Globalisaatio saapui Varkauteen

Tapaustutkimus yritysten kansainvälistymisen tavoitteista ja vaikutuksista

Jari Jääskeläinen & Raimo Lovio

Julk. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA (B201)

Taloustieto Oy 2003

Kansi: MainosMayDay Oy, Vantaa

Kannen kuva manipuloitu Varkauden kaupungin kartasta
(kartta sivulla 52)

ISBN 951-628-386-1
ISSN 0356-7443

Painopaikka: Yliopistopaino, Helsinki 2003

Esipuhe

Suomen yritystoiminnan kansainvälistyminen on kahdensuuntaista. Yhtäältä kotimaiset yritykset laajentavat toimiaan Suomen ulkopuolelle ja toisaalta Suomessa toimii yhtä enemmän ulkomaalaisia yrityksiä.

Etenkin paikallistasolla kansainvälistyminen on aina yhtä aikaa sekä mahdollisuus että uhka. Tässä tutkimuksessa pureudutaan yhden suomalaisyrityksen, Ahlströmin, kansainvälistymisen vaikutuksiin yhteen alueeseen eli Varkauden kaupunkiin. Tutkimuksessa kuvataan, miten omistusmuutokset ovat heijastuneet myytyjen yksiköiden toimintaan.

Yksittäistä paikkakuntaa tarkasteleva tutkimus kuvaa hyvin sitä, millaisia mahdollisuuksia ja uhkakuvia kansainvälistyminen voi herättää, ja miten niistä on ainakin Varkauden tapauksessa selvitty myönteiselle uralle.

Tutkimuksen ovat tehneet Jari Jääskeläinen Pohjois-Savon TE-keskuksesta ja Raimo Lovio Helsingin kauppakorkeakoulusta/VTT:stä. Tutkimuksen ovat rahoittaneet KTM:n ja Tekesin yhteinen PROACT-ohjelma sekä Varkauden kaupunki.

Helsingissä huhtikuussa 2003

Pentti Vartia

Sisällys

1 Johdanto **7**

2 Taustahistoria **11**
2.1 Pitkä ja monialainen teollisuushistoria 11
2.2 Ahlström Varkauden rakentajana 13
2.3 Kaupungin kasvu tehtaan varjossa ja valossa 16
2.4 Varkauden asema Ahlström-konsernissa 19
2.5 Ahlströmin liiketoiminnot Varkaudessa ennen yrityskauppoja 22
2.6 Yhteenveto: Varkauden suhteellinen itsenäisyys 1980-luvulla 29

3 Ahlströmin globalisoituminen ja irtaantuminen Varkaudesta **31**
3.1 Globalisoitumiskehitys 31
3.2 Fokusoitumisen tuska 33
3.3 Yhtiö- ja omistusrakenteen muuttaminen 35
3.4 Globalisoitumisen onnistuneisuus 36
3.5 Varkauden liiketoimintojen myyntien syyt 37
3.6 Myyntejä yhdistävät tekijät ja kehityksen luonne 42

4 Vanhojen ja uusien liiketoimintojen nykyiset omistajat ja niiden motiivit **43**
4.1 Enso-Gutzeitista Stora Ensoon 43
4.2 Brodrene Hartmann Tanskasta 45
4.3 Foster Wheeler Corporation Yhdysvalloista 45
4.4 Andritz Itävallasta 46
4.5 CAE ja AFT Kanadasta 47
4.6 Honeywell International Yhdysvalloista 48
4.7 Tellabs Yhdysvalloista 49
4.8 Yhteenveto: hypoteeseja omistajavaihdoksen vaikutuksista 50

5 Liiketoimintojen kehitys uusien omistajien aikana **53**
5.1 Metsäteollisuus: tasainen kehitys jatkuu 53
5.2 Konepajateollisuus: epävarman jakson jälkeen uuteen nousuun 59
5.3 Elektroniikkateollisuus: suurten vaikeuksien jälkeen asemien vahvistuminen 69
5.4 Yhteenveto: yritysten kasvun kokonaiskuva 82

6 Varkauden kaupungin uudistuminen laman jälkeen **85**
6.1 Laman ja globalisaation sokki luo pohjan uudistumiselle 85
6.2 Ammattiyhdistysliikkeen ja yritysjohdon lähentyminen 86
6.3 Kaupungin elinkeinopolitiikan aktivoituminen ja kehittyminen EU-Suomessa 87
6.4 Yhden yrityksen kaupungista yritysverkostojen kaupungiksi 91
6.5 Paikkakunnan uusi optimismi 94

7 Pohdintaa yleisistä näkökulmista **97**
7.1 Paikallisten liiketoimintayksiköiden säilymisen salaisuus ja kiertokulku 97
7.2 Ulkomaalaisomistukseen siirtymisen vaikutukset 101
7.3 Globaalien yritysten luonne ja kilpailu niiden sisällä 108
7.4 Paikallisen ja kansallisen politiikan mahdollisuudet ja rajat 111

8 Yhteenveto ja näköalat Varkauden näkökulmasta **113**

Lähteet 116

Liite 1 Aluetuotteen ja työllisyyden kehitys Varkauden keskeisillä toimialoilla 1990-2000 118

1

Johdanto

Taloudellisen toiminnan ja yritysten globalisoituminen on tällä hetkellä leviävä ja syvenevä prosessi, jonka toimijoiden ja kohteiden sekä syiden, tavoitteiden ja vaikutusten ymmärtäminen on olennaista niin yritysten kuin kansallisten ja alueellisten talouksienkin näkökulmasta.

Talouden globalisoitumisprosessin taustalla voidaan yksinkertaistavasti nähdä tehokkuushyötyjen etsimisen. Voidaan ajatella, että kun kukin taloudellinen toiminta keskittyy sellaisiin paikkoihin, joihin se parhaiten sopii (järkevä sijoittuminen), ja kun merkittävä osa taloudesta organisoituu suuriin monikansallisiin yrityksiin (suurtuotannon edut), niin tuottavuus kasvaa. Talouden globalisoitumista ajavat niin yksittäisten yritysten kuin valtioidenkin toimet ja pyrkimykset. Yritykset pyrkivät valtaamaan uusia markinoita ja asemia globalisoituvassa kilpailussa ja valtiot purkavat tämän globaalin kilpailun esteitä vapauttamalla tuotteiden, pääomien, omistuksen, teknologian ja työvoiman liikkuvuutta. Samalla valtiot ja alueet pyrkivät varmistamaan omat asemansa tarjoamalla yrityksille houkuttelevia liiketoimintaympäristöjä. EU:n kaltaisilla valtioliitoilla valtiot voivat yrittää vähentää liittoon kuuluvien maiden välistä kilpailua ja lisätä kokonaisuuden kilpailukykyä suhteessa muihin valtioihin.

Yksittäisen yrityksen tai alueellisen talouden kannalta globalisoituminen on aina yhtä aikaa sekä mahdollisuus että uhka. Onnistunut globalisoituminen tarjoaa perinteisille kotimarkkina- ja vientiyrityksille mahdollisuuden kasvaa ja parantaa kannattavuutta, mutta epäonnistuminen taas johtaa yrityksen toiminnan loppumiseen tai – kuten useimmissa tapauksissa – sulautumiseen paremmin menestyvään kilpailijaan. Yksittäisen alueen kannalta ratkaisevaa on se, miten juuri sen alueen yritykset ja toimipaikat pärjäävät globaalissa kilpailussa ja miten alue kykenee mahdollisesti houkuttelemaan uusia yrityksiä.

