suhtautuminen alihankintaan oli Masan telakoilla aluksi varauksellista. Alihankinnan osuus pyrittiin uuden yhtiön käynnistyessä julkisuudessa esiintyneiden tietojen mukaan minimoimaan 15—20 prosenttiin, joka olisi aikaisempaan nähden selvästi alhaisempi taso (Uusi-Suomi 9.11.1989, 18; 24.11.1989, 3). Pitkään mielessä olivat vielä alihankinnan ylikuumenneet ajat sekä Masa-Yardsin telakkatoiminnan alun vakavasti vaarantanut boikotti.

Masa-Yardsin pyrkimys riippumattomuuteen alihankkijoista²² oli sikäli riskiä, että telakkaprosessin väistämättömän kehityksen tiedettiin edellyttävän alihankkijaverkoston avulla aikaansaatuja kokonaistoimituksia. Niille pitkäaikaiset ja erikoistuneet yhteistyösuhteet olisivat luontaisin lähtökohta. Telakkayhtiö halusi kuitenkin jatkaa raa'an kilpailuttamisen linjalla, jolloin yhteistyö oli mahdollista vain projektikohtaisesti. Tämä johti siihen, että telakka-alihankinta vaihteli eri toimittajien kohdalla rajusti eikä niiden keskinäinen yhteistyö saanut kehitysaikaa. Telakkatoimittajien erikoistumishalu puuttui jo vähäisen asiakaskannan johdosta. Telakkayhtiö pelkäsi yhtä laivaprojektia pitempien riippuvuuksien synnyttävän etupiirijakoja ja nostavan hintatasoa. Telakka-alihankkija taas ei pudotuspeliympäristössä voinut luottaa asiakassuhteen jatkuvuuteen. Masa-Yardsin omaksuma uusi sopimuskäytäntö toi myös telakkatoimittajalle aikaisempaan käytäntöön verrattuna laajempaa vastuunkantoa (liikeriskejä) laivan luovutuksen jälkeen. Osapuolten välillä esiintyi epäluottamusta. (Leimu – Pusila 1995, 316—318; Malinen 1998, 121, 125)

Talouden kehitysnäkymät näyttivät 1990-luvulle tultaessa synkkenevän, eikä laivanrakennusalan toimintaympäristökään seestynyt. Orastava lama väläytti jo esimerkkejään. Ja mikä tulisi olemaan uuden telakkayhtiön lopullinen kohtalo? (Sen värikkäästä alkutaipaleesta ks. Masa-Yards Oy Vuosikertomus 7.11.1989—31.12.1990). Neuvostoliiton hajoaminen hiljensi lopullisesti toiveet Neuvostoliiton markkina-alueen vahvistumisesta. Rauma Yards Oy:n yhtiöjärjestelyt ja vaikeudet (Uola 1996, 522—524), raumalaisen Hollmingin telakan hiipuvat laivatilaukset (Uola 2001, 331—336) samoin kuin Wärtsilä Meriteollisuuden konkurssin velkojainkokouksesta 28.12.1989 aina norjalaisen suurkonserni Kværnerin omistajaksi tuloon asti 22.3.1991 ulottunut fuusi- on tavoittelu tarjosivat telakka-alihankkijoille runsaasti huolenaiheita tulevista toimintamahdollisuuksista. (ks. Lahtonen 1997).

²¹ Tutkijan 15.9.2003 KTM:ltä saama määrärahalaskelma.

²² Tätä kirjoitettaessa alihankinnan osuus on noin puolet.

Kotkan ja Turun korjaustelakoiden uudelleenkäynnistys itsenäisinä yhtiöinä tapahtui sekin heti konkurssin jälkeen. Niiden alkutaival nojasi neuvostoliittolaisiin ja kotimaisiin tilauksiin ja edellytti toimijoiltaan luottamista tilanteiden paranemiseen. Volyymiltään näiden töiden suomalaisille laivanrakennuksen alihankkijoille tarjoamia kysyntänäkymiä ei menestymisvaihtoehdossakaan voinut verrata uudislaivarakennukseen.

Edelleen suurin telakka-alihankinnan kysyntäpotentiaali oli entisillä Wärtsilän Meriteollisuuden telakoilla. On huomionarvoista, että uusi telakkayhtiö kykeni voitollisiin tilinpäätöksiin heti ensimmäisinä vuosinaan (Masa-Yards Oy Vuosikertomus 7.11.1989—31.12.1990; Kværner Masa-Yards Oy Toimintakertomus 1993). Oikeastaan vain kolme asiaa oli Wärtsilä Meriteollisuuteen nähden ratkaisevasti toisin:

- Tappiolliset laivatilaukset eivät rasittaneet enää tulosta (vrt. Uola 2001, 355). Voitiin keskittyä olennaiseen, kun tiedettiin tarjolla olevan työvoiman riittävän ja kykenevän tekemään valmistettaviksi halutut laivat. Ylimääräistä osaamista tulevaisuutta varten rekrytoitiin säästeliäästi.
- Lakkoilu loppui lähes tyystin, ja koko henkilöstön kanssakäymistä leimasi yhteistyöhalu (Viita 1996, 123—131; Niemelä 1996, 80, 89; Masa-Yards Oy Vuosikertomus 7.11.1989—31.12.1990).
- Ostotoiminnan haltuun saanti piti kustannukset ja etenkin alihankinnat suunnitelmien mukaisina (Toivonen 2000, 148). Järjestelmiä ei suurestikaan muutettu, niitä paranneltiin ja valvontaa tiukennettiin (Leimu 1994, 42).

Kun valtio ryhtyi tukemaan Masa Yardsin pikaista synnyttämistä, sillä eittämättä paitsi pienennettiin valtion välittömiä menetyksiä, myös estettiin Suomen laivanrakennusteollisuuden maineen menetystä ja kertakaikkista murenemista. Siitä huolimatta yllä kuvattujen tapahtumien valossa odottaisi, että telakka-alihankkija viimeistään tässä vaiheessa lähtisi voimaperäisesti tarkastelemaan strategisia toimintavaihtoehtojaan joko irrottautumalla kokonaan toimialasta tai ainakin etsimään suoritteilleen aivan uusia asiakkaita.

Koetun ahdingon virittäminä monet telakkakonkurssissa menetyksiä kärsineet suomalaiset alihankkijayritykset tiivistivät rivinsä ja perustivat keväällä 1990 yhdistyksen. Perustavassa kokouksessa Suomen Yrittäjien keskusliiton edustaja totesi Wärtsilä Marinen noin 300 alihankkijasta siihen mennessä tietävästi vain kolmen menneen konkurssiin. Kokouksessa arveltiin sellaisten yritysten selvinneen parhaiten, jotka pystyivät suuntaamaan toimintansa muille aloille. (Turun Sanomat 26.4.1990, 16). Kolmesta jäsenyritystä lähti mukaan kauppa- ja teollisuusministeriön tukemaan kaksivuotiseen vientirengashakkeeseen, joka tähtäsi ulkomaisten telakoiden turn key -toimituksiin ja joihin kokonaisuuksiin kyseiset yritykset yhdessä pystyisivät (Exportteri No 2 /

joulukuu 1990). Myöhemmin telakka-alihankkijoiden vientiyhteistyöryhmittymiä pyrittiin synnyttämään myös Suomen Ulkomaakauppaliiton toimesta (Tekniikka & Talous 4.3.1991, 3). Tulokset jäivät tavoitteista.

5.2 KOLMEN TELAKKATOIMITTAJAN AHDINKOTAPAUKSET

Edellä on selvitetty Wärtsilä Meriteollisuuden telakkatoimittajilleen aiheuttaman ahdingon lähtökohtia ja yleistä olemusta. Huomio kiinnitettiin siihen, minkälaisia telakkayhtiön vaikeudet sille itselleen olivat ja minkä asteisen yllätyksellisyyden ne toimintaympäristölleen tarjosivat.

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan sitä, miten telakkayhtiön kohtalokkaat vaiheet havaittiin ja miten ne vaikuttivat tutkimukseen valituissa yrityksissä kuvaamalla näiden yritysten menekkiromahdus kronologista jäsentelyä noudattavana toimintatapahtumana. Samaa peruskaavaa on käytetty myös autotehtaan ja sen osahankkijoiden tapahtumakuvauksiin

Kuvauksen kaaret on tietoisesti pidetty eheinä, ao. avaintoimijoiden ymmärtäminä ja kertomina kokonaisuuksina katkaisematta niitä, autotehtaan tapausta lukuun ottamatta, tutkijan välitoteamuksin tai jälkihuomautuksin. Näin on haluttu tuoda esiin näkökohtia ja argumentteja, jotka olivat relevantteja itse toimijoiden edesottamuksissa ja joilla tapahtunut itselle ja muille selitettiin. Näihin yrityskohtaisiin avainjohtajan toiminta-areenan aktiviteettiepisodeihin, joiden tunnistena on rasteroitu harmaa tekstipohja, on pyritty saamaan mukaan myös keskeisimmät käyttämättömät tai toteutumattomat toimintavaihtoehdot silloisine tarkoituksiperineen.

Tämä avaintoimijälähtöisyys ei silti tarkoita, että tiedonmuodostuksessa olisi tyydytty yksinomaan haastateltavan muistamiin tietoihin, ks. edellä kappale 4.2. Mutta kaikki harmaalla tekstipohjalla merkitty on heidän omaksi kuvaukseksi ja sanomakseen hyväksymäänsä. Näihin osuuksiin on haluttu jättää haastatteluista juontuvaa persoonalliseen tapahtumakerrontaan ja arkikielen sanontoihin viittaavaa sävyä sekä me- ja passiivimuodon vaihtelevaa käyttöä, vaikka teksti on tutkijan tiivistämää.

Avainjohtajaan itseensä liittyvistä kriisikokemuksista ja tapahtumatodellisuudesta puhuttaessa esitetyt asiat ovat pelkästään ao. henkilön ilmaisemaa. Nämä kokemuskuvaukset ovat minämuodossa, ja niiden teksti on kirjoitettu ”*kursiivilla lainausmerkkien sisään*” harmaalle tekstipohjalle olematta sekään suorasanaista puheen lainausta.

Kunkin yritysosion päätteeksi esitetään tutkijan tulkinta ao. yrityksen ahdinkokäyttäytymistä ilmentävistä tunnuspiirteistä ja strategisista kriisireaktioista. Näiden yksittäisten yrityskohtaisten tulemien pohjalta seitsemännessä luvussa tehdään sitten tässä tutkimuksessa muodostetun tarkastelukaavan mukainen yhteenveto yrityksen ahdinkokäyttäytymisestä menekkiromahduksen

aiheuttamassa akuutissa kriisissä. Tutkijan kategorisoimaa käyttäytymismallia käytetään johtopäätöskeskustelun pohjana arvioitaessa ja vertailtaessa havaittuja yhdenmukaisuuksia sekä asetettaessa rajauksia tai erityisehtoja niiden edustavuudesta yli tutkittujen tapausten.

5.2.1 Tapaus PARMA OY / Parma Marine

5.2.1.1 Yleistä²³

Parma Oy rakentui 1980—90-lukujen taitteessa teollisuusryhmistä. Niitä olivat betoniteollisuus, puuteollisuus ja metalliteollisuus. Metalliteollisuuden liikevaihto oli vajaat 200 mmk ja henkilökuntaa n. 300. Se muodostui tulosityksikoistä. Suurin ja välillä toiseksi suurin oli Parma Marine, jossa työskenteli noin 100 henkilöä. Sillä oli täysin oma brandi ja oma image. Parma Marinen liikevaihto, vaikka se vaihtelikin projekteista riippuen eri vuosina rajusti välillä 50—100 mmk, oli juuri tuona Wärtsilä Meriteollisuuden aikoina huippulukemissaan, yli 100 mmk. (Aalto)

Meripuolen tuotteet koostuivat esivalmistetuista kylpyhuonemoduuleista sekä hyttiseinistä. Muut Metalliteollisuuden tuotteet olivat ns. maakylpyhuoneet, metallikalusteet sekä teräksiset julkisivu- ja tilaelementit. Birka Linen hyttialueen toimitus Valmet Vuosaareen vuonna 1983—84 oli ensimmäinen itsenäinen Parma Marinen projekti. Yhtiö sai telakoiden laivoihin useita projektikohtaisia kauppoja. Kokonaisuutena niiden arvo oli kymmeniä miljoonia markkoja. Mukaan kuului asentamistyötä. Näillä tilauksilla oli suuri merkitys, ja yhtiö tähtäsikin tilauskannan pitkäkestoiseen jatkuvuuteen. Kilpailu eri toimittajien välillä oli raakaa, pienet pudotettiin pois. Wärtsilä hyödynsi suurostajan edun. (Aalto)

Samaan aikaan maapuolella vallitsi kova kysyntä. Liiketoiminnan aktiiviteetti oli voimakasta. Yhtiö kärsi työvoimapulasta. Rakennusboomin nähtiin alenevan jo vuonna 1990, mutta sen rajua romahdusta lamaa seuraavina viitenä vuotena ei osattu mitenkään kuvitella. (Aalto; Inkinen) Parman liikevaihto oli parhaimmillaan yli 700 miljoonaa markkaa, metalliteollisuuden osuus oli n. 1/3 siitä ja se säilyi lähes samana 1990-luvun lamavuosinakin. Italian hytti-toimitukset 90-luvun alkuvuosina hidastuttivat Metalliteollisuuden liikevaihdon romahdusmaista vähenemistä verrattuna Parman muihin teollisuusryhmiin. (Puolimatkan toimintakertomus 1988, 22—24; Vuosikertomus 1989, 22—25; 1992, 16)

²³ Lähdeviitteet (Aalto) ja (Inkinen) tarkoittavat tutkijan v. 1997 tekemiä silloisen Parman johtaja Timo Aallon sekä silloisen Parman toimitusjohtajan Erkki Inkisen haastatteluja.

Metalliteollisuuden johtajana 1980—90-lukujen taitteessa oli diplomi-insinööri *Timo Aalto*, jolle lankesi keskeinen tehtävä (avaintoimija²⁴) käsitellä Wärtsilä Meriteollisuuden vaikeuksista aiheutuneita asioita. Yhtiön kriisitahtumat kerrotaan seuraavassa hänen näkökulmastaan ja hänen haastatteluunsa 15.12.1997 perustuvina (harmaa tekstipohja)²⁵.

5.2.1.2 Parma Oy / Parma Marine kohtaa WM:n kriisin

Wärtsilä Marinen taloudellisiin vaikeuksiin ei Parmalla alkuaan laisinkaan uskottu. Vaikka heinäkuussa 1989 huomattiin maksuviiveitä, niiden ajateltiin aiheutuvan kesälomista. Vasta elokuussa jatkuvista maksujen myöhästymisistä alettiin uumoilla sen vaikeuksia. Parman saatavat olivat silloin jo miljoonaluokkaa. Metalliteollisuuden johtoryhmässä tehtiin päätös pysäyttää suurimmat toimitukset Wärtsilään. Työvoima ohjattiin muihin projekteihin. Elokuun neljäntenä päivänä annettu ilmoitus Wärtsilä Meriteollisuuden maksuvaikeuksista tuntui ensin uutisankalta. Oltiin kuitenkin varuillaan, koska Parma oli antanut tavaraluottoa Wärtsilälle. Puhuttiin vain vaikeuksista ja konkurssin välttämisestä, kunhan valtio tulisi apuun.

Varovaisuus perustui ainoastaan maksusaataviin. Varsinaiseen konkurssin mahdollisuuteen ei uskottu. Parma oli ensimmäisten toimitusten pysäyttäjien joukossa. Muut alihankkijat tekivät sitten saman ratkaisun. Päätettiin lähteä neuvottelemaan telakan kanssa. Aika tuntui pitkältä. Silloin alkoi tuntua siltä, että tässä voi käydä huonostikin. Kunnes sitten valtio 10.8. ilmoitti tulevansa pelastustoimiin mukaan.

Alihankkijat saivat telakkayhtiöltä kirjeen, jonka liitteenä oli valtiovallan tiedote rahoituksen järjestymisestä. Telakka oli toimitusten keskeytyksestä vihainen, ja Parmaa vaadittiin jatkamaan toimituksia. Uhattiin jopa sopimusrikkomussakoilla. Parmalla tuotanto käynnistettiin uudelleen elokuun loppupuolella. Luotettiin, että keskeneräiset laivat tehdään loppuun, ja valtio takaa rahoituksen.

Sakkouhkaukset johtivat siihen, että työvoimaa WM:n projekteihin lisättiin. Työvoimasta 20—30 % teki Wärtsilän projektia. Jopa Hakan kylpyhuonetoimituksista myöhästytettiin, mutta korvausmaksut olivat siinä pienemmät kuin sakkouhka Wärtsilän projekteissa. Ulkopuolisen työvoiman saanti oli silloin mahdotonta. Parmassa pyrittiin saamaan aikataulut kiinni, koska WM:n projekti oli selvää sarjatyötä. Valtiovallan lupauksiin uskottiin niin lujasti, että

²⁴ Erkki Inkisen haastattelussa tuli myös esiin Timo Aallon asema ja valtuudet Parma Marine-liiketoimintayksikön olemassaolokamppailun avaintoimijana. Huomautettakoon lisäksi, kuten kappaleessa 4.1 todettiin, että tutkija tunsikin myös ennestään Parma Oy:n po. kriisitapauksen.

²⁵ Haastateltavalla oli tukenaan Parman sisäinen Parma Marinetta koskeva 6.3.1990 tilanneraportti, josta liikevaihtoa, tilauskantaa, tuloskehitystä ja muita tekstissä esiintyviä lukuja voitiin tarkistaa. Lisäksi järjestettiin vielä toinen tapaaminen 15.1.1998, jolloin haastateltava täsmensi Parman johtoryhmän pöytäkirjamerkintöjen pohjalta edellisessä tapaamisessa auki jääneitä asiakohtia.

toimitusten jatkamista ei otettu siinä vaiheessa esiin edes Parman hallituksessa. Alkusyksystä ajateltiin vielä haettavan lisätilauksia Wärtsilästä. Jopa vieniin lähtöä pantattiin, koska uskottiin Suomen kahden telakan projekteihin. Jos Wärtsilän tilaukset olisi tehty normaalisti loppuun, ja vaikkei sen toiminta olisi jatkunutkaan, olisi ollut aikaa hankkia vientikaupoilla lisää töitä. Rauma Yardsin kanssa oli päästy läheiseen toimitusten verkostoitumissuhteeseen; oltiin ikään kuin heidän yhtenä osastonaan.

Se mitä maanantaiaamulla 23.10.1989 tapahtui, oli shokki. Vaikka perjantaina (20.10.1989) alkoi WM:n henkilökunta olla hermostunut²⁶, Parmassa ei ymmärretty pitää sitä mitenkään varoitusmerkkinä. Maanantaiaamuna tuli (Timo Aallolle) Wärtsilä Marinelta soitto, että he pyytävät akordia. Parmassa oli sattumalta juuri sinä aamuna Rakennustoimisto Puolimatkan hallitus koolla. Parma Oy kuului silloin Puolimatkaan. Asia otettiin listalle. ”Talousjohtajakin hymähti, että kaikenlaista sitä onkin. Käsitellään pois.” Akordi ehdittiin periaatteessa myöntää, mutta telakkayhtiön konkurssipäätös tehtiin ennen kuin Parman hallituksen kokous päättyi.

Vähän ennen kello neljää tuli lopullinen shokki: konkurssi-ilmoitus. Kun Parmalla elokuun alussa oli saatavia vain 1—2 miljoonaa, niin valtion ilmoitukseen luottaen annettiin saatavien nousta vapaasti täyteen sopimussummaan, yli 10 miljoonaan markkaan. Jos valtiovalta ei olisi aiheuttanut näitä korvausodotuksia katteettomilla lupauksillaan, niin elokuun alussa alihankkijoiden menetykset olisivat olleet vain kymmenisen prosenttia. Wärtsilä Marinen projektien tehdastyötä oli yhtiön tehtaalla Forssassa osa tekemättä, osa tehty valmiiksi. Tavaraa oli myös jo asennettuna sekä laivassa, kannella että telakan varastoalueella.

5.2.1.3 Parma Marinen ahdinkokäyttäytyminen

Raja vedettiin Wärtsilän porteille. Telakalle toimitetut tavarat katsottiin kutakuinkin konkurssipesän omaisuudeksi. Konkurssissa tilanne nollataan. Kaikkien tavarantoimittajien ja alihankkijoiden keskuudessa nousi valtava häly siitä, kuinka valtio voi näin pettää. Maksuehdot olivat kaikille sellaisia, että tavara-luotot nousivat hyvin suuriksi. Monellekin luottotappiot saattoivat merkitä puolta liikevaihdosta. Parma kirjasi vastaavasti tilauskannan alas.

Syntyi kaksi alihankkijoiden yhteistyöryhmittymää. Turussa oli aggressiivisin ja organisoiduin ryhmä, jonka puheenjohtaja oli Hans Langh (Turun telakan toimittajia edustava). Helsinkiin ryhmittyi vastaavasti toinen, jonka puheenjohtajaksi alkuvaiheessa tulikin minä (Timo Aalto). Ei ollut kovin suuri kunnia joutua sellaiseen tehtävään. Kokoukset alkoivat heti konkurssin jäl-

²⁶ Aivan vasta viimehetkellä WM:n osto-osastoilla Helsingissä ja Turussa luotto- ja tilitiedoista voitiin päätellä, että yhtiö saattaa kaatua (haastattelut Kuosa; Wikstedt).

keen, ja niitä kesti parisen viikkoa. Pidettiin useita kokouksia viikossa. Pyrittiin vaikuttamaan eduskuntaankin ja tavattiin ministereitä²⁷ – pääasiassa kuuntelijoita ja nyökyttelijöitä, jotka antoivat ymmärtää, että kyllä valtio korvaa, koska kerran luvannut. Alihankkijat saivat paljon julkisuutta ja uutisointia. Mahdollisesti toimintaa jatkavan telakkayrityksen suuntaan viestitettiin tavaraboikottia. Jonkun, valtion tai jatkavan yrityksen, on ensin korvattava menetykset.

Kävi kuitenkin ilmi, että tämä painostusvaihe ei johda korvauksiin, vaan alihankkijat joutuvat uusiin neuvotteluihin Masa Yardsin kanssa. Konkurssipesä kävi kauppaa siitä tavarasta, joka oli telakan varastoalueella ja kiinni laivassa. Tavaratoimittajat kävivät kauppaa siitä materiaalista, jota oli heidän varastoalueillaan. Viimeksi mainittua oli suhteellisen vähän, ja se heikensi neuvotteluja uuden telakkayhtiön kanssa. Mutta oli sellaistaakin tavaraa, joka oli toimitettu telakalle, mutta jota ei ollut vielä ehditty laskuttaa. Tappiot siis nousivat tosiasiasa virallisista saatavaluvuista – Parmankin kohdalla noin yhdellä miljoonalla markalla. Sen vaateet konkurssipesältä nousivat yli 14 miljoonaan markkaan. Parma Oy nosti korvauskanteen valtiota vastaan vedoten sekä kirjallisen että useiden, mm. tiedotusvälineissä annettujen suullisten lupauksen pettämiseen.²⁸

Kaikki alihankkijat toivoivat sitä, että telakkatoimintaa jatkava yritys olisi inhimillinen neuvotteluissa kärsineiden tavarantoimittajien kanssa. Mutta asia olikin päinvastoin. Uusi yhtiö käytti tilannetta hyväkseen. Jos tarjouskilpailu oli ollut kovaa keväällä, oli se ainakin yhtä kovaa nyt. Tavarantoimittajien oli hyväksyttävä se valtion ajama vaihtoehto, että tavara myytiin uudelle telakkayhtiölle, koska sitä ei voinut mihinkään muuhun tarkoitukseen toimittaa. Boikottitilanne laukesi Helsingissä ennen Turkua. Parma sai vielä hallussaan olevista tuotteistaan (lähinnä Carnival Cruise Line -laivojen hyttisemimoduuleista) jokseenkin sen hinnan, joka alun perin Wärtsilä Meriteollisuuden kanssa oli sovittu, ehkä pari prosenttia sen alle. Huonomminkin olisi voinut käydä.

Melkein koko tämän ajan työvoima oli päällä, koska lomautusilmoituksesta lomautukseen vaaditaan tietty aika. Konkurssi tuli niin yllättäen, ettei ennakkoilmoitusta voitu antaa. Ilmoitus annettiin heti konkurssin jälkeisenä aamuna. Itse lomautukset alkoivat pari viikkoa myöhemmin. Näin palkkatappiot vielä lisäsivät menetyksiä. Kun lomautukset alkoivat, ryhdyttiin jo valmistelevaan tuotannon uudelleen käynnistämistä. Töiden aloittaminen meni tosin seuraavan vuoden puolelle. Ilman työtä työntekijät olivat kaikkiaan noin kuusi viikkoa.

Suurin yllätys ei ollut se, että suuri jättiläinen on vaikeuksissa, vaan se, että se lokakuussa meni konkurssiin. Elokuun alussa ei edes uskottu ongelmien

²⁷ Myös Parman toimitusjohtaja Erkki Inkinen kävi ministeri Suomisen puheilla (haastattelu Inkinen).

²⁸ Oikeuskäsittely oli tätä haastattelua tehtäessä vuonna 1997 kesken.

olevan kovin suuria. Telakkayhtiötä pidettiin kuitenkin vielä vakavaraisena. Wärtsilä Marinen eriyttäminen omaksi yhtiöksi ei antanut sitä vaikutelmaa, että emoyhtiöt varautuvat roskayhtiön kaatumisen riskiin. Sitä pidettiin panostuksena tulevaisuuteen. Suurin yllätys oli valtion lupausten osoittautuminen katteettomiksi ja se, että epäonnistuminen maksatetaan pienillä yhtiöillä. Monelle alihankkijalle ja alihankkijan alihankkijalle telakkakonkurssi oli ensimmäinen isku. Toinen oli sitten rakennustoiminnan jyrkkä lasku 1990—91. Moni olisi kestänyt yhden, mutta ei kahta iskua.

Parman tappiot nousivat kaiken kaikkiaan noin 14—15 miljoonaan markkaan kaikkine tuotannon häiriöineen ja viiveineen luottotappiot mukaan lukien. Sitä vastoin loppuosa projektin toimituksesta Masa Yardsille meni kohdalleen. Parma sai siitä pienen voitonkin. Mutta myyntimenettelyssä jouduttiin edelleen tyytymään toimitusluottoehtoihin.

Telakkakonkurssin jälkeen pyrittiin kuitenkin heti löytämään uusia kauppia. Jotain saatiinkin, mutta ne eivät ehkä olleet varsinaisista lisäponnisteluista johtuvia. Uudet tilaukset eivät vaikuttaneet heti. Tällaisten projektien kaupan-teosta menee ensin aikaa suunnitteluun ja toimitukset alkavat aikaisintaan kolmen kuukauden päästä. Italian vientiprojektit eivät ihan tuolloin vielä vaikuttaneet, mutta konkurssi oli kyllä voimakkaana sysäyksen antajana siihen, että vientiin panostettiin ja mahdollisuuksiin tartuttiin. Nähtiin, että kotimaan toimitukset meripuolelle vähenevät; Masalla oli omakin hyttivalmistusyksikkö.

Parman oli siis entistä voimakkaammin saatava vientitoimituksia. Heti 1990-vuoden alussa panostettiin perustuotteiden, eli esivalmistettujen kylpyhuoneiden suoriin vientiponnisteluihin sekä laiva- että maapuolelle. Myös ulkomaille etabloitumista valmisteltiin, mutta maapuolen tuotteet olivat vain kotimaahan suunniteltuja. Kylpyhuoneyksikkö, joka tehdään Suomeen, ei sovi esimerkiksi Saksaan eikä Englantiin. Meripuolen tuotteet olivat kansainvälisiä ja sopivat kaikkiin laivoihin. Vientiin valmiita tuotteita olivat myös laivahytit. Niistä voisi saada heti kauppia. Panostettiin Saksaan, Italiaan, Ranskaan ja olihan ne Jugoslavian vaiheetkin. Kaikkiin Euroopan laivanrakennusmaihin suuntauduttiin.

Panostukset vaikuttivat vasta vuoden, puolentoista viiveellä. Jos tätä kriisiä ei olisi tullut, niin Parma tuskin olisi lähtenyt näin voimakkaisiin vientiponnisteluihin. Eräänä strategisena siirtona konkurssin jälkeen yhtiössä herätettiin myös vanha ajatus panostaa uuteen hotellirakennustekniikkaan, toisin sanoen itsekantaviin hotellihuone-elementteihin. Pari projektia tehtiin, mutta sitten iski rakennusteollisuuden lama.

Telakkakonkurssin jälkeinen vuosi 1990 toi maapuolelta vielä kohtalaisen liikevaihdon, ja telakkapuolellakin oli mukavasti toimituksia. Marine-puoli teki jo voitollista tulosta. Edellisen vuoden konkurssitappiot olivat vain not-

kahdus Parma-konsernille. Vaikkakin, jos Parma Marine olisi ollut itsenäinen firma, niin se olisi ilman muuta mennyt nurin.

Pienen yrittäjän tuhon näkökulmaan verraten Parmalla ei ollut pelkoa rahoituksen ehtymisestä, mikä tietysti vaikutti jatkoponnisteluihin. Suurin syy siihen, ettei ainakaan yksikön välitön lopettaminen tullut kysymykseen, oli keskeytyneisiin projekteihin sitoutunut materiaali- ja työpanos. Työt kannatti saattaa valmiiksi, jos vain kaupaksi saadaan. Muut uudet työt osoittautuivat kannattaviksi, joten vain siinä tapauksessa, että nekin olisivat olleet tappiollisia, olisi Parma Marinen taru loppunut.

Suuret hyttikaupat Italiaan herättivät varsinaisesti uskon tulevaisuuteen. WM:n konkurssi pakotti Parma Marinen hakemaan uusia selviytymiskeinoja. Tuloskehitys elpyi ja meripuoli alkoi dominoida maapuolta. Vuonna 1991 jaettiin jopa tuotantopalkkiot. Samana vuonna käynnistettiin lisäksi emoyhtiön (i.e. Noveran) strategian mukaisesti kansainvälistymisohjelma. Noverassa Parma Marinesta syntyi esimerkki siitä, kuinka tuhkasta nousta. Asemamme muuttui, oltiin kaikissa tärkeissä kehitysprojekteissa mukana. Noveran johto katsoi, että Parma Marinessä on yhtymän erityisosaamista, jolla voi kansainvälistyä. Myös siinä onnistuttiin, että konkurssista muodostuneet tappiot voitiin kirjata joulukuulle ja uusi tulosvuosi aloittaa puhtaalta pöydältä.

Wärtsilä Meriteollisuuden tapahtumien voidaan vielä katsoa vaikuttaneen organisaatioilmastoon vuoteen 1992 asti, jonka jälkeen telakkakonkurssia ei enää liiemmin ajateltu. Myös lisäkaupat uudelle Masa Yardsille nostivat Parma Marinen tilauskantaa. Noveran konkurssi 1992 sitten taas pysäytti kehittämisohjelmat. Se ei tullut yllätyksenä, toisin kuin Wärtsilä Marinen lopetus. Mutta se on jo eri tapaus tässä käsiteltäväksi.

5.2.1.4 Avainjohtajan omat kriisikokemukset

”Elokuun alku 1989 koettiin verstaalla ja koko porukalla synkkänä aikana. Tunnelmista ei edes paljon puhuttu. Kukaan ei kysynyt mitä kuuluu. Firman sisällä oltiin pelokkaita ja vain odotettiin, mitä tapahtuu: Lopetetaanko koko Marinen toiminta. Erotetaanko minut (Timo Aalto) ja muu Parma Marinen johto, vai uskooko omistaja tästä vielä noustavan.

Myöhemminkään en kuullut, että jollakin olisi ollut Wärtsilä Meriteollisuuden tapahtumista parempaa tietoa ennen elokuuta. Kevättalvella oli kylläkin kova hintapaine. Saarikangas kävi tavaratoimittajiin päin tiukkoja neuvotteluja. Ne katsottiin tavarantoimittajien kanssa tapahtuviksi normaaleiksi menetteilyiksi, koska niin oli käsketty: alennustavoite oli 25 %. Näistä telakan tappioprojekteista ei käyty kauppaa kuitenkaan 25 %:n pyynnöin vaan normaalissa tiukassa kilpailussa. Parma kohtasi ehkä ensimmäisenä telakkayhtiön maksuvaikeudet.

Elokuun likviditeetti-ilmoitus ei vielä synnyttänyt ajatusta, että Wärtsilä Marinen tilanne johtaisi siihen, mitä sitten tuleman piti. Elokuun alun radi-kaalein ymmärrys oli, että telakkatoiminta mahdollisesti lopetettaisiin. Konkurssista ei puhuttu. Minulla ei ollut pienintäkään varasuunnitelmaa itseni varalle. Elin täysin yhden, eli kyllä tämä tästä klaarataan -suunnitelman varassa.

Aika 1989 elokuusta lokakuun puoliväliin ei tehtaan puolella poikennut normaalista. Tuudittauduttiin turvallisuudentunteeseen ja keskityttiin työnte-koon. Ei myöskään katsottu olevan aihetta etsiä vaihtoehtoisia toimintamuoto-ja. Normaalisti tällaisissa tilanteissa, joissa johtaja antaa tavaraluottoja ja saadaan suuria tappioita, hän saa lopputilin. Konkurssi tuli niin taivaan sines-tä, että minua ei, konsernijohtajan suulla vahvistettuna, erotettu. Kukaan ei firmassa edes kuvitellut, etteikö valtio turvaisi saatavat. Konkurssitilanteessa-kaan eivät kaikki olleet halukkaita kirjaamaan 100 %:n luottotappiota. Liikut-tiin 50 %:n paikkeilla.

Ministeri Suominen lupasi tavarantoimittajille menetyksistä 80 %:n korva-uksen ja kehotti meitä olemaan rauhallisia. Monet alihankkijat olivat sitä mieltä, ettei konkurssista aiheudu hädän päivää, kunnes totuus valkeni: minis-terin lupaukset todettiin ilmeisesti juristien toimesta ei-sitoviksi. Korvausten prosenttiodotukset alenivat boikottipainostuksista huolimatta päivä päivältä. Todellinen shokki-isku saatiin oikeastaan vasta konkurssin jälkeisellä viikolla, kun kävi selväksi, että valtio vetäytyy korvausvelvollisuudesta.

Aluksi ajateltiin jopa koko Parman kaatuvan. Henkilökunta pelkäsi ainakin Parma Marinen loppuvan, minä en. Se olisi heilauttanut koko Parmaakin, ja sen keskushallinto olisi supistunut. Parma Marinessa oli toistasataa henkeä töissä, joten se olisi ollut kova isku. Itse ajattelin ehkä tyhmästi, että mitään ei ollut tehty ainakaan perusteellisesti väärin, enkä ollut esimerkiksi yksin syylli-nen, ja että tästä vielä selvitään. Järki voittaa. Vaikka tällaisessa tilanteessa voisi joutua jopa paniikkiin, en kuitenkaan sellaista oloa tuntenut. Pelastetaan mikä pelastettavissa on: keskityttiin jatkotoimituksiin.

Koko aikani meni aluksi tämän konkurssiasian hoitamiseen. En paljon nuk-kunutkaan. Mihinkään muuhun en ehtinyt kahteen kuukauteen. Sama koski sihteeriani ja konsernin juristia. Myös johtoryhmän aika meni tähän. Koko syksyn olin kyllä jo ollut käytännöllisesti katsoen yksin saamatta turvaa sen paremmin ylhäältä organisaatiosta kuin alhaaltakaan. Vain konsernin juristi, joka osallistui sitten konkurssin tapahduttua kanssani käytyihin neuvotteluihin, oli ainoa todellinen tukija Wärtsilä Marine -asioissa ja kiitettävä juridinen neuvonantaja. Hän puhdisti minut tapahtuneesta myös konsernijohdon silmis-sä. Mutta tunsin myös olevani se, joka tätä toimintaa pyörittää. En tarvinnut ketään muuta, koska esimiehet antoivat minun toimia rauhassa, osittain var-maan juuri konsernin juristin mielipiteisiin luottaen. Toisaalta minua taidet-

tiin pitää niin 'ruttoisena', että annetaan sen nyt itse kaataa tämä koko homma.

Pidin silti toimitusjohtajan ja koko Parman johdon samoin kuin Parma Marinen henkilökunnan hyvin tilanteesta informoituna. En vain tiennyt asioiden todellista laitaa, vaan uskoin edelleen valtiovallan korvaavan rahalliset menetykset. Tuntui siltä, että Wärtsilän konkurssipesäkään ei tätä tiennyt, koska lähetti valtiovallan kirjekopioita ulkomaisillekin toimittajille. Konkurssista ja yleensä vaikeuksista Meriteollisuudessa julkaistiin yllättävän niukasti virallisia tiedotteita. Tietoa sai kaivamalla kaivaa. Ulkomaisia toimittajia saatettiin hoitaa hieman paremmin. Osa valtion ihmisistäkin katsoi valtion takaavan menetykset, vaikka miljardivajeiden mahdollisuus elokuusta 1989 lähtien enemmän ja enemmän paljastui. Tieto vain ei tullut ajoissa ulos. Ja mikä oli pankkien merkitys toiminnan osatakaajana ja konkurssipäätökseen ajamises- sa. Siitä ei julkisuudessa tiedetä. Pankkien luottotietoilmoitukset Wärtsilä Marinesta olivat vielä keväällä kohtuulliset ilman merkintöjä taloudellisista vaikeuksista. Sillähän oli suuria tilauksia.

Opin kaikesta tapahtuneesta sen, että konkurssi on totaalinen ja ehdoton juridinen tosiasia. Kaikki nollataan. Ilman kirjallisia sopimuksia, jotka juridisesti pätevät, ei kannata lähteä viemään asioita eteenpäin, vaikka kuinka olisit oikeassa tai saisit yleisön ja tiedotusvälineiden tuen. Tunteet pois. Nyt osaan varautua hyvin menevien firmojenkin konkurssimahdollisuuteen. Esimerkiksi Rakennusliike Hakan tapauksessa ennakoin luottotappioiden mahdollisuuden; ne saatiin murto-osaan siitä, mitä ne olisivat voineet normaalitoimenpitein olla. Opin senkin, että henkinen kanttini kestää tilanteen kuin tilanteen.

Kun konkurssin jälkeen tuotanto saatiin uudelleen käyntiin Masan projekteihin, alkoi kova yrittäminen jotta nyt onnistuttaisiin. Kun henkilöstö tiesi, että konkurssista oli aiheutunut suuret tappiot, pyrittiin menetykset jatkossa minimoimaan. Sitouduttiin oitis yhteisiin tavoitteisiin. Tuoreessa muistissa oli vielä sellainen aika, kun suurien tilauksien yhteydessä piti urakat aina neuvotella selkeiksi, jotta palkkakustannukset eivät hallitsemattomasti nousisi. Nyt elettiin täysin eri hengessä. Työntekijät aloittivat Masa Yardsin toimitukset ilman urakkaneuvotteluja. Syntyi valtava yhteenkuuluvaisuuden tunne. Olalle taputuksia tuli ja ihmeteltiin että selvisin. Henkilökunnan kanssa meni jatkossa erittäin hyvin.

Vaikka konkurssista oli koko syksyn käyty erilaisia neuvotteluja kiivaassakin mielentilassa, eivät henkilösuhteet telakkayhtiöön päin kuitenkaan tuhoutuneet. Syylliseksi nähtiin lähinnä Suomen valtio. Asiat riitelivät, eivät niinkään henkilöt. Samat kasvot, parhaat heistä, olivat telakalla vastassa jatkotöistä neuvoteltaessa. Boikotti vaikutti ainakin siten, että Masa Yards, joka osti konkurssipesältä Wärtsilä Marinen käyttö- ja vaihto-omaisuuden, oli valmis maksamaan kohtuullisen käyvän hinnan alihankkijoilla vielä olleesta lai-

*vojen valmiiksi saamiseen välttämättömistä suoritteista. Tosin tavaroille ei ollut muuta käyttöä, joten telakka olisi voinut pakottaa alihankkijat myymään ne esimerkiksi 10 % halvemmilla hinnoilla. Ehkä ajatus, että uusia kauppoja tulevaisuudessa ei enää synny mikäli polkuhintoihin mennään, johti neuvotte-
lujen käymiseen tavanomaisella ostaja-myyjä-asenteella.*

*Jos jälkeinpäin ajattelen ahdinkoajan toimenpiteitäni, en näe aihetta toisin menettelemiseen. Olen omiaan haastavissa ongelmatilanteissa; tämä sota kat-
sotaan loppuun, kesken taistelua en halua lähteä. Moni ympärilläni passivoi-
tui, ja olisi antanut mennä vaan eikä yrittää. Esimieheni, vaikkei paljon asioi-
hin puuttunutkaan, samoin kuin Parma Marinen myynnistä vastannut henkilö
eivät onneksi olleet luovuttajatyyppejä. Jotkut keskushallinnon piirissä kyllä
varmasti keskustelivat Marinen lopettamisesta.*

*Olin metalliteollisuuden johtajana vuoden 1992 loppuun, jolloin siirryin
konsernin sisällä toisen yksikön toimitusjohtajaksi. Wärtsilä Marinen konkurs-
sin aiheuttama kriisi Parmalla oli silloin jo ohitettu.”*

5.2.1.5 Parma Marinen liiketoimintashokkiprofiili

Parmalla Wärtsilä Meriteollisuuden radikaalin kriisin ensisignaali tuntui ab-
surdilta asialta: tietoa rahanloppumisesta luultiin aluksi uutisankaksi. Vaikka
toimitukset keskeytettiin, neuvoteltiin ja odotettiin, varsinaista fataalireaktiota
elokuinen telakkayhtiön kassakriisi ei aiheuttanut. Suuri yhtiökokonaisuus
mahtavine tilauskantoineen ja kansainvälisine sitoumuksineen ei voisi loppua
noin vain – vrt. edellä **määrällisten mittasuhteiden tuoma inertia ja aja-
tusmaailman totunnaisuus, jäykkyys**. Tietoinen reaktioviive hoitaisi ongel-
man – vrt. edellä ’action-inaction’. Telakkayhtiötä koskeva rahoitusratkaisu
eliminoikin vaaratilanteen mieltämismahdollisuuden, jopa niin, että uusia
hankkeita pantattiin. Toiminta normalisoitui. Yritysjohdo luotti siihen, että tär-
keän telakka-asiakkaan kohdalla mahdollisesti tapahtuviin muutoksiin voitai-
siin varautua tavanomaisen mukautumiskäytännön puitteissa.

Vasta toinen signaali, akordin pyytäminen ja sitä seurannut konkurssi-
ilmoitus olivat järkyttävän shokeeraavia, muutamille silloinkin aluksi vielä
epätodellisen tuntuisia asioita. Menekin romahduksen realisoituessa se miellet-
tiin välittömästi maksimaaliseksi luottotappioudhaksi. Tässä työssä määritellyt
liiketoimintashokin kriteerit toteutuivat Parman osalta, koska voimakas
suoritteen menekkiin kohdistunut muutos tapahtui ennalta aavistamattomasti,
iskunomaisesti ja aiheutti kokijoille järkytyksen. Sitä vahvasti muutamaa päi-
vää myöhemmin valtiiovallan lupausten osoittautuminen katteettomiksi. Osas-
sa henkilöstöä näkyi myös lamaantumisen merkkejä.

Shokki-iskun aikaansaamasta tyrmistyksestä huolimatta toiminnan totaalista
herpaantumista ei tapahtunut. Jousto rajoittui henkilökunnan lomautuksiin ja

vuoden lopussa tilinpäätökseen tehdyksi tappiokirjaukseksi. **Organisaation jousto oli siten määrällistä ja myötäväää.** Vielä elokuussa yritysjohdon varotoimenpiteenä suoritettun toimituskatkoksen aikana oli työntekijöitä kannattanut työllistää muissa projekteissa. Nyt työntarve pääprojekteina olleiden Wärtsilä Marinen toimituksissa juridisesti loppui. Vahingonkorvausten saamiseen ei työntekijätunteja tarvittaisi.

Muilta osin menekkiromahduksen aikaansaamat vasteet olivat Parma Marinen koossapysymiseen tähtääviä ja muutosta vastustavia, torjuntataistelun alkufanfaareita. Koossapysymistä palveleva yhdessä yrittäminen virittyi koko henkilökunnan läpikäyneen äärimmäisen ulkojohteisen uhkakokemuksen myötä (vrt. Hartley 1991; Niemelä 1986).

Marinen toiminnan lopettaminen olisi ollut tappiolukujen valossa hyväksyttävää, koska maapuolen rakentamiseen keskittyneessä yhtiössä Marine-osaston olemassaolo oli alun perinkin ymmärretty vain tuottolukuna ja työllisyysnäkökohtien kautta; laiva- ja rakennusalan suhdannevaiheet eivät kulkeet käsi kädessä. Ja maapuolella meni vielä telakkakonkurssin ajankohtana hyvin.

Tämän tutkimuksen kannalta on edelleen huomionarvoista se, ettei koko jupakkaa annettu konsernin juristien hoidettavaksi, vaikka tiedettiin, että Parma Oy ei tähän Marine-osaston jättitappioon kaatuisi ja CCL-varustamon ensimmäisen loistoristeilijän hyttitoimitukset olivat suurelta osin kokonaan konkursipesän hallussa pesänselvitystä odottamassa. Parma nollasi tilanteen myös kirjanpidollisesti heti ko. vuoden tilinpäätöksessä.

Vaikka valtion antama lupaus konkurssin jälkeen lähteä mukaan perustettavaan uuteen telakkayhtiöön oli eräänlainen merkki keskeneräisten töiden uudelleen käynnistytymisestä, on syytä pohtia, miksi Parma luotti lupauksiin, jotka eivät aikaisemminkaan olleet osoittautuneet pitäviksi. Julkisuudessa poliitikkojen ja virkamiesten kanta telakkafuusionevotteluissa vaihteli, ja telakkateollisuuden säilyttäminen Suomessa vartenotettavana tuotannonalana oli edelleen epävarmaa. Toisaalta Parman hallussa olevat puolivalmiit hytit ja kylpyhuoneet olivat teknisesti käypiä, nopeasti saatavissa ja tarvitsijalleen välttämättömiä. Mutta ao. laivojen hyttirakentamiseen tarvittava osaaminen oli myös uuden telakkayhtiön hallussa, vaikkakaan ei yhtä pikaisesti käyttöön otettavissa.

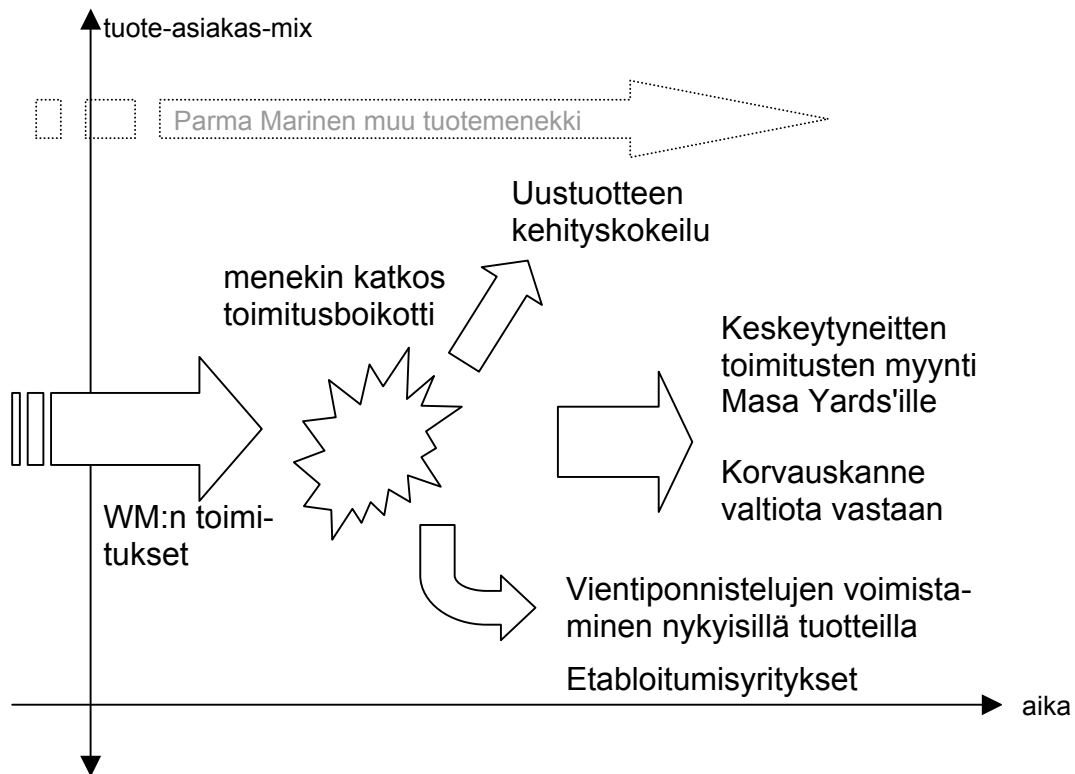
Parma Marinen olemassaolon jatkoa ajatellen olisi toisaalta ollut luontevaa, että sen ponnistelujen pääasiallisin ja painokkain kärki olisi entistä selvemmin suunnattu uusille laivasisustuksen asiakasalueille ja tuotekehitykseen. Nyt nämä tehtävät jäivät yksikön alemman tason toimivalle johdolle. Avainjohtaja keskittyi lähes yksinomaan telakkakonkurssissa menetetyn suoritemenekin takaisinsaamiseen ja vääryyttä kärsineen alihankkijaosapuolen oikeuksien puolustamiseen. Tämä torjuntataistelu osoittautui myöhemmin onnistuneeksi.

Parman kriisitapauksessa kiinnitty huomio myös siihen, että torjuntatyö jäi suuryhtiön yksittäiselle liiketoimintayksikölle. Parma Marine kävi olemassa-olokamppailunsa omin ehdoin yhtiön muun johdon puuttumatta liiemmin itse taistelutoimiin. Wärtsilä Meriteollisuus oli kaatunut, mutta vastapuolena oli edelleen valtio ja uutena Masa Yards -telakkayhtiö. Taistoon eivät ajaneet äärimmäinen hätä tai pakkorako. Kamppailunhalu lähti eritoten avainjohtajasta (yksilöstä) itsestään periaatteella: tätä ei jätetä tähän, nyt ei luovuteta, vaan asia katsotaan loppuun asti! Kysymys oli valtiovallan antamista lupauksista, ei esimerkiksi siitä, että avainjohtajaan olisi kohdistunut ylemmän tason syytöksiä tai epäoikeudenmukaisuutta. Hänen annettiin toimia varsin itsenäisesti laajaa julkista huomiota saaneessa ja koko teollisuusalaa ravistelleessa kriisissä. Emolta tuli lähinnä myötätukea.

Telakkatoimittajien työn jatkamista ja valtion korvausvelvollisuutta koskevista yhteisvaatimuksista kiinnipitäminen sai kuitenkin väistyä Parmalle tarjoutuneen välittömän taloudellisen hyötyvaihtoehdon tieltä. Parma irtaantui kollektiivisesta eturintamasta ja alihankkijaboikotista ensimmäisten joukossa, koska se pääsi konkreettiseen neuvotteluasemaan omien keskeneräisten töiden jatkamisesta. Uudella telakkayhtiöllä oli laivahyttien suhteen sama strateginen intressi kuin aikaisemmin Wärtsilä Meriteollisuudellakin: pitää yllä oman hyttitehtaansa rinnalla matkustajalaivojen rinnakkaisrakentamiseen tarvittavaa maksimaalista volyymia ja osaamista.

Parma Marinen ulkoisen kriisireaktion pääsuunta kohdistui suoraan kriisipesäkkeeseen itseensä. Kriisistä aiheutuvia vahinkoja ei pyritty väistämään eikä laistamaan millään lieventävillä ratkaisuilla. Sivusuuntaista uusille alueille penetroitumista edustavat toimet rajoittuivat lähinnä olemassa olevien tuotteiden vientiponnistelujen tiivistämiseen sekä ulkomaisia etablointimahdollisuuksia kartoittavan työn vauhdittamiseen. Modulaarista hotellirakentamisajatusta hyödyntävän kehitysprojektin käynnistäminen oli ainoa ahdingon tuoma strateginen uutuus.

Liiketoimintashokki-iskussa Parma Oy / Parma Marinessa aktivoituneet strategiset toimintareaktiot on pelkistetty oheiseen kuvioon.



Kuvio 6 Parma Marinen strategiset kriisireaktiot

5.2.2 Tapaus LAIVASÄHKÖTYÖ OY (LST-YHTIÖT)

5.2.2.1 Yleistä

Turkulaisen Heikki Hietarinnan vaimonsa kanssa vuonna 1962 perustama Laivasähkötyö Oy (jäljempänä myös LST) keskittyi aluksi laivasähköasennuksiin. 1970-luvulla toiminta laajeni pienveneiden ja rakennusten sähkötöihin sekä sähkökoneiden ja -moottoreiden käämintä- ja huoltotöihin. Seuraavalla vuosikymmenellä tulivat mukaan laiva-alan sähkökomponenttien maahantuonti, teollisuuden sähköurakoinnit ja kunnossapitotoiminta.

Yritys oli 1980-luvulla suurin sähköalan työllistäjä Turussa, noin 120 työntekijää. 1990-luvun alussa Hietarinnan viidestä yrityksestä muodostettiin LST-yhtiöt-konserni. Yksi niistä on LST Engineering. Se myy myös pelkkää laiva- ja off shore -alan sähkö-, automaatio- ja telesuunnittelua sekä projektijohtamista ilman materiaalitoimituksia. Haastattelua tehtäessä (1999) konsernin 35–40 mmk:n liikevaihdosta valtaosa, n. 25 mmk, tulee edelleen meriteollisuudesta. Työntekijöitä on 80–90. Laivasähkötyön päätuotteena olevat säh-

köistykset toimitetaan tavallisesti kokonaistoimituksina (turn-key), jolloin yhtiö vastaa suunnittelu-, valmistus- ja asennustyöstä. Päämateriaaleja ovat kaapelit, sähkökeskukset, sähkötaulut, valaisimet sekä hälytyslaitteistot.

Yhtiö on edelleen perheyrittäjä. Perheen poika *Juha Hietarinta* on hoitanut toimitusjohtajan tehtäviä vuodesta 1988 ollen myös yrityksen suurin omistaja. Yhtiön kriisitapahtumat kerrotaan seuraavassa hänen näkökulmastaan ja hänen haastatteluunsa 15.1.1999 perustuvina.

5.2.2.2 Laivasähkötyö Oy kohtaa WM:n kriisin

Vuonna 1988 liikevaihto ylsi ennätyslukemiin, noin 80 miljoonaan markkaan johtuen siitä, ettei keskeneräisiä töitä silloin tuloutettu valmiusasteen mukaan, vaan koko työ kirjattiin valmistumisvuoden liikevaihtoon. Vuosina 1988 ja 1989 töissä oli 150 miestä sekä lisäksi joitakin lainamiehiä.

Kesällä ennen Wärtsilä Meriteollisuuden konkurssia vallitsi kova buumi. Laivateollisuus Oy Pansiossa oli keväällä 1988 fuusioitu Wärtsilä Meriteollisuuteen ja toiminta Pansiossa lopetettu saman vuoden päättyessä. Siellä olleet isot tilaukset olivat siirtyneet valmistettaviksi muille telakoille: mm. merentutkimusala Aranda Helsinkiin, Pernoon siirrettiin tehtäviksi kolme tutkimusalusta ja arktisia tankkereita. Viimeksi mainituista osa teetettiin Rauma-Repolalla Porin Mäntyluodossa ja Hollmingin telakalla Raumalla.

Laivojen aikatauluja aikaistettiin ja Laivasähkötyölle muodostui mahdoton ylipaine. LST:n työt hajaantuivat näin viidelle telakalle, kun vielä keväällä 1988 ne olivat olleet pääasiassa Pansiossa, Pernossa ja jonkin verran Helsingissa. Koska Mäntyluotoon ja Hollmingille tehdyt työt olivat Wärtsilä Marinen tilaamia töitä, oli laskutuksen riippuvuus välittömästi tai välillisesti Wärtsilä Marinesta lähes 100 %.

Koska yhtiöllä ei ollut mitään moitittavaa Wärtsilä Marinen maksuliikenteestä, emme uskoneet emmekä halunneet uskoa edes elokuun 1989 maksuhäiriöpuheiden jälkeen sellaista, mitä pahimmat ennusteet WM:sta povailivat. Muun muassa yksi kesällä 1989 Helsingin telakan kanssa syntynyt maksuerimielisyys sovittiin syksyllä, ja telakka maksoi laskun sopimuksen mukaisesti eräpäivänä. Se oli kaksi päivää ennen konkurssia. Maksuehtojen lievennyksistä ja kassa-alennuksista käytiin neuvotteluja vasta juuri ennen konkurssia. Ne erät taisivat jäädä saamatta.

5.2.2.3 Laivasähkötyö Oy:n ahdinkokäyttäytyminen

Tieto konkurssista tuli työpaikalla kuunnelluista uutisista. Ensimmäinen reaktio oli tarkistaa saamisten saldo – 8 miljoonaa! Suurimmat työt olivat Porissa ja Turussa. Yrityksen kirjoilla oli silloin 120 työntekijää.

”Soitin (Hietarinta) työnantajaliittoon ja kysyin mitä nyt tehdään. Minulla on toistasataa miestä ilman töitä. En saanut oikein mitään vastausta, koska kukaan ei ehtinyt kiireiltään neuvomaan. Keräsin kaikki turkulaiset miehet, noin sata, Hansa-saliin ja kerroin mikä tilanne oli. Myöhemmin sain tietää, että maksa kahden viikon palkka, koska lomautusvaroitusta ei ollut, ja sen jälkeen pistä miehet pakkolomalle.”

Työnantajaliiton toiminta ei tyydyttänyt ja yhtiö erosikin liitosta melkein heti.

Työntekijäkunnan kanssa sovittiin, että heille maksetaan neljän päivän palkka ja sitten he lähtevät pakkolomalle. Vain muutama toimihenkilö jäi töihin. Muissa kuin telakkatöissä oli kymmenkunta työntekijää. LST:n materiaalit olivat pääosin Mäntyluodossa, joka ei ollut konkurssissa, joten annoimme materiaalien olla siellä, kunnes töitä jatkettaisiin. Laivasähkötyölle ei käytännöllisesti katsoen jäänyt maksamattomia materiaaleja Wärtsilä Marinen telakka-alueille, kuten muutamien muiden alihankkijoiden kohdalla tapahtui. Turun telakalla LST:llä oli lähinnä vain työkaluja, jotka saatiin pois.

Monien mutkien kautta asiat alkoivat hiljalleen ratketa. Keskeneräisten töiden tullessa uudelleen ajankohtaisiksi lähdettiin kiristämään mahdollisimman hyviä ehtoja. Kyse oli kuitenkin kokonaan uusista kaupoista, vaikka työt olivat vanhoja. Hollmingin telakka oli Laivasähkötyön kanssa osallisena Mäntyluodon laivoissa. Se oli suurin projekti. Jatkokaupoissa päädyttiin noin neljän miljoonan markan summaan. Kuusisataatuhatta markkaa LST sai Masa Yardsin kanssa tehdyn korvaussopimuksen perusteella, joka koski kaikkia Masalle saatavansa myyneitä vähintään kahden miljoonan markan velkojia. Näillä summilla kannatti jatkaa töitä.

Huhtikuussa 1990 perustettiin Telakkateollisuuden Alihankkijat -yhdistys, jonka rahastonhoitajana Hietarinta on toiminut pitkään. Yhdistyksen innoittamana LST lähti samana syksynä myös vientirenkaaseen, jolla operaatiolla pyrittiin lieventämään kotimaan telakkateollisuuden ailahtelusta aiheutuvaa haittaa. Kauppa- ja teollisuusministeriö osallistui hankkeen rahoitukseen. Mutta Suomen markka oli niin korkeasti arvostettu, ettei vientikauppoja syntynyt. Laivasähkötyö tähtäsi myös Pietariin, jossa silloin rakennettiin paljon laivoja. Yhtiö perusti sinne vuonna 1992 venäläisen osapuolen kanssa osakkuusyhtymisen. Näin saatiin purettua myös puolen miljoonan markan edestä meille epäku-ranttia kaapelivarastoa, joka oli kertynyt keskeneräisistä laivatöistä. Yritys toimii Pietarissa vieläkin. Samoihin aikoihin perustettiin myös toinen osakkuusyhtymä LST Engineering Oy Ltd Turkuun.

Vuonna 1993 yhtiö sai Masa Yardsilta vielä 350.000 markkaa vastikkeena aikoinaan luvatuista telakan osakkeista, joita ei koskaan jaettu. Vuonna 1995 konkurssipesä ryhtyi jakamaan velkojille osuuksien loppuja. Tällaisia korvauksia tuli vielä noin kaksi miljoonaa. Niiden perustana oli Masa Yardsin kanssa tehty menettelytapasopimus Masan maksamista summista alihankkijoille. Jos konkurssipesältä mahdollisesti saatavat maksut tietyllä korolla lisättyinä

ylittävät Masa Yardsin meille maksamat korvaukset, ylimenevä osa maksetaan alihankkijoille. Ellei korkoja oteta huomioon, on yhtiö vuosien varrella saanut suurin piirtein sen, mitä keskeneräisiksi jääneiden töiden kauppasumma alun perin oli.

Laivasähkötyö Oy kohtasi peräjälkeen kaksi iskua. Kun keskeneräisistä telakkatöistä oli selvitty, alkoi vuonna 1992 tosi hiljainen kausi. Yhden kokonaisen vuoden aikana ei tullut yhtään kyselyä. Rakennusteollisuudessakin oli hiljaista. Lamaan osattiin varautua. Kaikki tarpeettomat kiinteät kulut karsittiin ajoissa minimiin. Telakkakonkurssin jälkeen lainaa oli pakko ottaa monta miljoonaa, jotta rakenteilla oleva yritys kiinteistö kyettäisiin saamaan valmiiksi. Rakennus oli lainojen vakuutena. Pankit vaihtuivat neljästi, mutta pankkien luottamusta yhtiö ei menettänyt.

Telakka-alan tapahtumat opettivat varovaisuuteen. Kotkan korjaustelakan konkurssi 1996 ei aiheuttanut Wärtsilä Meriteollisuuden kaltaista rahallista lovea: vähän ennen korjaustelakan konkurssia saatiin puolen miljoonan etumaksu, joka kattoi kutakuinkin menot. Myös yrityksen omat tavarat saatiin työmaalta pois.

5.2.2.4 Avainjohtajan omat kriisikokemukset

”Vaikka uutisia ja poliitikkojen puheita seurattiin telakkayhtiön elokuisen kassakriisin jälkeen tosi tiiviisti, minä uskoin telakan jatkavan rahavaikeuksista huolimatta. Ministeri Ilkka Suominen vakuutti valtion ottavan vastuun toiminnan jatkuvuudesta. Itse lähdin siitä, että asioita on niin paljon auki ja laivoja seisoo telakalla, ettei vielä sanota tulevaisuudesta mitään varmaa. Tosin henkilökuntamme tunsikin jo siinä vaiheessa epävarmuutta. Olen itse sähköpuolen insinööri. Minusta meno telakalla oli villiä touhua ja sähläilyä jo silloin, kun vuonna 1986 valmistuin. Konkurssi-ilmoitukseen asti yhtiömme saamat maksut olivat Meriteollisuudelta tulleet eräpäivinä. Suuresta uhasta ei sen perusteella voinut tehdä johtopäätöksiä. Uhasta kertoivat tiedotusvälineet.

Konkurssi oli tosi järkytys, eivät kesäiset kassakriisi-ilmoitukset. Tulevaisuus oli heikolla pohjalla. Meillä oli myös 13 miljoonan toimitalo rakenteilla. Sen urakoitsijakin oli valmis lopettamaan rakennustyöt. Sain selitellä, ettei tässä nyt mitään lopu. Lähdin pohtimaan sitä, että keskeneräiset työt on tavalla tai toisella tehtävä loppuun, jolloin meidän saatavamme voidaan jollakin kiristyskonstilla saada pois. Minulla ei ollut konkurssin tapahduttua oikeastaan muuta vaihtoehtoa kuin seurata tilanteen kehittymistä ja odottaa, mitä keskeneräisille laivoille tehdään. Annetaanko niiden loppuunsaattaminen ehkä ulkomaisille telakoille. Yritin pitää hyviä suhteita omaan henkilökuntaan, ettei se esimerkiksi siirry liian helposti muihin, mahdollisesti työt loppuunsaattaviin yrityksiin. Työnjohtoon kuuluvia oli kymmenkunta henkilöä ja toisen verran

konttorihenkilöstöä, lähinnä naisia. Ainoana lohtuna ahdingossa oli se, ettei henkilökohtainen omaisuus ollut vaarassa.

Kannoin yksin käytännöllisesti katsoen koko laman paineen yksin. Vain vaimo, joka on yhtiön konttoripäällikkö, toimi keskustelukumppanina. Säilytin kaiken aikaa kuitenkin rauhallisuuteni, vaikka en aina ollut täysin varma selviytymisestä.

Osallistuin alihankkijoiden kokouksiin Helsingissä ja Turussa. Alihankkijoiden boikotin aikana toimin lakkovahtina. Ennen konkurssia en ollut aktiivinen. Muuten olin lähinnä vain kotona, kuuntelin uutisia ja kävin iltaisin hyvin vahvan alihankkijarintaman kokouksissa. Pohdittiin, udeltiin ja pidettiin palavereita. Paukkuja oman yrityksen uudelleensuuntaamiseen vaan ei ollut kovin paljon. Ennen konkurssia yritys oli ollut velaton. Nyt uhkana olivat kahdeksan miljoonan luottotappio. Totaalista odottamisen aikaa oli kaksi kuukautta. En niin muiden apua kaivannutkaan. Hyviä kaveruuksia konkurssitaistojen myötä syntyi; pelaavat vieläkin. Vaikeuksissa alihankkijaporukan yhteishenki merkitsi paljon.

Suhteet telakkaan toimivat koko prosessin ajan hyvin. Uuden Masa Yardsin henkilökunta muuttui toisenlaiseksi nimen myötä, vaikka itse henkilöt ovat edelleen paljolti samoja. Jotkut silloin katsoivat, että alihankkijat olivat telakan vihollisia. Laivasähkötyö ei neuvotellut Masan kanssa heti konkurssin jälkeen. Joitakin rikkurifirmoja kyllä oli. Ensikorvauksina saatiin sitten 600.000 mk, joka silloin siinä tilanteessa oli paljon rahaa.

Telakan ihmiset eivät syksyllä 1989 tienneet eivätkä uskoneet sen enempää kuin mekään mitä tuleman pitää. Minulla ei ollut virheellistä luottamusta herasmie sopimukseen konkurssitilanteessa. Tiesin konkurssin juridikaan. Tapah- tumilla oli vaikutusta toimintaan vuoteen 1994—95 saakka. Sen jälkeen meni paremmin ja paremmin. Silloin otettuja velkoja lyhennetään vieläkin (v. 1999).

Yritysmyynti tai muu yrityksestä eroon pääseminen tuli kyllä mieleen. Joitakin varovaisia keskustelujakin käytiin. Ajattelin erityisesti, että jos tästä selvi- tään, niin sitten ainakin myyn. Lama oli niin syvä, etten silloin olisi ennustanut telakkatyön nousevan sellaisiin ylikuumenemisen mittoihin, mitä se tänä päi- vänä taas on.”

5.2.2.5 Laivasähkötyö Oy:n liiketoimintashokkiprofiili

Laivasähkötyö Oy:lle telakkayhtiön konkurssi-ilmoitus tuli täytenä yllätykse- nä. Myöskään tilanteeseen johtaneita vaikeuksia ei pidetty niin kohtalokkaina, että se johtaisi radikaaliin kriisiin. Yllätystä lisäsi vielä siihenastisen maksulii- kenteen häiriöttömyys, etenkin juuri ennen konkurssia saatu sovittuun mak- suerimielisyyteen kuulunut maksusuoritus. Edellä kuvatun Parma Oy:n tapa- uksen tavoin tapahtunutta oli vaikea mieltää todeksi julkisuudessa esiintyvistä

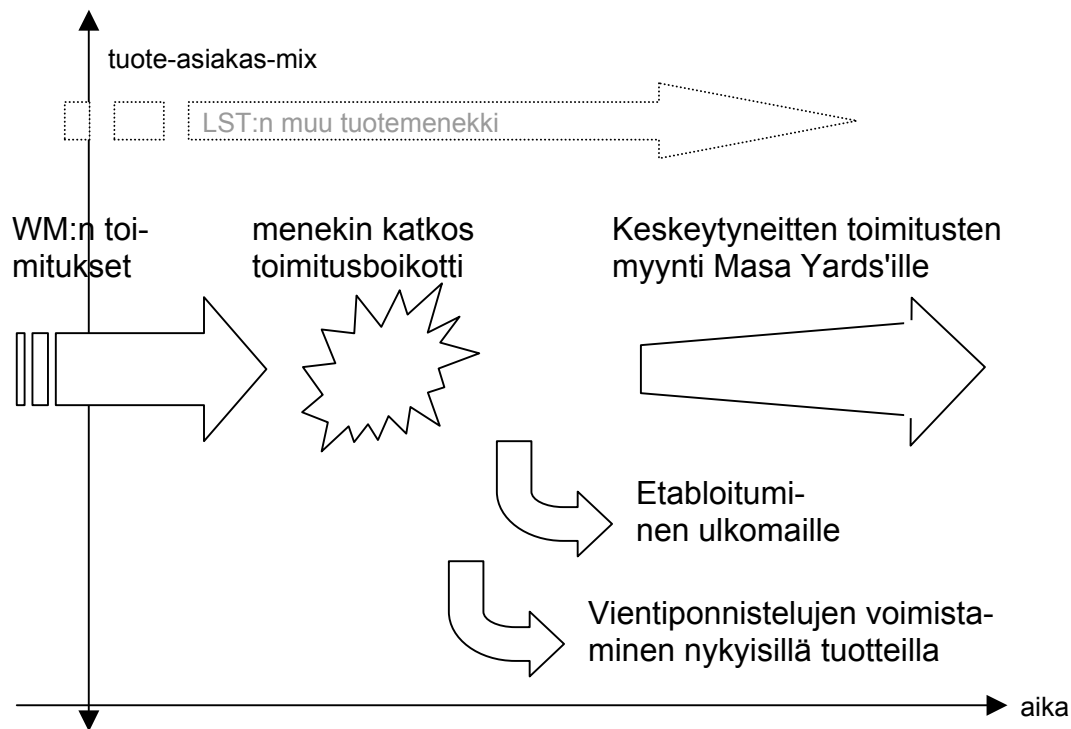
ennusteista huolimatta. Kummankin yrityksen kohdalla kyse oli miljoonatoimituksista, mutta Laivasähkötyölle Wärtsilä Meriteollisuuden luottotappioudella oli silloin käytännöllisesti katsoen koko elämä. Yhtiöllä ei ollut vaihtoehtoja suunnitelmaa mahdolltomalta tuntuneen kerrasta poikki -mahdollisuuden varalle. **Liiketoimintashokin kriteerit täyttyivät selvästi.**

Yrityksen olemassaolon turvaamiseen tähdänneisiin toimiin ei näyttänyt liittyvän sellaista, joka olisi poikennut selkeästä rationaalisesta argumentoinnista. Päätöksiin ja vastatoimiin ei myöskään liittynyt vitkastelua tai johdon neuvottomuutta, vaikka yhtiölle koituneen radikaalin tilanteen johdosta jonkinasteista pysähtymistä olisi voinut odottaa. Avainjohtajan tahtotilan merkitys menettelytapojen ja toimintasuuntien valinnoissa oli ratkaisevaa (ks. edellä avaintoimijan asema, kappale 3.4.1.2). Hän halusi pitää langat omissa käsissään, tapahtui mitä tapahtui. Kriisin kohottama vireystila johti myös avainjohtajan aktivoitumiseen ja esilletuloon telakka-alihankkijoitten tulevien selviytymisedellytysten parantamiseksi. Tämä yhteisrintamavastuullisuus ei laantunut oman taustayhteisön välittömän olemassaolouhan eliminoitumiseen eikä yhtiölle maksettuihin, menetysten riittäväksi vahingonkorvaukseksi katsottuihin maksueriin.

Lähes koko Laivasähkötyö Oy:tä koskeva pakkolomautus luokittaa **mene-kinromahduksesta aiheutuneen välittömän organisaation jouston tilanetta myötäväksi ja määrälliseksi**, joskin se perimmältään palveli toimintauralla säilymistä ja muutoksen vastustamista. Lomautusta voidaan liiketoiminnan kokonaisuus huomioon ottaen pitää väistämättömänä ratkaisuna samoin kuin suoritemenekin katkoksen aiheuttamaa lainanottoa **yrityksen selviämiseksi sitoumuksistaan**. Näin yritys kykeni myös voittamaan aikaa tulevaisuutta koskeviin perusratkaisuihin: joudutaanko kajoamaan yrityksen ytimeen ja kenties luopumaan keskeisestä osaamisesta. Luopumista ajateltiin selkeästi, vaikkakaan ei viileän kylmäkiskoisesti, vain yhtenä vaihtoehtona ääri-
valintojen kentässä.

Laivasähkötyö Oy:tä koskeneet **reaktiot ja toimenpiteet olivat kuitenkin voittopuolisesti koossapysymiseen tähtääviä**. Avainjohtaja piti yhteyttä lomautettuun henkilöstöön tyynnyttellen osaavan ammattikunnan siirtymisajatuksia alan muihin yrityksiin. Yrityksen aktiviteettien lähes täydellinen alasajo ei romahduttanut sitä. Se kääriytyi säästeliääseen valmiustilaansa, ei uinuvaan horrokseen. Johtoajatuksena oli vahva usko siitä, että keskeneräiset laivat tul-
laan jonkun toimesta jossain rakentamaan valmiiksi.

Laivasähkötyön kriisireaktio koostui kolmesta osasta: **lisämenetysten minimointi, odotus, torjuntataistelu**. Strategisen päätarkaisun toiminnallinen suunta kohdistui suoraan eteenpäin. Vaikka yhtiöllä oli entiseen telakkatyöhön ja toimintatapaan nähden sivusuuntaista strategista liikkumaakin, se jäi Parma Oy:n vastaavaan siirtymään verrattuna vähäiseksi ja myöhäsyntyiseksi.



Kuvio 7 Laivasähkötyö Oy:n strategiset kriisireaktiot

5.2.3 Tapaus TURUN LVI-SUUNNITTELU OY

5.2.3.1 Yleistä

Turun LVI-Suunnittelu Oy, perustettu vuonna 1973, oli kolmen henkilön tasaomisteinen insinööritoimisto, jonka johtajiston omistajat muodostivat. Päätökset tehtiin yhteisymmärryksessä. Yritys harjoitti aluksi vain talonrakennusalan LVI-suunnittelua. Pienen laskusuhdanteen johdosta 80-luvun alkupuolella otettiin yhteyttä Wärtsilän osto-osastoon. Se johti laivojen konehuoneiden ilmastointisuunnittelua koskeviin toimeksiantoihin. Toimitukset laajenivat vähitellen muuhunkin varustelutyön suunnitteluun. Urakat olivat aluksi melko pieniä 2–4 suunnittelijan työtehtäviä. Myöhemmin saatiin myös telakan rakennuksiin kohdistuvaa suunnittelua. Töitä tehtiin lähes pelkästään Pernon telakalle. Wärtsilän Meriteollisuuden Helsingin telakalle tilaukset olivat vähäisiä.

Yksi omistajista ja yrityksen keskeisistä henkilöistä, insinööri *Matti Siimes*, toimi hallituksen puheenjohtajana. Yhtiön kriisitapahtumat kerrotaan seuraavassa hänen näkökulmastaan ja hänen haastatteluunsa 3.2.1998 perustuvina.

5.2.3.2 Turun LVI-Suunnittelu Oy kohtaa WM:n kriisin

Telakkayhtiön konkurssivuonna meripuolen osuus kaikista töistä oli huipussaan. Yhtiön kokonaislaskutus oli silloin 3—4 miljoonan markan välillä. Wärtsilä Marinen tilaukset edustivat noin puolta Turun LVI-Suunnittelun liikevaihdosta. Telakan ja suunnittelualihankkijan kohdalla työtapana oli sellainen, että yhteydenottoja ja käyntejä toistemme luona tapahtui lähes päivittäin. Meillä oli silloin töitä myös WM:n Laten (Laivateollisuus Oy:n) laivoihin. Ennen elokuuta 1989 telakan maksut tulivat kuten muiltakin. Mitään signaaleja maksuhäiriöistä ei ollut. Elokuun 4. päivän uutiset kassakriisistä eivät myöskään aiheuttaneet pelkoa, koska jokainen uskoi valtion pitävän lupauksensa. Elokuun jälkeen telakkayhtiö maksoi laskujaan jonkin verran, vaikka saatavat nousivat.

Kaikki telakan maksut tulivat aina jälkikäteen, eikä vakuuksia ollut. WM:n konkurssihetkeen saakka taloutemme oli kutakuinkin terveellä pohjalla. Syksyn 1989 aikana kyllä pohdittiin, että yrityksellä on liikaa munia yhdessä korissa. Asia jäi vain keskustelun tasolle. Mihinkään muutoksiin se ei johtanut. Telakalla oli tilauskantaa, ja uskoimme, että työt on joka tapauksessa saatettava loppuun.

Joidenkin tavaratoimittajien kerrottiin aavistaneen konkurssin tapahtuvan. Telakan henkilökunta, johon oltiin jatkuvasti yhteydessä selväpiirteisten suunnittelutoimeksiantojen puitteissa, ei käsityksemme mukaan itsekään aavistanut tulevaa konkurssia. Rakennusalan konkurssitapahtumien kulkua tuntien sanoisin, että telakkayhtiön konkurssi tuli kaikille täydellisenä yllätyksenä. Kun tieto siitä tuli telakalta puhelimitse, ”maa lähti jalkojen alta”.

5.2.3.3 Turun LVI-Suunnittelu Oy:n ahdinkokäyttäytyminen

Konkurssihetkellä sekä laiva- että maapuolella oli kummallakin suunnittelijoita 11—12 henkeä ja suurin yksittäinen maksamaton lasku meille n. 350.000. Saatavat olivat kaikkiaan noin puoli miljoonaa markkaa. Useampi työ oli konkurssihetkellä kesken.

Konkurssin juridinen ehdottomuus yllätti. Ensimmäinen ajatuksemme oli, että mekin teemme konkurssin. Tilanne oli täysin sumea sekä henkilökunnan osalta että johdon kesken. Koko laivapuolen henkilöstö pistettiin pakkolomalle. Ennakkovaroitusajankaa mm. puhelinkulut kasvoivat, koska koko laivasuunnittelijajoukkomme etsi töitä. Maapuolen suunnittelijoihin pelko yrityksemme vaikeuksista ei iskenyt. Koetimme työllistää mahdollisimman monta meripuolen suunnittelijaa muissa yrityksemme töissä mielialan nostamiseksi. Olimme konkurssin jälkeen myös jonkin aikaa kiinteästi mukana alihankkijoiden yhteisrintamassa. Irtaannuimme, kun huomasimme yritykset turhiksi.

Melko pian konkurssin jälkeen konkurssipesä ja sittemmin Masa Yards ottivat meihin yhteyttä keskeneräisten töiden osalta. Myimme hallussamme olevia valmiita suunnitelmia suhteellisen hyvään hintaan. Työtilanne nousi hetkellisesti takaisin entiseen volyymiin. Ajoimme sen jälkeen meripuolen kapasiteettia hiljalleen alaspäin. Tämä oli tarkoituksellista; telakan ostomenettely muuttui. Masa Yards ryhtyi ostamaan alihankkijoilta suurempia ja valmiimpia materiaalikokonaisuuksia (turn-key), joissa suunnittelu oli mukana.

Jatkoimme puoli vuotta laivasuunnittelutyön myyntiä entiseen tapaan. Tilaajat olivat nyt turn key -vastuun ottaneita alihankkijoita. Sen jälkeen kun suunnittelija lähti, emme palkanneet tilalle toista, vaan päästimme meripuolen suunnittelukapasiteettimme alas. Vuonna 1992 talopuolella oli edelleen 11—12 suunnittelijaa, laivapuolella enää 2—4. Talonrakennusurakoitsijat ostivat suunnittelua silloin vielä suoraan pieniltäkin toimistoilta. 1990-luvun jälkipuoliskolla kokonaisvaltainen urakointi tuli vallitsevaksi tällekin alalle.

Telakkakonkurssista johtuen emme tehneet varsinaisesti strategisia yrityksiä mihinkään uuteen. Vasta kun rakennuslama alkoi orastaa noin vuosi WM:n konkurssin jälkeen, jolloin toinenkin osa-alueemme oli vaarassa kadota, päätimme lähteä mukaan suunnittelijarenkaaseen. Menimme osakkaaksi Turun Tieto-taito-taloon, jossa yhdistyivät arkkitehti-, rakenne- ja sähkösuunnittelu sekä Turun suurimman kopiolaitoksen palvelut. Aloitteentekijänä oli Rakennusliike Haka, joka ehdotti meille tätä pitkäaikaisiin sopimuksiin pohjautuvaa hanketta. Mutta devalvaation tullessa ulkomaiset luotot muodostuivat ylivoimaisiksi, ja yritys asetettiin konkurssiin v. 1994.

5.2.3.4 Avainjohtajan omat kriisikokemukset

”Aikaisempaa konkurssikokemusta muista asiakkaista meillä ei ollut, luottotappioita vain. Ne olivat olleet muutamia tuhansia markkoja. Ensikäsitys Wärtsilä Meriteollisuuden konkurssitilanteesta oli se, että oma yrityksemme menee konkurssiin. Totesimme kuitenkin, että se olisi voitava kaikin tavoin välttää. Yhtiöllä oli mm. TEL-lainaa, jonka vakuutena olivat henkilökohtaiset takauksemme. Lisäksi palkkaetumme (autot jne.) sekä yrittäjän tyypillinen asenne konkurssiin, samoin kuin usko omaan osaamiseen estivät konkurssihakemuksen jättämisen.

Tunsimme, että suunnittelutoimistotyö on hyvin konservatiivista, ja annoimme Wärtsilä Marinen tapahtumat kokeneena olla niin kuin ne olivat. Luovuttamisen aietta ei silti ollut. Tyydyimme siihen, että pieni leipä irtosi maapuolen sektorilta, joka oli hallussamme. Vaikka telakkakonkurssin jälkeen

oli epävarmuusaikoja, aloimme vähitellen luottaa selviämiseemme rahan tiukuudesta huolimatta.

Kotimaan rakennuspuolella näimme mahdollisuuksia. Suunnittelutyön vieniä ei harkittu alustavia keskusteluja pidemmälle, vaikka kielitaito ei olisi ollut esteenä. Suuret työmäärät ja erilaiset uhat viennissä pelottivat. Siitä huolimatta, että jokaisella on aina mielessä uusien ideoiden välttämättömyys, huomaa ne kuitenkin aika helposti kannattamattomiksi.

Turun LVI-Suunnittelu Oy:n kaatumisen syy ei ollut telakkakonkurssi, vaan vähitellen kehittynyt vaikeuksien toinen aalto. Telakkaisku oli shokeeraava tapahtuma, joka hetkeksi sumensi mielen, mutta rakennuslama oli sitkeää taistelua, jossa uuvuimme.”