Globalisoitumisprosessi on olennaisesti kilpailullinen prosessi, jossa yritykset ja alueet pyrkivät varmistamaan omat asemansa ja kehitysmahdollisuutensa. Tässä kilpailussa yhä merkittävämmän aseman on saanut erimuo-

toinen aineeton pääoma (yrityksen johdon liiketoimintaosaaminen ja organisointitaito, henkilöstön luovuus ja innovatiivisuus, tuotekehitys, alueen infrastruktuuri ja henkinen ilmapiiri, yrittäjyys ja yhteistyö). Aineettomalle pääomalle on ominaista, että se on tulosta pitkästä kehityksestä, mutta toisaalta se voi myös rapautua, toisin kuin sellaiset rakenteelliset kilpailutekijät kuin raaka-aineiden saatavuus tai lyhyet kuljetusmatkat.

Kun globalisoitumiskilpailua alueiden ja yritysten kesken käydään yhä enemmän keskeisesti aineettomaan pääomaan perustuen, se merkitsee, että kilpailun lopputulokset eivät ole ilmeisiä ja puhtaasti rakenteellisesti määräytyviä. Lopputulos ei määräydy pelkästään toiminnan rakenteellisista ehdoista, vaan myös yrityksen ja alueen omasta kyvykkyydestä kehittää itselleen sopivia toimintamuotoja ja liiketoimintoja. Siksi teollisuus- tai aluepoliittisesti ei voida ylhäältä ja ulkopuolelta päätellä – saati päättää – mitkä yritykset ja mitkä alueet voivat menestyä milläkin talouden sektorilla, vaan yritysten ja alueiden menestyminen on avoin prosessi, jonka lopputulos on usein ennalta arvaamaton ja riippuvainen talouden toimijoiden päättäväisyydestä, hyvistä ratkaisuista ja sattumastakin.

Globalisoitumisprosessi muuttaa myös itse tekijäänsä. Yritys, joka lähtee tosissaan globalisoitumiskilpailuun, muuttuu menestyessään toisenlaiseksi. Omistuspohja usein laajenee, johtamistavat kehittyvät ja kansainvälistyvät ja tuoterakenne yleensä kapenee. Myös alueet muuttuvat: uuden yritystoiminnan ja henkilöstön vaatimukset edellyttävät muutoksia elinkeinopolitiikan sisällössä ja muodoissa, mikä ennemmin tai myöhemmin voi muuttaa alueen henkistä ilmapiiriä ja jopa väestörakennetta. Tässä mielessä voidaan väittää, että yksittäisen yrityksen tai alueen menestyminen globalisoitumiskilpailussa on ratkaisevasti riippuvainen sen uudistumiskyvystä: vanhojen vahvuuksien päälle on kyettävä rakentamaan uusia toimintamalleja.

Näistä yleisistä lähtökohdista tarkastelemme tässä julkaisussa yhden suomalaisen yrityksen ja ennen kaikkea alueen muuttumista ja menestymistä globalisoitumisprosessissa. Tarkastelun kohteena on Varkauden kaupunki ja Varkauden kaupunkia 1900-luvulla käytännössä hyvin pitkälle kasvattanut Ahlström Oy. Varkaus ja Ahlström Oy sopivat hyvin globalisoitumisprosessin analysoinnin kohteiksi, koska yritys ja paikkakunta edustavat hyvin tyypillistä suomalaista tapausta – perinteistä yhden suuren yrityksen kaupunkia, jossa metsä- ja konepajateollisuus ovat olleet ratkaisevassa asemassa – ja koska muutos tässä tapauksessa on ollut poikkeuksellisen raju. 1980-luvun puolivälistä lähtien Ahlström irtautui vähitellen lähes kokonaan kaupungista ja vanhojen ja eräiden uusien toimipaikkojen omistajiksi tulivat lähes poikkeuksetta monikansalliset yritykset. Globalisaatio saapui Varkauteen nopeasti ja pelottavallakin voimalla. Vuosien 2001 ja 2002 aikana alkoi kuitenkin ilmetä, että muutoksella on ollut myös paljon positiivisia seurauksia ja siksi kiinnostuimme selvittämään mistä on oikein kysymys.

Pyrimme tässä julkaisussa ensinnäkin kuvaamaan muutosprosessin olennaiset piirteet erityisesti Varkauden näkökulmasta. Ahlström Oy:n muutos jätetään tarkastelussa taustalle. Toiseksi pyrimme täsmentämään ne tekijät, jotka näyttävät vaikuttaneen siihen, että globalisaation saapuminen Varkauteen on osoittautunut pikemminkin mahdollisuudeksi kuin uhkaksi. Ja kolmanneksi pyrimme lopuksi kehittämään tästä tapauksesta joitakin teoreettisia näkökulmia. Politiikkasuosituksiin emme suoranaisesti pyri, mutta toivomme kuitenkin, että tämä julkaisu antaa niitä miettivälle lukijalle ajatusmateriaalia ja -virikkeitä.

Julkaisun pohjana oleva tutkimus toteutettiin huhti-joulukuussa 2002. Toinen tekijöistä (Jari Jääskeläinen) tunsi Varkauden tapauksen jo etukäteen suhteellisen hyvin virkaansa liittyen (Pohjois-Savon TE-keskus). Tutkimuksen aineisto perustuu Varkautta ja Ahlströmiä koskevaan muuhun tutkimukseen ja dokumenttiaineistoon, mutta ennen kaikkea keskeisten toimijoiden haastatteluihin. Tutkimusta varten haastateltiin yli 30 henkilöä pääasiassa Varkaudessa (ks. lähdeluettelo). Haastatellut henkilöt edustavat Ahlström Oy:tä, Varkauden kaupunkia, paikallisten yritysten ja toimipaikkojen johtajia, ammattiyhdistysliikkeen edustajia ja jo eläkkeelle siirtyneitä henkilöitä. Kaikkia heitä haluamme kiittää avoimuudesta ja ajankäytöstä. Varkauden kaupungin elinkeinoasiamies Matti Lönnroos organisoi tekemämme haastattelumatkat poikkeuksellisen miellyttävällä tavalla, mistä esitämme lämpimät kiitokset.

Tämä tutkimus on osa Etlatieto Oy:n, VTT Teknologian tutkimuksen, HKKK:n ja Finpron projektia Monikansalliset yritykset Suomen innovaatiojärjestelmän toimijoina (Multinational Enterprises and the Finnish Innovation System, MEFIS). Varkauden kaupunki osallistui myös hankkeen rahoittamiseen. Korostettakoon kuitenkin, ettei paikallinen rahoittaja pyrkinyt vaikuttamaan tutkimuksen sisältöön tai johtopäätöksiin. Tutkimus käynnistyi tutkijoiden ehdotuksesta ja aloitteesta ja myös analyysin tuloksista he ovat yksin vastuussa.

Julkaisu etenee seuraavasti. Luvussa 2 kerromme Ahlströmiä ja Varkautta tuntemattomille lukijoille tarvittavat taustatiedot. Luvussa 3 kuvaamme Ahlströmin globalisoitumisen ja irtaantumisen Varkaudesta. Sitten kuvaamme luvussa 4 Varkaudessa sijaitsevien keskeisten liiketoimintayksiköiden nykyiset omistajat ja niiden Varkauteen tulemisen motiivit. Luvussa 5 analysoimme liiketoimintojen kehitystä uusien omistajien kaudella. Luku 6 kuvaa laajemmin Varkauden elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan muutosta 1990-luvulla. Luvussa 7 kokoamme ja tulkitsemme keskeisiä havaintoja yleisistä näkökulmista. Yhteenveto päätetään Varkauden näköaloihin luvussa 8.