5.2.3.5 Turun LVI-Suunnittelu Oy:n liiketoimintashokkiprofiili

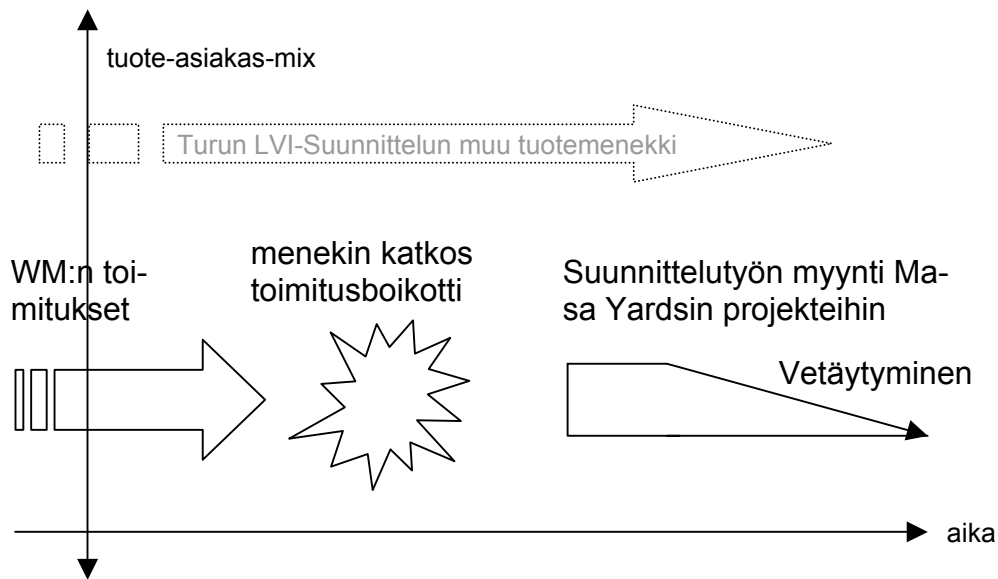
Wärtsilä Meriteollisuuden niin suunnittelu- kuin tuotanto-osastojen kanssa jatkuvassa kanssakäynnissä olleille yhteistyökumppaneille telakkayhtiön konkurssi tuli täydellisenä yllätyksenä. Turun LVI-Suunnittelu Oy:nkin kohdalla toimitusluottojen annettiin kasvaa epäilemättä ollenkaan valtiovallan lupausten pitävyyttä. Järkyttävä tieto mykisti yrityksen, sai aikaan hetkellisen voimattomuuden ja vaaransi yrityksen olemassaolon. **Liiketoimintashokin kriteerit täyttyivät** myös tässä yrityksessä.

Organisaation ahdinkokäyttäytymistä leimaa **menekki-iskua myötäävä sopeutumisprosessi muutosta hidastavalla asenteella**: laivasuunnittelun lomautuksilla minimoitiin lisämenetykset, eikä aggressiiviseen säilyttävään puolustustaisteluun ryhdytty. Pääasiana oli välttää oma konkurssi. Ne valintakriteerit, joiden perusteella niinkin selvästi päätettiin pidättäytyä ponnistelemasta lisämenekin saavuttamiseksi menetetyn sijaan, liittyivät juuri haluttomuuteen ottaa uusien panostusratkaisujen edellyttämiä taloudellisia lisäriskejä, ei organisaation osaamattomuuteen.

Ahdinkokäyttäytymisen ensi vaihe oli **odottelua**. Se palkittiin, ja työtilanne palautui lähes entiseen volyymitasoon. Toiminnan uusintamiskynnyksen ylittämiseen ei siis vielä ensimmäisen vakavan kriisin vaikutus riittänyt, vaan vasta se, kun rakennusalan vaikeudet uhkasivat viedä yritykseltä sen alkuperäisen asiakaspiirin. Olisiko niin, että yritys oli saanut telakkatyöt ilman suurempia panostuksia ja toimitukset olivat kasvaneet enemmänkin kysyntäolosuhteiden myötä kuin yritysjohtoon ponnistelujen ansiosta. Tästä syystä telakkatyötä ei ehkä mielletty kaikin voimin puolustamisen arvoiseksi suoritteeksi. Päätös oli tietoinen. Yritys ei ajalehtinut, otti ainoastaan vastaan sen, mitä entisen toimintalinjan mukainen myynti toi.

Telakan ostotapaan omaksuttu turn key -toimitusmenettely lisäsi kuitenkin yritysjohtoon tulevaisuutta kohtaan tuntemaa epävarmuutta siinä määrin, että

johto päättyi Turun LVI-Suunnittelun tietoiseen laiva-asiakkaista **luopumiseen** ja jättäytymiseen yhden toimialan suunnittelutoimistoksi. Ainoaksi toimenpiteiksi jäi yrityksen kaikkinaisen sopeuttaminen jäljellejääneeseen suoritevirtaan ja sen antamaan tulokertymään. Telakkakonkurssin jälkeinen vetäytymisratkaisu osoittaa yrityksen käyttäytyneen jokseenkin suoraviivaisesti ilman, että se olisi ollut pakonomaisista toimintaurista johtuvaa jäykkyyttä. Yrityksen strateginen asemointi pelkistyy kuvion 8 mukaiseksi:



Kuvio 8 Turun LVI-suunnittelun strategiset shokkireaktiot

6. AUTOTEOLLISUUDEN AHDINKO

6.1 Tapaus OY SAAB-VALMET AB

6.1.1 Uudenkaupungin autotehtaan toiminnan taustaa

Ruotsalaisen Saab Ab:n ja suomalaisen valtionyhtiö Oy Valmet Ab:n tasamistuspohjalla perustama autotehdas Oy Saab-Valmet Ab aloitti tuotannollisen toimintansa Uudessakaupungissa loppuvuonna 1969. Se oli kansallinen merkkitapaus. Eurooppalainen autonvalmistus oli jatkanut pitkään kasvuaan ja Saabilla oli halu kasvattaa tuotantokapasiteettia. Autonvalmistusala on työvoimavaltaista. Ruotsissa vallinnut työvoimapula suosi suomalaista lisenssi-valmistusvaihtoehtoa. Myös palkkaerot nähtiin houkutteleviksi. Edelleen ratkaisua tuki Saab-autojen menekkipotentiaali Suomessa. Tehtaan sijoituspäätös tehtiin ministeritasolla, ja ratkaisu oli voimakkaasti aluepoliittinen. (Björklund 1990, 298-302)

Ensimmäisiä automalleja olivat Saab 96 ja 99. Eri Saab-mallien joukkoon tuli myös Uudessakaupungissa kehiteltyjä muunnoksia. Alkuvuodet olivat voimakkaan laajennuksen kausia. (Linnoinen 2000, 45—62) Kansainvälisestä kehityksestä poiketen vuoden 1973 öljykriisi vaikutti tehtaan tuotantolukuihin vasta muutamia vuosia myöhemmin, jolloin jouduttiin lomautuksiin ja lyhennyksiin työviikkoihin. (Ryttyläinen 2000, 96, 141) Toinen öljykriisi 1980-luvun taitteessa vaikutti välittömämmin tehtaalla koottavien autojen menekkiin. (ibid. 146) Tosin vuonna 1980 lopetetun Saab 96 -autojen osuutta korvasi Chrysler France SA:n Horizon ja Talbot -autot, joiden lisenssivalmistus Suomen markkinoille alkoi vuonna 1979. Sitä kesti vuoteen 1985 saakka, jolloin tuotettiin taas yksinomaan Saab-autoja seuraavat viisi vuotta. Saab sitoutui takaamaan keskimääräisestä vuosituotannostaan Suomeen 28,6 %. (Linnoinen 2000, 65—69)

Vaikka autoja tehtiin heti alusta lähtien myös vientiin, kotimaan toimitukset olivat merkittävässä asemassa aina vuoteen 1983 asti. Perusideana Uudenkaupungin tehtaan osalta oli tiettyjen vakiomallien yksinvalmistus, vakiomallien elinkaarta pidentävä kehitystoiminta sekä muutamat erikoisprojektit, joista yhtenä mainittakoon Saab 900:n pohjalta kehitelty avoauto. Vuonna 1986 alkanut Saab 900 Cabriolet -avoauton ja samana vuonna aloitettu Saab 9000 -mallin tuotanto meni hyvin kaupaksi etenkin USA:ssa ja Länsi-Euroopassa.

Henkilöstö, jota oli kasvatettu jo 1980-luvun vaihteesta, lähti voimakkaaseen kasvuun vuonna 1984. Muutamassa vuodessa työntekijöitä otettiin lisää kaikkiaan 1000 henkeä. Tehtaan kokonaishenkilöstö nousi yli kahden ja puolen tuhannen vuonna 1988. (Ryttyläinen 147, 163—165; Oy Saab-Valmet Ab Vuosikertomus 1986, 2)

1980-luvun lopulla Saabin autoteollisuuden näkymät heikkenivät olennaisesti siitä mitä edeltäneet vuodet olivat olleet. Julkisuudessa tilanteen vakavuutta ja vaikutusta suomalaisen autonvalmistukseen pohdiskeltiin jo Wärtsilä Marine -kakkosena (Talouselämä 24.11.1989, 3; Luottolistalehti N:o 4 1990, 8). Uudessakaupungissa pidettiin kuitenkin vielä 90-luvun taitteessa Suomen tehtaan tulevaisuutta melko valoisana. Autojen menekki näytti jatkuvan varsinakin Yhdysvaltojen hyvän kysynnän takia ennakoitua pitempään. (Valmet Oy Vuosikertomus 1991, 45; Ryttyläinen 2000, 204; Linnoinen 2000, 188)

Joulukuussa 1989 amerikkalainen maailman suurin autonvalmistaja General Motors Corporation (GM) synnytti Saab-Scania Ab:n henkilöautodivisioonasta²⁹ kummankin puoleksi omistaman tytäryhtiön Saab Automobile AB:n. Sen operatiivisesta johtamisesta vastasivat amerikkalaiset. Tämän omistusjärjestelyn kautta GM tuli mukaan myös Uudenkaupungin autotehtaan Oy Saab-Valmet Ab:n toimintaan. (Linnoinen 2000, 112—113; 119)

Vuonna 1990 alkoivat neuvottelut Saabien valmistuksen keskittämisestä asteittain kokonaan Trollhättaniin Ruotsiin Saab 900 Cabriolet -avomallia lukuun ottamatta. General Motorsin oli jo aikaisemmin ostanut mm. saksalaisen Adam Opel AG:n. Sen automalleista Opel Calibran kokoonpanokapasiteetista oli pulaa. Saabeilta vapautuva osuus täytyisi Calibroilla. Kokoonpanosopimus Uudenkaupungin tehtaan kanssa allekirjoitettiin kesäkuussa 1990. (Linnoinen 2000, 114, 120)

Vuonna 1990 Trollhättanin tehtaiden kuormitusvajausta edellytti kaikkien Saab 9000 tekemistä Ruotsissa. Saab 900 -perusmallin valmistuksen piti kuitenkin jatkua Suomessa sen elinkaaren loppuun, ennakoidusti heinäkuuhun 1993. Vuonna 1991 kaikki Saab 900 -vientiautot oli kuitenkin annettava pois Udestakaupungista. Yllättäen ja vastahakoisesti vanhasta periaatteesta luopuen joutui Uudenkaupungin autotehdas antamaan kesäkuussa 1992 vielä Suomessakin myytävät kiinteäkattoiset 900-autot ruotsalaisten tehtäviksi. (ibid. 121; Valmet Oy Vuosikertomus 1992, 44)

Kiinteäkattoista Saab 900 -autoa ja Saab 900 Cabriolet -avoautoa valmistettiin Uudessakaupungissa vuosina 1991 ja 1992 yhteensä 27.800 kappaletta, josta määrästä avoautojen osuus oli noin kaksi kolmasosaa. Cabriolet-alkuperämallin valmistus lopetettiin vuonna 1993 syyskuussa, jolloin yhdeksän kuukauden tuotanto ylsi 6.900 autoon. (Koskinen, haastatt.) Uuden sukupolven Cabrioletin yksinvalmistuksesta sovittiin keväällä 1992 ja sen tuotanto

²⁹ Saab ja Scania fuusioituivat 1969.

alkoi Uudessakaupungissa vuoden 1994 huhtikuussa. (Oy Saab-Valmet Ab Annual Report 1993; Valmet Oy Vuosikertomus 1994, 42) Näin ollen avoautojen tuotantoon tuli puolen vuoden katkos. Pääosin Suomessa tapahtuneen kehitystyön johdosta Saab-avoauton myyntimenestys jatkui pitkään (ks. esim. Turun Sanomat 27.7.2001, 3, 19).

Opel Calibra -urheiluauton maaliskuussa vuonna 1991 alkaneen kokoonpanoperiodin piti Suomessa kestää aina 2001 saakka. Tuotannon aloitus vaati autotehtaalta noin 200 miljoonan markan investointeja. Niihin sisältyneet uudet hitsausrobotit ja laitteet tilattiin myös Saabien valmistukseen soveltuviksi. Hieman myöhemmin valmistunut tehtaan maalaamon yleisuudistus maksoi lisäksi 160 mmk. Tarkoitus oli, että Uudessakaupungissa tehtäisiin Calibroja 200.000 kappaletta vuoteen 1996 mennessä. (Linnoinen 2000, 114—116, 128—129; 145) Vuonna 1991 tehtiin 21.300 autoa ja vuonna 1992 vastaavasti 34.800 autoa (Koskinen, haastatt.). Vuoden 1992 syyskuulta oleva suunnitelma lupasi 20.400 autoa vuodelle 1993 (Linnoinen 2000, 142), mutta niitä valmistui vain 4.400 kappaletta (Koskinen, haastatt.).

6.1.2 Autotehtaan materiaalitoimituksiin sovelletut periaatteet³⁰

Vaikka henkilöautojen valmistusta Uudessakaupungissa voidaan kuvata alansa suunnittelu- ja valmistusosaamiseltaan monipuoliseksi, usealle henkilöautotyypille soveltuvaksi, ja vaikka se eroaa varsinkin amerikkalaiselle autonvalmistukselle tunnusomaisesta, fordismiksi kutsutusta jättimäisestä massatuotannosta, se on selkeästi kuitenkin sarjatuotantoa. (ks. lähemmin Ryttyläinen 2000, 159—161; Linnoinen 2000, 186—190) Näin ollen autotehtaan alihankkija saattoi tilauksen saadessaan suunnitella tulevaisuuttaan suhteellisen pitkäjänteisesti.

Autoteollisuudessa tehtiin vähintään automallin eliniän kestäviä sopimuksia, jolloin hinnat voitiin sopia toimitusvuosien myötä laskeviksi, mikäli toimitussisältö ei muuttunut. Päähankkija-alihankkijasidos ajateltiin jatkuvaksi, pitkäaikaiseksi toimitussuhteeksi. (Roine 1991, 9) Tarkan laatua, toimitusvarmuutta, hintaa ja tuotekehityskykyä koskevan arvioinnin turvin ruvettiin soveltamaan myös ns. yhden toimittajan periaatetta, jonka käytössä autoteollisuus on ollut edelläkävijä. Vielä 1970-luvulla vallitsi kilpailuttamisperiaate, jolla haettiin halvinta vaihtoehtoa. Komponenttitoimitukset voitiin lisäksi jakaa useamman valmistajan kesken. Periaatteesta luovuttiin 80-luvulla. (Linnoinen 2000, 92; Luottolistalehti N:o 4 1990, 7-8)

³⁰ Tämän kappaleen tiedot perustuvat pääasiassa tutkijan suorittamien autotehtaan materiaalijohtajan Juhani Koskisen sekä autotehtaalla alihankintojen ostotehtävissä ja sisäisenä tarkastajana toimineen Jukka Hakalan henkilöhaastatteluihin.

Materiaalitoimittajan tuotantosuosittelman pohjana oli arvio automallin ja -tyypin elinkaaresta. Varsinaisessa tilaussopimuksessa ei annettu suoritemääriä. Siinä määriteltiin toimitusvelvollisuus suoritteesta, jonka määrät ilmoitettiin myöhemmin. Autoalan sopimuskäytäntö oli siten päähankkijan kannalta edullinen. Toisaalta valmistusohjelmat toivat alihankkijalle melko tasaisen kuorman. (Koskinen)

Uusikaupunki on etäällä markkinoista ja eurooppalaisista osatoimittajista. Ainakin suuret komponentit pyrittiin saamaan läheltä, jotta kuljetuskuutiomäärät ja kuljetuskustannukset vähenisivät. Vakioidut koripellit, vaihteistot ja moottorit tulivat kuitenkin aina päämiehiltä. Uudessakaupungissa valmistettavan tyypillisen auton hinnasta tehtaan portilla oli muualta tulevan materiaalin osuus noin 75 %. (ibid.)

Saab-Valmetin toimittajaverkoston luominen aloitettiin heti tehtaan perustamisen jälkeen. Sitä edistettiin järjestämällä alihankkijapäiviä. Perimmäinen tarkoitus oli luoda tehtaan ympärille sellainen infrastruktuuri, joka vahvistaa toimintaedellytyksiä. Suomessa valmistettu Saab sai kotimaisen tuotteen merkkinä käyttöönsä jo 1970-luvun lopulla ”Avainlipun”. Se edellytti, että vähintään 50 % tuotteen hinnasta on suomalaista alkuperää. Ostoissa tarkattiin, ettei Saab-Valmetin osuus alihankkijan liikevaihdosta ylittänyt neljännes- tai eikä ainakaan puolta. Saab-Valmet osti itse päämiehen sopimusten nojalla tarvitsemansa osat ja komponentit. Niiden arvo sisältyi siten tehtaan liikevaihtoon. Näin meneteltiin 1990-luvulle asti. Nykyään autotehtaan liikevaihto muodostuu omasta jalostusarvosta päämiehen omistaessa materiaalin. Kukin tehtaan tilaaja-asiakas hoitaa itse autojensa osien ja komponenttien ostot. (Koskinen; Hakala)

Vuosina 1991—93 vallitsi sekakäytäntö. Calibra-sopimus oli ensimmäinen, jossa maalausprosessia lukuun ottamatta sovellettiin päämiehen (Adam Opel) ostamia materiaaleja. Uudenkaupungin autotehtaan osto-osasto, joka tunsikin Saabin ja GM:n suomalaiset toimittajat, ainoastaan avusti Adam Opelia kyseisissä hankinnoissa. Calibra-osahankkijoiden laskutus hoitui suoraan päämiehen kanssa. Autotehdas ilmoitti osahankkijoille vain toimitusohjelmat ja kotiinkutsut tuotantotarpeen mukaan. Saabien kohdalla tähän menettelyyn siirryttiin uudenmallisen avoauton valmistuksen myötä v. 1994. (Koskinen)

Calibraa koskevat hankintatoimet aloitettiin jo vuonna 1990. Ne käsittivät, paitsi autotehtaan itsensä uutta tuotantoaan varten tarvitsemien tuotantolaitteiden investointeja (ks. lähemmin Linnoinen 2000, 115), myös potentiaalisten osahankkijoiden kartoitusta. Etusijalla pidettiin tehtaalle jo toimittavia yrityksiä. Paikallisuudella oli merkitystä, vaikka koko maata ajateltiin. Kokkola—Lappeenranta-linjan yli ei mielellään menty. Uudenkaupungin autotehtaan intressissä oli saada mahdollisimman paljon Calibran toimituksia läheltä, jotta kuutiokilometrit muodostuisivat mahdollisimman vähäisiksi. Vaikka tähän

tähdättiin, saksalaiset vetivät kotiin päin, jopa vastoin aiemmin sovittuja periaatteita ja taloudellisia kriteereitä. Calibran osatoimittajien määrä Suomessa ei koskaan noussut merkittäväksi. (Koskinen; Hakala)

Calibran osahankkijat omistivat päämiehen osavalmistajalle toimittamat työkalut. Niitten kuoletuksen piti sisältyä ensimmäisten 12 kk:n tavaratoimituksiin eikä niitten osuutta eritelty tarjoushintoja vertailtaessa. Osahankkijat ostivat itse valmistusraaka-aineet. Suurimpien raaka-ainetoimittajien kanssa Opel neuvotteli vuosivolyymien mukaiset yksikköhinnat, joita noudatettiin sitten ko. osatoimittajien kohdalla. Sitä vastoin Saabien kohdalla tyyppikohtaiset, tiettyä autososaa varten valmistetut työkalut olivat joko Saab-Valmet Oy:n tai Saab Automobile Ab:n omaisuutta. Työkaluja voitiin siirrellä myös alihankkijalta toiselle. Alihankkijalle kuului ainoastaan niiden kunnon valvonta. (Koskinen)

Osien toimitustarveilmoitukset annettiin kolmena eri kategoriana. Saabien kohdalla täysin sitova (kiinteä aikajakso) kotiinkutsu tehtiin 4—8 viikon toimitusmäärille siitä riippuen, miten pitkä kyseisen osan valmistusprosessi on. Alustava tarveilmoitus annettiin 8—12 tai vastaavasti 16 viikon pituiselle aikajaksolle, jolloin autotehdas sitoutui ko. toimittajaan raaka-aineen ja resurssi-varauksen osalta, mutta se ei ollut korvausvelvollinen mahdollisista valmiista tuotteista. Suunnittelutarkoituksiin annettiin seuraavan 12 kuukauden tarveindikaatio. Sillä ei sitouduttu mihinkään. (ibid.)

Opelin kohdalla periaate oli sama, mutta ajat lyhyempiä. Myöhemmin käsiteltävän Opel Calibran sopimuksen katkeaminen tuli osahankkijoille käytännöllisesti katsoen kertayllätyksenä. Sitä edeltävinä viikkoina kotiinkutsumäärät olivat alentuneet, mutta se ymmärrettiin kysynnän heilahduksista johtuvaksi tilanteeksi, ei valmistuksen päättymisenteeksi. Saab-Valmetin ilmoitus Calibra-autojen kokoonpanon loppumisesta autotehtaalla kahden viikon kuluttua päätti osahankkijasitoumukset samanaikaisesti. (ibid.)

6.1.3 Tehtaan omistusjärjestelyt ja 1990-luvun alun toimintatilanne³¹

Yhdeksänkymmentäluvun kynnyksellä ruotsalaisen Saabin tilanne oli synkkä. Se etsi kuumeisesti vahvaa ja osaavaa yhteistyökumppania, joka pelastaisi konsernin jatkuvasta lisäpääoman sijoittamisesta kattamaan tappiollista toimintaa ja joka rahoittaisi toiminnan tervehdyttämisen edellyttämän uuden sukupolven Saab-mallin kehittämisen. Ford-yhteistyö olisi ollut tervetullutta, mutta sitä ei syntynyt. Ford ostikin Jaguarin ja luopui Saabista. Saabilla Ford-suunnitelman varalla ollut Fiat-yhteistyö olisi puolestaan muodostunut taloudellisesti raskaaksi. General Motors, joka myös oli halunnut Jaguarin, kiinnos-

³¹ Viite (Linnoinen) tarkoittaa, että tiedot perustuvat tutkijan tekemään autotehtaan silloisen toimitusjohtaja Juhani Linnoisen henkilöhaastatteluun.

tui nyt Saabista ”prestige-autona”. Saabin turbo- ja turvallisuusratkaisut antoivat erityisauton leiman, brandin, varsinkin USA:n markkinoilla. GM ja Saab eivät kilpailleet merkeillään. Koska Saabin ja GM:n puoliksi omistaman Saab Automobile AB:n operatiivinen johto oli amerikkalaisten käsissä, uuden yhtiön synty lisäsi täkäläistä uskoa suomalaisen autotehtaan tulevaisuuteen. Todellisuudessa GM puntaroi alusta pitäen sen asemaa erillistehtaana ja tuotantovoilyymia puskuri-näkökulmasta. GM yritti mm. irrottautua v. 1988 sovitusta periaatteesta, että kolmannes Saabeista tulee koota Suomessa (Linnoinen 2000, 111—113, 121).

Saab 900-mallin menekin hiipuminen oli 1980-luvun jälkipuoliskolla kylläkin siinä määrin nähtävissä, että Saab-Valmet omatoimisesti tunnusteli ruotsalaisten tietämättä keskustelumahdollisuuksia ulkopuolisten autotehtaiden kanssa koskien Saab-tuotantoa korvaavia vaihtoehtoja. Uudessa kaupungissa ei ollut ennen GM:n mukaantuloa oikein tietoa Saabin todellisesta tilanteesta. Sen sisäpiiriasiat olivat siihen asti olleet vain ruotsalaisten käsissä, vaikka yhteistyöehdokkaat olivat katsastaneet Suomenkin tehtaan ja erilaisia selvityksiä oli heille täällä tehty. Saab oli myös vuonna 1988 päättänyt valmistaa 60.000 uutta Saab 9000 -mallin autoa Suomessa. Sitä silmälläpitäen oli hankittu työkalut. Täällä pohdittiin, olisiko ruotsalaisyhteistyö General Motorsille vain lyhytaikainen episodi. (Linnoinen)

Sitä vaihtoehtoa, että Valmet ostaisi tehtaan kokonaan omistukseensa ja saisi vapaat kädet neuvotella tulevaisuudestaan, ei tässä vaiheessa ollut esillä. Sellaista ei myöskään Valmetin sen hetkinen taloudellinen tilanne olisi tukenut. Ruotsalaisten kanssa Valmet oli tullut hyvin toimeen tasaomistuspohjalla, koska yhteisymmärrystä ja molempia osapuolia tyydyttävän ratkaisun löytymistä auttoi viimekädessä kuorma-autoihin, lentokoneisiin ja asevalmistukseen liittyvä muu kanssakäyminen. (ibid.)

Opel Calibran kokoonpanosopimus GM:n Saksassa kokonaan omistaman Adam Opel AG:n kanssa sekä Uuden Saab 9-3 -avoauton kehitystyö toivat vuonna 1990 Uuden kaupungin autotehtaan toimitusjohtajan läheisemmin mukaan Saab Automobilea koskeviin liiketoimintakeskusteluihin. (Linnoinen 2000, 119) Tehtaan toiminnan jatkuvuus rauhoitti tilanteen. Tällöin myös arkaluontoiset ja epäviralliset tunnustelut muihin autonvalmistajiin loppuivat. Liikkeenjohdon huomio kohdistui nyt tuotannollisiin kysymyksiin. Calibran valmistusvolyyymi oli suuri ja sen käyntiinpano oli paitsi aikataulullisesti kireä myös haasteellinen tehtävä. (ibid.)

Autoista oli kova kysyntä ja näkymät siltä osinkin lupaavia. Opelin valmistuskapasiteettia oltiin lisäämässä rajusti. Saksojen yhdistymiseen liittyvien teollistamistoimien seurauksena entiseen Itä-Saksaan, Eisenachiin, rakennettiin upouutta tehdasta. Sen vaikutuksista Uuden kaupungin tehtaan asemaan GM:n strategiassa toimitusjohtaja Linnoinen varoitti puheessaan henkilökun-

nalleen vuonna 1991. Epäily perustui markkinoiden kasvuennusteen realismiin ja Opelin omaan ylikapasiteettiin. Eisenachin tehtaan valmistuessa 1992 oltiin jo rajun autojen kysynnän laskun kynnyksellä. Taantumana voimakkuus kuitenkin yllätti autonvalmistajat. Myöskään Opelin Rüsselsheimin tehtaan kaikille työntekijöille ei riittänyt enää töitä. Koko kansainvälisessä autoteollisuudessa oltiin voimakkaiden rakenteellisten järjestelyjen edessä. (ibid.)

Suuren kansainvälisen autonvalmistajan tulo Saabin omistuskuvioihin ja sitä kautta Saab-Valmetin hallitustyöskentelyyn loi paitsi kilpailukykyaineita suomalaiselle autonvalmistukselle myös GM:lle mahdollisuuden olla tietoinen Uudenkaupungin tehtaan todellisesta neuvotteluasemasta. GM, joka oli sekä ostaja että myyjä, pääsi laskelmiin käsiksi. GM:n mielestä heidät kuitenkin pidettiin yksityiskohdista tietämättöminä. Yksi sellainen asia oli, miten kokoonpanosta maksettava hinta suhteutui todelliseen kustannustasoon – maksettiinko ylihintaa. (Linnoinen 2000, 126—127)

Jatkuvaa kokoonpanon tehokkuus-, laatu- ja kustannusvertailua tehtiin Ruotsin ja Suomen tehtaiden välillä. Todellinen laatu- ja kustannuspaine tuli kuitenkin suuren autonvalmistajan kansainvälisistä vertailuarvoista. Ruotsin tehtaot tuottivat tappiota ja Suomen tehdas ei. Toisaalta GM ei halunnut tilannetta, että Suomeen tehtävät investoinnit ja tšekäläisen tuotekehitystyön kustannukset viedään yksikköhintapyyntöihin. GM tähtäsi Suomessa samanlaisen rautaisen otteen saamiseen kuin mikä sillä oli Saab Automobilesta: erillistehtaita karsitaan, jäljellejääviä yhdistetään ja kustannuksia alennetaan. Alkoi pakkorationalisointi ja sen tuloksena mm. myytiin vuonna 1991 Kalannissa sijaitseva istuintehdas alansa suurimmalle, amerikkalaiselle Lear Seating Corporationille, jolla oli jo vastaavasti Ruotsin tehdas hallussaan. Ostoja ja tuotekehitystä oltiin myös siirtämässä Ruotsiin. (ibid.)

GM käytti suoraviivaista painostusta sitoakseen Saab-Valmetin tulevaisuuden heidän johtamalleen ja puoliksi omistamalleen Saab Automobilelle annettavaan rahoitusapuun. Calibra-sopimusta solmittaessa 1990 suomalaiset eivät olleet luottaneet Suomen markan vahvuuteen, vaan onnistuivat saamaan toimitukset D-markkamääräisiksi. Tämä palveli spekulatiivisena oljenkortena, jonka toivottiin lieventävän Opelin saneleman kiinteän sopimushinnan kireyttä. Saksan markkaan sitomista perusteltiin sillä, että autot myydään siinä valuutassa. Suomen markka devalvoituikin parikymmentä prosenttia. Se toi Saab-Valmetille rahaa. (ibid. 131, 138—139)

Sitä vastoin Saab Automobile oli raskaasti tappiollinen. Sen tilanne muodostui niin hälyttäväksi, että toimitusjohtaja Linnoinen pelkäsi sen joutumista jopa selvitystilaan. Saab-Valmetin esittämät rahoitusapuehdotukset sidottiin uuden avoauton yksinvalmistukseen. Kyse oli satojen miljoonien markkojen luottotarpeesta. Kun helmikuussa 1992 pidetyssä Saab-Valmetin hallituksen

kokouksessa tyrmättiin jo valmiiksi neuvoteltu luotto- ja uuden avoauton hintasopimus, ei Valmetille jäänyt muuta mahdollisuutta kuin joko luopua auto-
tehtaasta tai lunastaa Saab Automobilen omistamat osakkeet. Yhteistyötilanne oli ajautunut sellaiseksi, että muuna vaihtoehtona oli Uudenkaupungin tehtaan luisuminen täysin GM:n otteeseen. Se ei pienen yksikön näkökulmasta tuntunut lupaavalta. Siitä ruotsalaisilla oli jo kokemusta joutuessaan rahoittamaan sikäläistä tehdasta useiden vuosien ajan. (ibid. 131—133)

Tehtaan perustamisen yhteydessä vuonna 1968 oli sovittu, että mikäli toinen omistajaosapuoli lunastaa toisen osakkeet, se tapahtuu kirjanpitoarvoon. Valmet sopi viime tingassa ennen GM:n sopimuksen voimaantulusta Saab-Scanian kanssa, että tämä vuoden 1968 perussopimus siirretään koskemaan myös uutta yhteistyökumppania. Lunastuslauseke jäi siinä vaiheessa GM:ltä vaille huomiota. Calibran kokoonpanosopimusneuvotteluissa 1990 oli lisäksi sopimusliitteeseen, ns. Zürichin memorandumiin, kirjattu Valmetille mahdollisuus 1993 loppuun saakka lunastaa yksipuolisesti Uudenkaupungin autotehtaan osakkeet kokonaan itselleen, mikäli Saab Automobilen talous ajautuisi vaikeuksiin. Ehdon katsottiin realisoituneen, kun GM pyysi Valmetin apua Saab Automobilen selviytymiseksi taloudellisesta ahdingostaan. Ilmoitus lunastuksesta ja maksun transaktio tapahtuivat 17. maaliskuuta 1992. Perussopimuksen mukainen 200 Mmk:n lunastushinta ei tyydyttänyt GM:ää alkuunkaan, vaan heidän mukaansa vuoden 1990 sopimusliite tarkoitti jälleenhankintahintaa, ei kirjanpitoarvoa. Kirjanpitoarvoon perustuva lunastusmenettely oli juridisesti pitävä. (ibid. 114, 133)

Täysi omistus helpotti yhteydenpitoa ja tunnusteluja muihin autonvalmistajiin, joita huolestuttavan autojen yleisen menekkikehityksen johdosta oli ollut taas pakko lämmitellä GM:n tietämättä. (Linnoinen) Toimitusjohtaja Linnoisen asema neuvottelijana oli jo jonkin aikaa ollut vaikea, koska tehdas teki voittoa menestymättömän asiakasomistajansa tuotteilla. Kiinteäkattoisten autojen valmistus oli siirretty Ruotsiin ja sopimatta oli edelleenkin uuden Saab-avoauton kokoonpanopaikka ja -hintaa. Siitä oli vedetty peistä jo melkein vuosi. (Linnoinen 2000, 130, 165)

Henkilöstön edustajat pitivät heille täytenä yllätyksenä tullutta omistusjärjestelyä väliaikaisena vaiheena. Epäiltiin, ettei Valmet ryhdy varsinaiseksi autoteollisuusyritykseksi, vaan etsii autotehtaalalle uuden, GM:a suosiollisemman kumppanin tai ostajan, sillä itsenäisen valmistuksen ylläpito ja oman automallin kehittäminen on taloudellinen mahdottomuus (Helsingin Sanomat 19.3.1992, B 12; 20.3.1992, B 13). Alalla toimitaan suuruuden ekonomialla, johon Valmetin rahatilanne sopii huonosti. Toiminta voi hiipua kokonaan. (Turun Sanomat 19.3.1992, 3, 11; 20.3.1992, 12). Taustalla oli pelko siitä, että ärsytetään osapuolta, jonka käsissä oli uuden avoauton kohtalo ja jonka autot edustivat koko sen hetkistä Uudenkaupungin tehtaan kuormitusta. Kaupan tar-

koitusperien arveltiin myös liittyvän valmisteilla olevan hävittäjäkaupan vaihtoehtoihin (Turun Päivälehti 20.3.1992, 1, 5) tai muuhun vielä pelaamattomaan korttiin (Länsi-Suomi 20.3.1992, 14).

Lunastus tapahtui pikaisena kertaluonteisena strategisena ratkaisuna jyrkässä konfliktitilanteessa GM:n intresseihin nähden. Toimitusjohtaja Linnoinen tiesi riskit, mutta uskoi vakaasti kykenevänsä hankkimaan uusia yhteistyökumppaneita, jos tarve vaatii. Hän tiesi ainakin japanilaisten olevan kiinnostuneita. (Linnoinen) GM:n edustajat pyysivät lunastuksen peruuttamista. Valmet ei tähän suostunut. Osapuolet kuitenkin kasvattivat lunastushintaa 90 Mmk:lla. Tällä ratkaisulla saatiin sovinto aikaan Saab-avoautosta. Kokoonpanon yksikköhinta lyötiin lukkoon ja tehtaan lunastukseen kirjattu lisähinta sidottiin vuotuisiin avoauton toimitusmääriin. Sopimus allekirjoitettiin 25. huhtikuuta 1992. Vaikka omistussuhteet muuttuivat, tehdas otti uuden nimen, Valmet Automotive Oy, käyttöönsä kuitenkin vasta vuonna 1995. (Linnoinen 2000, 134—136)

Transaktio osoittautui Valmetin kannalta tuottoisaksi. Toteutetulla fuusiolla autotehtaan hyvää taloudellista asemaa voitiin välittömästi käyttää tappiollisen Valmetin tilinpäätöksessä hyväksi. Voitoista koituva verojen maksukertymä muuttui emoyhtiö Valmetille meneväksi tuloutukseksi, joka jo ensimmäisenä vuonna oli suurempi kuin osakkeista maksettu hinta. (ibid. 135)

Tässä tutkimustehtävässä analysoitava menekkikriisi osuu aikaan, jolloin tehtaan toimitusjohtajana oli diplomi-insinööri *Juhani Linnoinen*. Hän osallistui jo suomalaisen autotehtaan käynnistämistä selvittävään työryhmään, joka perustettiin loppuvuodesta 1967 ja jonka työ perustui Valmet Oy:n valtioneuvostolta 1966 saamaan toimeksiantoon (Björklund 1990, 299—300). Linnoinen aloitti tuotantojohtajana autotehtaan perustamisen myötä vuonna 1969 ja siirtyi toimitusjohtajaksi vuonna 1971 hoitaen tätä tehtävää aina vuoteen 1996. Hän siirtyi eläkkeelle yhtiön hallituksen varapuheenjohtajan paikalta tammi-kuussa 1997.

Opel Calibra -kokoonpanon kriisitapahtumat kerrotaan seuraavassa hänen näkökulmastaan ja hänen haastatteluunsa 18.7.2001 perustuvina³² (harmaa tekstipohja).

6.1.4 Autotehdas kohtaa Opel Calibra -sopimuskriisin

Vuoden 1992 keväällä autoteollisuuden kysyntä aleni merkittävästi. Sen myötä Opel Calibran myyntiluvut laskivat. Saksassa olleille tuotantolinjoille ei riittänyt töitä ja uutta modernia tehdaskapasiteettia oli rakenteilla Saksojen yhdistymisen vaatiman uudisrakentamisen seurauksena. Uudessakaupungissa

³² Haastateltava käytti tukenaan po. tapahtumista tekemiään muistiinpanoja ja kalenterimerkintöjä. Näitä tapahtumia on selostettu myös Linnoinen 2000, 137—145.

uskottiin Calibran valmistuksen kuitenkin pitkäaikaisen sopimuksen puitteissa jatkuvan menekin alenemisesta ja henkilökunnan jo keväällä 1992 alkaneista osalomautuksista huolimatta. GM ei alun perinkään olisi halunnut sitoutua mihinkään tilausmääriin. Kokoonpanosopimukseen saatiin kuitenkin maininta, ettei tuotantoon saa tulla äkillisiä supistuksia, vaikka kunakin vuonna tilattaviksi ilmoitetut määrät eivät ensimmäistä vuotta lukuun ottamatta olleet sitovia.

Syyskesästä 1992 alkoivat neuvottelut, joita käytiin GM:n Euroopan päämajassa Zürichissä, Rüsselsheimin tehtailla Saksassa, Tukholmassa sekä Uudessakaupungissa. Uudenkaupungin tehtaan edustajille esitettiin 20.8.1992 vaade, että Calibran hintaa oli alennettava 30 % samalla kun enenevä osa valmistuksesta siirtyisi Saksaan. Autoista 70 % oli koottu Uudessakaupungissa ja 30 % Saksassa. Valmet esitti 21.9.1992 vastatarjouksenaan, että 30 % hinnanalennus saatettaisiin hyväksyä, jos kaikki Calibrat tehtäisiin täällä. Ehdotuksella pyrittiin vakiinnuttamaan Uudenkaupungin tehtaan asemaa ja varmistamaan toiminnan jatkuvuus ylikapasiteettitilanteessa. Saksalainen osapuoli torjui tämän laskelmilla, joiden perusteella 20.000 auton valmistuksen siirtäminen Uuteenkaupunkiin oli kannattamatonta. Koska Calibrat menivät aina vain huonommin kaupaksi, vaadittu uusi kokoonpanohinta aleni seuraavassa neuvottelussa 20.10. Se oli jo ota tai jätä -hintaa. Neuvotteluja jatkettiin kuitenkin 22. ja 23. 10. sekä 5.11.

Uudenkaupungin tehtaan edustajat kuulivat 16.11. ensimmäisen kerran huhuna, että GM:n pääkonttorissa Detroitissa oli päätetty, ettei Suomeen kaavailulla ollenkaan tuotantoa vuosille 1994—1995. Saab-Valmet ryhtyi selvittämään huhun paikkansapitävyyttä. Juridisesti amerikkalaiset ilmoittivat, että kyseessä oli tuotantokatko, jonka jälkeen toimitukset taas mahdollisesti käynnistyisivät. Asiasta keskusteltiin USA:ssa pääjohtajatasolla 22.11. Seuraavat neuvottelut käytiin Zürichissä 23. sekä 24.11. sekä Rüsselsheimissa 25.11. Seuraavan päivän neuvottelut Grand Hotellissa Tukholmassa 26.11. olivat täysin tuloksettomia. Amerikkalaisilta epähuomiossa kokouspaikalle unohtunut selonteko paljasti kuitenkin karun totuuden. GM oli päättänyt siirtää Calibran koko tuotannon Saksaan ja lopettaa Uudenkaupungin tehtaan toimitukset. Se katsoi yhteistyön lopettamisen taloudellisesti ja henkilöstöpoliittisesti edullisemmaksi kuin Suomessa tehtävästä automäärästä aiheutuvat irtisanomiset Saksassa. Amerikkalaisten laskelmia ei ollut tarkoitettu nähtäväksemme.

GM (Adam Opel AG) esitti sitten viimeisen ultimaatuminsa 30.11. Se tarjosi Suomeen valmistettavaksi 12.000 autoa välittömästi kustannuksin, joka oli vähemmän kuin 60 % voimassaolevasta hinnasta. Lisäksi edellytettiin, etteivät alkuperäisestä sopimuksesta poikkeamiset saisi johtaa myöhempiin vaateisiin, ts. sopimusrikkomussyytöksiin. Oy Saab-Valmet Ab hylkäsi ehdotuksen mahdollottomana. Jos GM olisi antanut Uudenkaupungin tehtaalle Calibran yksin-

valmistusoikeuden, jolloin tuotantoa ei olisi tilanteiden muuttuessa voitu sopimusta rikkomatta kotiuttaa Saksaan, olisi ennen marraskuun lopun Tukholman kokousta saatettu suostua 50 % hinnanalennukseen voimassaolevan sopimuksen mukaisesta tasosta.

GM:n ultimaatumin hylkäämisestä ilmoitettiin ensin autotehtaan esimieskunnalle ja henkilöstön edustajille 3.12. ja sitten koko henkilöstölle ja julkiselle sanalle 4.12. Sopimuksen irtisanominen 15.12.1992 lukien oli työntekijöille, osahankkijoille ja koko Uudellekaupungille järkytys. Uudellakaupungilla ja koko Suomella meni muutenkin heikosti. Muutamaa päivää aikaisemmin ”kummasteltiin materiaalihankintapuolen nolliä tietokoneessa” (Uudenkaupungin Sanomat 5.12.1992, 1). Työt päättyivät äkkinäisesti. Tyrmistystä lieenee vahvistanut vielä se, että lehdistössä oli edellisinä viikkoina polemisoitu Hornet-vastakauppoihin liittyvistä huomattavista Opel Calibra -lisätilauksista (ks. esim. Helsingin Sanomat 4.11.1992, A 10; 10.11.1992, B 6; Uudenkaupungin Sanomat 5.11.1992, 3) ja se että GM:n taholta oli neuvottelutaktisesti annettu pitää esillä yksinvalmistuksen näennäisvaihtoehto. (Linnoinen 2000, 139—140)

6.1.5 Autotehtaan ahdinkokäyttäytyminen ja avainjohtajan omat kriisikokemukset

Uudenkaupungin tehtaalla alkoivat välittömästi henkilöstöneuvottelut. Sitä ennen oli jo loppukesästä alentuneen tuotannon seurauksena toteutettu lomautuksia ja lokakuussa ilmoitettiin vielä 350 henkilön lisälomautussuunnitelmista, jotka kohdistuivat alkuvuoteen 1993. Mutta viikon kuluttua Calibran toimistusten loppumisesta lomautimme yksipuolisella päätöksellä kaksi kolmasosa henkilökunnasta, yhteensä 1.150 työntekijää ja toimihenkilöä nojautuen YT-lain määriteltyyn poikkeavaan ja yllättävään tilanteeseen. Elinkaarensa loppuillaan olevaa Saab Cabriolet -avoautoa jäi tekemään vain 650 työntekijää. Osa uudessa kriisitilanteessa äkkipäätöksin toteutetuista lomautuksista riitautettiin, mutta välimiesoikeus totesi työnantajan menettelyn YT-lain mukaiseksi.³³

”Keskeistä syksyn neuvotteluissa oli GM:n järjestykseen saattaminen. Minun oli saatava liikkeelle kaikki voimat: Valmetin ylin johto mobilisoitiin ja valtiovaltaa informoitiin maan hallitusta myöten. En missään vaiheessa kuitenkaan lamaantunut, vaikka jättimäinen lomautus kyllä masensi mieltä. Tilanne oli kaiken kaikkiaan vakava, koska se radikalisoitui akuutiksi kriisiksi muutamassa päivässä. Malttini olin säilyttänyt koko neuvotteluvaiheen ajan

³³ Työntekijäpuolen edustajan mielestä työnantajan menettely oli pakokauhun vallassa tehty paniikkipäätös (Palkkatyöläinen 22.3.1993, 14). Calibra-tuotannon poisvetämisen huhuttiin myös olevan autotehtaan omistusjupakan jälkipyykkiä, joka autotehtaan taholta kuitenkin selkeästi torjuttiin (Tekniikan Maailma 7/1993, 10).

siitä huolimatta, että GM antoi Valmetin johdolle ymmärtää, että Linnoisen kanssa on mahdotonta saada aikaan neuvotteluratkaisua. Uskottavuuteni oli joutunut kovalle koetukselle jo uuden avoauton hintaneuvotteluissa, kun julkisuuteen annettavaa toivottua tulosta ei tahtonut syntyä ja lamaan ajautunut Suomi kaipasi työtä.

Autotehtaan osakkeiden lunastuksen jälkeen minut kutsuttiin toistamiseen jäseneksi Valmetin hallitukseen. Se oli toimilleni suuri etu, koska olin selvillä mitä autotehtaasta ajatellaan. Sanani painoi, ja voin vaikuttaa. Vaikka olin aina saanut toimia vetovastuullisena GM-asioissa, tunsin vasta 26.11.(1992) GM:n neuvottelupapereihin kirjatun alasajotavoitteen paljastumisen jälkeen, että minulla oli emoyhtiön ja sen omistajaa edustavan kauppaja- ja teollisuusministeriön aito hyväksyntä toimilleni. Amerikkalaisten perimmäisen päämäärän ilmitulo esti myös jälkipelin siitä, olisiko aikaisemmissa neuvotteluissa pitänyt menetellä toisin.

Johtamani autotehdas ei rämpinyt taloudellisessa tappiokierteessä, vaan tilinpäätökset olivat olleet voitollisia. Tiesin sen tekevän 300 Mmk voiton 1992 vaikeuksista huolimatta. Tehtaan työllisyys sitä vastoin oli raskas murheeni. Työsopimukseni mukaisesti olisin voinut vetäytyä eläkkeelle heti vuoden 1993 alussa ja jättää ongelmat seuraajalleni. Sitä ei kunniantuntoni sallinut. Sopimusrikkomus kasvatti sisua. Päätin, että peli on katsottava loppuratkaisuun saakka; kriisi väistyy ennen minua. Myös Valmet ryhtyessään oikeustoimiin tarvitsi minua jo senkin takia, että olin ollut keskeinen toimija ja tunsin tapahtuneen yksityiskohtia myöten.”

Heti joulukuun alussa neuvottelujen katkettua lopullisesti GM:n kanssa ryhdyttiin hankkimaan juridista asiantuntemusta ja keräämään todistusaineistoa välimiesoikeutta varten. Alkoi valtava urakka ja rankka työ. Saab-Valmet katsoi yksikäsitteisesti, että Adam Opel oli rikkonut voimassaolevaa valmistussopimusta. Valmet jätti 3.12. haasteen välimiesoikeuteen Suomessa sekä anoi Darmstadtin lääninoikeudessa Saksan lakiin perustuen Adam Opelin toteuttaman sopimuksen vastaisen menettelyn kieltämistä. Kanteet nostettiin myös ennen Calibrin valmistussopimusta vuonna 1990 laaditun yhteisymmärryssopimuksen (ns. Zürich Memorandum) allekirjoittaneita osapuolia vastaan, jotta asia saataisiin vahingonkorvausuhkauksin edes jonkun kohdalta liikkeelle. Haasteen saivat Adam Opel AG, General Motors Europe AG (GME), Saab-Scania Ab ja Saab Automobile Ab. Kun Darmstadtin oikeuskäsittely ratkesi Valmetin hyväksi, annettiin ruotsalaisia osapuolia koskeneet kanteet raueta.

Täysi epävarmuus tulevaisuudesta vallitsi joulukuusta 1992 seuraavaan vuoden maaliskuuhun. Ilman Calibraa koko tehdas seisoi syyskuun 1993 jälkeen. Darmstadtin maa-oikeuden päätös 16.3. oli suomalaisille myönteinen: oman tuotannon edullisuus ei anna yksipuolista oikeutta muuttaa toisen osapuolen kanssa sovittuja kiinteitä hintoja eikä irtisanoa sopimusta. Tämä antoi

toivoa, että työtä ja korvauksia saatettaisiin saksalaisilta saada. Valmetin onneksi Calibran sopimus oli Opelín vaatimuksesta sidottu Saksan lakiin, joka antaa alihankkijalle huomattavasti paremman oikeusturvan³⁴ kuin mitä vastaava Suomen laki ja oikeusmenettely takaavat. Oikeus katsoi, että Uudenkaupungin tehtaalla oli hätätila, koska koko Calibra-henkilöstö oli lomautettuna, kaupungin työttömyys oli noussut 40:ään prosenttiin ja ammattitaitoisen työntekijäkunnan poismuuton uhka estäisi myöhemmät sopimusvelvoitteet³⁵. Toimenpidekiellon ehdot täyttyivät. GME ei tilanteeseen tyytynyt, vaan valitti ylimaaoikeuteen, joka antoi kuukautta myöhemmin heti täytäntöönpanokelpoisen päätöksen: tuotantoa Suomessa oli jatkettava välittömästi.

Valmistelujen jälkeen työt voitiin uudelleen aloittaa kesäkuussa 1993. Tuotannon jatkuminen oli varmaa vain 28. kesäkuuta asti, jolloin asiassa järjestettiin uusi suullinen käsittely. Vasta sen perusteella annettu päätös olisi ottanut lopullisen kannan alioikeuden menettelyyn toimenpidekieltoa määrätessään ja 30 % tuotanto-velvoitetta edellyttäessään. Varsinaista päätöstä ei kuitenkaan asiassa tarvinnut tehdä, koska osapuolet sopivat vapaaehtoisesti seuraavan yhdeksän kuukauden kiinteäksi tuotantomääräksi 6000 autoa. Alkuperäinen sopimushinta D-markoissa jäi edelleen voimaan. Ylimaaaoikeus vahvisti syntyneen kompromissin. Itse sopimusriidan lopullisen ratkaisun edellytettiin syntyvän Pariisissa istuvilta välimiehiltä viimeistään maaliskuussa 1994. Jos ei sitä siihen mennessä tulisi, voitaisiin väliaikaisia määräyksiä toiminnan ylläpitämiseksi hakea uudestaan ja viedä riita viime kädessä Hessenin ylioikeuteen.

Jo syyskuussa 1992 autojen kysyntänäkymien huonontuessa toimitusjohtaja oli saanut konsernijohdosta henkilöstöjärjestely- ja kilpailukyvyn kehittämistehtäviin määräaikaisten avustajan, jonka työrupeama kesti lopulta tammikuuhun 1994. Tehtaan operatiivista johtoa vahvistettiin myös varatoimitusjohtajalla. Vaikka toimitusjohtaja (Linnoinen) huolehti edelleenkin kokonaisjohtamisesta, nämä järjestelyt helpottivat hänen oikeuskäsittelyyn valmistautumistaan sekä osallistumistaan konsernin hallitustyöskentelyyn. Korvaavan autotuotannon hankkimiseksi Linnoinen aktivoi henkilökohtaisia neuvotteluyhteyksiä ja sopi käyntejä muihin autotehtaisiin: mm. Toyotaan vielä joulukuussa ja heti vuoden 1993 alussa Porscheen sekä myöhemmin keväällä Mazdaan.

Äskettäin uusittu maalaamo, kansainväliset laatu- ja tehokkuuskriteerit täytävä kokoonpano-osaaminen sekä pienen yksikön muuntumismahdollisuus eri autonvalmistajien tarpeiden mukaisesti olivat Uudenkaupungin autotehtaan tarjoamia yhteistyön hyötyjä. Alalla vallitsevan käytännön mukaan oli varauduttava myös siihen, että ennakkomaksuja uusilta päämiehiltä ei saada. Sopimusvalmistajan on panostettava itse tarvittaviin autokohtaisiin työkaluihin,

³⁴ Esimerkiksi alihankkijan oikeus saada mielestään sopimuksen vastaiselle menettelylle väliaikainen kieltotuomio kahden viikon sisällä tapahtuneesta (Einstweilige Verfügung).

³⁵ Turun Sanomien Saksan kirjeenvaihtaja Risto K. Tähtinen raportoi seikkaperäisesti lehden talous-sivulla Darmstadtin maaaoikeuden päätöstä 20.3.1993, 13.

minimissään noin 100 Mmk. Tätä alkuinvestointia kuoletetaan sitten toimituserittäin saatavilla maksuilla, joka maksuosuus on sisällytetty laskutettavaan yksikköhintaan.

Saab-Valmet teki myös pitemmälle meneviä ehdotuksia. Kuulopuheiden mukaan Rover oli rahavaikeuksissa uuden suunnitteilla olevan nelivetootonsa tuotantoon saattamisessa. Valmet tarjosi sille yhteistyörahaa lähes miljardi markkaa. Roverin pääjohtaja tavattiin 12.5. ja 2.6.1993. Roverin edustajat kävivät Uudessakaupungissa 24.9. Autojen kokoonpanosta päästiin alustavaan neuvottelutulokseen 13.12.1993. Tehdasvalmistus olisi alkanut kahden, kolmen vuoden kuluttua ja ollut noin 30.000 autoa vuodessa. Saksalainen BMW kuitenkin osti Roverin, ja valmiiksi neuvoteltu sopimus raukesi.

Uudenkaupungin autotehtaan olemassaolo oli perustamisesta lähtien ollut kansalliskysymys. Ruotsalaisten kanssa oli tultu hyvin toimeen. Sitä vastoin General Motorsilla oli skeptinen asenne Uudenkaupungin tehdasta kohtaan: se ei tule saamaan muuta kumppania. He ajattelivat tehtaan väistämättömän lakkauttamisen pehmentävän riitojen käsittelyä tai mahdollisen konkurssin kokonaan eliminoivan kiistellyn tilausvelvoitteen. He pelasivat aikaa pitkittämällä välimiesoikeuden istunnon alkamisajankohtaa. Valmet ei kuitenkaan edes harkinnut siinä tilanteessa lakkauttamista.

Pääjohtaja Matti Sundberg antoi tosin lehtihaastattelussa ymmärtää, että autotehtaan myyntiä toiselle omistajalleen oli aiemmin pohdittu arvioitaessa tehtaan soveltuvuutta Valmetin strategiaan (Kauppalehti Optio N:o 15³⁶). Artikkelin mukaan GM:n tehdasta kohtaan osoittama vähäinen kiinnostus muutti tilanteen ja Valmet lunasti osakkeet kokonaan itselleen. Ratkaisua helpotti se, että autotehdas oli kyennyt rahoittamaan itse toimintansa sekä uudet hankkeensa ja tuonut vielä omistajilleen rahaa. Nyt voitot jäävät kokonaan kotimaahan, ja paine voiton uhraamisesta tappiollisen Saab Automobilen hyväksi kokoonpanon minimihinnoilla poistuu.

Valmet sai kriisivuosinakin autotehtaasta huomattavasti paremman tuoton sijoittamalleen pääomalleen kuin muista toiminnoistaan. Samaisessa Option artikkelissa konsernijohtaja Sundberg viittasi myös autotehtaan osalle ajateltuun muun vaativan tuotannon mahdollisuuteen, mutta siitä ei sen ajankohdan jälkeen enää kuultu puhuttavan.

Kireimmässä vaiheessa henkilökunta ja rahan käyttö supistettiin äärimmilleen. Autotehtaan jatkuvuuden kannalta elintärkeiden tuotesuunnittelu- ja kehitystyöresurssien säilyminen yrityksessä oli kuitenkin turvattava. Heti kriisin puhjettua aloitettiin oman, uusia ajatusuria aukovan ympäristöystävällisen bussikonseptin kehitystyö. Se sai työnimen Ecobus. Siitä valmistui prototyyppi vuonna 1994, mutta varsinaisen uustuotannon aloittamiseksi ei onnistuttu saamaan riittävästi rahaa. Samaan aikaan ~~ryhdyttiin miettimään venäläisten automallien ajanmukaistamisratkaisuja, joita~~

³⁶ Siihen on julkisuudessa viitattu myöhemminkin, kuten Turun Sanomissa 13.5.2001, 3, 20.

automallien ajanmukaistamisratkaisuja, joita tarjottaisiin keskusteluavauksina yhteistyötunnusteluissa. Päämääränä oli venäläisten autojen myynti yhdentyvän Euroopan markkinoille. Nämä toimet olivat pitkäjänteisiä panostuksia tulevaisuuteen, eivät lääkkeitä akuuttiin menekkikriisiin.

Alkuvuonna 1993 kassavirta oli yksin vanhan mallisen Saab avoauton kokoonpanon varassa, kunnes Calibran valmistus saatiin vuoden 1993 kesäkuusta uudelleen käyntiin, ei kuitenkaan enää entiselle volyymitasolleen. Oikeuden päätös synnytti samalla tehtaan olemassaolovelvoitteen. Lisäksi uuden Saab Cabrioletin kokoonpano oli sovittu alkavaksi maaliskuussa 1994 samanaikaisesti Ruotsissa aloitettavan uuden perusmallin valmistuksen kanssa. Vanha malli antoi vielä töitä muutamalle sadalle työntekijälle. Välimiesoikeuden Pariisissa antama lopullinen päätös 14.1.1994 totesi sopimusta rikutun, joten valmistusta on jatkettava, sekä sen, ettei alkuperäistä yksikköhintaa ja sopimusvaluuttaa voinut muuttaa. Päätöksen seurauksena käydyissä neuvotteluissa sovittiin, että saksalainen osapuoli maksaa Saab-Valmetille tuotannon menetyksistä aiheutuneita korvauksia ja Uudenkaupungin tehtaan alkuperäinen vähintään vuoden 1996 loppuun asti voimassaoleva 30 %:n vuosittainen valmistusmääräosuus nousee 45 %:iin.

Koko oikeusprosessin keskeisin kysymys oli ollut se, miten sopimuksessa mainittu ”äkillinen muutos” -kielto tulkitaan. Valmet piti hyväksyttävänä Calibran toteutuneiden menekkilukujen mukaista tilausmäärien laskua. Amerikkalaisen oikeuskäytännön mukaan taas radikaalitkin muutokset kuuluvat normaaliin liikekäytäntöön. Saksan lakiin nojautuvat oikeusoppineet yhtyivät Valmetin kantaan. Myös vahva alihankkijan sopimusturva oli amerikkalaiselle osapuolelle outo.

Saab-Valmetin kannalta menestyksekkään oikeusprosessin seurauksena kutsuttiin 300 lomautettua työntekijää takaisin töihin, mutta huomattava osa lomautetuista irtisanottiin tai siirrettiin työttömyyseläkkeelle syksyllä 1994. Kun tehtaan kokonaistuotanto vuonna 1992 oli ollut 46.700 autoa, jäi katkoksen johdosta seuraavan vuoden Saabien ja Calibran yhteistuotantomäärä 11.300 autoon. Vastaavasti työntekijämäärä putosi 1.900:stä 500:een. Vuonna 1994 kokonaistuotanto lähti nousuun ja oli 18.000 autoa ja v.1995 21.400 autoa. Henkilöstömäärä kohosi 870:een. Samalla organisaation sekä tuotantolaitteiston kasvuhakuinen kehitystoiminta elpyi. (Oy Saab-Valmet Ab, Annual Report 1993; Valmet Oy Vuosikertomus 1993; 1994; 1995)

Liikemiesmäiseen tapaan asiat olivat riidelleet, eivät ihmiset. Amerikkalaisen oli myös tunnustettava, että Uudenkaupungin autotehdas säilyi hengissä. Elokuussa 1994 osapuolet sopivat, että kaikki vielä tarvittavat Calibrat valmistetaan Suomessa marraskuusta 1995 lähtien. Vallinneessa tilanteessa kysyntäennusteiden lupaama tuotantovolyyymi olisi Saksan tehtaalle ollut rasite. Yksikköhinta sovittiin hieman alkuperäistä vuoden 1990 hintaa alemmaksi. So-

pimukseen pääsyä siivitti Uudenkaupungin tehtaan Venäjä-yhteistyön amerikkalaisille luomat houkutukset tunkeutua uusille markkinoille. Opel Calibraa tehtiin vuoteen 1997 saakka, vaikkakin ennakoidut tuotantoluvut alittaen. Autojen kokonaistuotantomäärä Suomessa jäi puoleen alkuperäisistä laskelmista ollen noin 100.000 autoa. Sen johdosta Adam Opel AG joutui perussopimuksen mukaisesti korvaamaan vielä Suomessa tehtyjen investointien takaisinmaksumenetyksiä noin 100 Mmk.

Vuodesta 1992 alkanut systemaattinen Lada-yhteistyön kehittäminen johti useiden asiantuntijavierailujen ja selvitystenteon jälkeen sopimukseen marraskuussa 1995. Ns. Euro Samaran valmistus alkoi seuraavana vuonna Uudessa kaupungissa. Vuonna 1993 myös saksalaisen Porschen asiantuntijat vierailivat Uudenkaupungin autotehtaalla. Käynnin jälkeen yhteydenpito tiivistyi, koska Porsche oli selvästi kiinnostunut ulkomaisesta valmistuksesta. Tavoitetietoinen kanssakäyminen palkittiin vuoden 1996 marraskuussa Porsche Boxter-avoauton kokoonpanosopimuksella, jonka lopullinen allekirjoitus tapahtui helmikuussa 1997.

Kriisin kokemukset kirkastivat tehtaan liikeideaa ja toimintastrategiaa: tähdätään erikoisautoihin, mieluummin yksinvalmistukseen. Oma tuotekehitystä eikä tuotesuunnittelua saa hylätä. Ne pitävät tehtaan osaamista tunnettuna ja haluttuna. Erikoisautojen kokoonpano on järkevää tehtaissa, joiden vuosikapasiteetti on muutama kymmentuhatta autoa. Suuret autotehtaat eivät taantuman aikanakaan haali niiden valmistusta itselleen, eikä kokoonpanoa voida kilpailuttaa standardiautojen valmistajilla äärimmilleen.

Avoautoista tuli Uudenkaupungin tehtaan avaintuote. Siinä sarjassa eurooppalaisia kilpailijoita on nykyään (haastatteluajankohta heinäkuu 2001) viisi, kun standardiautojen valmistusyksiköitä on vastaavasti satakunta. Avoautojen kokoonpanossa ylivoimaista osaamista on rungon ja säädeltävän katon värinän, natinan ja tiiveyden hallinta sekä nopea virheistä oppiminen. Sopimusvalmistajan menestymisen edellytys on konstruktiota parantavat ideat ja jatkuva harjaantuminen käden taidoissa.

Uudenkaupungin autotehtaan työtilanne ja tulevaisuudennäkymät nähtiin nyt lupaavina. Toiminta oli selvästi kasvujohteista. Neljän vuoden jälkeen Calibra-kriisi vaikeuksineen oli jo uutta nimeä kantaneen Valmet Automotive Oy:n kohdalla lopullisesti väistynyt.

6.1.6 Uudenkaupungin autotehtaan liiketoimintashokkiprofiili

Saksan autoteollisuuden synkistyvistä näkymistä huolimatta selvään voimassaolevaan valmistussopimukseen kohdistunut, lähes mitätöintiä merkinnyt vaatimus oli radikaali, koko Uudenkaupungin autotehtaan olemassaolon yksikäsitteisesti vaarantanut toimenpide. Jo sopimusvelvoitteisiin sisältyneiden

sanktiouhkien voidaan julkilausumattominakin katsoa antaneen suomalaiselle osapuolelle käytyjen neuvottelujen monista dramaattisista taitteista huolimatta sen taustavaikutelman, ettei vastapuoli käytä sopimuksen vähättelyä muuhun kuin neuvotteluaseena heille edullisempaan sopimussuhteeseen pääsemiseksi. Asioiden todellisen vakavuuden äkillinen ilmitulo, Hornet-vastakauppoihin liittyvä epämääräinen toiveikkuus, tuotantoprosessin nopea alasajo ja tehtaan tulevaisuuden turvaajana koetun sopimussuhteen vesittyminen **synnyttivät liiketoimintashokkiprosessille vaaditun iskunomaisen lähtötilanteen**: yllättävä pysähdys, järkytys ja organisaation kohtalonkysymys. Tilannetta hämmensivät lisäksi neuvottelutilanteista julkisuudessa esiintyneet kannanotot siitä, että tilanne radikalisoitui nimenomaan suomalaisen osapuolen joustamattomuuden vuoksi. Tämä valmistussopimuksen romuttumisen ilmeiseksi syyksi epäilty seikka lisäsi entisestään tunnekuohua henkilöstön jo muutenkin tulevaisuuttaan kohtaan tuntemaan epätietoisuuteen.

Syntyneen tilanteen ehdottomuus johti Opel Calibran kokoonpanoon osallistuneen henkilöstön totaaliseen lomauttamiseen. Toimenpiteen radikaalisuus eliminoi ison organisaation luontaisen muutoshitauden. Sopeutustoimenpide palveli **taloudellisten menetysten minimointia**, samalla kun jäljelle jäänyt muu toiminta saatettiin tiukkaan kustannustarkkailuun (**organisaation myötävä jousto**).

Toimialalta irtautuminen olisi Valmetille ollut hyvin varteenotettava mahdollisuus. Portfolio management -ajattelun mukaisesti emoyhtiölle merkittävää tulorahoitusta antanut tytäryhtiö suoritteineen ja riskitekijöineen oli nyt selvästi sellaisessa rajakohdassa, jossa tehtaasta luopuminen olisi edullista, varsinkin kun tytäryhtiön toimiala ei kuulunut emon strategiseen ytimeen. (ks. Boston Consulting Group ja lypsylehmä-ajattelusta esim. Hedley 1977; Greiner 1998, 93) Vakavan tilanteen vaatima homogeeninen päätöksenteko keskitettiin kuitenkin autotehtaalte itselleen, joka emoyhtiön tukemana sai mobilisoida olemassaolotaistelunsa parhaaksi katsomallaan tavalla.

Autotehtaan **ydinosaamisesta päätettiin pitää kiinni**. Se tarkoitti ennen kaikkea kansainvälisen laatukriteerien mukaista auton rungonvalmistus- ja kokoonpano-osaamista, jolle tarvittiin ainakin yksi huomattava asiakas. Osaamisen ytimeen kuului myös tuotekehitys- ja tuotesuunnitteluhenkilöstö. Ratkaisun hakemisen hektisyyttä lisäsivät merkittävästi valtio-omisteisen yhtiön toteuttamat rajut henkilöstösupistukset muutenkin vaikeassa työllisyystilanteessa. Vaikka aikapainetta olikin, ei ratkaisuja tarvinnut tehdä hinnalla millä hyvänsä, koska yhtiö ei ollut velkaantunut.

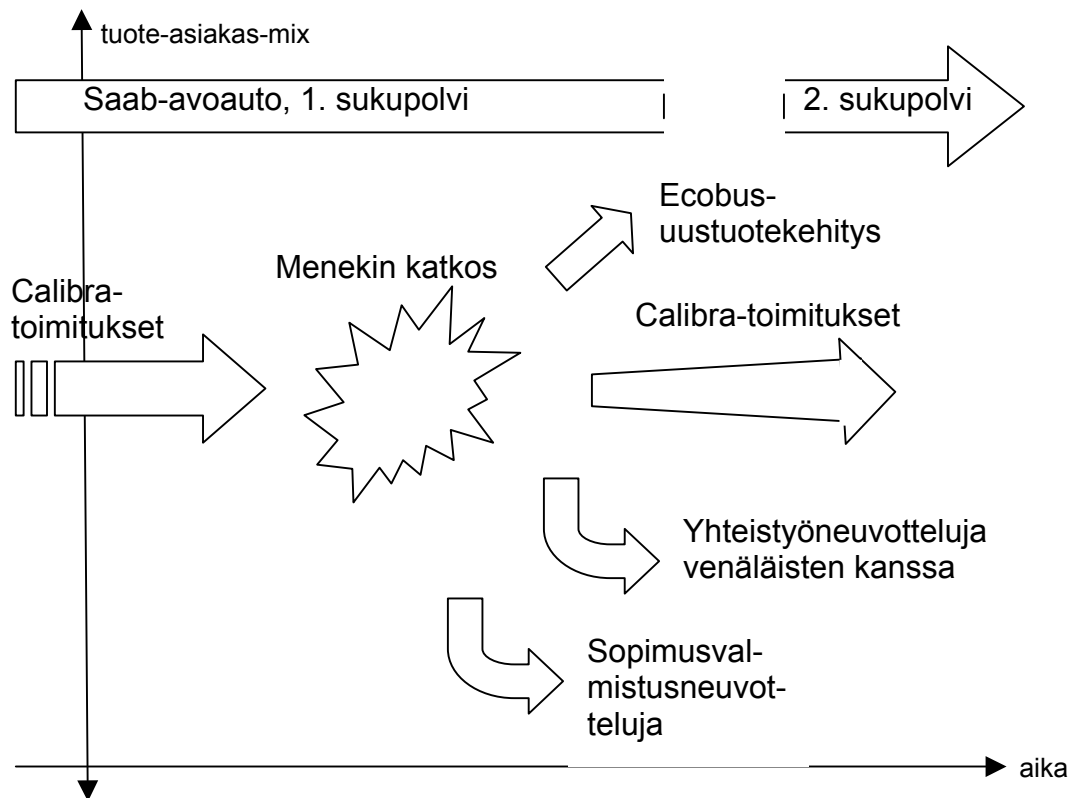
Kriisijohtaminen henkilöityi toimitusjohtajaan ja dominoi täysin hänen toimenkuvaansa. Strateginen pääpaino asetettiin **torjuntataisteluun**. Siihen ryhtymisen vaikuttimena välittömien taloudellisten menetyshkien rinnalla oli vääryyttä kärsineen osapuolen **oikeuksista sinnikkäästi kiinnipitämisen yl-**

lyke ynnä **avainjohtajan kunniantunto**. Pyrkimystä hoitaa syntynyttä kriisiä lakiteitse on pidettävä kuitenkin ennen kaikkea taloudellis-rationaalisena ratkaisuna: neuvottelutie oli tullut tiensä päähän, Calibra-kokoonpanoon upotetut kustannukset olivat huomattavia eikä vaihtoehtoinen tuotanto käynnistyisi ilman alkuinvestointeja (vrt. edellä 'exit barriers'). Edelleen, jos mahdollisesti saatavat vahingonkorvaukset eivät rajoittuisi ainoastaan rahaan, saataisiin tuotantoakin kenties takaisin ja sitä kautta lievennyksiä henkilöstölomautuksiin. Ja kaiken lisäksi kannatti katsoa, päätyykö tilanne David—Goljat-asetelman tavoin pienemmän selvään voittoon; sopimussuhteen epäonnistumisen aiheuttama imagohaitta kääntyisi silloin imagon kohotukseksi. (vrt. edellä kriisin positiiviset vaikutukset)

Henkilöautovalmistuksen säilyttäminen Suomessa nähtiin myös **kansallisesti tärkeänä**. Pikaisesti tilannetta helpottavan uuden tuotantotoiminnan aloittamista hankaloitti itse tehdaslaitteisto. Sen soveltuvuus kulloisillekin tyyppituotteille oli mahdollista saada aikaan vain merkki- ja mallikohtaisin järjestelyin. Uudelta asiakkaalta saatavan työn käyntiinlähdön edellytyksenä oli aina pitkävaikutteinen alkuinvestointi. Kriisin hoidon lähtöasetelman perusrajaukset vedettiin näin ollen autotehtaan itsensä alkuinvestoinnille asettamista takaisinmaksuvaatimuksista ja potentiaalisen asiakkaan valmistusyhteistyön kestolle kohdistamista kriteereistä.

Yllämainittua oikeustaistelua ei katsottu riittäväksi toimenpiteeksi, jolla vallitsevan ja odotettavissa olevan todellisuuden välistä strategista kuilua pyrittiin täyttämään (ks. strategisesta kuilusta Kettunen 1997, 231). Menetetyn liiketoiminnan korvaavaa suoritetta pyrittiin saamaan tarjoamalla normaalia sopimusvalmistusproseduuria potentiaalisille autonvalmistajille, lanseeraamalla uusia rohkeita yhteistyöaloitteita (Rover, Venäjä-yhteistyö) sekä käynnistämällä uustuotteen kehitysprojekti (Ecobus).

Kuviossa 9 hahmottuu autotehtaan strateginen kokonaisuasemointi. Pääsuuntana on **muutosta vastustava, eteenpäin entistä uraa** etenevä reaktio lateraalisten rinnakkaispyrkimysten edustaessa olemassa olevan (kokoonpano)osaamisen tarjoamista uusille asiakkaille. Tästä linjasta poikkeaa selvästi vain Ecobus-hanke.



Kuvio 9 Autotehtaan strategiset kriisireaktiot

6.2 KOLMEN AUTO-OSAHANKKIJAN AHDINKOTAPAUKSET

6.2.1 Tapaus NOVOPLASTIK OY

6.2.1.1 Yleistä

Novoplastik (myöh. Plastal-ZCP Oy, Gränges Autoplastics Nystad; Sapa Autoplastics Oy, nyk. Novoplastik Oy³⁷) perustettiin vuonna 1950 ja toiminta käynnistettiin Helsingin Meilahdessa. Aluksi tehtiin sadevaatteita. Yritys aloitti vuonna 1976 ajoneuvoteollisuuden osavalmistuksen Uudenkaupungin auto-tehtaalle Saab 96-autoihin. Ruotsalainen Gränges osti yrityksen v. 1985.

³⁷ Yritys on v. 2003 siirtynyt tässä haastellun avaintoimijan omistukseen.

Kaikki ajoneuvoteollisuuden ulkopuoliset muovituotteet karsittiin, ja yritys muutti Uuteenkaupunkiin aloittaen alkuvuonna 1986 JIT-toimitukset Saab-Valmetille. Tuotteita olivat 900-Saabin (kiinteäkattoinen) oviverhoilu, takasivuverhoilu, paneelit, takapenkin istuinosan ja selkänojan jousistot. Novoplastik toimitti Uudessakaupungissaolon alkuvuosina muovituotteiden lisäksi myös metalliosia.

Keväällä 2001 työntekijöitä oli 38 ja Valmet Automotiven osuus edellisen vuoden noin 30 mmk liikevaihdosta yksi kolmasosa. Nykyisin asiakaskohde-ryhmänä on laajasti ajoneuvoteollisuus: henkilöautot, kuorma-autot, bussit ja traktorit. Tehdas toimittaa muun muassa kojelautoja, ovien ja muiden verhoilupintojen tuotteita ja äänieristyslevyjä.

Johannes Heiskanen oli ainoa Helsingistä siirtynyt työntekijä. Hän toimi tässä tutkittavan menekkikriisin aikana tehtaan vetäjänä. Tapahtumat kerrotaan seuraavassa hänen näkökulmastaan ja hänen haastatteluunsa 12.2.1998 perustuvina.

6.2.1.2 Novoplastik Oy kohtaa Saab-autojen toimituskriisin

1990-luvun alussa 99 % liikevaihdosta meni 900-Saab Sedan ja Cabriolet -autoihin. Tiedossa oli jo vuonna 1991, että Sedan-mallin tuotanto tulee loppumaan, mutta sen piti kestää vuoteen 1994. Vuoden 1992 puolivälissä tuli kuitenkin tieto, että sen tuotanto Uudessakaupungissa loppuukin vuotta aikaisemmin, siis puolen vuoden päästä. Meillä oli ”housut kintuissa”, koska olimme varautumassa vasta myöhempiä aikoja palvelemaan kapasiteetin myymiseen. Tarkoitus oli, että 1994:n jälkeen yritämme vapautua yhden tukijalan asiakastilanteesta ja hankkia lisääasiakkaita. Yritys tarjosi myös Opel Calibraan osia, kun tieto toimitusten loppumisesta tuli. Tarjoukset peruttiin.

Meillä on aina ollut erittäin läheinen suhde Uudenkaupungin autotehtaan kanssa. Sain välittömästi samana päivänä kuin autotehdaskin tiedon siitä, että Saab-toimitukset tulevat loppumaan suunniteltua aikaisemmin. Autotehtaitten tilaussopimuksissa ilmoittamat toimitusmäärät ovat vain ohjeellisia. Niillä papereilla ei voi lähteä kärkeille vaatimaan korvauksia. Puoli vuotta etukäteen menekki kuitenkin tiedetään melko tarkkaan. Liikevaihdon pudotus oli äkkijyrkkä: 55 miljoonasta markasta vuonna 1992 noin tultiin kahteen miljoonaan markkaan vuonna 1993.

Nykyinen toimitalo Uudessakaupungissa on rakennettu vuonna 1989. Rakennukseen piti alun perin tulla Suomen Raufoss, jolla oli perussopimus Saabin puskureista. Mutta kun Mancon kaatui, Novoplastik kykeni aggressiivisella toiminnalla saamaan Raufossin puskurit itselleen uudeksi tuotantomuodoksi. Samalla yritys otti kannettavakseen valuuttalainoja. Niiden suhteen oli las-

kettu, että Saab 900-tuotannon jatkuessa vuoteen 1994 velat saataisiin maksetuiksi. Kaiken päälle iski vielä devalvaatio. ”Mentiin aika kuiviin.”

6.2.1.3 Novoplastik Oy:n ahdinkokäyttäytyminen

Yksi päivä oltiin täysin ymmällä eikä tiedetty, mihin nyt ryhdytään. Sitten muutama päivä pohdittiin. Otettiin koko henkilöstö kasaan ja kerrottiin, että vuoden vaihteen jälkeen ei ole enää töitä. Sovittiin, että henkilökuntaa ei lomauteta, vaan sitä mukaa kuin työt loppuvat, työntekijät irtisanotaan sellaisella herrasmiessopimuksella, että jos töitä saadaan, niin heidät otetaan välittömästi tarpeen mukaan takaisin (tosin uusina työntekijöinä). Tämän sopeuttamisen kaikki ymmärsivät. Yrityksessä oli töissä 52 henkeä ja liikevaihtoa runsas miljoona markkaa per työntekijä. Henkilöstömäärä pudotettiin neljään. Jälkeenpäin kuultuna irtisanomisista ei kellekään aiheutunut totaalikatastrofia.

Vuonna 1992 oli onneksi tehty erittäin hyvää tulosta. Saab ei aiheuttanut tyrmäävää likviditeettiongelmaa, sillä meillä oli voittovaroja. Emoyhtiö Gränges tosin tiedusteli, miten tilanteesta aiotaan selvitä. Gränges suunnitteli pörssiin menoa. Sillä oli selvä politiikka: jos oksa ei ole terve, sitä ei ruokita emoyhtiöstä. Tämä tarkoitti sitä, että Suomessa oli saatava nopeasti käyntiin muuta tuotantoa, muussa tapauksessa ovet pannaan lopullisesti kiinni. Siihen mennessä potentiaalisiiin asiakkaisiin oli ollut vain alustavia yhteydenottoja, toisin sanoen pään aukaisuja rauhallisen etenemisen mukaisesti. Olimme lähinnä kertoneet, mitä tekniikkaa meillä on käytettävissä ja mitä yleensä voitaisiin tehdä. Mutta nyt tuli kiire. Ilman liikevaihtoa ja aikapaineen alaisena pidettiin selvänä, että vanhoilla mutta kilpailukykyisillä tekniikoilla mennään uusien asiakkaiden luo ja tarjotaan heidän tarvitsemiaan tuotteita.

6.2.1.4 Avainjohtajan omat kriisikokemukset

”En pyytänyt ohjeita, vaan toimin itsenäisesti. Vaikka olimme pieni yksikkö, olimme kuitenkin konsernin paras. Ylpeytähän se oli: me kyllä pärjäämme, eikä apua pyydetä. Vuoden 1992 puolivälistä 1995 puoleenväliin tehtaan resurssit, siis neljä henkilöä, suunnattiin vähän sinne sun tänne. Vuoden 1993 loppuvuoteen asti oli epävarmaa. Vasta silloin rupesti näkymään, että tulemme saamaan toimituksia Sisu-kuorma-autoon.

Epävarmuutta kesti pitkälti toista vuotta. Koko ajan kuitenkin uskoimme, että tulemme onnistumaan. Jo silloin aikoinaan, kun tultiin Helsingistä Uuteen-kaupunkiin, muutto vei vain seitsemän viikkoa; pystymetsästä otetut ihmiset koulutettiin ja tehdas saatiin pyörimään. Kyllä se nytkin onnistuisi, kun vain kauppoja saadaan. Emoyhtiö antaisi meidän toimia itsenäisesti, kunhan ei vaivata heitä. Vedin itse tehtaan yli ahdinkoajan. Olen pitkän linjan mies.

Teen töitä kuin yrittäjä, ilman työaika. Ensin oli ajateltava rahat, sitten piti uskoa ja yrittää kovasti – ei siihen hienoja käppyröitä tarvittu!

Pankista olisi tässä tyhjässä tilanteessa ollut päätöntä pyytää rahaa. Eikä sitä edes ajateltu. Ei kysytty yhteiskunnan tukeakaan, vaikka olimme itsenäinen suomalainen osakeyhtiö. Selvisimme juuri ja juuri. Nykyään on munia monessa korissa: henkilöautot, kuorma-autot ja traktorit. Niiden menekkikehitys ei kulje samassa vaiheessa. Uutta on norjalaiseen sähköautoon toimitettavat osat. Sen saanti on perua vaikeiden vuosien kontaktinotoista.

Tehtaan tapaus muistutti tilannetta yksilötasolla, kun kohtaa onnettomuustilanteen: ensin toimii ihan järkevästi ja vasta sitten jälkeinpäin alkaa kauhistella, että missä sitä tuli oltua. Toiminta ei heti lamaantunut, vaan se suru tuli myöhemmin. Jälkikäteen tuntui selvältä, että Saabiin liittyneet monet käänteet, kuten omistusmuutokset General Motors / Valmet, Opel Calibran loppu, oikeustoimet jne. liittyivät kaikki toisiinsa.”