Raportissa on lukuihin 7 ja 8 asti kuvaileva ja kertova ote. Pyrimme antamaan lukijalle riittävästi taustatietoa ja kuvauksia kehityksestä ennen

omia väitteitä, yleistyksiä ja johtopäätöksiä. Näin lukijalla on mahdollisuus arvioida johtopäätöstemme pätevyyttä ja tehdä myös itse omia arvioita esitetyn aineiston perusteella. Viittauksia kirjallisuuteen tutkimuksessa on suhteellisen vähän. Olemme tässä julkaisussa halunneet keskittyä Varkauden tapauksen kuvaukseen ja selittämiseen. Varkaudessa toimivien yritysten kokemuksista ja selviytymistavoista voi olla hyötyä muille alueille ja yrityksille, jotka kohtaavat vastaavan haasteen. Tulosten systemaattinen vertailu monikansallisia yrityksiä ja paikallistalouksien kehitystä koskevaan keskusteluun on tarkoitus tehdä vasta tutkimuksen seuraavassa vaiheessa.

Varkautta ja tutkittavia liiketoimintoja yksityiskohtaisesti tuntevat henkilöt saattavat löytää julkaisusta vielä joitakin puutteita, mutta uskoaksemme ne eivät vaikuta kokonaisanalyysiin ja sen tuloksiin.

Kuopiossa ja Helsingissä Kalevalan päivänä 28.2.2003

Jari Jääskeläinen & Raimo Lovio

2

Taustahistoria

Koska Varkauden ja Ahlström Oy:n kehitystä viimeisen 20 vuoden aikana ei voi ymmärtää ilman historiaa, kerromme seuraavassa sekundaarikirjallisuuteen perustuen hyvin lyhyesti historian pääpiirteet. Haluamme lähinnä vakuuttaa lukijan seuraavista näkökohdista, joilla näkemyksemme mukaan on ollut vaikutusta siihen, miten globalisaation saapuminen Varkauteen on vaikuttanut:

- Varkaudella on pitkä ja monipuolinen teollinen historia aina 1800-luvun alkupuolelta lähtien;
- Ahlström Oy:llä oli ratkaiseva merkitys kaupungin kaikessa kehityksessä 1980-luvulle saakka, ja myös Varkauden nykyiset ydinliiketoiminnat saatettiin alkuun ja kehitettiin Ahlströmin aikana viimeistään 1970-luvulla;
- Varkaus oli kuitenkin vain yksi Ahlström Oy:n toiminnan monista paikkakunnista;
- Varkaus muodosti 1980-luvun alussa kohtuullisesti menestyvän teollisen saarekkeen Itä-Suomen maaseutu- ja hallinto- ja kulttuurivaltaisessa ympäristössä.

2.1 Pitkä ja monialainen teollisuushistoria

Varkaudessa vietettiin vuonna 1990 Varkauden teollisuuden 175-vuotisen olemassaolon historiaa, joten voidaan sanoa, että paikkakunnan teollisuudella on jo pitkä historia takanaan. Varkauden valinta varhaisen teollisuuden sijaintipaikaksi perustui monen muun sisämaan paikkakunnan tavoin järvimalmin saatavuuteen, vesireittiin kuljetusyhteytenä, koskeen vesivoiman lähteenä sekä puuhun lämmön ja sahatavaran raaka-aineena (Moilanen 1991, 10-23). Myös Varkauden sijainti Venäjän ja Ruotsi-Suomen vanhalla rajalla (Pähkinäsaaren rauhan rajalinja) edisti paikkakunnan varhaisessa ke-

hitysvaiheessa rajakauppaa ja houkutteli käsityöläisiä ja pienyrittäjiä. Varkaudessa on sijainnut myös sisävesien laivastotukikohta 1700-luvun lopulla (Soikkanen 1962, 54).

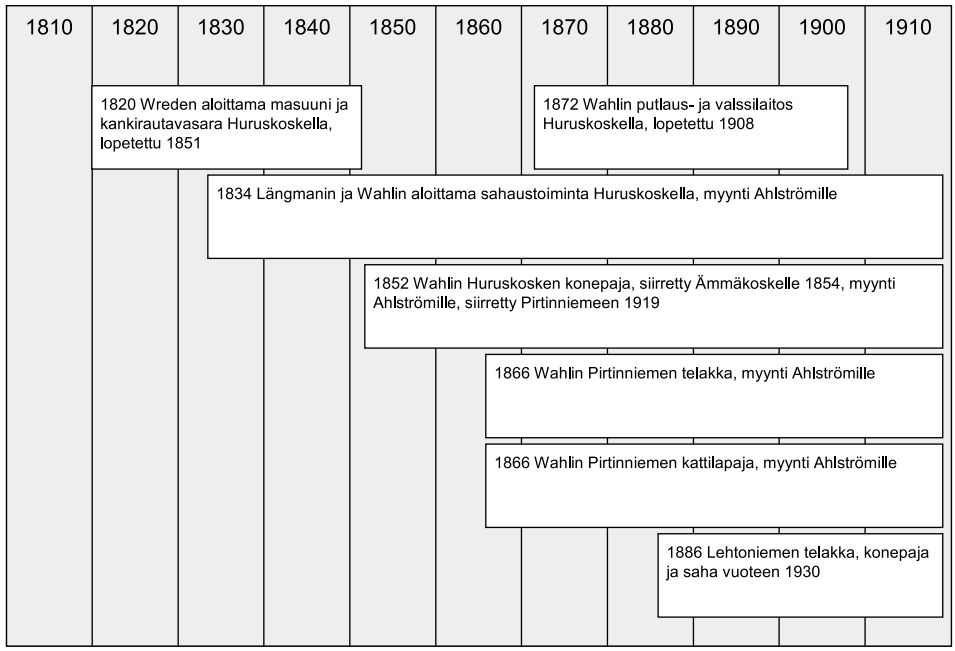
Varkauden Huruskosken rannalla tiedetään olleen myllyjä 1700-luvulla. Teollisuuden alkuvaiheesta saakka Varkaudelle on kuitenkin ollut tyypillistä monialainen puu- ja metalliteollisuus. Gustaf Wrede teki vuonna 1814 kenraalikuvernöörille anomuksen järvimalmia jalostavan ruukin perustamiseksi ja seuraavana vuonna hän sai senaatilta luvan masuunin, kankirautavasaran ja ahjon perustamista varten. Lisäksi Wrede suunnitteli sahan perustamista. Yrityksellä oli alalle tyypillisiä ongelmia, mm. pääoma-, puu- ja työvoimapula sekä järvimalmin heikko laatu, ja perustaja kuolikin pettyneenä vuonna 1830.

Ruukki siirtyi vuonna 1834 helsinkiläisen Erik Längmanin ja viipurilaisen Paul Wahlin omistukseen. Uudet omistajat aloittivat myös sahauksen. Yrityksen kehitys ontui edelleen, minkä seurauksena vuonna 1846 yritys siirtyi kokonaan Paul Wahlin omistukseen ja yhtiön nimeksi tuli vuonna 1850 Paul Wahl & Co. Yritys perusti Huruskoskelle vuonna 1852 konepajan. Konepaja, masuuni ja valimo paloivat 1854, minkä jälkeen järvimalmin jalostuksesta luovuttiin, mutta konepaja rakennettiin uudelleen Ämmäkosken rannalle. Tämän jälkeen yritys keskittyi sahaukseen ja konepajatoimintaan, ja taloudellinen menestys parani mm. Suomen talouselämän vilkastumisen ja sahauksen vapautumisen myötä. Osana tätä vilkastumista Paul Wahl & Co rakensi Pirtinniemeen 1860- ja 70-luvuilla uuden tehdaskompleksin, joka koostui laivaveistämöstä ja sitä palvelevasta höyrypannuverstaasta ja puusepänverstaasta. Vuonna 1864 laskettiin Varkaudessa vesille ensimmäiset siellä rakennetut höyrylaivat. Lisäksi 1870-luvulla rakennettiin uusi putlaus- ja valssilaitos Huruskoskelle. Wahlin konepaja valmisti kaikenlaisia tuotteita, mm. sahoja ja teollisuuslaitteita. Vuosisadan vaihteessa Wahlin konepaja, telakka, valssaamo ja saha työllistivät parhaimmillaan lähemmäs 1 000 työntekijää (Soikkanen 1962, 126 ja 145).