6.2.1.5 Novoplastik Oy:n liiketoimintashokkiprofiili

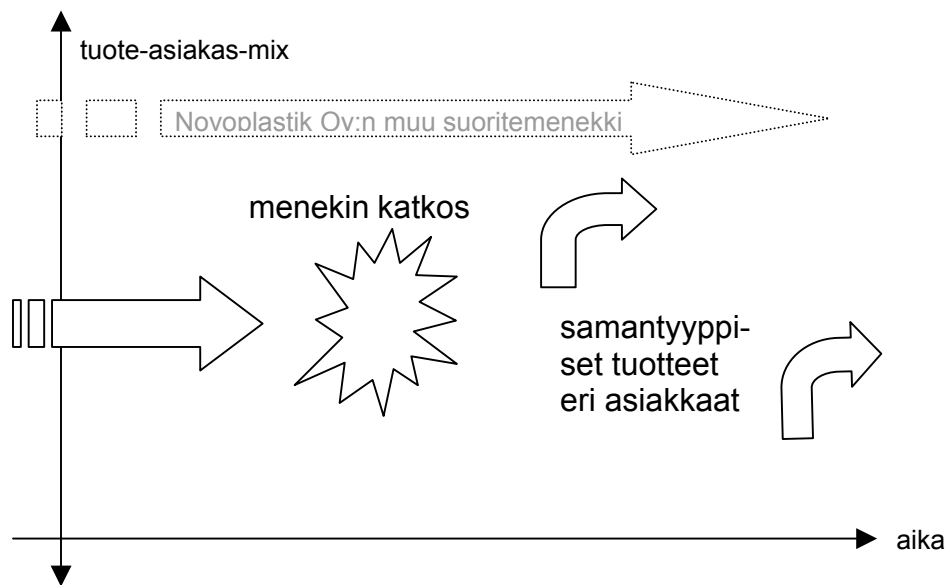
Novoplastik Oy:n kriisitilanteen perussyyn poikkeaa kahden muun tutkittavan osahankkijan tapauksesta. Vaikka Saab-osien menekin alasajoperiodi kesti puolivuotta, oli tiedon saanti siitä järkytys ja merkitsi yrityksen tilanteen radikalisoitumista. Ahdinkotilan todellisuus valkeni akuuttina: taloudellisen velvoitetaakan ja saavutettavissa olevan tulokertymän välisen kuilun madaltamiseen on ryhdyttävä salamannopeasti. Yrityksen hengissä pysymisen kannalta vaarallinen uhka, tyrmistytävä isku, hetkellinen epätietoisuus sekä koko organisaation ymmärtämä selvä syy merkitsevät sitä, että myös Novoplastik Oy:n **kriisi täyttää liiketoimintashokille asetetut lähtökriteerit.**

Lisäksi shokki-iskusta aktivoitunut toiminnallisuus käynnistyi lähes ilman harkinta- ja valmistelu-aikaa. Sen ensitarkoitus oli **organisaation myötävä jousto**: käytännöllisesti katsoen koko tehtaan henkilöstö irtisanotaan nykyisten töiden loppumisen myötä. Tähän ratkaisuun päätymistä voi ymmärtää paitsi taloudellisista näkökohdista myös tehtaan toiminnallisesta asemasta. Se oli äskettäin sijoittunut Uuteenkaupunkiin nimenomaan autotehtaan osahankkijana, ja sen liikevaihto perustui lähes täysin autotehtäaseen. Ulkomaiselle omistajalle se oli eräänlainen itsellinen uloke, jonka tuotesortimentti ei ollut emoyhtiölle ainutlaatuinen. Näin selittynee myös Uudenkaupungin yksikön niin reaktioiden toiminnallinen vapaus kuin lappu luukulle -uhkakin, jotka ovat myös tutkimustehtävässä edellytettyjä liiketoimintashokkivaikutusten perusvaihtoehtoja.

Ko. kriisissä kiinnitty huomio lisäksi avainjohtajan argumentteihin ryhtyä yksikön olemassaolotaisteluun **yrittäjämäisellä asenteella, riskinotolla ja visiolla** ilman ulkopuolelta edellytettyä apua. Näin (jo henkilöstön karsimisen

vuoksi) yhteisön jäsenten vuorovaikutus on vähäistä. Hovihankkijamekanismi ei enää toiminut. Avainjohtajan taustatukena oli ainoastaan tieto säästöliekillä olevan yksikön osaamispotentiaalista (**ydinosaamisesta haluttiin pitää kiinni**) ja jonkinaikaisesta taloudellisesta kestäkyvystä. Usko omaan voimaan oli selviämisen kulmakivi.

Yrityksen **uudelleenaseointiponnistelu rakentui hyökkäävälle myyntistrategialle**, joka suuntaukseltaan oli lateraali entiseen suoritetarjontaan nähden: samantyyppiset tuotteet eri asiakkaille. Muutosta vastustavan tai hidastavan torjuntataistelun aines puuttuu. Se selittyy sillä, että onnistumismahdollisuutta pidettiin teknisesti ja/tai emoyhtiöpoliittisesti epärealistisena.



Kuvio 10 Novoplastik Oy:n strategiset kriisireaktiot

6.2.2 Tapaus METPELA OY

6.2.2.1 Yleistä

Yritys perustettiin vuonna 1964 ja sen alkuperäinen nimi oli Metall- ja Peltijaloste Lahti. Se tuli 1970-luvun alussa Laitilaan ja myytiin v. 1982 Mustakallion perheyhtiö Poikkiluhta Groupille. Vuonna 1988 yritys siirtyi Kemiran omistukseen ja jatkoi itsenäisenä osakeyhtiönä saaden kuitenkin pelisäännöt Kemirasta. Vuonna 1994 Metpelasta tuli Kemiran MetalKattotyhtiö.

Yrityksen tuotteita ovat ajoneuvojen pakoputket. Autotehtaille toimitettavassa ns. ensiasennuksessa materiaalin osuus on noin puolet tuotteen hinnasta, kun taas jälkiasennustuotteissa, so. varaosissa, suuremmasta jalostustyömäärästä johtuen materiaalin osuus jää noin 30 %:iin.

1990-luvun puolivälin jälkeen yritys siirtyi kilpailun kiristymisen johdosta autotehtaille toimitettavista ensiasennuksista vähitellen tietoisesti varaosa-toimittajaksi. Tällöin asiakkaiden määrä moninkertaistui. Yritys myy pakoputket tukkuliikkeille, jotka myyvät ne edelleen varaosaliikkeille sekä maahan-tuojille, jotka puolestaan myyvät pakoputket omille piirimyyjilleen. Nimikkeiden määrää rajoittavat yksikköhintoihin vaikuttavat jiki- ynnä muut vastaavat sarjakohtaiset investointikustannukset. Vuoteen 1999 mennessä ensiasennuksen osuus oli laskenut neljännekseen liikevaihdosta. Tällöin yrityksellä ei ollut toimituksia Uudenkaupungin autotehtaalle, Saabille Trollhättaniin kylläkin, uusiin Saab 900 dieselautoihin ja varaosiksi, samoin Opelille Saksaan vara-osapuolelle, mutta ei tuotantolinjalle.

Toimitusjohtaja *Jouni Valovuo* tuli Metpelan palvelukseen v. 1990. Sitä ennen hän toimi ostajana Saab-Valmetin Autotehtaalla Uudessakaupungissa. Valovuo siirtyi pois Metpela Oy:n palveluksesta vuoden 1999 alusta. Opel Calibra -kriisin tapahtumat kerrotaan seuraavassa hänen näkökulmastaan ja hänen haastatteluunsa 12.2.1998 perustuvina³⁸.

6.2.2.2 Metpela Oy kohtaa autotehtaan kriisin

1990-luvun alussa Saab-Valmetin osuus Metpelan toimituksista oli hyvin merkittävä. Vuonna 1992 yrityksen liikevaihto oli n. 27 mmk, josta Opel Calibrin laskutusta Saksaan oli runsas 40 %. Itse tuotteet toimitettiin Uuteen-kaupunkiin. Noin 15 % laskutuksesta tuli Uudenkaupungin Autotehtaalle toimitettavista Saab 900 -sarjan pakoputkista, joiden määrä putosi puoleen seuraavana vuonna. Calibrin pakoputket antoivat sinällään paljon liikevaihtoa, vaikka niiden jalostusarvo oli pieni. Pakoputkisysteemi oli saksalaisten suunnittelema. Komponentit toimitettiin Opelilta, ja meillä järjestelmä vain koottiin.

Metpelassa ei tiedetty kovin paljon virallista tietoa aikaisemmin, että Calibrin valmistus Uudessakaupungissa loppuu, vaikka hupenevista tavaravirroista kyllä tuleva tilanne tavallaan oli aavistettavissa. Tieto oli shokinomainen, ennalta aavistamaton yllätys.

³⁸ Haastattelua tehtäessä haastateltava tarkisti päätösten päivämäärät, tuotanto- ja henkilöluvut yhtiön hallituksen pöytäkirjoista ja yhtiön sisäisistä muistioista. Hän käytti tukena myös omia kalenterimerkintöjään.

6.2.2.3 Metpela Oy:n ahdinkokäyttäytyminen

Kun Calibran katkos joulukuussa 1992 tuli, pienessä johtoryhmässä mietittiin, mitä tehdään. Kukaan ei ollut paniikissa. Silloisilla eväillä yritettiin hankkia jostain uutta työtä. Tehtiin pitempää päivää. Alettiin tehdä ”jumalattomasti” tarjouksia. Välitöntä kassakriisiä ei ollut, koska Kemira oli omistajana. Kemiran katalysaattoreiden tunnettuus antoi myös toiminnalle epäsuoraa tukea. Se oli siinä tilanteessa lohduttavaa, samoin sekin, että Opelin pitkät maksuajat toivat rahaa kassaan vielä keväällä 1993. Alkuvuosi oli kuitenkin raskaasti tappiollinen, koska Calibra oli poissa kuvioista. Varsinaista epätietoisuuden aikaa kesti joulukuusta 1992 toukokuuhun 1993. Siinä oli paha paikka. Toimitusten piti alun perin ulottua vuoteen 1996.

Henkilökunnan kokonaismäärä oli 45, joista kymmenen lomautettiin Opelin takia toukokuuhun asti. Hallituksen kokouksia pidettiin vuonna 1993 normaalisti poiketen hyvin taajaan. Jo 8.12.1992 pidetyssä hallituksen kokouksessa todettiin, että Opel Calibran valmistuksen loppuessa 16.12.1992 Uudessakaupungissa loppuvat myös Metpelan toimitukset Uuteenkaupunkiin. Päätettiin aloittaa YT-neuvottelut tammikuun alussa henkilöstön määrän sopeuttamisesta jäljelle jäävää muuta työtä vastaavaksi. Vaikka kymmenen henkilöä ensivaiheessa lomautettiin, ketään ei ehditty irtisanomaan ennen kuin tilanne korjaantui. Myös kaikki avainhenkilöt pysyivät yrityksessä.

Tapahtuneen jälkeen käytiin neuvotteluja Saksassa, voitaisiinko toimituksia jatkaa sinne, jottei Opelin toimittamaa materiaalia jäisi tehtaallemme. Calibron valmistuksen käynnistyttyä sovittelun jälkeen uudelleen Uudessakaupungissa 1993, tosin alkuperäisestä määrästä alle kolmannekseen leikattuna, Opelin osuus jäi 15 %:iin Metpelan vuoden kokonaislaskutuksesta. Itse kokonaislaskutus säilyi edellisvuoden tasolla, koska Trollhättanin Saab 900 i -etuputket loppuvuodesta pelastivat liikevaihdon. Tämä kauppa tehtiin ennen kesälomia. Jälkeenpäin ajatellen meillä kävi hyvä tuuri, kun kilpailijan epäonni ja Metpelan pikainen toimitusvalmius osuivat yhteen. Trollhättanin kauppa työllisti Metpelaa kaksi vuotta.

Calibran pakoputkia toimitettiin myös Opelin tehtaille Rüsselsheimiin toukokuun alusta lähtien, yhteensä n. 6300 kpl. Osa tehtiin niistä materiaaleista, jotka jo olivat Laitilassa. Kesäkuussa 1993 yrityksessä oli työntekijöitä jo 64, kymmenkunta yli normaalimäärän, koska varaosapuolelle kesäsesonkiin tarvitaan aina lisätyövoimaa. Vuoden lopussa taas palattiin tavanomaiseen määrään.

Kun 1994 vielä Calibran valmistusta siirrettiin Saksasta lisääntyvässä määrin Uuteenkaupunkiin, nousi liikevaihtomme noin 5 mmk:lla normaalitasosta. Calibran toimitukset loivat suhteet Opeliin. Se ostaa Metpelan omiakin tuotteita. Pitkässä juoksussa hyödyimme, vaikka shokkihoitoon Opelilta ei apua tullut.

6.2.2.4 Avainjohtajan omat kriisikokemukset

”Kannoin silloin, niin kuin myöhemminkin, yksin myyntivastuun. Tsemppi oli aina päällä, ja mietin, että kyllä ratkaisu jostain löytyy, ei se tähän lopu. Opelin/Saabin sopimukset olivat silloin kuten vieläkin puitesopimuksia, joista tiedetään varmasti vain mihin autoversioihin tuotteita toimitetaan, määrät eivät ole sitovia. Jos Saabin ja Opelin toimitukset olisivat tyystin loppuneet, kuten silloin näytti, tiesin, että muuta tilauskantaa oli silti yli 10 mmk. Yrityksen sen hetkisellä taserakenteella ei sillä määrällä olisi kuitenkaan eletty. Korkokulutkin olivat melkoiset.

Uusia tuotteita ei olisi ehtinyt niin lyhyessä ajassa tuottaa. Kävin niitä asiakkaita läpi, joiden luo tiesin mennä: suomalaiset autojen maahantuojat, pohjoismaiset autotehtaat, tukkureita Ruotsissa. Neljän kuukauden suuressa hädässä koputettiin tutuille oville, puskettiin vanhaa uraa. Ei siinä muuta ehdi tehdä. Meillä ei ole harvojen markkinoita ja tämä on hintakilpailtu ala: on vaikea tuoda tuotteeseen sellaista erikoislaatua, joka tekisi sen paremmaksi kuin muiden tuotteet. Lisäksi sijainnilla on merkitystä; kuljetukset ovat kalliita, koska pakoputket vievät paljon ilmatilaa. Toimitusvarmuus on myös tärkeä seikka.

Eletty periodi ei jäänyt ahdistavaksi kokemukseksi, vaikka silloinen paine oli kova. Nyt (1998) se on ehkä kovempikin, mutta jakaantuu laajemmalle alueelle. Meille ei jäänyt Opelin ostajien kanssa mitään riitatilannetta, vaan yhdessä jopa mietittiin, mitä nyt voisi tehdä. Ymmärsimme, että suuret talot toimivat näin ja me olemme siinä välissä.”

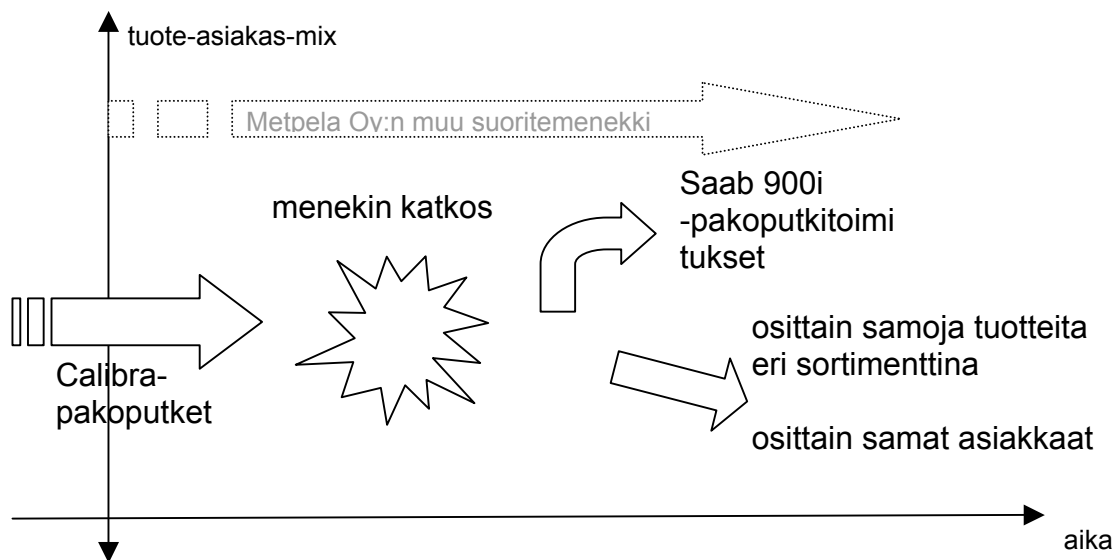
6.2.2.5 Metpela Oy:n liiketoimintashokkiprofiili

Metpela Oy:n ahdinko luokituu tutkittavista tapauksista lievimmäksi, liiketoimintashokki-kriteerein tarkasteltuna rajatapaukseksi, vaikka sitä uhkaavat menetykset olivat rahallisesti merkittäviä, liikevaihdosta mitattuna lähes puolet. Lieneekö johtunut yrityksen valmistamien tuotteiden (ajoneuvojen pakoputket) tarvitsijoista, joita periaatteessa on olemassa runsaasti, että kohdatusta iskusta ei mielletty aiheutuvan välitöntä kertakaikkista yrityksen muodonmuutosta.

Tieto Calibra-pakoputkien tuotannon päättymisestä tuli joka tapauksessa shokinomaisena ja aiheutti yritykselle vakavan kriisin, johon ei riittänyt tavanomainen johtamistyö ja joka vaati yrityksen strategista uudelleen asemointia. Osaamisen ytimeen ei kajottu myöhemminkään. Hyväksi onneksi mielletyn korvaavan myyntikaupan saaminen, tosin vasta puolivuotta kriisin alkamisajankodasta, rauhoitti vaikkakaan ei vähentänyt pyrkimystä laajentaa asiakaskuntaa olemassa olevien tai samantyyppisten tuotteiden erilaisiksi tuotesortimenteiksi sekä uusille että entisille asiakkaille.

Perusreagointina tapahtunut **organisaation myötävä jousto** muistutti edellisiä tapauksia: työntekijämäärää supistettiin. **Aktiviteettitason jyrkkä nousu** korvaavan suoritemenekin saavuttamiseksi oli myös edellä kuvatun Novoplastik Oy:n tapauksen kaltainen. Tässäkin kiinnittyi huomio juuri avainjohtajan toimintatarmoon ja hänelle sallittuun toimintavapauteen. Metpela tapauksessa yhtiön hallitus (omistajataho) oli kuitenkin koko ajan tietoinen sekä yrityksen tilanteesta että johtajansa aikomuksista ja omaksui aktiivisen päätöksentekijän roolin.

Avainjohtaja aloitti tehostetun myyntikampanjan tarjoamalla tehtaan olemassa olevaa osaamista uusille potentiaalisille asiakkaille. Metpela ei silti luopunut havittelemasta menettämäänsä, vaan ryhtyi ao. asiakasta **suostuttelemaan, muutosta torjuvaan ponnisteluun** tarjoten vaatimukset täyttänyttä valmiuttaan uuteen toimitusosoitteeseen. Tämä ei johtanut toivottuun tulokseen (vrt. edellä esiintuotu Opelin osahankintojen Saksaan kotiuttamispaïne). Calibran pakoputkitoimitukset jatkuivat supistettuina määrinä vasta myöhemmin Uuteenkaupunkiin.



Kuvio 11. Metpela Oy:n strategiset kriisireaktiot

6.2.3 Tapaus LEAR SEATING / KHIMAIRA OY

6.2.3.1 Yleistä

Uudenkaupungin autotehtaaseen kuulunut istuintehdas toimi sille varta vasten rakennetuissa tiloissa Kalannissa. Marraskuussa 1991 amerikkalaiseen Lear

Seating Corporation -konserniin kuuluva Lear Finland osti istuinvalmistuksen Saab-Valmetilta, jolta kaupan mukana siirtyi myös 134 työntekijää. (Oy Saab-Valmet Ab Toimintakertomus 1991)

Kalannin tuotantopisteestä tuli Learin Ruotsin tehtaan haarakonttori. Lear otti toiminnan haltuunsa entisin työntekijöin. Aluksi se käytti jopa Valmetin materiaalijärjestelmää tarveajojen tullessa suoraan sieltä käsin. Vain laskutusasiat muuttuivat. Parhaimmillaan tehtiin 50.000 auton istuinsarjaa. Henkilökuntaa oli n. 130, korkeimmillaan 160. Amerikkalaista tuotantofilosofiaa tuli jonkin verran omistajanvaihdoksen myötä, vaikka Kalannin tehtaalla muuten oli melko vapaat kädet. Calibran istuimia toimitettiin jonkin verran myös Saksaan, mutta tämä työ siirrettiin Learin omaan Saksan tehtaaseen. Saksaan tehtiin myöhemmin vain istuinpusseja. Kalannin tuotanto meni käytännöllisesti katsoen pelkästään Uudenkaupungin autotehtaalalle. Itse kaupat solmittiin suoraan Opelin ja Learin välillä. (Nurmi)

Saab-Valmet haki vuonna 1986 hankintainsinööriä Kalannin tehtaaseen. Paikan sai diplomi-insinööri *Olli Nurmi*. Hän siirtyi yrityskaupan mukana Learille materiaaliapäälliköksi. Learin lopetettua valmistustoiminnan Suomessa Nurmilosta tuli perustajaosakas naapuritontilla 1994 toimintansa aloittaneessa saman alan sekä samaa teknologiaa hyödyntävässä yrityksessä, joka palkkasi osan Learilta irtisanotuista työntekijöistä. Tapahtumien kulku kerrotaan seuraavassa hänen näkökulmastaan ja hänen haastattelunsa 15.6.1998 perustavana.

6.2.3.2 Lear Seating Corporation kohtaa autotehtaan kriisin

Syksyllä 1992 huhuttiin jonkin verran mahdollisista Opel-toimitusten vaikeuksista. Tuolloin Saab Cabrioletin ja Opel Calibran toimitukset muodostivat koko Kalannin tehtaan tilauskannan. Saab-toimitukset olivat vaikeusasteeltaan vaativampia kuin Opeliin. Myös Saabin antama liikevaihto suhteessa automäärään oli suurempi kuin Opelin. Tätä silmälläpitäen työvoima koulutettiin monitaitoiseksi. Se kykeni tekemään kaikkea, joten eri automerkkien työtä ei tarvinnut eriyttää omiksi työntekijäryhmiksi.

Calibran murros ilmeni siten, että ensin ihmeteltiin, kun tarpeet menivät alas. Joulukuun viidentenä (1992) tullut ilmoitus oli kuitenkin pommi. Viralliseen ilmoitukseen saakka toimittiin kuten ennenkin, vaikka varottiin lisäämistä henkilökuntaa. Varautumista romahdukseen ei voinut olla. Aika oli niin lyhyt. Täydellä syyllä voidaan puhua shokinomaisesta tapahtumasta. Suomi oli silloin myös syvässä lamassa tai ainakin menossa sellaiseen. Tähän yleistilanneympäristöön tullut kyseinen ilmoitus vain vahvisti näitä tunnelmia.

Learin kansainvälisellä johtajistolla oli tulevasta hyvin pessimistinen kuva: kun Valmet rupeaa käymään oikeutta asiakkaansa, maailman suurimman au-

tonvalmistajan GM:n kanssa, saattaa olla, ettei Suomessa tulla tekemään jatkossa lainkaan autoja. Se katsoikin aika pian, että homma on kuollut. Vaikka sisäisesti Kalannin tehtaalta käsin yritettiin heittää ideoita siitä mitä voitaisiin tehdä, se ei innostanut Learin johtoa lainkaan. Ne ajatukset, jotka heille silloin esitettiin, olivat laadultaan pitkälti sen suuntaisia, että Learin Kalannin tehdas palvelisi muita yksiköitä. Tässä tuotantokuviossa olivat mukana muun muassa linja-autot.³⁹

6.2.3.3 Lear Seating Corporationin ahdinkokäyttäytyminen

Kun kesään mennessä Learin istuintoimitukset alkoivat uudelleen Uuteenkaupunkiin, niin ne tapahtuivat Saksan tehtaalta. Toimitussopimuksissa luki Ex Works ilman tehtaan sijaintimääritystä – siis yhtä hyvin Ruotsista tai Saksasta. Learin ja Opelin välistä sopimusta ei rikottu missään vaiheessa.

Learilla oli Kalannin hallista Valmetin kanssa viiden vuoden vuokrasopimus, jota Lear tietoisesti rikkoi. Learin näkökulma oli se, että Valmet rikkoi toimitusmääräsovimusta. Learin toiminta Kalannissa loppui viimeisenä päivänä syyskuuta 1993, kun Saab Cabrioletin silloisen mallin istuintoimitussopimus päättyi. Kalannin hallia käytettiin sen jälkeen vain Saksasta tulleiden Opel Calibran istuimien varastointiin.

Huhti-toukokuussa 1993 henkilökunta oli saanut irtisanomiskirjeet, välittömästi kun Uudenkaupungin autotehdas oli ensin ilmoittanut omista irtisanomisistaan. Pakolliset henkilöstökuviot käytiin läpi heti tilanteen tullessa julki. Lear otti hyvin jyrkän kannan suhteessa Valmetiin, joka silloin jo oli Saab-Valmetin yksinomistaja. Tehtaan henkilökunnalla sitä vastoin suhteet Valmetiin säilyivät hyvinä.

Lear Seating Corporationin tulo Suomeen oli rakennettu kahteen ideaan: toimittajaksi Uuteenkaupunkiin ja astinlaudaksi itään. Tutkittiin myös mahdollisuutta perustaa Lear Estonia tekemään ompelutyötä muille tehtaille. Maailman tilanne yksinkertaisesti muuttui ideain ympärillä. Learin tehdas Itä-Saksaan (Eisenach / Wartburg) perustettiin vähän tämän Suomen episodin jälkeen. Kalannissa voitiin vain toivoa, että Hyundai tai jokin muu on tulossa Valmetin kumppaniksi ja tuo tehtaalle tuotannon jatkomahdollisuuksia. Sellaisia vain ei tilanteeseen avuksi koskaan tullut.

Learilla oli tietty organisaatiostandardi, joka piti sisällään tietyt toiminnot ja päälliköt. Jos tuotanto menee kovin alas, sillä ei suurta johtoa elätetä. Lear ei halunnut poiketa tästä jäykästä strategiasablonistaan. Tehdasta haluttiin pyörittää vain tietyn volyymirajan ylittyttyä: volyymi pitää hengissä, ei jousto. Istuin-

³⁹ Lopullisen sulkemispäätöksen perustelut tuotiin esiin myös julkisuudessa. Alkuperäinen kauppa perustui 53.000 auton istuimen vuosituotantoon, jota ei enää saavutettu. Suunnitelmat toimittaa tuotteita muualle kuin Uuteenkaupunkiin kilpistyivät johdon ilmoituksen mukaan rahtikustannuksiin. (Uudenkaupungin Sanomat 13.5.1993, 3)

tehdas on täysin kiinni autotehtaasta, joka määrittää valtaisan määrän tuotevariantteja. Suhteen on oltava hyvin läheinen ja suunnitteluvoimaa tuotannon pyörittämiseen on oltava. Istuintehdasta tarvitaan niin kauan kuin ihan vieressä oleva autotehdas toimii.

Nyt myöhemmin on osoittautunut, että istuimia voidaan toimittaa kaukaakin, vaikka ongelmia esiintyy. Ehdotus, että Suomen Lear tekisi istuimia uuteen Saabin avomalliin Uuteenkaupunkiin Ruotsin Learin sijaan, oli myrkkyyä Learin johdolle. Lear vei Kalannista mukanaan materiaalit, mallit ja jikit, jotka olivat Learin. Koneet ja laitteet olivat riidan kohde, koska Saab-Valmetin kanssa tehdyn sopimuksen mukaan näitä ei saanut viedä pois Suomesta.

6.2.3.4 Avainjohtajan omat kriisikokemukset

”Omassa mielessäni pyöri ajatus, että lähden muualle hakemaan uutta työpaikkaa, vaikka minulle tarjottiin Learin muissa yksiköissä töitä. Lokakuun 1993 olinkin Ruotsissa. Learin Euroopan toiminnat oli keskitetty Saksaan. Olen kotoisin muualta, mutta Kalannissa oloon vaikutti talo, vaimon työpaikka ja lasten koulu. Systemaattinen työnhaku ei kuitenkaan johtanut tulokseen.

Ajatus omasta tehtaasta lähti muutamien henkilöiden kesken viriämään kesän 1993 aikana. Pikaisesti käynnistettiin markkinaselvitykset. Esitimme myös, että voisimme ostaa osan koneista. Koska niitä koskeva omistusriita oli vielä silloin sopimatta, ei ehdotuksemme johtanut mihinkään. Riitelyn johdosta koneiden ylläpitohuolto jäi tekemättä ja niiden kunto oli surkea. Lear ja Valmet sopivat loppujen lopuksi riitansa ja tuloksena kumpikin nuoli haavansa. Lear vei koneet ja laitteet Ruotsiin. Learin Estonian projekti oli vielä hiukan esillä lokakuussa, kun tein töitä Ruotsissa. Minä olin saamassa sen projektipäällikkyyden. Minulle valkeni siellä, että Lear ei ole jatkossa minun työnantajani, vaikka tarjouksia heiltä tulikin.

Meitä oli sitten kolme, jotka aloitimme oman tehtaan Kalannissa samalla teollisuusalueella kuin millä Learin halli sijaitsi. Khimaira Oy lähti liikkeelle tammikuun alussa 1994 huonekaluteollisuuden kotimaan toimituksilla. Autot jäivät vähemmälle, vaikka sitä alaa tutkittiinkin. Teimme rahtityönä nahkaisia huonekalujen verhoilupusseja, eli puhdasta ompelutyötä. Meillä oli yksi iso ja muutama pieni asiakas. Investointiavustusta saatiin, jotta homma alkoi pyöriä. Meillä oli KERAn (Kehitysaluerahasto) perustamislain, Valtiontakuukeskuksen apua sekä omaa rahaa. Järjestimme työttömiksi jääneille kaksi työllistämiskurssia. Tehtaamme toiminta alkoi 15 hengellä.

Korkeimmillaan on käyty 50 henkilössä, nyt (1998) on taas 15. Aika pian saatiin matkailuautojen istuintöitä Saksaan. Sen saamiseen ei käytetty vanhoja kanavia, vaan sen toi toisen yrityksen kauppa täyden palvelun pakettina. Ensimmäinen vuosi oli vaikea, varsinkin kun minulla ei ollut yrittäjätaustaa.

Kuolemanlaakson kautta käytiin. Silti toimisikin samoin, jos tähän uudestaan uskaltaisin lähteä. Olen valmistunut tekstiilialan diplomi-insinööriksi 1982 ja ennen Learia työskentelin Finlaysonilla.

Tällä hetkellä Khimaira on puhdas istuinvalmistaja ajoneuvoteollisuudelle, ts. lentokoneista fillareihin. Kumpaakaan ääripäätä ei tosin ole koettu. Laajalla skaalalla kuitenkin on toimittu, jota osoittaa esimerkiksi moottorikelkan satulatoimitus Lynxille. Koneet hankittiin aluksi käytettyinä, myöhemmin on ostettu uuttakin konekantaa. Materiaalitoimittajat hoitavat luokitukset. Tekemiseen liittyy vain laatujärjestelmät, eikä varsinaisia muita lupia tarvita.

Joulukuun lopussa vuonna 1997 ostimme Asko Oy:n pienen liikennekalusteita käsittävän liiketoiminnan. Emme olleet Askoon aikaisemmassa liikesuhteessa. Liikennekalusteet oli sille pieni businesshaara, joka teetti tuotteet alihankintana. Kaupan mukana ei tullut ihmisiä eikä koneita, mutta saimme sillä uusia asiakkaita, tilauskantaa sekä yhden tuoli-innovaation.

Koetut kriisit ja pommit johtivat myös innovointiin. Ilman kriisejä ei uusia ideoita olisi syntynyt, vaan vanhoja latuja tallattaisiin. Nyt ei olla enää vanhassa perälastissa kiinni, vaan aloitusvaihe on kokonaan ohi. Huolia on yritystoiminnassa aina, mutta ne ovat nyt toisia. Sitä on myös itse vahvempi.

Kehitys on ollut kaiken aikaa positiivista. Aloitusvuosi 1994 oli todella tappiollinen. Toinen vuosi oli jo voitollinen. Vaikka nousua on ollut koko ajan, voittoa pääsimme jakamaan ensimmäisen kerran vasta toimintavuodelta 1997. Liikevaihto oli vuonna 1994 noin 1 mmk, vuonna 1995 2,4 mmk, vuonna 1996 5,6 mmk ja vuonna 1997 10 mmk. Joka vuosi se on tuplaantunut. Vuonna 1998 ei tulla tähän enää pääsemään. Vauhti on ollut tappavaa, mutta pakko oli päästä kuiville.”

6.2.3.5 Lear Seating / Khimaira Oy:n liiketoimintashokkiprofiili

Tämä yrityskriisi on käsiteltävistä tapauksista radikaalein. Kalannin tehdasyksikön kohtalo sinetöityi emoyhtiön toimintastrategiseen pakkouraan. **Emo-Learin jäykkyyttä ei voi pitää** yksin ominaisuuksista johtuvana inertiana, vaan **tietoisena kiinnipitona yhtiön vallitsevasta ja muualla toimivaksi osoittautuneesta toimintakaavasta**. Muukin yksikölle alun perin ajateltu liiketoimintapotentiaali, kuten askellauta itämarkkinoille, jäi tälle periaatteelle alisteiseksi. Päätöksen vahvikkeena olivat vielä emoyhtiön elintärkeinä varjelemat ja mahdollisimman häiriöttömät suhteet jättimäiseen General Motorsiin.

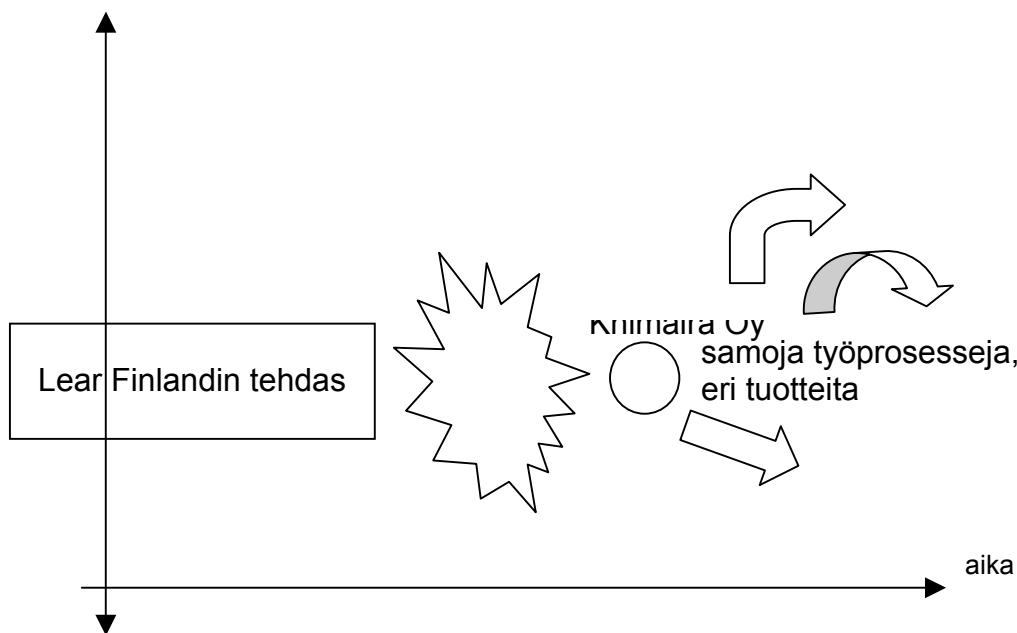
Henkilökunnalle Calibra-kriisistä tullut tieto tyrmistytti, ja siitä koituneet seuraukset johtivat muiden käsiteltyjen tapausten tavoin henkilökunnan irtisanomisiin (**organisaation myötävä jousto**). Paikallinen johtohenkilöstö aktivoitui kuitenkin torjunta- tai ainakin **hidastusponnisteluihin**, jotka tähtäsivät uudelleenarviointiin ja harkinta-aikaa tuoviin järjestelyihin esittämällä olemas-

sa olevaan osaamiseen perustuvia toisenlaisia suoritekonstellatioita. Toisin sanoen tehtiin kaikki mitä voitiin vanhan ladun uudelleen avaamiseksi, jotta Lear olisi saatu muuttamaan mielensä (**suuntansa säilyttävä reagointi**).

Tästä huolimatta toiminta loppui ja yhteisö hajosi. Lopetusuhka oli kuitenkin jo virittänyt henkilöstön osaamiskertymän pohjalle rakentuvan uuden yrityksen liikeidean. Käyttämättömiksi jääneitä koneita ja laitteitakin olisi hyödynnetty, jos niitä olisi käyttöön saatu.

Uuden yrityksen tuotestrategiana näyttää ensimmäisinä vuosina itse asiassa olleen poiketa entisen naapurinsa linjasta vain sen verran kuin muuttuneet markkinaolosuhteet kulloinkin edellyttivät. Khimairalla oli halua palata niin lähelle Learin edustamaa tuotantouraa, kuin se vain oli mahdollista ja järkevää. Khimairan käytettävissä olevat taloudelliset voimavarat sanelivat luonnollisesti liiketoiminnan saavutettavissa olevat tavoitetasot.

Alkaneeseen yrittäjävetoiseen yritykseen luontaisena liittyvän voimakkaan kasvuhakuisuuden rinnalla Khimaira piti samanaikaista valppautta sopeuttaa henkilömääränsä tarvittaessa paitsi vaihtelevan myös vähenevän suoritemenekin mukaan. Teknologinen osaaminen oli pääosiltaan entisen tehtaan peruja, mutta nyt työvoimavaltaisen tuotannon toimintaidea oli aivan päinvastainen. Se rakentui organisaation myötäävän jouston varaan: kykyyn sietää neulomotuotannon sykkivyytsä niin määrällisesti kuin työnimikkeinäkin.



Kuvio 12 Lear Finland / Khimairan strategiset kriisireaktiot

7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUSTULOSTEN ARVIOINTI

Tutkittujen tapausten valossa ja niiden antamaan tulosaineistoon nojautuen selvitetään aluksi, missä määrin yrityksen liiketoimintashokkia voidaan pitää traumaattisen kriisin kaltaiskuvana. Sen jälkeen todetaan tutkittujen yritysten ahdinkoreaktioissa havaitut yhteneväisyydet sekä arvioidaan sovelletun tutkimustavan ja saatujen tulosten kelpoisuutta. Lopuksi esitetään jatkotutkimusmahdollisuuksia.

7.1 Yrityshavainnoista piirtyvä ahdinkokäyttäytyminen

Asetetun tutkimustehtävän (kappale 1.2) mukaisesti havaintoaineistolla tavoitellaan erityisesti selvennystä siihen, missä määrin menekkiromahduksen laukaiseman liiketoimintareaktion aikauralta voidaan tunnistaa yrityksille tyypillisiä käyttäytymismuotoja. Lisäksi arvioidaan sitä, kuinka pitkälle tämän iskunomaisen yrityskriisin kulkua voidaan ilmentää yksilön traumaattisen kriisin akuutin vaiheen piirteillä (ks. kappale 3.3).

Liiketoimintashokin aikaansaamia vaikutuksia etsittiin kolmesta osalueesta (tasosta), jotka kietoutuvat keskinäisin sidoksin toisiinsa. Nämä tasot olivat yksittäinen vaikuttaja (avainjohtajan ahdinkokäyttäytyminen), yritys itsessään (organisaation ahdinkokäyttäytyminen) ja yritys ympäristössään (yrityksen strateginen ahdinkokäyttäytyminen).

7.1.1 Liiketoimintashokin shokinomaisuus

Liiketoimintashokin abstrahoinnissa ilmentymien ja relaatioiden vertailupohjana pidetään yksilötason traumaattista shokkireaktiota. Kummankin alkuehtona on voimakas äkillinen muutos, joka tapahtuu ennalta aavistamattomasti ja iskunomaisesti. Tieto tuli kuin salama kirkkaalta taivaalta, joten kriisin ennusmerkit puuttuivat. Mitään sellaisia ei tunnistettu tai ainakaan tunnustettu. Telakkayhtiöstä ja autotehtaalta tullut tieto realisoi kohtalokkaan muutoksen uhkaksi ao. yritykselle. Se aiheutti järkytyksen tai joutumisen järkyttäväksi miellettyyn tilanteeseen.

Toisin kuin ihmisen kriisikokemuksissa, yritystoiminnan kriisit kantavat sisällään usein uusia tarjoutuvia mahdollisuuksia. Hätkähdyttävä yllätyksellisyys saattaa yritykselle osoittautua oivalliseksi perusteeksi toteuttaa parannuksia toimintaansa. Mutta on huomattava, että nyt tutkituissa tapauksissa tätä

ulottuvuutta ei ilmennyt, vaan kohdattu menekinromahdus koettiin vaikeuksia aiheuttavana, ei onnena onnettomuudessa.

Tässä tutkimuksessa kriisin primääri syy on traumaattisen kriisin tavoin ulkojohteinen ja ehdoton siinä mielessä, että sitä ei kyseenalaisteta. Se on joko yritysasiakkaan sanelema tai hänen tilanteestaan suoraviivaisesti aiheutuva. Koska kriisin muodostumiseen ei ollut tyrmistyttävää järkytystä eliminoivaa kehitysvaihetta, sen etenemistä voi kuvata sanalla syöksy tai repeytyminen. Tehtyjen havaintojen valossa liiketoimintashokin tunnusmerkit muistuttavat lähtökohdiltaan traumaattiseen shokkiin liittyviä peruspiirteitä: tyrmistyneen toimijan hetkellinen voimattomuus, toimintaympäristön jäsentymättömyys, toisille jopa kaaosmaisuuksia, yleinen epätietoisuus ja näistä johtuva toiminnan katkos.

Sitä vastoin mitään apaattiseen saamattomuuteen (letargia) viittaavaa ei tapauksista nyt kerätyllä aineistotasolla näyttäydy. Jos haastatteluja olisi tehty laajemmalti ao. yritysten henkilöstön keskuudessa, voitaisiin avaintoimijan henkilökohtaisten tunteiden ilmenemisistä ja niiden ulottuvuuksista lausua nyt esiin tullutta seikkaperäisemmin.

Liiketoimintashokkia ei paljosta samankaltaisuudesta huolimatta saa kuitenkaan rinnastaa traumaattiseen shokkiin. Rinnastuksella tarkoitetaan kahden tai useamman asian samanvertaisuutta, eli se, mikä on totta toisessa tapauksessa, tulee olla totta myös toisessa. (Kakkuri-Knuuttila 1999, 252) Tässä on tyytyminen kaltaiskuvaan ja sen tarjoamaan ymmärrysapuun. Po. shokeilla on ratkaiseva perusero. Ihmisen traumaattisessa shokissa toiminta tapahtuu ennen reaktiovaihetta ilman päätöksentekoa (vaikkakaan ei mieltä vailla). Vaikutteet jylläävät ilman valikoitumista. Traumaattisessa shokissa reaktioiden sen hetkinen tarkoituksenmukaisuus mitätöityy myöhemmin. Tällaista **kaaoksen ja ulkoisen käyttäytymisen välistä ristiriitavastaavuutta ei liiketoimintashokista löytynyt.** Mitään paniikkiin rinnastettavaa tai muuten ”päättöä” joukkoliikehdintää ei syntynyt, vaikka henkilöstöön kohdistuneet laajalaiset ratkaisut olivat eräiden yritysten kohdalla huomattavan kipeitä sekä raskaita kestää ja pakottivat työstä luopumiseen. Esimerkiksi telakka-alihankkijoiden toimitusboikotti oli radikaali, jopa raju joukkovoiman näyttö. Mutta se oli alusta alkaen tavoitetietoinen sekä yhteispäätösten leimaama episodi⁴⁰.

7.1.2 Avainjohtajan ahdinkokäyttäytyminen

Avainjohtajan oman kokemusmaailman, itse yrityksen kohtalon ja markkinatilanteen käänteet osoittautuivat kenttätutkimuksessa niin kiinteästi toisiinsa liittyväksi kokonaisuudeksi, että sitä voitaneen varoen kutsua ykseydeksi. Sen

⁴⁰ Telakka-alihankkijoiden tunnekuohujentäyteisistä viikoista, ks. Lahtonen (1997).

tekee ymmärrettäväksi myös tutkimuksessa korostunut avainjohtajan⁴¹ keskeinen merkitys yrityksen strategisen asemoinnin arkkitehtina kamppailtaessa syvässä ahdinkotilassa. Vaikkei tutkittujen yritysten muun henkilöstön kriisiaikaisia kokemuksia kartoitettukaan, voidaan yritysten tai sen itsellistä osaa koskevien ratkaisujen teon nopeudesta sekä vallankäytön fokusoitumisesta välillisesti päätellä organisaation jäsenten vuorovaikutusmahdollisuuksien köyhtyneen ja melkein kokonaan hävinneen.

Huomionarvoista on edelleen, että tätä **päätöksenteon keskittämistä kriisi-iskun kokeneessa organisaatiossa toimineelle avainjohtajalle ilmeni niissäkin tapauksissa, kun hätään joutunut yhteisö oli vain osa suurempaa liiketoimintakokonaisuutta**. Päätöksenteon siirto jollekin muulle henkilölle tai ylemmälle organisaatiotasolle olisi näissä yrityksissä voinut ainakin periaatteessa tapahtua vaivatta. Liiketoimintayksikön annettiin Learin istuintehtaan tapausta lukuun ottamatta yrittää selviytyä itsellisesti (huom. edellä kappale 2.4), jossa viitattiin organisaation pyrkimykseen selvittää itse omat vaikeutensa). Ja Learinkin kohdalla yksi avainjohtajista irrottautui yhtiön hänelle tarjoamista uusista työtehtävistä ja palasi entisen työyhteisönsä pariin yrittäjäksi.

Autonomian esiintulon edellytys on, ettei avainjohtaja lakkaa toimimasta. Valtaosalla haastatelluista taistelunhalu sai huomattavan painoarvon (vrt. edellä viittaus selviytymisen eetokseen ja uhrautuvaan kunniantuntoon kappale 3.4.2.1 kohta f). Kaikki uskoivat tilanteesta selviytymiseen, vaikka vision selkeys vaihteli. Myöskään vakuuttautuminen oman taisteluvoiman riittävydestä ”epäreiluja jättiläisiä”, kuten valtiota ja General Motorsia vastaan, sekä hetkitäiset syyllisyyspohdinnat siitä, olisiko toisin toimimalla voinut vahinkoja minimoida, eivät viitanneet mihinkään projektiivisiin puolustuskeinoihin, joilla olisi torjuttu senhetkistä avaintoimijan omaa, akuutin kriisin aiheuttamaa ahdistusta. Voidaan todeta, että **avaintoimijan tunteiden myllerrykset**, joita mitä ilmeisimmin on haastatteluissa esiin saatua enemmän ja voimakkaampina ollut, **eivät katkaisseet hallittua tilannetajua ja päätöksenteon konkreettista kosketusta tapahtuneeseen**.

7.1.3 Organisaation sisäinen ahdinkojousto

Koska yritys on työntekijöistä koostuvaa toimintayhteisö, sen on sopeutettava ennemmin tai myöhemmin organisaatorakenteensa soveltuvaksi muuttuneeseen tai muuttuvaksi oletettavaan tilanteeseen. Tähän riittää tavallisesti totutunkaltainen elastinen joustaminen joutumatta radikaaleihin plastisiin muutoksiin. Tässä työssä muodonmuutokset tarkoittivat poikkeuksetta yrityksen puristamista kokoon. Tutkitut ahdinkoreaktiot kohdistuivat organisaatioon ka-

⁴¹ Tutkitussa insinööritoimistossa päätökset tehtiin kolmen omistajajohtajan yhteisymmärryksessä.

pea-alaisina. Vaikka työntekijämäärän vähentäminen on sinänsä yksi tavanomaisista keinoista yrityksen joutuessa vaikeuksiin, ahdingon rajuus nosti sen käytön aivan keinovalikoiman kärkeen. (ks. keinovalikoiman käyttöjärjestyksistä Toivonen et al. 1997, 39, 72; ks. telakkakonkurssin osalta myös Malinen 1995a, 84).

Omistusjärjestelyjä tai muita kertakaikkisia väistöliikkeitä ei tehty uhkaavan kriisin vaikutusten siirtämiseksi tuonnemmaksi. Kokonaisresurssien kasvattamista tai lisärahan pumppaamista liiketoimintaan, joka on tavallista monista yrityksen vaikeuksista ulospääsyyn, ei ollut tarkoituksenmukaista edes harkita. Pahenevaa tilannetta pehmentämään toteutettiin vain vähäisessä määrin henkilöstösiirtoja joko tuotekehityshankkeisiin ja/tai muuhun käynnissä olevaan tuotantoon sen verran kuin senhetkinen välitön tilanne salli.

Muutos oli liian raju, jotta kriisin ensiapu olisi onnistunut lisäpanostuksen tai muun uusintamisen kautta. Palautumattoman muutoksen sietokynnys murtui. Organisaatiota oli vain supistettava, jopa eliminointava sen osia kokonaan. Lomautus- ja irtisanomismenettelyt toteutettiin täysimääräisinä työehtosopimusten sallimissa rajoissa, joissakin tapauksissa niiden määrittämät menettelytavat roimasti ylittäen. Reagointimahdollisuuksien reservin, jos sellaista varmassa sopimustilanteessa yrityksellä olisi ollutkin, merkitys mitätöityi (vrt. edellä 'organizational slack', kappale 3.4.2.2.2), samoin henkilöstöjärjestelyihin normaalisti liittyvän inertian. **Muutoksen dynamiikka redusoitui myötäväksi, iskun vaikutukset suoraan vastaanottavaksi tapahtumaksi.**

Nämä leikkaukset, vaikka välittömiä olivatkin, eivät olleet tahdottomia refleksiä. Havaittu pakonomaisuus oli suoranainen seuraus päätöksentekijän (avaintoimijan) toteamista ja perustelemista yrityksen toimintarajoitteista, i.e. lähinnä taloudellisista realiteeteista. Autotehtaan henkilöstön ulosmarsseja ja muita mielenilmauksia lukuun ottamatta aineistosta ei löytynyt merkkejä sellaisista toimista, jotka luettaisiin ympäristön kanssa kosketuksessa olleen organisaatio-osan välittömiksi ja itselliseksi vastareaktioiksi välittämättä yrityksen johdon kannanotoista (vrt. Fayol 1987, 36).

Joustotoimet olivat samantapaisia sekä pienissä yrityksissä että suurten monialaisten yhtiöiden liiketoimintayksiköissä. Jousto tapahtui ja pidettiin suurensakin yrityksessä kriisin kouriin joutuneessa liiketoiminnassa. Toiminnan kutistamisen korvaavia vaihtoehtoja ei etsitty esimerkiksi laajemman yhtymäkokonaisuuden tarjoamilta tuotealueilta.

7.1.4 Yrityksen ulkoinen (strateginen) ahdinkokäyttäytyminen

Ulkoiseen markkinakenttään kohdistuneet vastatoimet jouduttiin aikapaineesta ja tilanteen radikalisoitumisesta johtuen käynnistämään viipymättä. Tämä mobilisointi tapahtui pikemminkin käytettävissä olevia voimavaroja sekä markki-

naponnisteluja keskittäen kuin niitä lukuisiin kohteisiin sirotellen ja suoritemenekin onnenkantamoisia tavoitellen. Vaikka muutosta vastaan haluttiin taistella kovinkin ottein, alennettiin muuttuvat kustannukset ensin minimiinsä. **Primäärisenä hätätoimena oli siten kulutuksen asettaminen säästöliekille. Kriittisimmästä tilanteesta pyrittiin lisäksi selviytymään huutamatta muita apuun.**

Nyt tutkituissa yllättävän menekkiromahduksen aiheuttamissa kriisitilanteissa strategisten mahdollisuuksien avaruus muotoutui aikadimension lisäksi muutenkin asymmetriseksi: Kun yritys normaalisti kireässä toimintatilanteessa pohtii esimerkiksi sitä, hengästyttääkö kilpailijansa oveluudella tai voimalla (ks. ”judo-sumo”-strategiasta Lainema et al. 2001, 88), niin nyt strateginen huomio ei ollut kilpailukyvyssä, vaan liiketoiminnan menetetyissä perusteissa; koko olemassaolo oli vaakalaudalla. Kyse ei ollut markkinoiden valtaamisesta, hallitsemisesta tai vastatoimista kilpailijoiden tekemisiä kohtaan eikä muutenkaan tilanteesta, jossa odotellaan vastapuolen seuraavaa siirtoa. Myyntitulojen yksipuolinen romahdus oli tosiasia kilpailutilanteesta riippumatta.

Kun järkytyksen aikaansaama yksilön traumaattista shokkitilaa seuraa reaktiovaihe, joka palvelee henkiinjäämistä, niin yrityksen kohdalla se alkoi siitä, kun tajuttiin tapahtuneen olevan tosiasia, joka ei muuksi muutu. Yrityksen oli pantava liikkeelle kaikki voimavarat, jotta välitön eksistenssiuhka voitiin eliminoida ja toimintaa pystyttiin jatkamaan, edes osittain. Havaituissa reaktiovasteissa esiintyi samoja peruspiirteitä kuin yksilötason käyttäytymisessä: hyökkääminen, sopeutuminen, vetäytyminen, luovuttaminen.

Organisaation tavanomainen tapahtuneesta oppiminen typistyi pelkäksi kohdatuksi kriisikokemukseksi, josta ei juuri sillä hetkellä ole pelastavien korjaustoimenpiteiden suunnannäyttäjäksi. Vasta välittömän hädän väistyttyä voidaan lähestyä oppivalle organisaatiolle tunnusomaista askeltaen kehittyvää toiminnan prosessia: ”thought and action, control and learning, stability and change” (Mintzberg 1998a, 209; Vanhala et al. 1998, 76—78).

Liiketoimintashokin jälkeen **palattiin entiseen siltä osin, kuin ja kun se suinkin oli mahdollista.** Koska radikaali menekin romahdus vei liiketoiminnalta perustan ja yrityksen väistämättömiin muutoksiin, oli tutkijalla ikään kuin sisäänrakennettuna mielteenä julkilausumaton oletus irtirepäisystä: yrityksen uudelleen asemointi tarkoittaisi ilman muuta entisestä poispäin suuntaavia järjestelyjä, vaikka ne voisivatkin tapahtua vitkaisesti (vrt. edellä jous-tavuus-inertia-tarkastelu, kappale 3.4.2.2.1). Siitä huolimatta, että tutkittujen yritysten haastatteluhetkellä vallitsevat tuote-markkina-mixit jo kertoivat tutkijalle sen, mihin tilaan oli päädytty, osoittautuivat siihen johtaneet polut tutkimusuloksina yllättäviksi. Vanha tuote-asiakas-konstellaatio oli pitänyt pintansa primäärinä strategisena tavoitetilana. Sen olisi pikemminkin odottanut jään kätehen muiden vaihtoehtojen eliminoituessa tai nousevan esiin siinä tapa-

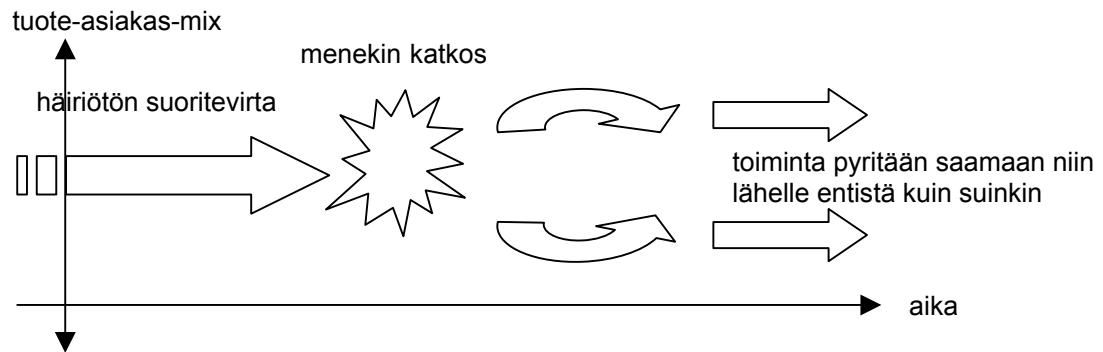
uksessa, että se tarjoutui edullisena ”taivaanlahjana” yrityksen sen enempää ponnistelematta.

Vai virisikö uskomattomalta tuntuneesta epäoikeudenmukaisuudesta ajatus: jospa aika entinen sittenkin vielä palaa? Tämä utukuva näyttää aineiston antaman vaikutelman perusteella päilyneen tekemisen taustalla, vaikka eritoten telakkatoimittajien keskuudessa perusteita uusiin liiketoiminta-avauksiin oli useita: Uuden telakkayhtiön ostomenettelyt eivät myyjän kannalta helpottuneet, esimerkiksi vakuuksia tai muita vastaavia järjestelyjä eivät ainakaan pienet alihankkijat toimitusluotoilleen saaneet. Lisäksi Wärtsilä Meriteollisuuden viimeajat, telakkakonkurssisyytökset sekä konkurssin jälkeiset boikottitunnelmat ja -käsitykset leimasivat alihankkijat epäluotettaviksi, vain omaa etuaan viimeiseen asti penääviksi toimijoiksi. Myös taloudelliset menetykset olivat huomattavia ja lainanotto velkadeflaatiotilanteessa välttämätöntä. Kaiken kaikkiaan entisille raiteille palautuminen merkitsi supistuvan kysynnän johdosta telakkatoimittajalle kireää hintatasovaatimusta ja jatkuvia tuoteparannuksia.

Nyt esiinnousseet havainnot vanhaan kiinnittymisestä ovat linjassa Krummenacherin (1981, 13) kannan kanssa: entisen tilan tavoittelu on reaktiivisen kriisijohtamisen luontainen ensireaktio. Samaa toimintalogiikkaan viittaa myös Malinen todetessaan telakka-alihankkijoiden konkurssin jälkeen etsineen uusia asiakkaita lähinnä vanhojen asiakaskontaktien kautta (Malinen 1995a, 80; 1995b, 145—146).

Palautumisessa on itse asiassa kyse ns. hystereesistä eli jälkivaikutuksesta (’hysteresis’, alun perin kreik. myöhästyminen, huonous), jolla tarkoitetaan systeemin tilan tai tietyn ominaisuuden riippuvuutta aikaisemmasta kehityksestä (Uusi tietosanakirja 1963; Uusi sivistyssanakirja 1992) ja jonka vaikutus voi lisäksi olla viivästynyt (Duodecim 1999).⁴² Aika/tuote-asiakas-mixin muutos -koordinaatistossa hystereesin mukainen käyttäytyminen näyttää seuraavanlaiselta, kuvio 13:

⁴² Ilmiö on tunnettu alun perin mm. jousen venymis- ja kokoonpuristumisvaiheiden muodonmuutoksissa sekä magneettisten ja sähköisten kenttien vaikutuksina aineessa. Hystereesissä tilan palautuminen ei noudata aivan alkuperäistä kulku-uraansa (neitsytkäyrää) eikä päädy lähtöpisteeseen. Poikkeama johtuu muutoshäviöistä. (Uusi Tietosanakirja 1962, 8. osa, 132)



Kuvio 13 Strateginen hystereesi

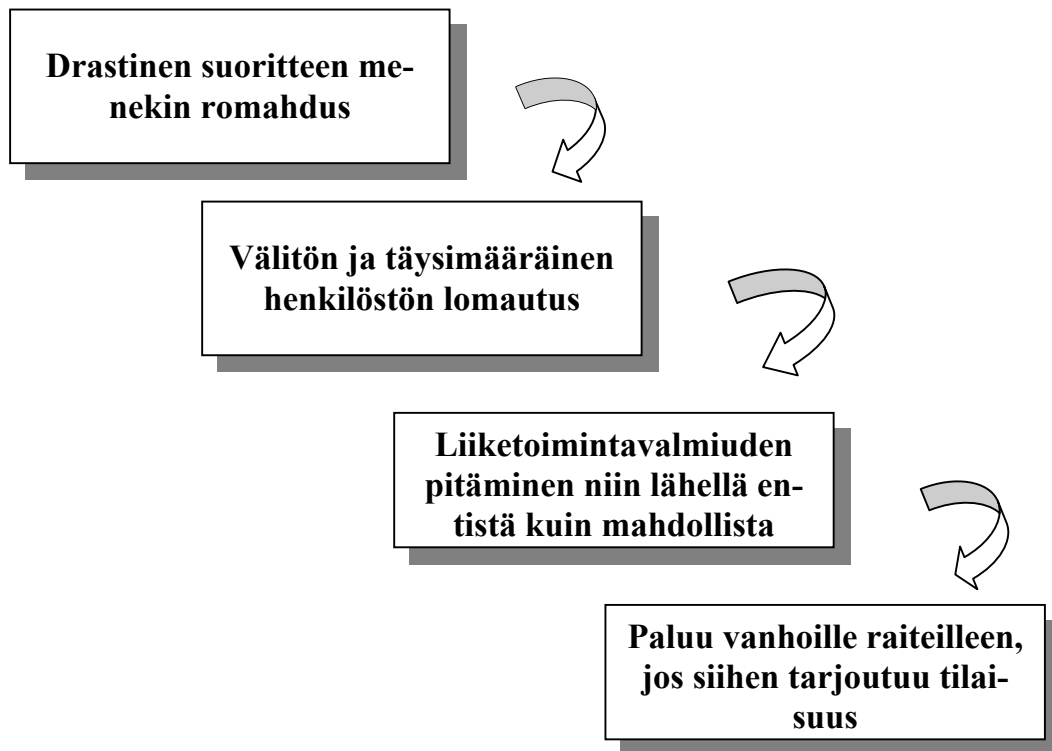
7.2. Liiketoimintashokkikäyttäytymisen peruskaava

Liiketoimintashokkia voi ennen kaikkea pitää yrityksen vakavana tuotantokatkoksena, joka vaarantaa halutun tulorahoituksen. Yritykselle uhkaa langeta ehdottomia vaateita, joihin vastaamiseen ei aikapaineesta eikä kuristuvasta taloudellisesta asemasta johtuen jää tavanomaista hoitamismahdollisuutta. Velvoitteista lähtemällä korostui kriisikäyttäytymisen pakonomaisuus. Yrityksen suoritetuotannon ylläpitopyrkimys puolestaan liitti kriisikäyttäytymiseen innovatiivisia, kokeilevia odotuksia – kriisi olisi silloin ollut haaste (ks. esim. Foster 1986). Mutta liiketoimintashokki oli useimmille tutkituille heräte pitäytyä menetetyssä, ei niinkään innostua uuteen.

Vastauksena johdannon kohdan 1.1 lopussa esitettyyn tutkimuskysymykseen voidaan yrityskäyttäytymisistä todeta, että tutkimuksessa tuli esiin eri tapausten yli ilmenevää yhteneväisyyttä. Tätä ilmeni siitä riippumatta, että tutkitut yritykset olivat lähtöasetelmiltaan, johtamiskäytännöiltään, voimavaroiltaan ja omistuspohjiltaan täysin erilaisia. Kun yritys rajun iskun seurauksena suistuu tavanomaisesta aktiviteettien ylläpitourastaan, näyttää liiketoimintashokki synnyttävän jokseenkin yksioikoisen orientaation:

- hetkellinen paikoilleen jähmettyminen
- selviämismahdollisuuteen uskominen
- myötäävä toiminnan kutistaminen
- perinteisestä kiinni pitäminen

Yrityksen selviytymistietä kutsuttiin edellä, kappale 2.4, eloonjäämiskäytäväksi. Strateginen toimeliaisuus ei muuttunut ristiin rastiin -käyttäytymiseksi, vaan suunta- ja päämäärätietoisuus polarisoitui sellaiseksi tuotemenekkiä ajattelevaksi, joka pitäytyi totutussa toimintalogiikassa ja laimensi liikkeenjohdon ajattelussa itsestään selvänä pidettävää tulevaisuuden visiointia, innovoivuutta sekä yritys ympäristön laaja-alaista tarkastelua. Kuvio 14 askeltaa liiketoimintashokkivaikutuksen pelkistetyn reitin.



Kuvio 14 Liiketoimintashokin pelkistämä eloonjäämiskäytävä

7.3 Huomioita ja jatkokysymyksiä

Etsinnällisen tutkimuksen havainnot vaativat jo sinällään tuekseen jatkotutkimusta kasvattamaan tai kumoamaan tehtyjen tulkintojen ja arviointien evidenssiä. Vaikka tässä raportoitu laadullinen tutkimus ei oikeuta julistamaan havaittuja asioita ja ominaisuuksia yrityksille yleensä tyypillisiksi, vielä vähemmän keskimääräisiksi, voidaan tutkituista tapauksista todeta muutamia yhteisiä tutkimuksen perusteeseen kiinnittyviä sekä käsitteellisesti-teoreettisen osion esiin nostamia ilmiöitä:

Sivusuuntainen jäykkyys

Akuutissa ja radikaalissa ahdingossa oleva yritys on toiminnan uudistamispyrkimyksissään sivusuuntaisesti jäykkä. Kriisiratkaisuja etsitään sellaisista mahdollisuuksista, jotka ovat lähimpänä nykyistä toimintaa. Ydinrakennetta ei haluttaisi muuttaa. Tätä ydinosan muutosrajoitteisuutta ovat korostaneet myös mm. Vesalainen (1995, 75), Hatch (1997, 97) ja Kelly – Amburgey (1991, 595). Muuttamisen nähdään heikentävän yrityksen selviytymiskykyä. Mutta muuttuneessa tilanteessa eivät entiset menettelytavat toimi, ja jollakin tavoin on löydettävä uusi pohja, jolta ponnistaa. Ympäröivää puskuripintaa olisi helpompi rukata.

Olisiko niin, että tavoitteisiin ja päämääriin pääseminen on riippuvuuteen rinnastettavissa, niin kuin Richard Emersonin valtateoria riippuvuuden ja tavoitteiden yhteen nivoutumisen ilmentää (ks. Rainio 1969, 25—31). Muuten niiden toteutumatta jääminen ei synnyttäisi kriisiä. Muutos ja organisaation jäsenten siitä tuntema uhka kietoutuvat toisiinsa. Toisin sanoen muutos uhkaa syntyneitä riippuvuutta (vrt. Pfeffer – Salancik 1978, 68). Yksilön kohdalla riippuvuus on Heikkilän mukaan mikä tahansa elämänprosessi, minkä edessä olemme voimattomia ja mitä emme pysty sulauttamaan osaksi omaa persoonaamme (Heikkilä 1995, 18). Ennustettavuutta ja jatkuvuutta palvelevaa yhteistyöriippuvuutta on havaittavissa myös toistuvassa vangin dilemman mukaisessa asetelmassa. Siinä ei maksimoida hyötyä lyhyellä tähtäimellä (Kangas 1995, 79—82). Kalkyloiva rationaalisuus sekoittuu sääntöjen sitomaan sosiaaliseen vuorovaikutukseen (Aro 1995, 59).

Näin selittyisi ydintehtävästä kiinnipitäminen yksinkertaisesti. Samalla tulisi ymmärrettäväksi myös muutoksen vastustamisessa ja kriisikokemuksissa yksilöstä lähtöisin oleva emotionaalinen aines. Erityisen selvästi tällaiset emotionaaliset reaktiot ovat havaittavissa yrityskaupoissa ja fuusioissa (Pritchett 1985, 39—54; Sutherland – Cooper 2000, 18—19). Muodostunutta riippuvuutta on esitetty myös selitykseksi sille, että huonoa tulosta tekevää yritystä haluavat pitää hengissä muutkin kuin ne, jotka yritystä hallinnoivat tai omistavat (Meyer – Zucker 1989, 45—48).

Hystereesi

Yritys on historiansa vanki. Jo sanonta – ellei vanhaa tunne, ei uuttakaan ymmärrä – kertoo uusille asioille ja tuleville odotuksille annettavien merkitysten olevan menneen perusteella ajateltuja, retrospektiivisiä (ks. lähemmin Pfeffer – Salancik 1978, 72—73; Nurmi 1983, 25—26). Tutkituissa tapauksissa organisaation tuleva pyrittiin ymmärtämään menneestä; ”organizational renewal: back to the future”, kuten Hurst (1995, 3—4) asian ilmaisee. Toimintastrategian idut haettiin koetun ja osatun kautta, ”strategies appear first as patterns out of the past” (Mintzberg et al. 1998a, 209). Vaikka elintärkeän ja luotettavana pidetyn asiakkaan antama tulovirta oli poissa, osoittautuivat aiemman menestyksen synnyttäneet toimintamallit vaikeasti poisopittaviksi (ks. Vanhala et al. 1998, 155; ks. myös yksiulotteisesta ajattelu- ja toimintatavasta sekä kriisijohtamisen dynamiikasta Tainio et al. 1994, 79—84).

Inhimillisessä tapahtumisessa jälkivaikutus on sinänsä helposti ymmärrettävä ominaisuus. Hystereesianalogiaa on sovellettu esimerkiksi yhteiskunnallista institutionalisoitumista kuvaaviin taloudellisten aktiviteettien syntymis-, säilymis- ja tehokkuusprosesseihin (esim. Setterfield 1993), työllisyyttä käsitteleviin kansantaloudellisiin tarkasteluihin (esim. Jacobson et al. 1994) sekä yritysten kasvu- ja supistumisvaiheiden aikaansaamiin eroihin henkilöstömääris-

sä ja organisaatiorakenteissa (esim. Ford 1980). Se on myös ymmärrettävää siinä tilanteessa, kun uuden kokeilut eivät johda tulokseen.

Sinnikkyys

Liiketoimintashokki ei riittänyt musertamaan toimintahaluja. On huomionarvoista, että **yritystä tai sen osaa ei haluttu lopettaa, vaikka toimintaedellytykset näyttivät olevan lähes olemattomien vaihtoehtojen varassa**. Päinvastoin toimeliaisuus virisi heti tosiasiallisen tilanteen paljastuttua, joskin suunnittelun suunnat olivat yksioikoisia. Aktivoitumisessa ei ilmennyt kaaosteorian mukaisia epälineaarisia prosesseja (ks. aiheesta Lainema et al. 2001, 42—50), mutta heränteissä ei myöskään ilmennyt sellaisia ketterän yrittäjämäisyyden aineksia, joissa johtaminen näyttäytyy avaintoimijan tahtoina tilanteesta toiseen emergenttisuuden ja oivalluksen ohjaamina (vrt. Mintzberg et al. 1998a, 116, 124—136). Liikkeenjohdon toimeliaisuus keskittyi tulevaisuutta koskevien toimintaedellytysten synnyttämisen sijasta saavutettujen toimintaedellytysten takaisinsaamiseen.

Edelleen on huomionarvoista, että menekkiromahduksen aiheuttamat vaikutukset ja tapahtumat koettiin loppuun juuri siinä, missä ne olivat alkaneet vaikuttaa, ja pysyivät kokijoiden kohdalla kutakuinkin sisällöllisesti sellaisina, joina ne alun perin vastaanotettiin. Huomattakoon myös se, että ”organizational slack” -reserviin rinnastettavat emoyhtiön panostukset ja tuki palvelivat lähinnä kestäkykyä, eivät rohkeita resursointiavauksia. Yritystoiminnan kerta-kaikkista uudistamista tai kokonaan vierasta pelastavaa kolmatta tahoa ei tavoiteltu.

Strategia vai reaktio

Liiketoimintashokissa eliminoitui ympäristössä tapahtuneen muutoksen ja sen tunnistamisen välinen aika; ja muutos oli kaikille selviö. Aikaisempaan kysymykseen siitä, synnyttääkö liiketoimintashokki strategian vai reaktion, voidaan kummankin osalta vastata myöntävästi. Kuitenkin niin, että varsinaiseksi **reaktioksi jäi vain yrityksen hetkellinen paikalleen jähmettyminen**, otettiin aikalisä. Mitään paniikkiin rinnastettavia reaktioita ei odotuksista huolimatta esiintynyt. Paniikkimaaperän muodostumisen organisaatiossa saattoi estää ensiksikin se, että vastuullinen toimija uskoi onnistuvansa. Tietynlainen turvan tunne saattoi viritä myös siitä, että ”selvitysmies oli samassa veneessä”. Hänen oma uhkatilanteensa miellettiin yhtäläiseksi kuin mitä muulla organisaatiolla oli. Ehkä juuri siksi kohdattu menekkiromahdus ei johtanut mihinkään organisaatiota tuhoaviin reaktioihin, vaikka johdon pelastustyö ei näyttänyt tuottavan tuloksia. (vrt. edellä kappale 2.4)

Lineaarisen strategian ylivalta

Hetken viiveen jälkeen hyvin määrätietoinen strateginen toimeliaisuus heräsi. Mutta **onko liiketoimintashokki eräänlainen strateginen singulariteetti**⁴³, jossa yrityksen käyttäytymistä ja ratkaisevia valintoja varioivat elementit surkastuvat ja jäljelle jäävät pelkän ydinosamisen lineaariset muunte-
lut? Jäsentyvät ja epävarmasta ympäristöstä olisivat luontevasti selit-
tyneet myös hajasuuntaiset tempoilut ja tulkintojen monenkirjavat tulemat (vrt. edellä yrityskriisin strategisuus, kappale 2.3). Oliko syynä yksinkertaises-
ti yliviöryvä aikapaine ja syöksyn rajuus, shokilta kun puuttuu vähitellen ke-
hittyvä sopeutumisen ulottuvuus ja sitä myöten proaktiivinen, ennakoiva jous-
tamiselementti, joka sallisi päätöksenteossa elintilaa myös poikkeaville käsi-
tyksille ja tulkinnoille?

Läpikäytyjen yritysten osalta on lisäksi merkillepantavaa, että liiketoimin-
tashokki tukahdutti liike-elämässä muuten tuiki tavalliset portfoliomallin mu-
kaiset strategiset siirrot, myynnit, liittoutumat ja muut vastaavat järjestelyt se-
kä porterilaisuuteen viittaavat generiset toimialastrategiat (Hedley 1977, 9—
15; Porter 1985, 11—26; ks. aiheesta myös esim. Nurmi 2000, 51—54), jotka
juuri typistyneen toiminta-ajan puitteissa olisivat edustaneet kertakaikkisia
siirtoja ja asemointeja. Tämä on vastakkainen havainto sille, mitä Lawless ja
Finch (edellä kappale 3.4.3.2) esittävät. Heidän mukaansa vähän strategisia
valintoja tarjoavassa ympäristössä erkaneminen on kannattavampaa kuin val-
litsevista reunaehdoista määräytyviin ratkaisuihin mukautuminen.

Pitäisikö siis palata strategisen suunnittelun alkuaikojen ohjeisiin eli tuoda
liiketoimintastrategisten alkuoppien lähtökohta, Ansoffin akkuna, yksinkertai-
suudessaan takaisin yrityksen uudistumiskykyä palvelemaan liikkeenjohdon
peruspakkiin? Sen avulla toimimalla yritys kykenee turvaamaan suoritemene-
kin ja selviytymään toimintaympäristössään, erityisesti vastaamaan ympäris-
tössä tapahtuviin muutoksiin. Tuote-markkina-matriisi on edelleen yrityksen
strategian, ajatellun toimintalinjan ydinlähtökohtana toimiva (Hofer – Schen-
del 1978, 4, 18—19; Dessler 1980, 60; Näsi 1987, 70—71; Kettunen 1997,
164-173; Näsi – Aunola 2002, 41, 57).

Mitä ilmeisimmin tämä takaisinotto koskee ainoastaan Ansoffin strategia-
ajattelun peruslähtökohtaa, ei sen perfektionistista suunnitteluparadigmaa, itse
suunnitteluprosessia. Niin ulkoisen kuin sisäisenkin toimintaympäristön mer-
kitykset ja vaatimukset muutoksessa ovat Ansoffin populaariajoista moninais-
tuneet ja korostuneet (ks. aiheesta esim. Kelly – Amburgey 1991). Myös 1960-
luvulla alkanut organisaatioiden syntymistä ja häviämistä yrityspopulaatiota-
solla tutkiva ekologinen suuntaus (Morgan 1991, 66—71) on joutunut anta-

⁴³ Singulariteetti-sana luo mielikuvaa pistemäisestä mustasta aukosta, joka määrää liikesuunnan ja josta irtaantuminen on äärettömän raskasta; ks. singulariteetin merkityksistä esim. Suomen kielen perussanakirja 1995.

maan jalansijaa organisaatioiden aikaansaamien vaikutusten tutkimiseen (Marjosola 1988, 286; ks. aiheesta myös Vesalainen 1995, 33—34, 67—68).

Voidaan sanoa, että **liiketoimintashokki riittää häivyttämään useampiulotteisten tarkastelusuuntien merkittävyuden ja palauttamaan tuote-asiakas-ajattelun määrääväksi strategisen toimeliaisuuden ohjenuoraksi**, mutta vailla väheksyvää primitiivireaktion leimaa. Tässä on samoja piirteitä kuin Maslowin esiintuomilla inhimillisen tarvehierarkian alempien tasojen merkityksillä (ks. esim. Mintzberg 1993, 31) tai järkytyksen kokemisessa, joka johtaa alkuehtojen tarkasteluun.

Vai lähestytäänkö liiketoimintashokissa kenties sotilaalliselle strategia-käytännölle ominaista piirrettä, jossa strategi ainoastaan olettaa tai arvaa tulevaa ja pitäytyy tietoisesti jo hallinnassaan oleviin toimintavariaatioihin? Akuutit strategiset ratkaisut tehdään sodanjohdon tavoin olemassaolouhan alaisena. Mitään ennakkosuunnitelmaa tällaisen mahdollottoman tilanteen varalle ei ole tehty. Lisäksi tilanne elää jatkuvasti. Ratkaisuja on haettava täydellä teholla tilannetta toistaiseksi helpottavien tulosten aikaansaamiseksi, jotta kauaskantoisempiin ja laajavaikutteisempiin toimiin jäisi myöhemmin harkinta- ja valmistelu-aikaa. Strategian, taktiikan ja operatiivisen toiminnan kaaret lyhenevät, tiivistyvät, limittyvät ja sekoittuvat. Huomio on tulevaisuudessa.

Liiketoimintashokin lähtö- ja toimintatilannetta voi ratkaisuja ja päätöksiä tekevän johtajan kannalta näin ollen perustellusti verrata salamasodan kohteeksi yllättäen joutuneeseen osapuoleen. Ensitoimet ovat pelkistyneitä ja tähtäävät korvaavan menekin kertakaikkiseen synnyttämiseen ja poikkeustilan kestämiseen. Huomattavia riskejä on mitä ilmeisimmin otettava. Tulosten aikaansaaminen ratkaisee, eivät asiainhoidon nyanssit. Sotilaallisissa strategiamaksiimeissa korostetaan aikaa vievien analyysien välttämistä ja ennen kaikkea torjutaan ajateltavissa olevien mahdollisten vaihtoehtojen runsauden kautta heräävää epäröintiä. **Avainjohdon toiminta muuntuu yhdenasianliikkeen kaltaiseksi: kaikki edesottamukset ymmärretään hallitsevan ydintehtävän kautta.** Suunnitelma pidetään suoran yksinkertaisena vailla tulkintaepäselvyyksiä. Tämäkin tukee yrityksen sivusuuntaista jäykkyyttä. (ks. von Clausevitzin sotilasstrategisten periaatteiden soveltamisesta yritystoimintaan Mintzberg 1998a, 87—91; ks. myös sotaopin yksipuolisuudesta Nurmi 2000, 50)

Ylläviitattuihin seikkoihin kannattaisi aihealueesta kiinnostuneen tutkijan kohdistaa tarkennettuja ja pidemmälle meneviä kysymyksenasetteluja. Lisäksi kannattaisi tutkia ääritilanteissa toimivien avainjohtajien mahdollisia psykologisia puolustusmekanismeja (vrt. Kets de Vries 1989, 1991), vaikka tässä tutkimusasetelmassa drastisen kriisin uhkaavista tilanteista ja vakavista seurauksista huolimatta ei sellaisiin viittaavaa ilmennytkään. Avainjohtajien omat muistikuvat tapahtuneesta saattaisivat olla toisensävyisiä, jos ao. yritys ei olisi

selvinnyt kriisistään. Puolustusmekanismien mahdollinen esiintulo tai vastaavasti poissulkeminen liiketoimintashokissa olisi edellyttänyt nyt kerättyä laajempaa haastatteluaineistoa avainjohtajien lähipiirissä, anonyymia aineistoa, toisenlaista viitekehystä sekä tutkijapätevyyttä ynnä reaaliaikaista havainnointia.

Mahdollisia liiketoimintashokin aiheuttamia pysyviä organisaatiokulttuurin muutoksia ei tässä työssä myöskään seurattu (vrt. edellä maininnat kulttuurista ja muutoksista, kappaleet 3.4.2.2.1 ja 3.4.3.2). Sellaisten analysointi antaisi oivan lisän yrityskulttuurin dynamiikan tietämykseen semminkin, kun muutokset olivat poikkeuksellisen rajuja ja roihu sisäsyötteistä. Liiketoimintashokissa ulkoista vaikutusta on oikeastaan vain pelkkä räjähdysen aikaansaava kipinä eli ilmoitus menekin loppumisesta. Muu on käytäntöjen katoa – yritykselle itselleen syntynyt kulttuurishokki vailla vieraan dominanssia.

Kaiken kaikkiaan on kuitenkin huomattava, että menekin arvaamattomasta tyrehtymisestä johtuva vakava yrityskriisi on vain yksi viipale tutkimusaihipiiristä, joka käsittelee yrityksen reaktiivisia ja muita ominaisuuksia kestää ja käsitellä drastisia häiriöitä.

7.4 Tutkimusprosessin arviointia

Tässä työssä on liiketoimintashokiksi kutsuttua tapahtumaa ja sen erilaisia vaikutusten ilmenemismuotoja tutkittu rajatussa yritysjoukossa. Menekkipätköksen aiheuttamaa liiketoimintashokkia on käsitelty tapahtumasarjana, joka määrittyi paitsi organisaation tavasta ja ominaisuuksista reagoida toiminnan rajuun häiriöön myös toisiaan seuraavien tilanteiden ja toimenpiteiden kasautumista ja niiden riippuvuussuhteista pakottavat velvoitteet mukaan lukien. Seurattiin niitä vaiheita, joiden kautta kriisi eteni, ja selvitettiin, mitkä tunnusmerkit olivat ominaisia kullekin vaiheelle menekkiromahduksesta välittömän olemassaolouhan väistymiseen. Samalla tarkattiin sitä, missä määrin tapahtumien passiivinen kausaalisuus vaikutti intentionaalisten johtamisratkaisujen rinnalla.

Liiketoimintashokkia tutkittiin pakostakin paloittellen ja kypsytellen, silti kaiken aikaa johtoajatuksen ohjaamana. Kriisiprosessien jäsentämisen perusteet haettiin laajasta kriisikirjallisuusaineistosta (kuten Holsti 1978, 41—50; Fink 1986, 20—28; Slatter 1986, 65—71; Booth 1993, 104—111; Lagadec 1993, 35; Kvikant 1998, 68—70). Käsitteenmuodostus on tapahtunut teorian ja kokemuksen välisessä pitkäkestoisessa vuorovaikutuksessa abstraktisesta konkreettiseen ja takaisin. Tämä kypsytely on tarkentanut tapauksista kerättäväksi määriteltyä tietoa (Patton 1987, 144).

Vähittäisen asiankypsyttelyn hyödyistä mainittakoon esimerkkinä ensimmäisten havaintojen antama vaikutelma: yrityksen strategista sivusuuntaista

jäykkyyttä muodostavia ominaisuuksia on tarkattava painokkaammin kuin mitä liikkeenjohtoa käsittelevä kirjallisuus siitä voittopuolisesti tuo esiin; joustavuus hyväksytään yleensä itsestään selväksi lähtökohdaksi⁴⁴. Toisena huomiona oli se, että yritysten vaikeuksista puhuttaessa edetään ongelmien syiden tarkastelusta tarpeettoman suoraviivaisesti uusia tavoitteita palveleviin toimenpiteisiin pysähtymättä tämän toimeliaisuuden taustalla vallitsevaan koossa olemisen dynamiikkaan, toisin sanoen sinnittelyyn – tenasiteettiin.

Tutkimuksen tekijä on työn kuluessa joutunut tekemään monia valintoja niiden linjojen kesken, joita aihepiiriin käsittelyssä aukeni. Joitakin pitkin on edetty, toisia jätetty kokonaan kulkematta. Irrelevantteiksi osoittautuneiden kohdalla on käännytty takaisin, joidenkin kohdalla varsin myöhään. Monen mielenkiintoisen näkökulmavalinnan sekä etenemisvaihtoehdon osalta on käytännön rajoituksista johtuen jouduttu tyytymään vähäiseen raapaisuun ja jättämään syvällisempi raportointi toisien tutkimuspäätösten varaan.