Wahlin yrityksellä oli myös paikallinen kilpailija. Albert Kranck perusti vuonna 1886 läheiseen Lehtoniemeen telakan, konepajan ja niitä tukevan sahan ja muita verstaita. Vuosisadan alussa yritys ajautui konkurssiin ja omistus siirtyi Carolus Wredelle ja 1920-luvulla Harald Lundsenille. Yritys valmisti höyrylaivoja, höyrykattiloita, höyrykoneita, peltisäiliöitä, työkoneita ja pumppuja. Tehdaskompleksi työllisti vaihdellen noin 200-300 henkilöä 1900-luvun alkuvuosikymmeninä. Tehtaan tiedetään valmistaneen 205 höyrylaivaa, 317 höyrypannua, 333 höyrykonetta ja paljon pelastuspumppuja ja höyryvinssejä (Moilanen 1991, 25; http://www.savonlinna.fi/riihisaari/sinisellasaimaalla).

Tiivistäen voidaan siis sanoa, että Varkaudessa valmistettiin jo 1800-luvun lopulla niitä tuotteita, joiden varassa paikkakunnan toimipaikkojen nykyinenkin menestys pitkälti on. Sahat ja puusepänverstaat edustivat sil-

Kuvio 2.1 Varkauden tehtaat ennen Ahlströmin aikaa



loista puunjalostusteollisuutta, höyrykattilat ja -laitteet silloista energiateknologiaa ja työkoneet ja sahalaitokset silloisia metsäteollisuuden koneita ja laitteita. Myös teollisen yhteiskunnan työvoimamarkkinat ja sosiaaliset rakenteet olivat muotoutuneet. Yritykset järjestivät monet yhdyskunnan tarvitsemat palvelut. Esimerkiksi Wahlin tehtaan myötä Varkauteen tuli piirilääkäri vuonna 1859. Lääkäri perusti vaimonsa kanssa myös ruukin kansakoulun vuonna 1862 ja wrightiläisen työväenyhdistyksen (Kyösti Koponen 16.4.2002). Ruukintehtaan tehdaskirkko perustettiin 1886. Wreden konepajalla oli mm. sairaskassa ja kirjasto (Moilanen 1991, 25).

2.2 Ahlström Varkauden rakentajana

1900-luvun alussa W. Gutzeit & Co Osakeyhtiö ja A. Ahlström Osakeyhtiö kilpailivat vaikeuksiin ajautuneen Wahlin teollisuuden omistuksesta. Kisa päättyi vuonna 1909 Ahlströmin voittoon, jolloin se osti Paul Wahl & Co'lta Varkaudessa sijainneen metallialan tuotannon ja sahan. 1920-luvun lopussa Ahlström osti myös konkurssiin ajautuneen Lehtoniemen. Tämän yrityksen käyttökelpoinen osa yhdistettiin Wahlin Pirtinniemellä sijainneeseen laivatelakkaan. Näin Ahlströmistä tuli molempien Varkauden seudun merkittävimpien yritysten kehittäjä.

Pääministeri Kyösti Kallio vierailulla Varkaudessa vuonna 1929. Vasemmalla vuosina 1924-1929 paikallisjohtajana ollut Sölve Thunström, keskellä Walter Ahlström ja oikealla Kyösti Kallio.

Kuva: Varkauden museo, Ivar Ekströmin kuvakokoelma.

Ahlström Oy soveltui erittäin hyvin Varkauden teollisuuden kehittäjäksi. Antti Ahlströmin vuonna 1851 perustama yritys oli alusta lähtien monialayritys, joka oli kasvanut merkittäväksi yritykseksi laivanvarustuksella sekä saha- ja ruukkiyrityksiä ostamalla ja kehittämällä ensin Porin ympäristössä ja myöhemmin myös muualla. Ennen Varkauden ostoa yrityksen kehityksen kannalta merkittävimmät toimipaikat sijaitsivat Noormarkussa (vuodesta 1870), Kauttualla (1873), Strömforssissa (1886), Pihlavassa (1889) ja Suursaaressa (1897). Pian Varkauteen tulon jälkeen Ahlström laajeni yritysostoin vielä Karhulaan (1915) ja Iittalaan (1917), minkä seurauksena yrityksen merkittäväksi toimialaksi tuli myös lasiteollisuus puunjalostus- ja konepajateollisuuden rinnalla (Schybergson 1992).

Vuonna 1913 yhtiö oli Pohjoismaiden suurin sahatavaranvalmistaja, mutta samaan aikaan yhtiön silloinen pääomistaja ja toimitusjohtaja Walter Ahlström suunnitteli yhtiön laajentamista nimenomaan paperiteollisuudessa. Ensimmäinen paperitehdas perustettiin Kauttualle vuonna 1907 ja seuraava paperitehdas päätettiin rakentaa Varkauteen. Paperitehtaan luomiseksi rakennettiin Varkauteen ensin uusi voimalaitos vuonna 1912, sitten vuonna 1916 puuhiomo ja vuonna 1919 sulfiittiselluloosatehdas. Ensimmäinen Varkauden sanomalehtipaperikone käynnistyi vuonna 1921 ja toinen vuonna 1926. Myös mekaanista metsäteollisuutta kehitettiin uusimalla ja laajentamalla sahaa sekä rakentamalla vaneritehdas vuonna 1926. Varkauden konepajateollisuuden toiminta keskitettiin Pirtinniemeen, jonne valmistui uusi

höyrykattilapaja 1912, uusi konepajarakennus 1919 ja uusi laivanrakennusvaja 1920.

Walter Ahlströmin kuollessa vuonna 1931 perheyhtiö A. Ahlström Oy oli Suomen suurin teollisuusyritys, jolla oli yli 30 tuotantoyksikköä ja 5 000 työntekijää. Uusi Varkaus oli Walter Ahlströmin elämäntyön tärkeä osa. Siellä sijainneet Ahlströmin tehtaat työllistivät tuolloin jo yli 1 600 henkilöä, mikä oli yli kolmannes yrityksen koko henkilöstöstä. Näin Varkaudesta oli tullut Suomen suurimman yrityksen suurin teollinen toimipaikkakunta.

1930-luvulla Ahlström laajensi Varkaudessa varsinkin konepajatoimintaansa. Varkauden konepajaosaston päätuotteita olivat olleet höyrykattilat ja höyrykoneet. Kun dieselmoottorit alkoivat korvata höyrykoneita laivoissa, siirtyi tuotannon painopiste kemiallisen ja mekaanisen metsäteollisuuden koneisiin, siltaelementteihin ja muihin suuriin teräsrakenteisiin. Ns. sarjatuotanto-osastolla, jolle rakennettiin Pirtinniemeen oma rakennus vuonna 1937, valmistettiin mm. lämpöpattereita ja puuhiilikaasuttimia. Laivatelakan päätuotteiksi tulivat tie- ja vesirakennushallitukselle tehdyt lossit. Varkauden mekaanista metsäteollisuutta laajennettiin 1930-luvulla rakentamalla vuonna 1934 rimalevytehdas ja vuonna 1940 puurakennetehdas. Ennen sotia vuonna 1938 Ahlströmin Varkauden tehtaat työllistivät jo yli 2 300 henkilöä.

Toisen maailmansodan aikana Varkauden tehtailla valmistettiin kaikenlaisia poikkeusajan tuotteita. Konepaja valmisti armeijalle mm. tykkien kranaatteja ja telttakamiinoja sekä korjasi panssarivaunuja. Sellutehtaalla

A. Ahlström Oy:n Pirtinniemen konepaja 1950-luvun lopussa. Edessä kokoonpanohalli, keskellä konepajarakennuksia, joiden takana konttorirakennus. "Ulkoraanan" vieressä on vielä paikallaan laivanrakennushalli. Rannassa tehtaan tervahöyryjä ja hinaajia. Takana näkyvät puunjalostustehtaat.