Valintoja ohjaamassa on ollut tutkijan ennakkokäsitykset ja esiolettamukset tutkittavasta ilmiöstä. Ne ankkuroituivat niihin samoihin käsityksiin, joita tutkijalla on tai joita hän painottaa yrityksen toiminnasta. Näin on viitoitettu ongelman lähestymistapa ja sitä palveleva tutkimusmetodi, joiden avulla ongelman ratkaisussa edettiin. Kysymyksessä on siten tutkijan rakentama konstruktio ko. kontekstissa. Aseteltua koordinaatistoa ja huomattuja ilmiöitä ei välttämättä ole olemassa, vaan ne näyttäytyvät tutkijan tekeminä tulkintoina (vrt. Töttö 2000, 188; Raunio 1999, 60—63; Patel – Tebelius 1987, 45—51).

Tiedon keruuta sekä aineiston käsittelyä on selvitetty jo aiemmin kohdissa 4.2.2 ja 4.2.3, joissa puhuttiin teorian ja teoreettisen käsitteistön sekä arkitehdellisuuden suhteista. Iskulause ”Nothing is quite so practical as a good theory.”⁴⁵ sisältää keskeisen sanoman: teoria antaa idean siitä, että tieto organisoi- tuu mentaalisesti ja voi määrittyä hyvin perustelluksi propositioksi. Tämän tutkimuksen tekijä on, kuten jo esipuheessa tuli esiin, luopunut kaipuustaan ellettävän elämän muuttumatonta ilmiömaailmaa kohtaan. Sen kanssa rinnan on madaltunut vaatimus tavoitella universaalia selitysvoimaa kyseisistä ilmiöistä. Tämä on merkinnyt tiukan teoria-käsitteen huomattavaa väljentämistä. Tiukalla teoria-tulkinnalla tarkoitetaan tutkittavaa ilmiötä koskevan käsitejärjestelmän ja väitelauserien kokonaisuutta (ks. Töttö 2000, 125—126) sekä asia- tai tapahtumajoukon laaja-alaista selitystä (Eskola – Suoranta 2000, 41). Välineellisesti ajatellen myös epäadekvaatti teoria voi tiedon tuottamisen kannalta osoittautua hyödylliseksi.

Uskomukset, mentaaliset representaatiot, vahvistavat totuudellisuuttaan, kun ne vastaavat perustellusti reaali maailmaa. Propositiot voivat myös saada

⁴⁴ Edellä kappaleissa 3.4.2.2.1 ja 3.4.3.2 mainitussa Huff et al. 1992 -artikkelissa on toteamus muutamista tutkijoista, jotka ovat kiinnittäneet huomiota po. vitkaisuuteen.

⁴⁵ Tämä Kurt Lewinin lausahdus vuodelta 1945 (ks. Van de Ven 1989, 486) on itse asiassa Ludwig Boltzmannilta vuodelta 1890 (Niiniluoto 1984, 194).

kokonaan perustelunsa vasta jälkikäteen, millä tieteen harjoittamista aineistolähtöisesti juuri perustellaan. Analyyseissä ajatellaan näin voitavan välttää esiolettamusten vinouttavia vaikutuksia ja uusien ulottuvuuksien löytämisen esteitä. Tällöin teoriaan tullaan induktiivisesti. (ks. esim. Eskola – Suoranta 2000, 193—202; Töttö 2000, 109—110).

Vaikka liiketoimintashokille ei asetettu etukäteen lukkoon lyötyjä hypoteeseja, sille annettiin ajatuksellinen kokonaishahmo, joka sisälsi mielikuvia sen kulusta ja ulottuvuuksista, kuten odotuksia traumaattisen shokin akuuttivaiheen tapaisista reaktioista, taisteluhengen viriämisestä tai mahdollisimman nopeasta ongelmasta irtaantumisesta hinnalla millä hyvänsä. Tällaiset ajateltavissa olevat ulottuvuudet siirtyivät sitten avainjohtajien haastattelukysymyksiin. Ne olivat tietynlaisia estimoituja arvauksia havaintojen järjestämiseksi, ajatuksen etenemistä vauhdittavia ennakko-oletuksia (ks. Eskola – Suoranta 2000, 19—20). Ennakkoon luotu ajatuksellinen kokonaishahmo auttoi empirian edetessä kohdentamaan konstruoituja käsitteitä ja asioiden välisiä suhteita sekä karsimaan epäolennaisia sivujuonteita.

On huomattava, että shokki kaltaiskuvana voi vääristää totuutta, tai ainakin tuoda mukanaan tarpeettomien piirteiden painolastia. Siitä on saattanut tulla liian dominoiva ajatuskulku, joka johtaa argumentaatiota epäadekvaattiseen tai irrelevanttiin suuntaan. Kaltaiskuvat voivat myös tahtomattaan mystifioida ilmiön, jos verrattavien ilmiöiden perustavaa laatua olevien yhtäläisyyksien vastaavuusastetta tai yhteensopivuutta ei osoiteta systemaattisesti ja riittävän perustellusti ja rajatusti. (Tsoukas 1991; 1993; Danet 1992)

Myös Varto varoittaa käsitekarikoista. Laadullisessa tutkimuksessa, jota tämäkin edustaa, jokainen tutkimustilanne on omanlaisensa. Käsitejärjestelmiä, tutkimusmenetelmiä eikä raportointitapoja pidä ottaa käyttöön sellaiseenaan valmiina. Tällöin tutkija luovuttaisi kriittisen ajattelunsa jo valmiiksi esineellistyneelle taholle, jonka pätevyydestä ei voida mennä takuuseen. Esineellistäminen tässä yhteydessä tarkoittaa tutkimuskohteen yksilöllisten ja ainutkertaisten piirteiden poistamista ennen kuin se tutkimuksen perusteella on osoitettavissa. Yleistetään ennenaikaisesti. Esineellistämisen vastaparina on asiallistaminen, jolla Varto tarkoittaa tutkimuskohteen saattamista johdonmukaisen ja järjestelmällisen tarkastelun alle puhdistettuna tutkijan elämyksellistä tavoista katsoa tutkimuskohdettaan. (Varto 1992, 92—96)

Tämän tutkimuksen kenttäaineistosta lähtevä teoretisointi palvelee siten ensi sijassa tutkittujen yritysten tapauksia. Silti tämä paikallinen erityinen ei sulje pois sitä, että tulemat suhteutetaan yleiseen. Kaikki tieteellinen tutkimus tähtää viimekädessä tutkittua laajempaan pätemiseen (Alasuutari 1994, 213—214), mutta liiketoimintashokin ominaispiirteiden käsitteellistä yleistämistä ei saa ryhtyä pitämään tilastollisena edustavuutena. Aineiston perusteella tehtyjä johtopäätöksiä voidaan suhteuttaa vain teoreettisesti tai analyttisesti (Yin

1991, 21, 44) yli tutkittujen tapausten, eli loogisesti arvioida niiden edustavuutta.

Vaikka shokin lopulliset vaikutukset vaihtelivat eri yrityksissä, niin yrityskäyttäytymisessä ilmeni yhteneväisyyttä. Yritysten drastisista kriiseistä tehtäviltä uusilta tutkimuksilta on loogista odottaa samankaltaisia tuloksia. Yksilökriisienkin reaktioiden kulussa ilmenee hämmästyttävää yhtenäisyyttä riippumatta siitä, mikä ne on laukaissut (Gullberg 1991, 141). Mutta yhtäläillä liiketoimintashokin kuvausta ja ymmärrystä rikastuttaa se, mitä samanlaisuuteen ei sisälly, kuten erilaiset yritysten lähtökohdat, voimavarat, itsenäisyys ja toteutuneet tahtotilat.

Liiketoimintashokista lähdettiin hakemaan myös toisiinsa kytkeytyviä pienten askelten selityksiä eikä vain ilmiön peittävää yhtä selitystä (ks. Kakkuri-Knuuttila 1992, 10—11). Tämän kaltainen menettely sopii laadulliseen tapaus-tutkimukseen (Yin 1991; Alajoutsijärvi 1996, 87—88; Arbnor – Bjerke 1997, 223). On muistettava, että eronteko kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tapahtuu semioottisen puheen merkityksen ja tapahtuman kausaalisuuden analysoinnin perusteella. Se ei jaa itse tapahtumaa semioottiseen ja kausaaliseen todellisuuteen. (Töttö 2000, 85—87).

Tässä tutkimuksessa päätöstilanteet on kuvattu verbaalisesti. Ne ovat näyttäneet lähinnä rationaalisen käyttäytymisen tietoisena suuntaamisena. Niitä olisi periaatteessa voitu ilmentää myös matemaattis-formaalisina ratkaisutilanteina, kuten Kaikki tai ei mitään -pelinä tai rajoitettuna rationaalisuutena (March – Simon 1958, 136—171). Edelleen olisi voitu etsiä subjektiiviseen hyötyarvoon kiinnittyviä preferenssien pääläelleen kääntymisiä, engl. preference reversal (Nurmi 1988, 436—437) tai muita vastaavia formaalisia asetelmia. Tilannetarkastelut olisivat pelkistyneet peliteoreettisiksi asetelmiksi ja riskin vallitessa muodostuviksi järkevän päätöksenteon preferenssirelaatioiksi. Silloin yrityksen ulkoista ympäristöä olisi pidetty strategisena pelikenttänä, yritystä resursseineen ja käyttömahdollisuuksineen pelipanoksina, velvoitteita sääntörajoituksina sekä sen avainjohdon edesottamuksia pelihulun ja pelitaidon osoituksina. Keskeisiä olisivat olleet myös erilaiset rationaalisuusperiaatteet, päätöksenteon ympäristöstä saatava informaatio, ns. strategiset säännöt, sekä näissä rakenteissa kesken tapahtumatilannetta ilmenevät mahdolliset muutokset.

Tämä lähestymistapa olisi ollut yrityksen olemassaoloa uhkaavaan vaaralliseen liiketoimintashokki-episodiin kuitenkin tässä tutkimuskontekstissa epäkelpo, etenkin kun mielenkiinnon kohteena on ollut, ei vain tulemat, vaan tapahtumien vivahteikas sisältö ja tapahtumaprosessin vaiheittainen kulku. Olisi ollut vähintäänkin hankalaa numeraalisesti arvioida riskinalaisten päätöstilanteiden vajavaisesti tunnettujen seurausten todennäköisyyksiä sekä epävarmuutta, toisin sanoen tilanteita, joissa itse seurausvaihtoehtojakaan ei tunneta.

Tutkimuksen lukijalle jää pohdittavaksi, ovatko nämä alun perin implisiittisesti asetetut tarkastelukulmat perusteltuja ja selkeästi muotoiltuja. Ahtaita ennakko-oletuksia on tietoisesti pyritty varomaan, jotta murrostilanteisiin mahdollisesti liittyvät yllätykselliset seikat eivät olisi peittyneet katsannon jyrkkyyteen. Goethen ajatusta lainaten: ”Hypoteesit ovat rakennustelineitä, jotka puretaan, kun talo on valmis: ne ovat työntekijälle välttämättömiä, hän ei vaan saa ruveta pitämään telineitä rakennuksena” (Koskenniemi, 198). Uudet tutkimushankkeet vaativat omat telineensä.

8. TIIVISTELMÄ

Työn aiheena on yritystä kohdannut radikaali ja ennakoimaton suoritemenekin äkillinen loppuminen, jonka syy on ulkojohteinen ja jonka seurauksena yrityksen tai sen merkittävän tuoteyksikön olemassaolo vaarantuu. Tutkimuskysymys kuuluu: miten yritys tai sen erillinen liiketoimintayksikkö avaintoimijan ohjaamana selviytyy ennakoimattomasta suoritemenekin romahduksesta, liiketoimintashokista. Shokki-sanaa on käytetty kaltaiskuvana korostamaan yritykselle aiheutuvan häiriön iskunomaisuutta ja drastisuutta.

Kriisijohtamisen aihepiiriin lukeutuvassa tapaustutkimuksessa paneudutaan menekkiromahdusten laukaisemiin reaktioihin, ja tavoitteina ovat seuraavat tehtävät:

1. kuvata, jäsentää ja käsitteellistää liiketoimintashokki yrityksen toimintakriisinä myöhemmän empiirisen havainnollistamisen valmisteluseksi
2. analysoida häiriötapauhtuman dynamiikkaa itse räjähdysketkellä
3. etsiä strategista suunnitelmallisuutta ja yhteneväisiä käyttäytymismuotoja yrityksen reaktioista liiketoimintashokissa.

Tietoa yrityksen menekkikriisistä ja ahdinkokäyttäytymisen vaiheittaisesta kulusta välittömän olemassaolouhan väistymiseen on kerätty haastattelemalla kriisin keskellä ratkaisevassa asemassa toimineita avainjohtajia. Tilittäessään tekemisiään he samalla valottavat yrityksen häiriönsietokykyä ja myös vastoinkäymisiä olemassaolokriisin torjunnassa. Avainjohtajien haastatteluista muodostunut tapahtumatodellisuus onkin nähtävä ensisijaisesti yrityksen näkökulmasta.

Liiketoimintashokin vaikutusten kenttä otetaan haltuun kolmesta keskenään vuorovaikutuksessa olevasta ulottuvuudesta: miten avaintoimija tajuaa hätätilanteen ja tekee kriisiratkaisuja; miten yrityksen ominaisuudet ja ehdottomat velvoitteet määräävät organisaation mukautumista/mukauttamista syntyneeseen tilanteeseen; miten yritys pyrkii aikaansaamaan korvaavaa suoritemenekkiä. Työyhteisön muodonmuutostapahtumista erotellaan sitä hidastavia, vastustavia ja myötäviä seikkoja. Samalla on tarkattu sitä, missä määrin tapahtumien passiivinen kausaalisuus vaikuttaa intentionaalisten johtamisratkaisujen rinnalla.

Vuonna 1989 tapahtui Suomen laivanrakennuksen lippulaivan, Wärtsilä Meriteollisuuden odottamaton konkurssi. Varoituksetta alihankkijat joutuivat tilanteeseen, jossa yritysjohtajien oli pikaisesti tehtävä ratkaisuja ja toteutettava toimenpiteitä, joilla yrityksen olemassaolo turvattaisiin. Samantyyppinen tilanne syntyi muutamaa vuotta myöhemmin Suomessa, kun Uudenkaupungin

autotehtaalta tyrehtyivät sopimusten vastaisesti Opel-autojen toimitukset Saksaan. Myös Saab-autojen kokoonpanovalmistukseen tuli muutoksia. Autotehtaan työn katoaminen merkitsi vaikeuksia paitsi sille itselleen myös sen alihankkijoille. Kummaltakin toimialalta käsitellään yksi yrityskriisi muita seikkaperäisemmin ja laajemmin. Näiden lisäksi kuvataan ja analysoidaan kahden muun telakkatoimittajan ja kolmen autotehtaan osahankkijan ahdinkotapaukset.

Tutkimuksessa tuli esiin eri tapausten yli ilmenevää yhteneväisyyttä siitä riippumatta, että tutkitut yritykset olivat lähtöasetelmiltaan, johtamiskäytännöiltään, voimavaroiltaan ja omistuspohjiltaan erilaisia. Kun yritys rajun iskun seurauksena suistuu tavanomaisesta aktiviteettien ylläpitourastaan, näyttää liiketoimintashokki synnyttävän jokseenkin yksioikoisen orientaation: hetkelinen paikoilleen jähmettyminen, selviämismahdollisuuteen uskominen, myötävä toiminnan kutistaminen, perinteisestä kiinni pitäminen ja tapauksen loppuun asti katsominen.

Liiketoimintashokin ensireaktiona syntyvän lyhyen pysähdyksen jälkeen viirävä johdon suunta- ja päämäärätietoisuus terästyi, mutta polarisoitui sellaiseksi tuotemenekkiäajatteluksi, joka pitäytyy totutussa toimintalogiikassa ja jossa liikkeenjohdon ajattelussa luontaisena pidettävä tulevaisuuden visiointi, innovoivuus sekä yritysympäristön laaja-alainen tarkastelu laimenevat. Muutoksen dynamiikka muodostui myötäväksi, iskun vaikutukset suoraan vastaanottavaksi tapahtumaksi.

Primäärisenä hätätoimenä oli ”kulutuksen asettaminen säästöliekille”, alkoi sinnittely. Yritystä tai sen osaa ei haluttu lopettaa, vaikka toimintaedellytykset näyttivät olevan lähes olemattomien vaihtoehtojen varassa. Ponnistelua leimasi avainjohtajan selviytymisusko ja kunniantunto. Kriittisimmästä tilanteesta pyrittiin myös selviytymään huutamatta muita apuun.

Liiketoimintashokki näyttää olevan eräänlainen strateginen singulariteetti, jossa yrityksen käyttäytymistä ja ratkaisevia valintoja varioivat elementit surkastuvat ja jäljelle jäävät pelkän ydinosaamisen lineaariset muuntelut. Liiketoimintashokki riittää häivyttämään useampiulotteisten tarkastelusuuntien merkittävyyden ja palauttamaan tuote-asiakas (markkina) -ajattelun määrääväksi strategisen toimeliaisuuden ohjenuoraksi. Avainjohdon toiminta muuntuu yhdenasianliikkeen kaltaiseksi: kaikki edesottamukset ymmärretään hallitsevan ydintehtävän kautta. Myös aiemman menestyksen synnyttäneet toimintamallit ovat vaikeasti poisopittavia. Tutkitut yritykset olivat siten toiminnan uudistamispyrkimyksissään sivusuuntaisesti jäykkiä. – Yritys on historiansa vanki.

9. ABSTRACT

The theme of this dissertation is crisis management and the subject is a radical, unexpected, and sudden disappearance of demand for a company's services or products, an external 'Business Shock' that threatens the existence of the company itself or of one of its key product units. In order to emphasize the drastic nature of the disruption sustained by the company, the term 'shock' is used as a metaphor. The research question is the following: how does a company or one of its separate product units, under the guidance of a key actor, deal with Business Shock?

The case-research method is used to analyze the reactions triggered by a sudden disappearance of demand and seeks

1. to depict, articulate, and conceptualize Business Shocks – crises affecting company operations – in preparation for a subsequent empirical illustration of the phenomenon in question,
2. to analyze the dynamics of the shocks at the moment of their occurrence, and
3. to seek evidence of a strategic approach and convergent forms of behavior in the reactions of the case companies to the crises.

Data on crises caused by sudden disappearances of demand and on crisis behavior during direct threats to corporate existence were collected by interviewing key managers who had served in pivotal positions during the crises. By providing an account of their actions, the managers shed light on their companies' capacity to withstand both stress and also setbacks in efforts to deal with threats to their existence. The events described by the key managers in the interviews must in fact be seen primarily from the companies' perspectives.

The effects of the business shocks are considered from the following three interrelated dimensions: how the principal actors perceived the emergency and proposed to deal with it; how the nature of their companies and their mandatory obligations determined the responses/reactions of the organizations to the situation; how the companies attempted to offset the loss of demand for their services or products. The factors retarding, opposing, and contributing to transformation of the workplaces are analyzed as is the degree to which passive causality affected the course of events alongside solutions devised by management.

In 1989, Wärtsilä Marine, the flagship of Finland's shipbuilding industry, unexpectedly went bankrupt. With no advance warning, the managements of subcontractors were forced to make quick decisions and to take action to se-

cure the existence of their companies. A similar situation arose a few years later in Finland when deliveries of Opel cars to Germany from an automobile assembly plant in Uusikaupunki came to a halt, contrary to the terms of the contract. Changes also occurred in the assembly of Saab cars. The loss of work sustained by the assembly plant caused problems for both the plant itself and for its subcontractors. Attention is focused on one corporate crisis in each of the two sectors. Crises experienced by an additional two subcontractors of the shipyard and three of the automobile assembly plant are also analyzed.

The study revealed convergences across the cases, despite the fact that the companies studied differ with respect to basic premises, management practices, resources, and ownership. When a company is forced to depart from its familiar path as the result of a severe crisis, the resulting business shock appears to cause a rather simple pattern of response; first momentary paralysis, then belief in the chances for survival, followed by adaptive downsizing, adherence to tradition, and determination to see things through until the very end.

After the short period of paralysis that is the initial reaction to Business Shock, management gradually realizes what action must be taken and where the company must head. Nevertheless, the focus is on demand within the familiar operational logic. Vision-seeking, innovativeness, and extensive analysis of the operating environment, all of which are considered a natural part of management thinking, tend to wane. The dynamics of change deteriorate into outright acceptance of the shock sustained in the crisis.

The primary reaction was 'to cut expenses' and 'tough it out'. There was no desire to wind up the company or a part of it even though there appeared to be virtually no other alternative. Efforts were characterized by the belief of the key managers that survival was possible and by their own sense of honor. There was also an attempt to handle the worst of the crisis without asking for outside help.

Business Shock would appear to be a kind of 'strategic singularity' in which the elements varying the behavior and the crucial choices available to a company decline in number, leaving only the linear variability offered by reduced core competence. Business shock is sufficient to distract management from multidimensional perspectives and to restore product-client (market) thinking to its former position as the guiding principle of strategic activity. Key management begins to behave as though it were leading a one-cause movement; all efforts are understood in terms of a single core task. Moreover, operational models that formerly secured success are difficult to unlearn. Hence the companies studied demonstrated lateral rigidity in their efforts to reform. Firms are prisoners of their own histories.

LÄHDELUETTELO

- Aaltio-Marjosola, (1991) *Cultural Change in a Business Enterprise*. Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis Series A:80. The Helsinki School of Economics and Business Administration. Helsinki 1991.
- Abrahamsson, Bengt (1986) *Varför finns organisationer?* Norstedts Förlag: Stockholm.
- Aho, Teemu (1980) *Pienyrityksen rakenteellisen joustavuuden mittaaminen taseinformaation avulla*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-4:1980. Turku.
- Ahonen, Ari (2001) *Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja A-1:2001. Turku.
- Ahrne, Göran (1990) *Agency and Organization*. Sage Publications: London.
- Alajoutsijärvi, Kimmo (1996) *Rautainen pari*. Jyväskylä Studies in Computer Science, Economics and Statistics 31, Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä 1996.
- Alasuutari, Pertti (1994) *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Vastapaino: Tampere.
- Allardt, Erik – Littunen, Yrjö (1964) *Sosiologia*. Werner Söderström Osakeyhtiö, Porvoo.
- Anderson, R.G. (1989) *A Dictionary of Management Terms*. Pitman Publishing: London.
- Ansoff, H. Igor (1976) *Corporate Strategy*. Penguin Books: Harmondsworth, Middlesex.
- Ansoff, H. Igor (1984) *Implanting Strategic Management*. Prentice-Hall International Inc.: London.

- Antila, Juha – Ylöstalo, Pekka (1999) *Functional Flexibility and Workplace Success in Finland*. Labour Policy Studies Nro 206. Ministry of Labour: Helsinki.
- Arbnor, Ingeman – Bjerke, Björn (1997) *Methodology for Creating Business Knowledge*. Sage Publications: Thousand Oaks, California.
- Argenti, John (1969) *Management Techniques*. George Allen and Unwin Ltd: London.
- Aro, Jari (1995) *Sosiologia kielenkäyttönä*. Teoksessa: Sosiologisen teorian nykysuuntauksia, toimittanut Risto Heiskala, 38- 62. Gaudeamus: Helsinki.
- Arpi, Bo (1999) *International Turnaround Management*. MacMillan Press LTD: London.
- Atkinson, John (1987) Flexibility or fragmentation? The United Kingdom labour market in the eighties. *Labour and Society*. Vol.12 No.1 January 1987.
- Bacharach, Samuel B. (1989) Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation. *Academy of Management Review* 1989, Vol. 14, No. 4, 496—515.
- Baker, Michael J. – McTavish, Ronald (1976) *Product Policy and Management*. The Macmillan Press Ltd: London.
- Barnard, Chester I. (1953/1938) *The Functions of the Executive*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Bauman, Zygmunt (2000) *Liquid Modernity*. Polity Press: Cambridge.
- Bennis, Warren – Nanus, Burt (1985) *Leaders. The Strategies for Taking Charge*. Harper & Row, Publishers: New York.
- Berger, Peter L. – Luckman, Thomas (1994) *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Gaudeamus: Helsinki.

- Berthon, P.R. (1993) Psychological Type and Corporate Culture: Relationship and Dynamics. *Omega. The International Journal of Management Science* Volume 21, Number 3, 1993.
- Bird, Barbara (1988) Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention. *The Academy of Management Review*, 1988, Vol. 13, No 3, 442—453.
- Björkas, Karl-Johan (1980) *Legitimitet och entropi i samhällsprocesserna*. Boktryckeriet Grafia: Åbo.
- Björklund, Nils G. (1990) *Valmet. Asetehtaiden muuntuminen kansainväliseksi suuryhtiöksi*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Blockley, D. I. (1996) Hazard Engineering. In: *Accident and Design*, ed. by Christopher Hood – David K. C. Jones, 31—39. UCL Press Limited: London.
- Booth, Simon A (1993) *Crises management strategy*. Routledge: London.
- Brandsjö, Kaare (1996) *Katastrofer och Räddningsinsatser*. Informationsförlaget: Stockholm.
- Briggs, Pamela (1992) Organizational commitment. In: *International Comparison in Human Resource Management*, ed. by Chris Brewster & Shaun Tyson, 33—43. Pitman Publishing: London.
- Brockhaus, Robert H. – Horwitz, Pamela S. (1986) The Psychology of the Entrepreneur. In: *The Art and Science of Entrepreneurship*. Ballinger Publishing Company: Cambridge, MA.
- Brännback, Malin (1996) *Strategic Decisions and Decision Support Systems*. Åbo Akademi University Press: Åbo.
- Burger, Anton (1988) *Unternehmenkrise und Unternehmenssanierung*. Verlag Dr. Kovac: Hamburg.
- Cameron, Kim S. – Sutton, Robert I. – Whetten, David A., ed. (1988) *Readings in Organizational Decline. Frameworks, Research, and Prescriptions*. Ballinger Publishing Company: Cambridge, MA.

- Carnall, Colin A (1990) *Managing Change in Organizations*. Prentice Hall International Ltd: Hertfordshire, UK.
- Carsrud, Alan L. – Olm, Kenneth W. – Eddy, George G. (1986) Entrepreneurship: Research in Quest of a Paradigm. In: *The Art and Science of Entrepreneurship*, ed. by Donald L. Sexton and Raymond W. Smiler, 367—378. Ballinger Publishing Company: Cambridge, Massachusetts.
- Cassel, Catherine – Symon, Gillian, ed. (1994) *Qualitative Methods in Organizational Research*. Sage Publications Ltd: London.
- Chaffee, Ellen Earle (1985) Three Models of Strategy. *Academy of Management review*, Volume 10, Number 1, January 1985, 89—98.
- Cicero, Marcus Tullius (1965) *The Letters to his Friends*. Vol. II. William Heinemann Ltd: London.
- von Clausewitz (,Carl) (1918) *Vom Kriege*. B. Behr's Verlag (Friedrich Feddersen): Berlin.
- Clippinger, John Henry III (1999) *The Biology of Business. Decoding the Natural Laws of Enterprise*. Jossey-Bass Publishers: San Francisco.
- Cooper, Patrice (2001) Fragmentation in Strategic Management. In: *Rethinking Strategy*, edited by Henk W. Volberda & Tom Elfring, 82—91. Sage Publications: London.
- Cullberg, Johan (1991) *Tasapainon järkkyyssä*. Otava: Keuruu.
- Czarniawska-Joerges, Barbara (1993) *The Three-Dimensional Organization. A Constructionist View*. Studentlitteratur: Lund.
- Cyert, Richard, M. – March, James G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Inc.: Englewood Cliffs, New Jersey.
- Danet, Didier (1992) La stratégie militaire appliquée à la vie des affaires : Austerlitz ou Waterloo? *Revue Française de Gestion* Janvier-Fevier 1992 No 87, 24—29.

- Delmar, Frédéric (1996) *Entrepreneurial Behavior & Business Performance*. Ekonomiska forskningsinstitutet vid handelshögskolan i Stockholm: Stockholm.
- Dessler, Gary (1980) *Organization Theory: Integrating Structure and Behavior*. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs: New Jersey.
- Dieterle, Willi K.M. (1982) Analogiemodelle in der Organisationslehre. In: *Die Unternehmung* 36. Jahrgang Nr. 1 März 1982, 43—57.
- Dorland, Gilbert N. – Van Der Wal, John (1978) *The Business Idea*. Van Nostrand Reinhold Company: New York.
- Duodecim (1999) *Lääketieteen termit*. Kustannus Oy Duodecim: Helsinki.
- Dyregrov, Atle (1992) *Katastrofpsykologi*. Studentlitteratur: Lund.
- Easterby-Smith, Mark – Thorpe, Richard – Lowe, Andy (1992) *Management Research, An Introduction*. Sage Publications: London.
- Ehrnrooth, Jari (1990) Intuitio ja analyysi. Teoksessa: *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, toim. Klaus Mäkelä, 30—41. Oy Gaudeamus Ab: Helsinki.
- Eisenhardt, Kathleen, M. (1989) Building Theories for Case Studies Research. *Academy of Management Review* 1989, Vol. 14, No. 4, 532—550.
- Elster, Jon (1989) *Nuts and Bolts for the Social Sciences*. Cambridge University Press: New York.
- Enqvist, Kari (1998) *Olemisen porteilla*. Werner Söderström Oyj: Juva.
- Ericson, Thomas – Melander, Anders – Melin, Leif (2001) The Role of Strategist. In: *Rethinking Strategy*, edited by Henk W. Volberda & Tom Elfring, 57—68. Sage Publications: London.
- Eriksson, Katie (1997) Perustutkimus ja käsiteanalyysi. Teoksessa: *Hoitotieteen tutkimusmetodiikka*, toimittaneet Marita Paunonen ja Katri Vehviläinen-Julkunen. Werner Söderström Osakeyhtiö: Juva.
- Eränen, Liisa (1991) *Katastrofipsykologia*. VAPK-Kustannus: Helsinki.

- Eskola, Antti (1973) *Sosiologian tutkimusmenetelmät I*. Werner Söderström Oy: Porvoo.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (2000) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino: Tampere.
- Etzioni, Amitai (1970) *Nykyajan organisaatiot*. Tammi: Helsinki.
- Fayol, Henri (1987/1918) *General and Industrial Management*. Revised by Irwin Gray. David S. Lake Publishers: Belmont, California.
- Feuter de, C.A. (1986) *Industrial policy and shipbuilding*. HES-Publishers: Utrecht.
- Fink, Steven (1986) *Crises Management*. Amacom: New York.
- Fontana, Andrea – Frey, H. James (2000) The Interview: From Structured Questions to Negotiated Text. In: *Handbook of Qualitative Research*, ed. by Norman K. Denzin – Yvonna S. Lincoln, 645—762. Sage Publications, Inc.: Thousand Oaks, California.
- Ford, Jeffrey D. (1980) The Occurrence of Structural Hysteresis In Declining Organizations. *The Academy of Management Review* 1980, Volume 5, Number 4, 589—598.
- Ford, Jeffrey D. – Baucus, David A. (1987) Organizational Adaptation to Performance Downturns: An Interpretation-Based Perspective. *Academy of Management Review*, 1987, Vol. 12. No. 2, 366—380.
- Forss, Mikael – Lassila, Jukka – Lundqvist, Bo – Salonen, Janne – Valkonen, Tarmo (1998) *Eläketurvan rahoitus ja ulkoiset shokit*. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 1998:1. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, sarja B 140: Helsinki.
- Foster, Richard N. (1986) *Innovation. The Attacker's Advantage*. Summit Books: New York.
- de Geus, Arie (1997) *The Living Company. Growth, Learning and Longevity in Business*. Nicholas Brealey Publishing: London.
- Giddens, Anthony (1986) *The Constitution of Society*. Polity Press: Cambridge.

- Gourtney, Hugh – Kirkland, Jane – Viguerie, Patrick (1999) *Strategy Under Uncertainty*. In: *Harvard Business Review on Managing Uncertainty*. Harvard Business Review Press: Boston, MA.
- Greiner, Larry (1972) Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. July-August 1972, 37—46.
- Greiner, Stuart (1998) *Ultimate Business Guru Book*. Capstone Publishing Limited: Oxford, UK.
- Gresov, Christopher – Haveman, Heather A. – Oliva, Terence A. (1993) Organizational Design, Inertia and the Dynamics of Competitive Response. *Organization Science*. Vol. 4, No.2, May 1993, 181—208.
- Haahti, Antti Juhani (1989) *Entrepreneurs' Strategic Orientation: Modeling Strategic Behavior In Small Industrial Owner-managed Firms*. Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis Series A:64. The Helsinki School of Economics and Business Administration. Helsinki 1989.
- Haberstroh, Chadwick J. (1965) Organization Design and Systems Analysis. In *Handbook of Organizations*, ed. by James G. March, 1115—1143. Rand McNally & Company: Chicago.
- Hambrick, Donald C. – D'Aveni, Richard A. (1988) Large Corporate Failures as Downward Spirals. *Administrative Science Quarterly*, 33, March 1988, 1—23.
- Hannan, Michael T. – Freeman, John (1984) Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, Volume 49, Issue 2 (Apr., 1984), 149—164.
- Harrigan, Kathryn Rudie (1985) *Strategic Flexibility*. Lexington Books: Lexington, Massachusetts.
- Hartley, Jean (1991) Industrial Relations and *Job Insecurity*: Learning from a Case Study. In: *Job Insecurity*, ed. by Jean Hartley – Dan Jacobson – Bert Klandermans – Tinka van Vuuren, 123—150. Sage Publications Ltd: London.

- Hartley, Jean F. (1994) Case Studies in Organizational Research. In: *Qualitative Methods in Organizational Research*, ed. by Catherine Cassell and Gillian Symon, 208—229. Sage Publications Ltd: London.
- Hatch, Mary Jo (1997) *Organization Theory*. Oxford University Press: Oxford.
- Hauschildt, J (1983) Aus Schaden klug. *Manager Magazin* 10/1983.
- Hedley, Barry D. (1977) Strategy and 'Business Portfolio'. *Long Range Planning*, Volume 10, Number 1 – February, 1977, 9—15.
- Heikkilä, Antti (1995) *Riippuvuus*. Tammi: Helsinki.
- Heikkinen, Hannu L.T. – Huttunen, Rauno – Moilanen, Pentti (1999) *Siinä tutkija missä tekijä*. Atena kustannus: Jyväskylä.
- Heiskala, Risto (1990) Koeteltavuus ja aikakauslehtien analyysi. Teoksessa: *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, toim. Klaus Mäkelä, 242—263. Oy Gaudeamus Ab: Helsinki.
- Hermann, F. Charles (1963) Some Consequences of Crisis Which Limits the Viability of Organizations. *Administrative Science Quarterly* June 1963, 61—82.
- Hirsjärvi, Sirkka (1985) *Johdatus kasvatustilfilosofiaan*. Kirjayhtymä: Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (1993) *Teemahaastattelu*. Yliopistokirjapaino: Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2000) *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Hofer, Charles W. – Schendel, Dan (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing Company: St. Paul, Minnesota.
- Holsti, Ole.R. (1972) *Crisis Escalation War*. McGill-Queen's University Press: Montreal.

- Holsti, Ole R. (1978) Limitations of Cognitive Abilities in the Face of Crisis. *Journal of Business Administration*, Vol. 9, No. 2, Spring 1978, 39—55.
- Hood, Christopher – Jones, David K. C., ed. (1996) *Accident and Design*. UCL Press Limited: London.
- Huff, James – Huff, Anne S. – Thomas, Howard (1992) Strategic Renewal and the Interaction of Cumulative Stress and Inertia. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 55—75 (1992).
- Hurst, David K (1995) *Crisis and Renewal. Meeting the Challenge of Organizational Change*. Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts.
- Huuskonen, Visa (1985) Toiminta-analyttinen tutkimusote pienyritystutkimuksessa. Teoksessa *Tieteen päivä 1985*, toimittanut Leena Virtanen. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja Keskusteluja ja raportteja 3:1985, 43—56, Turku.
- Huuskonen, Visa (1992) *Yrittäjäksi ryhtyminen*. Tutun kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja A-2:1992. Turku.
- Häikiö, Martti (1997) *Satoa ja katoa Hankkijan saralla*. Kirjayhtymä Oy: Helsinki.
- Ilmonen, Kaj (1995) Anthony Giddensin rakenteistumisteoria ja sen kritiikki. Teoksessa: *Sosiologisen teorian nykysuuntauksia*, toimittanut Risto Heiskala, 316—347. Gaudeamus: Helsinki.
- Inkpen, Andrew – Choudhuru, Nandan (1995) The seeking of Strategy Where It Is Not: Towards a Theory of Strategy Absence. *Strategic Management Journal*, Volume 16, Issue No. 4, 313—323.
- Jackson, Mats (2000) *An Analysis of Flexible and Reconfigurable Production Systems*. Linköping Studies in Science and Technology, Dissertation No. 640. Department of Mechanical Engineering, Linköping universitet. Linköping.
- Jacobson, Tor – Verdin, Anders – Warne, Anders (1994) *Common trends and hysteresis in unemployment*. Stockholm University.

- James, Barrie G. (1986) *Markkinoinnin strategiat ja taktiikat*. Rastor-Julkaisut: Helsinki.
- Jeffmar, Christer (1992) *Organisationsutveckling i kris och förändring*. Studentlitteratur: Lund.
- Johnson, Gerry (1992) *Strategic change and the Management Process*. Blackwell Publishers: Oxford, UK.
- Juuti, Pauli (1994) *Yrityskulttuurin murros*. Aavarantasarja-sarja n:o 31. Aavaranta Oy: Oitmäki.
- Juuti, Pauli (1999) *Organisaatiokäyttäytyminen*. Aavarantasarja-sarja n:o 18. Kustannusosakeyhtiö Otava: Helsinki.
- Juuti, Pauli – Lindström, Kari (1995) *Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos*. JTO-tutkimuksia Sarja 9 Työ ja Ihminen, Tutkimusraportti 4. Työterveyslaitos ja Johtamistaidon Opisto: Helsinki.
- Jyrinki, Erkki (1977) *Kysely ja haastattelu tutkimuksessa*. Oy Gaudeamus Ab: Helsinki.
- Järvinen, Kyösti (1951) *Liikeorganisatio*. Kustannusosakeyhtiö Otava: Helsinki.
- Järvinen, Pertti – Järvinen, Annikki (1996) *Tutkimustyön metodeista*. Opinpaaja: Keuruu.
- Kahn, Herman (1965) *On Escalation*. Frederick A. Praeger, Inc., Publishers: New York.
- Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa (1992) *Pienten askelten selitysmalli yhteiskuntatieteissä*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-166. Helsinki 1992.
- Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa (1999) *Argumentti ja kritiikki*. Gaudeamus Kirja: Helsinki.

- Kallio, Jukka (2000) *From Unemployment to Sustainable Self-employment?* Publications of the Turku School of Economics and Business Administration Series A-9:2000. Turku.
- Kampman, Reima (1992) *Ihmisen rajat*. Werner Söderström Osakeyhtiö: Juva.
- Kamppinen, Matti – Raivola, Pertti- Jokinen, Pekka – Karlsson, Hasse (1995) *Riskit yhteiskunnassa*. Gaudeamus Kirja: Helsinki.
- Kangas, Olli (1995) *Rationaalisen valinnan teorian*. Teoksessa: Sosiologisen teorian nykysuuntauksia, toimittanut Risto Heiskala, 63—87. Gaudeamus: Helsinki.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (2001) *The Strategy Focused Organization*. Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts.
- Kasvio, Antti (1994) *Uusi työn yhteiskunta*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Katz, Daniel – Kahn, Robert, L. (1966) *The Social Psychology of Organizations*. John Wiley & Sons, Inc.: New York.
- Kay, John (1993) *Foundations of Corporate Success*. Oxford University press: Oxford, New York.
- Keeley, Michael (1980) Organizational Analogy: A Comparison of Organismic and Social Contract Models. *Administrative Science Quarterly*, June 1980, Volume 25, 337—362.
- Kelly, Dawn – Amburgey, Terry L. (1991) Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change. *Academy of Management Journal* 1991, Vol. 34, No. 3, 591—612.
- Kelly, J.R. – Barsade, S.G. (2001) Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 86, Number 1, September 2001, 99—130.
- Ketonen, Oiva (1981) *Se pyörii sittenkin*. Werner Söderström Osakeyhtiö: Juva.

- Kets de Vries, Manfred F.R. (1991) *Yritysmailman sankarit ja häviäjät*. Weilin+Göös: Helsinki.
- Kets de Vries, Manfred and Miller, Danny (1991) Leadership Styles and Organizational Cultures: The Shaping of Neurotic Organizations. In: *Organizations on the Couch*, ed. by Manfred F.R. Kets de Vries, 243—263. Jossey-Bass Publishers: San Francisco.
- Kettunen, Pertti (1997) *Isopyörä kääntyy. Suomalaisen johtamisen erityispiirteitä*. Atena Kustannus Oy: Jyväskylä.
- Kettunen, Pertti (1989) Joustavat yritys rakenteet, joustavat strategiat. Teoksessa: *Joustavuus – avain tuloksiin*, toimittanut Katri Penttinen. Aavaranta-sarja 17, 21—27. Johtamistaidon opisto: Oitmäki.
- King, Nigel (1994) The Qualitative Research Interview. In: *Qualitative Methods in Organizational Research*, ed. by Catherine Cassell and Gillian Symon, 14—36. Sage Publications Ltd.: London.
- Kivinen, Kari – Leimu, Heikki – Pusila, Juha – Toivonen Jouko (1993) *Telakan valossa ja varjossa – telakka, telakkatoimittaja ja yhteistyö*. Turun kauppakorkeakoulu, yritystoiminnan tutkimuskeskus ja itäkaupan tutkimus- ja koulutusyksikkö sarja B tutkimusraportteja 2/93. Turku.
- Kjellman, Anders – Långström, Stefan – Vest, Tage (1996) Success Factors in Times of Crisis: Evidence on Crisis Management During the Depression of the 1990s. In: *Corporate Success Factors during Times of Crisis*, ed. by Anders Kjellman -Stefan Långström – Tage Vest, 1—21. Swedish School of Economics and Business Administration, Research Reports 34. Vasa.
- von Knorring, Nils (1995) *Aurajoen veistämöt ja telakat*. Schildts Förlags Ab: Espoo.
- Komiteamietintö 1977:69. *Telakkatoimikunnan mietintö*. Helsinki 1977.
- Komiteamietintö 1984:53. *Telakkatoimikunta 84*. Helsinki 1984.
- Kortteinen, Matti (1992) *Kunnian kenttä. Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona*. Hanki ja jää: Helsinki.

- Koskenniemi, V.A. (1992) *Vaeltava viisaus*. Werner Söderström Osakeyhtiö: Juva.
- Koskinen, Lennart (2000) *Kannattaako etiikka?* Like: Helsinki.
- Kotsalo-Mustonen, Anna (1994) *Perspectives to Success in Industrial Marketing Context*. Helsinki School of Economics and Business Administration, Working Papers W-102. Helsinki.
- Kotsalo-Mustonen, Anna (1996) *Diagnosis of Business Success*. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-117. Helsinki School of Economics and Business Administration. Helsinki.
- Krogars, Marco (1995) *Verkostoilla kriisinhallintaan*. Ankkurikustannus: Vaasa.
- Krohn, Leena (1993) *Tribar. Huomioita inhimillisestä ja ei-inhimillisestä*. Werner Söderström Osakeyhtiö: Juva.
- Krummenacher, Alfred (1981) *Krisenmanagement*. Verlag Industrielle Organisation: Zürich.
- Krystek, Ulrich (1987) *Unternehmungskrisen*. Gabler: Wiesbaden.
- Kuusikko, Kirsi (1999) Yksityisoikeudellinen ja julkisoikeudellinen luottamuksensuoja – Eräitä Wärtsilä Meriteollisuus –tapauksen herättämiä mietteitä. *Defensor Legis* N:o 6/1999, 1027—1044).
- Kvikant, Patrik (1995) Corporate Turnaround and Organisational Slack, Three Case Studies. Licentiate Thesis. Swedish School of Economics and Business Administration, Department of Organisation and Management.
- Kvikant, Patrik (1998) *Organisatoriska dysfunktioner vid krisföretags ekonomiska helomvändningar*. Skrifter utgivna vid Svenska handelshögskolan Nr 72. Helsingfors.
- Kyrö, Paula (1997) *Yrittäjyyden muodot ja tehtävä ajan murroksessa*. Jyväskylä Studies in Computer Science, Economics and Statistics 38. Jyväskylä.

- Lagadec, Patrick (1993) *Preventing Chaos in a Crisis*. McGraw-Hill Book Company: London.
- Lahti, Vesa-Matti (1996) *Riskiyhteiskunta tuli kylään*. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia No. 229. Helsinki.
- Lahtonen, Unto (1997) *Alihankkijat Wärtsilän telakkafarssin pyörteissä*. Pe-supalvelu Hans Langh Oy: Turku.
- Lainema, Matti – Lahdenpää, Markku – Puolakka, Pekka (2001) *Strategisen johtamisen areena ja horisontti*. Werner Söderström Osakeyhtiö: Helsinki.
- Laitinen, Erkki K. (1990) *Konkurssin ennustaminen*. Vaasan Yritysinformaatio: Sundom.
- Lasten Liikenneaapinen*. (1956) Tapaturmantorjunta ry. Liikennejaosto (TALJA): Helsinki.
- Lawless, Michael W. – Finch, Linda K. (1989) Choice and Determinism: A Test of Hrebiniak and Joyce's Framework on Strategy-Environment Fit. In *Strategic Management Journal*, Vol. 10, 351-365, July-August 1989.
- Lehtinen, Ulla (1991) *Alihankintajärjestelmä 1990-luvulla*. Sitra 114. Suomen itsenäisyyden juhlavuoden rahasto: Helsinki.
- Leimu, Heikki (1993) Työmarkkinoiden joustavuus ja työttömyys. Teoksessa: *Innovaatioilla tulevaisuuteen*, toimittanut Erkki Asp. Turun yliopisto, sosiologian tutkimuksia Sarja B 26, 1993, 53—81. Turku.
- Leimu, Heikki (1994) Joustavuus, Fordismista jälkifordismiin - esimerkkinä telakoiden ulkoistaminen. Teoksessa *Näkökulmia Suomen telakoiden toimintatapojen muutokseen 2*, toim. Jouko Toivonen, Matti Nallikari & Heikki Leimu. Turun yliopisto, sosiologian tutkimuksia, sarja -B27:1994, 22—52. Turku.
- Leimu, Heikki – Nallikari, Matti – Niemelä, Jukka (toim.) (1992) *Näkökulmia Suomen telakoiden toimintatapojen muutokseen*. Turun yliopisto, Sosiologian tutkimuksia, Sarja B 24. Turku.

- Leimu, Heikki – Pusila, Juha, toim. (1995) *Tuotantotavan muutos Suomen laivanrakennuksessa*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja Keskustelua ja raportteja 4:1995. Turku.
- Leppäälho, Markku (1991) *Yrityksen kehitysvaiheet ja liiketoimintastrategian muotoutumisprosessit*. Acta Universitatis Tamperensis ser A vol 314, Tampereen yliopisto. Tampere 1991.
- Lewis, Leslie P. (1994) *Curing Conflict*. Pitman Publishing: London.
- Lilja, Kari (2001) Neuvokkuutta tapaustutkimuksen tekemiseen. Julkaisematon käsikirjoitus.
- Lincoln, Yvonna S – Guba, Egon G. (1985) *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications, Inc.: Beverly Hills, California.
- Linnanahde, Anu (1985) Telakkakriisi tulee sittenkin. *Talouselämä* 34/1985, 24—32.
- Linnoinen, Juhani (2000) *Katto pois! – 40 vuotta suomalaisessa ajoneuvoteollisuudessa*. Turun Sanomat: Uusikaupunki.
- Lipiäinen, Toivo (2000) *Liiketoiminta uudella vuosituhanella*. Kaupunkitorit Oy: Jyväskylä.
- Litterer, Joseph A., editor (1969a) *Organizations: Structure and Behavior*, Volume I. John Wiley & Sons, Inc.: New York.
- Litterer, Joseph A., editor (1969b) *Organizations: Structure and Behavior*, Volume II. John Wiley & Sons, Inc.: New York.
- Ljung, Jörgen – Nilsson, Per – Olsson, Ulf E. m.fl. (1997) *Företag och marknad – flexibilitet och förändring*. Studentlitteratur: Uppsala.
- Lohivesi, Kari (2000) *Managerial and Organizational Mechanisms for Corporate Failure*. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-165, Helsinki School of Economics and Business Administration. Helsinki.

- Loukola, Olli (1996) Substantiaalinen individualismi ja Pelokkaan Individualistin argumentti. Teoksessa: *Tieto, totuus ja todellisuus*, toim. I.A. Kiesepää, Sami Pihlström ja Panu Raatikainen, 237—247. Gaudeamus: Helsinki.
- Lukka, Kari – Kasanen, Eero (1993) Yleistettävyyden ongelma liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 4-1993, 348—381.
- Luostarinen, Reijo (1980) *Internationalization of The Firm*. Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis Series A:30. Helsinki School of Economics. Helsinki.
- Lähteenmäki, Satu (1997) Yrittäjyys ihmisen elämän eri vaiheissa. Teoksessa: *Organisaatio ja yrittäjyys*, toimittanut Iiris Aaltio-Marjosola, 130—151. Werner Söderström Osakeyhtiö: Helsinki.
- Lämsä, Anna-Maija (2001) *Organizational Downsizing and the Finnish Manager from an Ethical Perspective*. Jyväskylä Studies in Business and Economics 12. University of Jyväskylä: Jyväskylä.
- Länsimäki, Maija (1993) Lama, pula ja kriisi. *Kielikello* 4/1993, 29—30.
- Lönnqvist, Jouko (1985) *Johtamisen ja johtajan psykologiasta*. Valtion painatuskeskus. Julkaisusarja B n:o 34, 1985. Valtion painatuskeskus: Helsinki.
- Malinen, Pasi (1995a) *Telakkatoimittaja ja telakka – Vuorovaikutussuhde ja siinä tapahtuneet muutokset telakkatoimittajan näkökulmasta*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja D-1:1995. Turku.
- Malinen, Pasi (1995b) *Telakkatoimittaja ja telakka - Suhde eri aikakausina*. Teoksessa: *Tuotantotavan muutos Suomen laivanrakennuksessa*, toimittaneet Heikki Leimu – Juha Pusila. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja Keskustelua ja raportteja 4:1995, 125—164. Turku.

- Malinen, Pasi (1998) *Ostaa, myy, vaihtaa ja valmistaa – Tapaustutkimus telakkateollisuudesta, telakan ja telakkatoimittajan välisestä vaihdannasta*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-3:1998. Turku.
- Malinen, Pasi – Toivonen, Jouko – Toivonen, Timo Einari (1999) *Telakoiden epäsuora tuki ja liiketoimintariskit*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja Keskusteluja ja raportteja 8/1999. Turku.
- March, James G. – Simon, Herbert A. (1958) *Organizations*. John Wiley & Sons, Inc.: New York.
- March, James G. – Simon, Herbert A. (1969) Cognitive Limits on Rationality. In: *Organizations: Structure and Behavior*, Volume I, ed. by Joseph A. Litterer, 352—372. John Wiley & Sons, Inc.: New York.
- Marjosola, Iris (1988) Pienyrityksen selviytyminen. Teoksessa: *Menestyvä yrittäjä, kriisi ja ratkaisut*, toimittaneet Leena Jaakola ja Marja-Liisa Saarni, 285—288. Amer-yhtymä Oy Weilin+Göös: Espoo.
- Mayntz, Renate (1999) Organizational Coping, Failure, and Success. In: *When Things Go Wrong. Organizational Failures and Breakdowns*, ed. Helmut K. Anheier, 71—88. Sage Publications, Inc.: Thousand Oaks.
- McFarland, Dalton E. (1979) *Management. Foundations and Practices*. Macmillan Publishing Co., Inc.: New York.
- Meyer, Alan D. (1982) Adapting to Environmental Jolts. *Administrative Science Quarterly*, Volume 27, Number 4, December 1982, 515—537.
- Meyer, Marshall W. – Zucker, Lynne G. (1989) *Permanently Failing Organizations*. Sage Publications, Inc.: Newbury Park.
- Mieskonen, Jari (1988) *Joustava konepaja-automaatio investointina*. Sitra, Sarja A nro 84. Suomen itsenäisyyden juhluvuoden rahasto: Helsinki.
- Miles, Matthew B. – Huberman, Michael A. (1994) *Qualitative Data Analysis*. Sage Publications: Thousand Oaks.

- Mintzberg, Henry (1993) *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall, Inc.: Englewood Cliffs, New Jersey.
- Mintzberg, Henry – Ahlstrand, Bruce – Lampel, Joseph (1998a) *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Pearson Education Limited: Harlow, Great Britain.
- Mintzberg, Henry – Quinn, James Brian – Ghoshal, Sumantra (1998b) *The Strategy Process*. Prentice Hall Europe: Hertfordshire.
- Mintzberg, Henry – Lampel, Joseph (1999) Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review*, Spring 1999, Volume 40, Number 3, 21—30.
- Mitroff, Ian I. – Pearson, Christine M. (1993) *Crisis Management*. Jossey-Bass Publishers: San Francisco.
- Morgan, Gareth (1991) *Images of organization*. SAGE Publications Ltd.: London.
- Myers, Kenneth N. (1999) *Manager's Guide to Contingency Planning for Disasters*. Wiley & Sons: New York.
- Myllys, Kirsi (1994) Bank Managers' Agendas: Thoughts and Actions in A Crisis Situation. Licentiate thesis. University of Tampere, School of Business Administration. Tampere.
- Myllys, Kirsi (1999) *Itsenäisiä ja itsepäisiä. Institutionaalinen näkökulma paikallisten säästöpankkien selviytymiseen pankkitoiminnan muutoksissa*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-7:1999. Turku.
- Mäkelä, Klaus (1990) Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa: *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, toim. Klaus Mäkelä, 42—61. Oy Gaudeamus Ab: Helsinki.
- Mäkinen, Vesa (1976) *Joustavuus pienyrityksen menestymisen edellytyksen*. Acta Universitas Tamperensis Ser. A Vol. 79. Tampere.

- Mäkinen, Vesa (1992) Tiede ja tutkimus pienyrityksen apuna. Teoksessa: *Uudistuva pienyritys*, toimittanut Iiro Jahnukainen, 17-27. Weilin+Göös: Jyväskylä.
- Neuvoston asetus (EY) N:o 1177/2002, annettu 27.päivänä kesäkuuta 2002, laivanrakennusteollisuuden väliaikaisista suojajärjestelyistä. Virallinen lehti nro L 172, 02/07/2002, s. 1—3.
- Niemelä, Jukka (1996) *Ammattirajoista tiimityöskentelyyn*. Turun yliopiston julkaisuja, Sarja C, Osa 127. Turun yliopisto: Turku.
- Nihtilä, Jukka (1989) *Osahankkijayrityksen toiminnan kehittäminen*. MET 20/89 Tekninen tiedotus. Metalliteollisuuden Kustannus Oy: Helsinki.
- Niiniluoto, Ilkka (1983) *Tieteellinen päättely ja selittäminen*. Otava: Keuruu.
- Niiniluoto, Ilkka (1984) *Johdatus tieteen filosofiaan*. Otava: Keuruu.
- Niitamo, Olavi (1966) *Taloudellinen malli*. Tilastollinen päätoimisto Monistettuja tutkimuksia n:o 2. Kesäkuu 1966.
- Niittymaa, Sirpa (1999) Liikkeenjohdon opit muotivirtauksina. Teoksessa: *JO 25: Neljännesvuosista johtamis- ja organisaatiotutkimusta Turun kauppakorkeakoulussa*, toimittanut Raimo Nurmi. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja Keskusteluja ja raportteja 2:1999, 53—66. Turku.
- Nurmi, Hannu (1978) *Johdatus päätös- ja peliteoriaan*. Gaudeamus: Helsinki.
- Nurmi, Hannu (1988) Huomioita Maurice Allais'n päätöksentekotutkimuksesta. *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 4:1988, 434—438.
- Nurmi, Raimo (1983) *Yrityshallinnon tutkimus ja käytäntö*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A2: 1983. Turku.
- Nurmi, Raimo (1992) *Johtaminen kilpailuetuna*. Mermerus: Uppsala.
- Nurmi Raimo (2000) *Johtaminen ympäristössään*. Mermerus: Maarianhamina.

- Nutek (1999) *Flexibility Matters – Flexible Enterprises in the Nordic Countries*. Swedish National Board for Industrial and Technical Development, B 1999:7. Stockholm.
- Nykysuomen sanakirja* (1966) Päätoimittaja Matti Sadeniemi. Werner Söderström Osakeyhtiö: Porvoo.
- Nystrom, Paul C. – Starbuck, William H. (1988) To Avoid Organizational Crises, Unlearn. In: *Readings in Organizational Decline*, ed. by Kim S. Cameron – Robert I. Sutton – David A. Whetten, 323—332. Ballinger Publishing Company: Cambridge, Massachusetts.
- Näsi, Juha (1977) *Yrityksen suunnittelun rakenteiden teoriaperusteet*. Tampereen yliopisto, Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos Julkaisuja N:o A 11. Tampere.
- Näsi, Juha (1983) *Tieteelliset tutkimusotteet ja suomalainen liiketaloustiede, hallinto*. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 24. Tampereen yliopisto: Tampere.
- Näsi, Juha (1987) *Liikkeenjohdon viisastenkivet*. Weilin+Göös: Espoo.
- Näsi, Juha (1991) Strategic Thinking as Doctrine. In: *Arenas of Strategic Thinking*, edited by Juha Näsi, 26-64. Foundation of Economic Education: Helsinki.
- Näsi, Juha – Aunola, Manu (2002) *Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö*. Metallisteollisuuden Kustannus Oy: Helsinki.
- Ojala, Kaija (1993) Autoteollisuuden pää- ja alihankkijoiden yhteistyöverkostot Suomessa ja Saksassa. Pro gradu -tutkielma. Turun kauppa- korkeakoulu. Turku.
- Okko, Paavo – Malinen, Pasi – Toivonen, Jouko – Nygrén, Patrik (1997) *Telakkatuki ja tarjouskilpailut*. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 3/1997. Helsinki.
- Oliver, Christine (1992) The Antecedents of Deinstitutionalization. *Organization Studies* 1992, Vol. 13, No. 4, 563—588.

- Ollus, Martin – Lovio, Raimo – Mieskonen, Jari – Vuorinen, Pentti – Karko, Jussi – Vuori, Synnöve – Ylä-Anttila, Pekka (1990) *Joustava tuotanto ja verkostotalous*. Sitra nro 109. Suomen itsenäisyyden juhluvuoden 1967 rahasto: Helsinki.
- Ovaska, Risto K. (1993) *Yrityssaneeraus-käsikirja*. Yrityksen tietokirjat: Jyväskylä.
- Paananen, Taisto (1980) *Psyykkisistä reaktioista kriisi ja katastrofitilanteissa*. Sotilaspsykologian tutkimusseloste N:o 15/A/80. Pääesikunta: Helsinki.
- Partanen, Vesa (2001) *Muuttuva johdon laskentatoimi ja organisatorinen oppiminen: Field-tutkimus laskentahenkilöstön roolin muutoksen ja uusien laskentainnovaatioiden käyttöönoton seurauksista*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-6:2001. Turku.
- Pasmore, William A. (1994) *Creating Strategic Change*. John Wiley & Sons, Inc.: New York.
- Patel, Runa – Tebelius, Ulla (red) (1987) *Grundbok i forskningsmetodik*. Studentlitteratur: Lund.
- Patel, Runa – Davidson, Bo (1991) *Forskningsmetodikens grunder*. Studentlitteratur: Lund.
- Patton, Michael Quinn (1987) *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. Sage Publications, Inc.: Newbury Park, California.
- Patton, Michael Quinn (1990) *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Sage Publications, Inc.: Newbury Park, California.
- Pauchant, Thierry C. – Mitroff, Ian I. (1992) *Transforming the Crisis-Prone Organization*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Peltomäki, Mikko (1995) Yhteistyö – Businesssta ja henkilökemiaa. Näkökulmia yritysten keskinäiseen yhteistyöhön. Teoksessa: *Tuotantotavan muutos Suomen laivanrakennuksessa*, toimittaneet Heikki Leimu – Juha Pusila. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja Keskustelua ja raportteja 4:1995, 177—203. Turku.

- Penrose, Edith Tilton (1952) Biological Analogies in the Theory of the Firm. *The American Economic Review*, Number 5, Volume XLII, December, 1952, 804—819.
- Pesonen, Heikki (1979) Käsitteet kohdalleen. *Terra* Vol. 91, N:o 3 1979, 172—177.
- Peters, Tom (1989) *Thriving on Chaos*. Pan Books Ltd: London.
- Pfeffer, Jeffrey – Salancik, Gerald R. (1978) *The External Control of Organizations*. Harper & Row, Publishers, Inc.: New York.
- Pihlanto, Pekka (1981) *Yritys sosiaalisena organismina*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja Keskusteluja ja raportteja 1/1981. Turku.
- Pihlanto, Pekka (1993) Keskustelua metodologisesta ajattelusta laskentatoimen tutkimuksessa ja käytännön päätöksenteossa. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 2-1993, 176—188.
- Pinchot, G. III (1985) *Intrapreneuring*. Harper & Row: New York.
- Poole, Marshall Scott – Van de Ven, Andrew H. (1989) Using Paradox to build Management and Organization Theories. *Academy of Management Review* 1989, Vol. 14, No. 4, 562—578.
- Porter, Michael E. (1985) *Competitive Advantage*. The Free Press: New York.
- Prihti, Aatto (1980) *Yrityksen saneeraus ja toiminnan uudelleensuuntaus*. Suomen Ekonomiliitto ja Weilin+Göös: Espoo.
- Pritchett, Price (1985) *After the Merger: Managing the Shockwaves*. Pritchett and Associates, Inc.: Dallas.
- Pusila, Juha (1995) Telakat paikallisilla työmarkkinoilla. Teoksessa: *Tuotantotavan muutos Suomen laivanrakennuksessa*, toimittaneet Heikki Leimu – Juha Pusila. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja Keskustelua ja raportteja 4:1995, 29—75. Turku.

- Pusila, Juha – Leimu, Heikki – Toivonen, Jouko (1993) *Shipyards Subcontracting in Finland since 70's*. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration, Series Discussion and Working Papers 2: 1993. Turku.
- Pärssinen, Juha (1992) Vapaa kilpailu siintää telakoille. *Navigator* 1/92, 28—29.
- Rainio, Kullervo (1969) *Valta ja vallan käyttö*. Werner Söderström Osakeyhtiö: Porvoo.
- Ranki, Risto (2000) *Haltia vai haltija*. Oy Edita Ab: Helsinki.
- Rantala, Olavi (1994) *Yritysten kannattavuus, luottotappioriskit ja niiden hinnoittelu*. Etlä Sarja B 95. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos. Helsinki.
- Rauhala, Lauri (1989) *Ihmisen ykseys ja moninaisuus*. Sairaanhoitajien koulutussäätiö 1989.
- Raunio, Kyösti (1999) *Positivismi ja ihmistiede*. Gaudeamus: Helsinki.
- Regné, Patrick (2001) Complexity and Multiple Rationalities in Strategy Processes. In: *Rethinking Strategy*, edited by Henk W. Volberda and Tom Elfring, 82—91. Sage Publications: London.
- Reinikainen, Veikko (1993) *Suomi ja EU. Jäsenyysvaihtoehtojen taloudellisten perustelujen luonne*. Eurooppa-Instituutin keskusteluaiheita 5/93. Eurooppa-Instituutti: Turku.
- Riistama, Veijo – Jyrkkö, Esa (1999) *Operatiivinen laskentatoimi*. Werner Söderström Osakeyhtiö: Porvoo.
- Ristilehto, Seppo (1995) Yritysten selviytymismekanismit. Käsitteellinen johdatus telakkatoimittajien näkökulmasta. Teoksessa: *Tuotantotavan muutos Suomen laivanrakennuksessa*, toimittaneet Heikki Leimu – Juha Pusila. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja Keskustelua ja raportteja 4:1995, 165—176. Turku.
- Robbins, Stephen P. (1993) *Organizational Behavior*. Prentice Hall, Inc.: Englewood Cliffs, New Jersey.

- Robinson, James A. (1972) Crisis. In: *International Encyclopedia of the Social Sciences*, Volume 3, ed. by David Sills, 510—514. The Macmillan Company & The Free Press: New York.
- Roine, Seppo (1991) Autoteollisuuden osahankintateollisuus uusien haasteiden edessä. *Materiaalitalous* 1/91, 8—9.
- Rubenowitz, Sigvard (1989) *Organisaatiopsykologia*. Weilin+Göös: Espoo.
- Ryttyläinen, Velipekka (2000) *Autokaupunki. Sosiologinen tutkimus autotehtaan vaikutuksista Uuteenkaupunkiin*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja A-7:2000. Turku.
- Saarelma-Thiel, Tiina (1994) Työyhteisö ja yksilökriisit. Teoksessa: *Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä*, toimittanut Kari Lindström, 183—195. Työterveyslaitos: Helsinki.
- Saari, Juho (1994) *Sosiologinen rationaalisen valinnan teoria ja uusi talous-sosiologia*. Työraportteja 46/1994. Tampereen yliopisto: Tampere.
- Saari, Salli (2000) *Kuin salama kirkkaalta taivaalta*. Kustannusosakeyhtiö Otava: Keuruu.
- Schachter, Stanley (1972) Cohesion. In: *International Encyclopedia of the Social Sciences*, Volume 2, ed. by David Sills, 542—546. The Macmillan Company & The Free Press: New York.
- Schaefer, Scott (1998) Influence Cost, Structural Inertia, and Organizational Change. In: *Journal of Economics & Management Strategy*, Volume 7 Number 2, Summer 1998, 237—263.
- Schein, Edgar H. (1973) *Organisaatiopsykologia*. Gummerus: Jyväskylä.
- Schein, Edgar H. (1988) *Organizational Psychology*. Prentice-Hall, Inc.: Englewood Cliffs, N.J.
- Schein, Edgar H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.

- Scott, W. Richard (1987) *Organizations rational, natural and open systems*. Prentice-Hall International, Inc.: New Jersey.
- Setterfield, Mark (1993) A Model of Institutional Hysteresis. In: *Journal of Economic Issues*, Sep93, Vol. 27 Issue 3, 755—774.
- Shepard, Hebert A. (1965) Changing Interpersonal and Intergroup Relationships in Organizations. In: *Handbook of Organizations*, ed. by James G. March, 1115-1143. Rand McNally & Company: Chicago.
- Shepherd, Dean A. (2003) Learning from Business Failure: Propositions of Grief Recovery for the Self-Employed. *Academy of Management Review*, 2003, Vol. 28, No. 2, 318—328.
- Siljola, Antero (1989) Joustavuus – avain tuloksiin. Teoksessa: *Joustavuus – avain tuloksiin*, toimittanut Katri Penttinen. Aavaranta-sarja 17, 7—9. Johtamistaidon opisto: Oitmäki.
- Silverman, David (1986) *Quality Methodology and Sociology*. Gower Publishing Company Limited: Aldershot, Hants.
- Slatter, Stuart (1986) *Corporate Recovery*. Penguin Books: Harmondsworth, Middlesex.
- Sousa De Vasconcellos e Sá, Jorge Alberto – Hambrick, Donald C. (1989) Key Success Factors: Test of a General Theory in the Mature Industrial-Product Sector. *Strategic Management Journal*, Volume 10, Issue No. 4, July-August 1989, 367—382.
- Spector, Paul E. (1997) *Job Satisfaction*. Sage Publications, Inc.: Thousand Oaks, California.
- Stake, Robert E. (2000) Case Studies. In: *Handbook of Qualitative Research*, ed. by Norman K. Denzin – Yvonna S. Lincoln, 435—454. Sage Publications, Inc.: Thousand Oaks, California.
- Starbuck, William H. (1965) Organizational Growth and Development. In *Handbook of Organizations*, ed. by James G. March, 451—533. Rand McNally & Company: Chicago.

- Staw, Barry M. – Sandelands, Lance L. – Dutton, Jane E. (1988) Threat-Rigidity Effect in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. In: *Readings in Organizational Decline*, ed. by Kim S. Cameron – Robert I. Sutton – David A. Whetten, 95—116. Ballinger Publishing Company: Cambridge, Massachusetts.
- Strang, Lars (2000) *Yritystoiminnan uhkatekijät – tunnista, ennakoi, selviydy*. Kauppakaari Oyj: Helsinki.
- Strauss, Anselm – Corbin, Juliet (1990) *Basics of Qualitative Research*. Sage Publications, Inc.: Newbury Park, California.
- Suominen, Arto (1994) *Yritysten riskienhallintakäyttäytyminen ja vakuutuspolitiikka liikkeenjohdon toiminnan osana*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-5:1994. Turku.
- Suominen, Arto (2000) *Riskienhallinta*. Werner Söderström Osakeyhtiö: Porvoo.
- Suomen kielen perussanakirja* osat 1, 2 ja 3 (1995) Painatuskeskus: Helsinki.
- Suomen Metalliteollisuuden Keskusliitto (1987) *Päähankkijan ja alihankkijan yhteistyö*. Helsinki.
- Sutherland, Valerie J. – Cooper, Cary L. (2000) *Strategic Stress Management*. MacMillan Press Ltd: Houndmills.
- Symon, Gillian – Cassell, Catherine (1998) Reflection on the Use of Qualitative Methods. In: *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research*, ed. by Gillian Simon and Catherine Cassell, 1—9. Sage Publications Ltd.: London.
- Tainio, Risto – Lilja, Kari – Santalainen, Timo (1994) Kriisijohtaminen lamassa. Teoksessa: *Täyskäännös? – Taloutemme valintojen edessä*, toimittaneet Tuovi Allén, Visa Heinonen ja Mika Pantzar, 79—84. Oy Gaudeamus Ab: Helsinki.

- Tayeb, Monir (1992) Socio-political environment and management-employee relationships. In: ed. by Brewster, Chris – Tyson, Shaun *International Comparisons in Human Resource Management*. 44—63. Ipswich Book Co: Ipswich.
- Tekes (2001) *Keskiraskas ja raskas kokoonpanotoiminta 1998-2000*. Teknologiaohjelmaraportti 2/2001. Helsinki.
- Tichy, Noel M. (1983) *Managing Strategic Change*. John Wiley & Sons: New York.
- Todd, Daniel (1991) *Industrial Dislocation: The case of global shipbuilding*. Routledge: London.
- Toffler, Alvin (1974) *Future Shock*. Pan Books Ltd: London.
- Toivio, Risto (1990) Alihankkija ja päähankkijan konkurssi. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Toivonen, Jouko (2000) *Reppumiehistä kokonaistoimituksiin*. Turun kauppa- korkeakoulun julkaisuja A-4:2000. Turku.
- Toivonen, Jouko – Kivinen, Kari – Leimu, Heikki – Puottula, Matti (1997) *Telakkatoimittajien henkilöstömäärien kehittyminen ja siihen vaikuttavia tekijöitä 1990-luvun lamassa*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja Keskustelua ja raportteja 10:1997. Turku.
- Toivonen, Timo (1999) *Empiirinen sosiaalitutkimus. Filosofia ja metodologia*. Werner Söderström Oyj: Porvoo.
- Tsoukas, Haridimos (1991) The Missing Link: A Transformational View of Metaphors in Organizational Science. *The Academy of Management* Vol. 16 Number 3 July 1991, 566—585.
- Tsoukas, Haridimos (1993) Analogical Reasoning and Knowledge Generation in Organization Theory. *Organization Studies* 14 Issue 3, 1993, 323—346.
- Tuominen, Pekka (1991) *Yritysten avoimuuspolitiikka ja sen kehitys*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A-1:1991. Turku.

- Tuominen, Risto (1981) *Organisaatioteoreettinen tutkimus koordinoinnista*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-4:1981. Turku.
- Turunen, Kari E. (1996) *Elämänkaari ja kriisit*. Atena Kustannus Oy: Jyväskylä.
- Tushman, Michael L. – Newman, William H. – Romanelli, Elaine (1988) Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution. In: *Readings in Organizational Decline*, ed. by Kim S. Cameron – Robert I. Sutton – David A. Whetten, 63—74. Ballinger Publishing Company: Cambridge, Massachusetts.
- Tykocinski, Orit E. – Pittman, Thane S. – Tuttle, Erin E. (1995) Inaction Inertia: Foregoing Future Benefits as a Result of an Initial Failure to Act. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 1995, Vol. 68, No. 5, 793—803.
- Tähkä, Veikko (1988) *Psykoterapian perusteet*. Werner Söderström Osakeyhtiö: Juva.
- Töttö, Pertti (1996) Ferdinand Tönnies – Gemeinschaft ja Gesellschaft. Teoksessa: *Sosiologian klassikot*, toimittaneet Jukka Gronow – Arto Noro – Pertti Töttö, 154—172. Gaudeamus: Helsinki.
- Töttö, Pertti (2000) *Pirullisen positivismin paluu*. Osuuskunta Vastapaino: Tampere.
- Uola, Mikko (1996) ”Meidän isä on töissä telakalla”. *Rauma-Repolan laivanrakennus 1945—1991*. Kustannusosakeyhtiö Otava: Helsinki.
- Uola, Mikko (2001) *Hollming 1945—2000. Sotakorvausveistämöstä monialakonserniksi*. Hollming Oy: Rauma.
- U.S. Department of Commerce (1978) *Maritime Subsidies 1978*. Maritime Administration, Office of International Activities, December 1978. U.S. Government Printing Offices. Washington, D.C.
- Uusi sivistyssanakirja* (1992) Toimittanut Annukka Aikio, uusinut Rauni Vornanen. Kustannusosakeyhtiö Otava: Helsinki.

- Uusitalo, Hannu (1991) *Tiede, tutkimus ja tutkielma*. Werner Söderström Osakeyhtiö: Juva.
- Uusi tietosanakirja* 8. osa (1962) Päätoimittaja Veli Valpola. Tietosanakirja Oy: Helsinki.
- Uusi tietosanakirja* 13. osa (1963) Päätoimittaja Veli Valpola. Tietosanakirja Oy: Helsinki.
- Vaivio, F.L. (1962) Yrityksen suunnitelmat ja käyttäytyminen. Liiketaloustieteellinen Tutkimuslaitos. Weilin+Göös: Helsinki.
- Vaivio, Fedi (1963) Sivusuuntainen jäykkyys yrityksen käyttäytymispiirteenä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 1963:III, 269—281.
- Van de Ven, Andrew H. (1989) Nothing Is So Practical as a Good Theory. *The Academy of Management Review*, Volume 14 Number 4, October 1989, 486—489.
- Vanhala, Sinikka – Laukkanen, Mauri – Koskinen, Antero (1998) *Liiketoiminta ja johtaminen*. KY-Palvelu Oy: Helsinki.
- Varto, Juha (1992) *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Kirjayhtymä: Helsinki.
- Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language* (1994). Cramercy Books: New York.
- Vesala, Kari Mikko (1996) *Yrittäjyys ja individualismi*. Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitoksen tutkimuksia 2/1996. Helsinki.
- Vesalainen, Jukka (1995) *The Small Firms as an Adaptive Organization*. Acta Wasaensia No. 42, Business Administration No. 16, Management and Organization. Vaasa.
- Weston, J. Fred – Brigham, Eugene F. (1987) *Essentials of Managerial Finance*. Dryden Press International: Chicago.

- Whetten, David A. (1988) Organizational Growth and Decline Process. In: *Readings in Organizational Decline*, ed. by Kim S. Cameron – Robert I. Sutton – David A. Whetten, 151—174. Ballinger Publishing Company: Cambridge, Massachusetts.
- Wiberg, Lars (1989) Psyykkisesti dynaaminen ihminen. Teoksessa: *Joustavuus – avain tuloksiin*, toimittanut Katri Penttinen. Aavarantasarja 17, 79-86. Johtamistaidon opisto: Oitmäki.
- Viita, Jouko (1996) Konfliktista konsensukseen... Telakoiden työtaistelut vuosina 1983—1993. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto. Sociologian laitos. Turku.
- van Witteloostuijn, Arjen (1998) Bridging Behavioral and Economic Theories of Decline: Organizational Inertia, Strategic Competition, and Chronic Failure. *Management Science*, Vol. 44, No. 4, April 1998, 501—519.
- Volberda, Henk W. (1998) *Building the Flexible Firm*. Oxford University Press Inc.: New York.
- Wolf, Hans-Georg (1995) An Academy in Transition: Organizational Success and Failure in the Process of German Unification. *Social Studies of Science* Volume 25 Number 4 November 1995, 829—852.
- Woodward, Harry – Buchholz, Steve (1987) *Aftershock: Helping People Through Corporate Change*. John Wiley & Sons, Inc.: New York.
- Yin, Robert K. (1991) *Case Study Research*. Applied Social Research Methods Series Volume 5. Sage Publications, Inc.: Newbury Park, California.
- Ylä-Liedenpohja, Jouko (1995) *Taloustiede tänään*. Lillett: Helsinki.

Vuosikertomukset, sanoma-, tiedote- ja aikakauslehdet:

Vuosikertomukset

Kvaerner Masa-Yards Oy Toimintakertomus 1993

Masa-Yards Oy Vuosikertomus 7.11.1989 – 31.12.1990

Puolimatka Toimintakertomus 1988

Puolimatka Vuosikertomus 1989

Puolimatka Vuosikertomus 1992

Oy Saab-Valmet Ab Toimintakertomus 1991

Oy Saab-Valmet Ab, Valmet Automotive, Annual Report 1993

Valmet Oy 1991; 1992; 1993; 1994; 1995

Oy Wärtsilä Ab Vuosikertomus 1986

Oy Wärtsilä Ab Vuosikertomus 1987

Oy Wärtsilä Ab Vuosikertomus 1988

Wärtsilä Vuosikertomus 1989

Oy Wärtsilä Ab:n ja Wärtsilä Meriteollisuus Oy:n henkilöstölehdet ja tiedotteet

Pikaviesti 2 / 20.1.1989 Wärtsilä Meriteollisuus Oy, Turun telakka

Pikaviesti 10 / 1.9.1989, Wärtsilä Meriteollisuus Oy, Turun telakka

Veistämön Viesti 5/1989 Wärtsilä Meriteollisuus Oy:n Turun alueen tiedotuslehti, 20. vuosikerta, 12.4.1989

Veistämön Viesti 11/1989 Wärtsilä Meriteollisuus Oy:n Turun alueen tiedotuslehti, 20.vuosikerta, 20.9.1989

Veistämön Viesti 13/1989 Wärtsilä Meriteollisuus Oy:n Turun alueen tiedotuslehti, 20.vuosikerta, 1.11.1989

Wärtsilä Extra, Kesäkuu 1986, Wärtsilän henkilökunnalle

Wärtsilä Marine 1/1987

Wärtsilä Marine 2/1987

Wärtsilä Marine 2/1988

Wärtsilä Marine 4/1988

Muut tiedotelehdet

Exportteri No 2 / joulukuu 1990 ”Telakkateollisuuden vientirengas syntyi – mukaan 13 yritystä”. PK-yritysten Vientiprojektin tiedote, KTM Yrityspalvelu, Turun piiritoimisto. Turku.

Masa Yards Extra 23.11.1989, Turun Uuden Telakan tiedotuslehti 2/1989

Sanoma- ja aikakauslehtiartikkelit

Helsingin Sanomat

6.8.1989, B 12 ”laskentamerkonomi/merkonomi”

6.8.1989, B 14 ”sähkösuunnittelija”

12.8.1989, 29 ”Wahlroos kiistää salaiset takaukset”

19.9.1989, 3, 31 ”Pörssin johdolta huomautus Wärtsilälle”

4.11.1992, A 10 ”Suomelle on tarjottu vastakauppoja jo 2,3 miljardin edestä”

10.11.1992, B 6 ”Kaappaako Valmet Hornet-kaupat?”

19.3.1992, B 12 ”Uudenkaupungin autotehdas kokonaan Valmet konserniin”

20.3.1992, B 13 ”Valmet on väliaikainen”

13.6.2001, D 1 ”Nokian tulosvaroitusta tuli sokkina markkinoille”

Kauppalehti Optio

N:o 15 syyskuu 16.1993, 14—18 ”Valmet elpyy”

Luottolistalehti

N:o 4 huhtikuu 1990, 6-8 ”Alihankkijan muuttuva maailma”

Länsi-Suomi

20.3.1992, 14 ”Saab-Valmetin kaupassa vielä pelaamaton kortti”

Palkkatyöläinen

22.3.1993, 14 ”Paniikkilomautusten sotkuja selvitetään Saab-Valmetilla”

Päivälehti

20.3.1992, 1, 5 ”Hävittäjät Valmet-kaupan taustalla”

Suomen Kuvalehti

1.9.1989 N:o 35/1989, 10-11 ”Marinen salaiset siirrot”

Talouselämä

24.11.1989 N:o 39, 3

Tekniikan maailma

7/1993, 8-12 ”Mikä meni pieleen?”

Tekniikka & Talous

4.3.1991, 3 ”Telakka-alihankkijoille yhteisvientiprojekti”

Turun Sanomat

26.4.1990, 16 ”Vientiprojekti etsii töitä ulkomailta”

19.3.1992, 3, 11 ”Saab-Valmetin autotehdas Valmetille”

20.3.1992, 12 ”Ugin autotehtaan omistajanvaihdos ei vie pohjaa konserniyhteistyöltä”

20.3.1993, 13 ”Valmetin voitto Opelista Darmstadtissa täydellinen”

3.6.1999, 22 ”Alihankkijayritykset vaativat valtiolta miljoonakorvauksia”

26.1.2001, 3, 22 ”Valtio korvaa Meriteollisuuden alihankkijoiden tappioita”

13.5.2001, 3, 20 ”Ugin autotehdas kaipaa suunnittelijoita”

27.7.2001, 3, 19 ”Porscheja valmistuu ennätysmäärä”

Uudenkaupungin Sanomat

5.11.1992, 3 ”Ei uutta Calibran sisältymisestä vastakauppoihin”

5.12.1992, 1 ”Savua ja tulta”

13.5.1993, 3 ”Learin istuintehdas kiinni syyskuussa”

Uusi Suomi

9.11.1989, 18 ”Masa-Yards käynnistyi keskiyöllä”

24.11.1989, 3 ”Yrittäjänriski kuuluu yrittäjälle”

Tutkimusaineiston keruussa haastatellut henkilöt:

Haastattelut: Liiketoimintashokin kokeneet avainjohtajat

Aalto, Timo, diplomi-insinööri	15.12.1997
Heiskanen, Johannes, toimitusjohtaja	12.02.1998
Hietarinta, Juha, insinööri	15.01.1999
Linnoinen, Juhani, teollisuusneuvos, TkT h.c.	18.07.2001
Nurmilo, Olli, diplomi-insinööri	15.06.1998
Siimes, Matti, insinööri	03.02.1998
Valovuori, Jouni, diplomi-insinööri	12.02.1998

Haastattelut: telakka-alihankinnat

Kuosa, Seppo, insinööri	23.10.2001
Wikstedt, Göran, diplomiekonomi	05.11.2001

Haastattelut: autoteollisuuden hankinnat

Hakala, Jukka, insinööri	05.02.1998
Koskinen, Juhani, diplomi-insinööri	27.02.1998

Haastattelu: Novera / Puolimatka / Parma Oy / Parma Marine

Inkinen, Erkki, diplomi-insinööri	23.12.1997
-----------------------------------	------------

Taustakeskustelut: Wärtsilä Meriteollisuus

Hämäläinen, Hannu, insinööri	31.10.2001
Juvonen, Kari, valtiotieteen kandidaatti	12.10.2001
Kesseli, Juho, asiamies	26.10.2001
Lauttamäki, Seppo, diplomi-insinööri	05.10.2001
Merikalla, Pasi, varatuomari	23.10.2001
Nissilä, Kimmo, filosofian maisteri	15.10.2001
Palatsi, Tero, oikeustieteen lisensiaatti	11.09.2001
Salminen, Mikko, insinööri	28.06.2001

Taustakeskustelu: autoteollisuuden hankinnat

Harikkala, Pentti, toimitusjohtaja	29.01.1998
------------------------------------	------------