Kuva: Varkauden museo, Ivar Ekströmin kuvakokoelma.

aloitettiin polttoainespriin valmistus ja vuonna 1945 teknokemiallinen tehdas (Ahlstrom World 1851-2001, CD-ROM 2001).

Sodan jälkeen Ahlströmin toimintaa kehitettiin ja laajennettiin Varkaudessa jatkuvasti pienin investoinnein. Tehtaat työllistivät vuonna 1950 yli 2 800 henkeä, millä tasolla pysyttiin koko 1950-luku. Pirtinniemen telakka valmisti mm. sotakorvauslaivoja Neuvostoliittoon. Laivatelakka lopetti toimintansa vasta vuonna 1965 valmistettuaan toimintansa aikana vuosina 1864-1965 yhteensä 730 alusta. Jatkon kannalta merkittävinä uusina tuotantolinjoina 1940- ja 50-luvuilla alkoivat konepajateollisuudessa seulalevyjen valmistus ja metsäteollisuudessa munakennopakkausten valmistus.

1960-luku Varkaudessa alkoi kolmannen paperikoneen (sanomalehtipaperi) valmistumisella vuonna 1961. Pian sen jälkeen saavutettiin Ahlströmin Varkauden tehtaiden työllisyydessä 3 300 hengen ennätys vuonna 1964. Siihen ei enää sen jälkeen ylletty, vaikkei työllisyydessä tapahtunutkaan mitään merkittävää notkahdusta. Vuonna 1981 työllisten lukumäärä oli edelleen yli 2 900 henkeä. Tämä oli mahdollista, koska Varkauden kaikkia tehtaita kehitettiin jatkuvasti. Erityisen massiivisesti Ahlström investoi Varkauteen 1970-luvulla, jolloin voidaan sanoa, että Varkauden koko metsäteollisuus uudistettiin perinpohjin ja rakennettiin neljäs paperikone vuonna 1977.

2.3 Kaupungin kasvu tehtaan varjossa ja valossa

Varkaus itsenäistyi kauppalaksi vuonna 1929 pian Ahlströmin ensimmäisten paperikoneinvestointien jälkeen. Näin siitä muodostui pinta-alaltaan pieni, mutta taloudellisesti merkittävä teollisuusyhdyskunta. Väestöä Varkaudessa oli tuolloin runsaat 8 000 henkeä, josta tehtaan työväestön ja virkailijoiden perheiden osuus oli huomattava. Kaupungin asemakaava rakentui hyvin pitkälti tehtaiden ympärille ja Walter Ahlströmin näkemysten pohjalle. Varkauden pääkatu on nimeltään Ahlströmin katu ja sen varrella sijaitsevat tehdasrakennusten ohella vieläkin mm. kaupungintalo, kirkko, tori, apteekki, hotelli, uimahalli, taidemuseo, Walter-niminen ravintola, tehtaan vanha Virkamiesklubi, Ahlströmin jäljellä olevasta kiinteistö- ja metsäomaisuuden hoidosta vastaava toimisto sekä tulevaisuuden liiketoimintoja kehittävä Keski-Savon kehittämisyhtiö.

Ahlströmin tehtaiden johto Varkaudessa oli suurelta osin ruotsinkielistä ja myös saksalaista, vaikka konserni oli suomalainen ja mm. kirjanpito ja kokouspöytäkirjojen kieli oli suomi. Varkauden tehdasyhteisön kermaa oli ruotsinkielinen johto, jota varten Varkauteen perustettiin mm. tehtaan klubi ja ruotsinkielinen koulu. Klubille ei paikkakunnan suomenkielisillä ollut asiaa, eivätkä sisäpiirin ulkopuoliset sinne juurikaan päässeet. 1950-luvulla suomenkielinen tehtaalla työskennellyt teekkari saattoi saada erivapauden

Tehtaan klubi nykyään.
Kuva: Jari Jääskeläinen.

käydä klubilla työpaikkalounaalla. Muutoin klubin juhliin sen jäsenet saivat tuoda suomenkielisiä vieraita vain Varkauden ulkopuolelta. Varkaudessa olikin sanonta, että ”tärkeää ei ole osata ruotsia, vaan hoono soomi” (Pentti Moilanen 15.4.2002). Tehtaan johdolla, työnjohdolla ja työläisillä oli eri asuinalueet. Ruotsinkieliset kävivät omaa kouluaan, suomalaiset tehtaan koulua.

Vuosina 1930-60 Ahlström ja Varkauden kaupunki kasvoivat tasaiseen tahtiin niin että vuonna 1960 – kolmannen paperikoneen rakentamisen aikaan – Varkauden väkiluku oli jo lähes 22 000. Pian tämän jälkeen eli vuonna 1962 Varkaudesta tehtiin kaupunki.

Poliittisesti Varkaus oli vasemmistovoittoinen kunta alusta lähtien. Sotien jälkeen sosialidemokraatit ja SKDL saivat valtuustopaikoista kaksi kolmasosaa ja porvarilliset puolueet loput. Vuoden 2000 kunnallisvaaleissa SDP sai 36 prosenttia annetuista äänistä ja Vasemmistoliitto 17 prosenttia. Vasemmistovoittoisuus ja teollisuusvetoisuus on poikkeuksellista Pohjois-Savossa. Varkaus onkin alueella eräänlainen teollinen saareke, jota ympäröivät maaseutuvaltaiset kunnat, Leppävirta, Kangaslampi, Joroinen ja Jäppilä, ja etäämpänä suuremmat yliopisto- ja hallintokaupungit, Kuopio, Mikkeli, Jyväskylä ja Joensuu.

1960-luvulle saakka kauppala ja kaupunki olivat suhteellisen heikkoja toimijoita suhteessa tehtaaseen ja sen paikallisjohtajaan. Varkauden kehityksestä vastasi pitkälti Ahlströmin tehdas ja paikkakunnan johtaja oli käytännössä tehtaan paikallisjohtaja. Tehtaan kartano tuotti työntekijöille ruokaa, jota sai ostaa mm. tehtaan omasta kaupasta. Tehdas vastasi maanhankinnasta, kaavoituksesta, kunnallistekniikasta, asuinrakentamisesta, perus- ja ammatillisesta koulutuksesta, kirkosta, hautauksesta, terveyspalveluista, palokunnasta, puhelin- ja sähkölaitoksesta ja paikallislehdestä. Työsuhdeasuntoja oli runsaasti. Vielä 1970-luvulla tehdas rakennutti 10 kerrostaloa työsuhdeasunnoiksi ja myös työntekijöiden ostettavaksi.

Tehdas kuitenkin siirsi peruspalvelut Varkauden kaupungin vastuulle 1960-1980 -lukujen aikana. Näinä vuosikymmeninä tehtaanjohtajan puhelinsoitto kaupunginjohtajalle tarkoitti yleensä lisää menoja kunnalle – kunnanjohtajat pohtivat mennessään tehtaanjohtajan kanssa lounaalle, että mitähän tehdas nyt lahjoittaa kunnalle. (Moilanen 1991, 42 ja Pentti Moilanen 15.4.2002)

Varkauden kaupunginjohtajan Matti Reijosen mielestä viimeinen tehtaan patruuna oli Anders Ramsay 1970-luvulla. Kaupungin oli patruunoiden aikaan helppo asioida tehtaan kanssa: riitti, kun asioista sovittiin tehtaan johtajan kanssa. Nykyään paikallisjohtajan aseman heikentymisen ja omistuksen hajaantumisen seurauksena neuvottelukumppaneiden löytämi-

A.Ahlström Oy:n puunjalostustehtaat 1930-luvulla. Oikealla tehtaan työväelleen rakentamia puisia asuinrakennuksia Kommilassa.

Kuva: Varkauden museo, Ivar Ekströmin kuvakokoelma.

nen on vaikeaa. Varkauden yhdyskunnassa kaupunginjohtajasta on tullut paikkakunnan johtaja tehtaan johtajan sijalle. Kuitenkin tämä julkinen ”patruuna” kuuntelee herkällä korvalla yritysjohtajia (Matti Reijonen 16.4.2002).

Varkauden kaupungin väestö jatkoi hidasta kasvua vielä 1970-luvulla ja 1980-luvun alussa. Varkauden väestö kasvoi vuosina 1980-1986 300 hengellä. Pohjois-Savon kunnista vastaavaan kasvuun tuona aikana pystyivät vain Kuopio, Siilinjärvi, Iisalmi ja Lapinlahti. Tähänastisen väestömäärän huippu – 25 039 henkeä – saavutettiin vuonna 1986, jolloin Ahlström päätti myydä Varkauden metsäteollisuutensa Ensolle.

2.4 Varkauden asema Ahlström-konsernissa

Varkauden asema Ahlström-konsernissa oli huomattava 1920-luvulta eteenpäin. Tuotannon määrällä mitattuna se oli 1920-luvun lopulta 1980-luvulle saakka yhtiön tärkein yksittäinen toimipaikkakunta. On kuitenkin olemassa monia tekijöitä, jotka tekivät Varkauden aseman Ahlström-konsernissa sellaiseksi, ettei se ollut itsestään selvässä johtoasemassa.

Ensinnäkin historiallisesti Varkaus tuli osaksi A. Ahlström Oy:tä vasta vuonna 1909 eikä sillä sikäli ollut sellaista yhtiön perustamishistoriaan liittyvää erityisasemaa kuin yrityksen syntypaikkakunnalla usein on. Noormarkku, Kauttua ja Pihlava olivat paikkakuntina historiallisesti tärkeämpiä ja ne myös sijaitsivat lähellä toisiaan Porin ympäristössä, kun taas Varkaus sijaitsi etäällä Ahlströmin muista toimipaikkakunnista.

Toiseksi Varkauden suhteellinen merkitys konsernin osana vähitellen pieneni 1930-luvun alun huippuvuosista. Per Schybergsonin (1992) Ahlström-historiikin tilastoliitteiden perusteella voidaan arvioida, että vuonna 1931 Varkauden tehtaiden osuus Ahlströmin henkilökunnasta oli noin 37 prosenttia, mutta 50 vuotta myöhemmin vuonna 1981 osuus oli laskenut 26 prosenttiin. Karhulan tehtaiden työllisyys (2 746 henkilöä) oli tuolloin jo lähellä Varkautta (2 923 henkilöä), ja Kauttualla ja ulkomaillakin Ahlströmin tytäryhtiöt työllistivät jo noin 1 800 henkeä. Tuotannon bruttoarvolla mitattana Varkauden osuus oli suurempi (vuonna 1981 45 prosenttia) prosessivaltaisen metsäteollisuutensa takia.

Kolmanneksi Varkauden metsäteollisuuden tuotteet olivat pääasiassa massatuotteita, sahatavaraa, vaneria, sellua ja sanomalehtipaperia. Kauttualla ja myös ulkomailta 1960- ja 1970-luvuilla ostetuissa paperitehtaissa Ahlström oli kuitenkin suuntautunut erikoispapereiden valmistukseen. Näin Varkauden sinänsä tehokas metsäteollisuusintegraatti edusti Ahlströmin kokonaisuudessa alhaisemman jalostusasteen tuotantoa, jossa Ahlström ei ollut erityisen vahva muihin metsäteollisuuteen keskittyneisiin yhtiöihin verrattuna.

Neljänneksi vaikka konepajateollisuudessa Varkaus oli varsin tasavahva Karhulan kanssa, niin silti on huomattava, että Ahlströmin konepajateollisuuden kehittämiskeskus HAL eli Hans Ahlström Laboratorio sijaitsi 1960-luvun lopulta lähtien Karhulassa.

Viidenneksi Varkauden tehtaiden laajentaminen ja modernisointi vaativat jatkuvasti paljon investointeja. Varkauden osuus yhtymän kotimaisista investoinneista oli vuosina 1954/1955-1959/1960 52 prosenttia ja vuosina 1960/1961-1971/1972 44 prosenttia. Vuosina 1972/1973-1981 osuus nousi 62 prosenttiin pääasiassa Varkauden metsäteollisuuden uudistamisen ja laajentamisen takia. Näiden ja muiden investointien takia yhtiön investointien arvo suhteessa liikevaihtoon nousi ennätyskorkealle tasolle vuosina 1977-1981 ollen peräti 15 prosenttia, kun se oli ennen 1970-lukua ollut alle 10 prosenttia. Varkauden metsäteollisuuden kehittäminen sitoi siis runsaasti investointivaroja, vaikka pääoman tuottoprosentti perusmetsäteollisuudessa ei yleensä ollut kovin korkea.

Näistä seikoista johtuen on luonnollista, että Varkauden metsäteollisuuden kehittämisen tärkeydestä on keskusteltu yhtiön piirissä runsaasti Walter Ahlströmin kauden jälkeen. Ahlströmin historiikin mukaan keskustelua käytiin erityisen paljon 1930-luvun lopulla ja 1940-luvulla aina silloin kun yhtiö oli jonkinasteisissa rahoitusvaikeuksissa. Tuolloin yhtenä ratkaisuvaihtoehtona oli vahvasti esillä Varkauden metsäteollisuuden yhtiöittäminen omaksi yhtiöksi, johon olisi otettu mukaan myös muita osakkaita. Nämä suunnitelmat eivät kuitenkaan toteutuneet eivätkä tällaiset suunnitelmat olleet enää vahvasti esillä seuraavina vuosikymmeninä.

Varkauden asema näyttää olleen vahva 1960- ja 1970-luvulla. Varkauden paikallisjohtajana vuosina 1946-1967 toiminut Leif Glöersen oli varsin vahva vaikuttaja yhtymän piirissä, varsinkin kun yhtiön toimintaa johdettiin 1960-luvun lopulle saakka hyvin pitkälti itsenäisten paikallisjohtajien kautta. Lisäksi vuosina 1973-1981 yhtymän pääjohtajana toiminut Lars Mikander oli toiminut vuosina 1943-1966 Varkauden paperiteollisuuden teknillisenä johtajana ja vuosina 1967-1973 Ahlströmin koko metsäteollisuuden toimialajohtajana.

Varkauden asemaa yhtymän piirissä vahvisti varmasti myös se, että paikkakunnan metsäteollisuus muodosti integroidun kokonaisuuden, josta osien irrottaminen ei ollut helppoa. Lisäksi Varkauden sellu- ja paperitehtaat olivat Varkauden konepaja- ja automaatioteollisuudelle yhtymän muiden tehtaiden ohella tärkeä kehittämiskumppani ja asiakas.

Tehtaanjohtaja Leif Glöersen esittelemässä Varkauden tehtaita vuonna 1966.
Kuva: Varkauden museo, Paavo Jänis 16.8.1966.

2.5 Ahströmin liiketoiminnot Varkaudessa ennen yrityskauppoja

Varkauden nykyiset suurimmat työllistäjät ovat kaikki Ahlström Oy:n synnyttämiä liiketoimintoja. Ne olivat kaikki myös olemassa jo 1970-luvun lopussa. Seuraava katsaus kuvaa sen, missä tilanteessa ne olivat ennen globalisoitumiskautta ja Ahlströmin irtautumista Varkaudesta.

Metsäteollisuus

Varkauden metsäteollisuudessa toteutettiin siis 1970-luvulla täydellinen remontti:

- paperikone 1:n uudistaminen 1969, tuotteeksi ohuet hienopaperit
- Varkauden sellutehtaan toinen kuivatuslinja muutettiin vuonna 1970 kartonkilinjaksi
- puunkäsittelylaitoksen ja sahan uudistaminen 1971-1973
- paperikone 2:n uudistaminen 1973
- puurakennetehtaan lakkauttaminen 1976
- vaneritehtaan uudistaminen 1973-1976
- kuumahierrelaitos ja paperikone 4:n rakentaminen 1977 (ohuet sanomalehti- ja luettelopaperilaadut)
- sulfiittisellutehtaan muuttaminen sulfaattisellutehtaaksi 1979-1980

Investointitarvetta jäi kuitenkin edelleen huomattavasti 1980-luvulle. Kaikki vanhat paperikoneet (1, 2 ja 3) uusittiin ainakin osin vuosina 1984-1985. Ahlströmin 1980-luvun puolivälin investoinneista suurin oli Varkauden lähes 400 miljoonan markan Alfi-projekti, jolla PK3 muutettiin puuvapaita hienopapereita valmistavaksi koneeksi. Uusittu kone valmistui heinäkuussa 1985. Sen kanssa oli kuitenkin ongelmia. ”Tavoitetason saavuttaminen on kuitenkin kestänyt kauemmin ja osoittautunut paljon vaativammaksi kuin suunnitelmat edellyttivät”, todetaan yhtiön vuosikertomuksessa.

Uudistusten tavoitteena oli tuottavuuden parantaminen, tuotannon laajentaminen ja jalostusasteen nostaminen. Investoinnit olivat merkittävän kalliita, mutta ne eivät kuitenkaan johtaneet taloudellisen tuloksen olennaiseen parantumiseen. Volyymiltaaan Varkauden metsäteollisuusintegraatti oli kuitenkin yhä merkittävämpi. Varkauden tuotanto vuonna 1986 oli 222 000 tonnia puupitoista painopaperia (PK2 ja PK4) ja 117 000 tonnia hienopaperia (PK1 ja PK3) sekä 159 000 m3 sahatavaraa. Tuotanto ei ollut markkinasyistä maksimikapasiteetissa. Liikevaihto oli noin 900 mmk. Varkaus tuotti tappiota vuosina 1985-1986. Sahankin toiminta oli tappiollista.

Pienenä osana Ahlströmin Varkauden metsäteollisuutta jatkoi toimintaansa kananmunakennotehdas. Tehdas alkoi toimintansa osana vuonna 1954 perustettua Warpak-yksikköä, jonka päätarkoitus oli jalostaa Varkauden vaneria erilaisiksi pakkauksiksi. Tuohon aikaan Suomessa kananmunat pakattiin ristikkopahvista tai voimapaperista valmistettuihin kennoihin. Uusi parempi pakkaustapa oli puristetusta paperimassasta valmistetut kennostot, joiden valmistustekniikka oli kehitetty 1950-luvun alussa Yhdysvalloissa. Oikeus Euroopan patenttiin oli tanskalaisella A/S Hartmannilla. Ahlströmin onnistui saada yksinoikeus valmistaa näitä kennostoja royaltia vastaan Suomessa ja myöhemmin myös Neuvostoliiton markkinoille. Hartmannilta hankittiin käytetty puristinkone, jolla valmistus aloitettiin syksyllä 1958. Kaksi vuotta myöhemmin asennettiin toinen kone. Toiminta osoittautui kannattavaksi, ja 1980-luvun alussa tehdas työllisti edelleen lähes 100 henkilöä.

Konepajateollisuus

Wahlin, Lehtoniemen ja Ahlströmin Varkauden konepajat ja telakat ovat valmistaneet vuosikymmenten saatossa varsin moninaisia tuotteita ja tuoteryhmiä, mutta vähitellen niiden ytimeksi muodostuivat energialaitteet, prosessiteollisuuden koneet ja seulalevyt. Toiminta oli keskittynyt Pirtinniemeen 1980-luvulle saakka, mutta 1980-luvun puolivälissä rakennettiin prosessiteollisuuden laitteita (1982) ja seulalevyjä (1986) valmistavat uudet konepajat Päivärinteeseen.

Energialaitteet

Ahlströmin Varkauden konepajan höyrykattilaosasto on valmistanut historiansa aikana monenlaisia kattiloita. Alunperin laivojen höyrykattiloiden valmistuksessa opittua energiateknologiaosaamista ryhdyttiin hyödyntämään laajemmin energiantuotannossa. 1950-luvulla alettiin valmistamaan höyrykattiloita teollisuudelle (Tuomo Hulkkonen 20.5.2002).

1960-luvun alussa Varkauden konepajalla aloitettiin teollisuuden jätteitä, kiisua ja lietteitä polttoaineenaan käyttävien leijupetikattiloiden valmistus. Päästövaatimusten tiukentuessa mielenkiinto tähän teknologiaan lisääntyi ja Karhulan laboratorioon perustettiin vuonna 1969 tutkimusosasto kehittämään leijukerrospolttoa. 1970-luvun lopulla kehitystyö johti taloudelliseen ja ympäristöystävälliseen kiertopetitekniikkaan perustuvan Pyroflow-kattilatekniikan syntymiseen. Ahlströmin omat tehtaat olivat uuden energiateknologian ensimmäiset asiakkaat. Konserni ohjasi omia tuotantoyksiköitään ostamaan konsernin sisällä kehitettyä tekniikkaa. Vuonna 1979 asennettiin ensimmäinen Pyroflow-kattila yrityksen Pihlavan kuitulevytehtaan vanhan höyrykattilan yhteyteen. Samana vuonna tilattiin Kauttuan lämpövoimalaan toinen Pyroflow-kattila. Tämän jälkeen mm. kunnat alkoivat os-

taa kiertopetikattiloita. Yhdysvaltain markkinoilla ilmenneen kiinnostuksen vuoksi Ahlström perusti vuonna 1980 yhdessä Gulf- ja Shell -yhtiöiden kanssa San Diegoon yhteisyrityksen Pyropower Inc (Ahlstrom World 1851-2001, CD-ROM 2001). Pyropower toimitti vuonna 1983 ensimmäisen Yhdysvaltoihin tilatun Pyroflow-kattilan Gulf Oilille Kaliforniaan.

Kiertopetikattilan (Pyroflow-kattilan) etu on kyky polttaa mahdollisimman puhtaasti ja pienillä typpioksidi- ja rikkidioksidipäästöillä monia teollisuuden puupohjaisia jätteitä ja muita vaativia polttoaineita (Tuomo Hulkkonen 20.5.2002). Ahlström saikin 1980-luvun aikana useita ympäristöpalkintoja mm. Yhdysvalloissa.

1980-luvun aikana Ahlström laajensi liiketoimintaansa kattiloiden valmistuksesta ja myynnistä kattilalaitosten kokonaistoimituksiin.

Vuonna 1986 Kymi-Strömberg Oy:n Heinolan kattilaliiketoiminnan osto oli huomattava kotimainen yrityskauppa, jolla lisättiin omaa valmistuskapasiteettia. Rauma-Repolalta ostettiin seuraavana vuonna Kaarinasta suunnitteluyksikkö ja Japaniin perustettiin yhteisyritys. Vuonna 1989 kasvanut energiateknologia-ala erotettiin Ahlströmin muusta konepajatoiminnasta omaksi liiketoimintadivisioonaksi Ahlström Pyropoweriksi. (Ahlstrom World 1851-2001, CD-ROM 2001) Liiketoimiyksiköiden erottaminen selvensi kustannusten ja tulosten kohdentamista sekä helpotti myös tulevissa yrityskaupoissa yhtiön arvon määrittelyä. Vuonna 1989 divisioonan liikevaihto oli 900 mmk ja henkilöstöä oli 1 220 henkilöä, josta Suomessa 730 henkeä. Divisioonan johto ja kehityskeskus olivat Yhdysvalloissa San Diegossa. Toinen kehityskeskus oli Japanissa. Karhulassa sijaitsi tutkimusosasto, joka keskittyi mm. paineistetun polton kehittämiseen ja myös biomassan paineistettuun kaasutukseen perustuvan kattilayksikön kehittämiseen. Tuotannon hoitivat Varkauden höyrykattilatehdas ja alihankkijat.

Vuonna 1990 tilattiin 90. Pyroflow-kattila ja divisioonalla oli noin 40 prosentin maailmanmarkkinaosuus. 1990-luvun alkuvuosina Ahlström kehitti edelleen divisioonaa tutkimusta ja tuotantoa kehittämällä ja ostamalla divisioonaan uusia yrityksiä. Varkauden konepajalla otettiin vuonna 1991 käyttöön laatujärjestelmä. Lamavuosina 1991-1992 Ahlström Pyropower irtisanoi Varkaudessa noin 150 työntekijää. Yhtiö panosti tuottavuuden kehittämiseen ja alihankintaketjujen rakentamiseen. Tuottavuus kasvoikin huomattavasti, mikä vahvisti sittemmin Varkauden konepajan asemaa muihin konepajoihin verrattuna (Heikki Glumerus 15.4.2002). Vuonna 1993 Ahlström hankki enemmistön Fakop-yhtiöstä, joka oli Puolan suurin kattilanvalmistaja, sekä Outokumpu Ecoenergy Oy:n kattilaliiketoiminnan.

1990-luvun alkuvuosina koko Pyropower-divisioonan kasvu oli suhteellisen hidasta Suomen ja Yhdysvaltain markkinoiden heikon kehityksen vuoksi. Divisioonan liikevaihto oli vuonna 1994 1 200 milj. markkaa, mikä oli 10 prosenttia koko konsernin liikevaihdosta. Henkilöstöä oli 1 500.

1990-luvulla toimitukset laajenivat edelleen kokonaisten voimalaitosten toimituksiin. Kattilalaitosten osuus voimalaitoksen kokonaistoimituksessa on noin kolmasosa (Tuomo Hulkkonen, 20.5.2002). Näin liiketoiminnassa tarvittava osaaminen laajeni energia- ja tuotantoteknologiasta mm. projektien kokonaissuunnitteluun, projektihallintaan ja rahoitukseen. Yrityksestä tuli kokonaistoimittaja, joka alkoi ostaa kasvavan osan toimitukseen sisältyvistä laitteista, laitososista ja metallituotteista alihankkijoilta.

Prosessilaitteet

Varkauden prosessilaitetehtaan kehitys oli 1970- ja 80-luvuilla vaatimattomampaa kuin energiateknologian kehitys. Varkauden tehtaan tuotteita olivat mm. soodakattilat, meesauunit, lämmönvaihtimet ja haihduttamot. Soodakattila on prosessiteollisuuden jätteitä, kuten mustalipeää, polttava energiakattila. Vuonna 1983 Ahlström osti AB Rosenblads Patenterin haihduttamoliiketoiminnan. Ahlströmin prosessilaitteiden tarjonta laajeni edelleen huomattavasti vuonna 1987 kun Enso-Gutzeitin konepajayksiköt (Savonlinna ja Salo) siirtyivät Ahlströmille. Lisäksi Ahlström osti samana vuonna Yhdysvalloissa toimineen Rosenblad Corporationin. Näin Varkauden prosessilaitetehdas tuli osaksi prosessitekniikan toimialaa Savonlinnan ja Rosenbladin konepajojen kanssa. Toimialan liikevaihto oli vuonna 1986 noin 200 mmk ja ostojen jälkeen vuonna 1987 jo 570 mmk.

Helmikuussa 1990 toteutunut Kamyr Inc. -yhtiön osto vahvisti edelleen Ahlströmin asemaa yhtenä johtavista selluteollisuuden prosessien, laitteiden ja palveluiden tuottajista. Päivärinteen konepajalla Varkaudessa otettiin käyttöön vuonna 1991 uusi lamellilinja, joka valmisti haihduttimien lämpöpintaelementtejä. Muuten Ahlströmin 1990-luvun vuosikertomuksissa ei Varkauden prosessilaitetehtaan toiminnasta anneta tarkempaa informaatiota, mutta toimintaa varmaan kehitettiin pienin askelin. Myös soodakattiloiden valmistus jatkui Varkaudessa Pirtinniemellä osana Ahlströmiä vuosituhannen vaihteeseen saakka.

Seulalevyt

Alusta saakka Ahlströmin Varkauden konepaja on ollut Suomen ainoa prosessiteollisuuden seulalevyjen valmistaja. Varkauden konepaja aloitti seulalevyjen valmistuksen vuosina 1946-1947 Ruotsista hankituilla käytetyillä koneilla. Tarkoituksena oli tasata Varkauden konepajan työllisyyttä ottamalla tuotantoon uusi sarjatuote. Vuonna 1959 teknologiaa kehitettiin aloittamalla kartioporattujen massankäsittelyn seulalevyjen valmistus. Seulalevyjen tuotanto lähes kymmenkertaistui 1960-luvulla. Samalla kehitettiin uusia sovelluksia ja löydettiin uusia käyttökohteita kemiallisen metsäteollisuuden ulkopuolelta mm. elintarvike- ja kemianteollisuudesta.

Ahlströmin seulalevyjen tuotantokapasiteetti kaksinkertaistettiin 1970-luvulla aloittamalla niiden valmistus myös Ruotsissa (1976 Norrköping, Ingelstad), Yhdysvalloissa (1978 Glens Falls) ja Ranskassa (1980 Schweighouse). Seulalevyjen tuotekehitys ja markkinointi keskitettiin vuonna 1977 Ruotsiin. Näin sinänsä vaatimattomasta tuotteesta tuli yksi ensimmäisistä Ahlströmin globaaleista tuotteista, jolla oli merkittävä markkina-asema Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa. Varkauden uusi seulalevytehdas valmistui vuonna 1986 ja Ranskaan valmistui vuonna 1990 uusi moderni seulalevyjä valmistava konepaja.

Automaatio- ja elektroniikkateollisuus

Ahlströmin Varkauden paperitehtaalla otettiin vuonna 1969 käyttöön ensimmäinen tietokone, IBM 1800, tuotannonohjauksessa, suunnittelussa ja raportoinnissa (Ahlstrom World 1851-2001, CD-ROM 2001). Vuonna 1976 tehdas osti ensimmäisenä Euroopassa Honeywellin vastakehittämän digitaalisen automaatiojärjestelmän TDC:n, jota paperitehtaan kunnossapito-osasto alkoi ylläpitää (Timo Saarelainen 21.5.2002). Ahlströmin kehitysosasto aloitti vuonna 1977 tietokoneiden valmistuksen.

Tällaisen kehityksen henkinen vetäjä oli FL Olavi Lehtikoski (1935-2001). Lehtikoski oli toiminut opiskeluvuosina 1956-1961 matemaatikkona metsäteollisuuden Keskuslaboratoriossa Helsingissä. Varkaudessa hän työskenteli lyhyen aikaa jo 1960-luvun alussa, mutta palasi välillä Valtion tietokonekeskuksen palvelukseen. Vuonna 1968 hän muutti uudelleen Varkauteen, jolloin Ahlström aloitti ”BETSY-projektin”. Sen tavoitteena oli kehittää maailman eturintamassa tietokoneohjattuja paperitehtaan integroituja tuotannonsuunnittelu- ja prosessinohjausjärjestelmiä sisältäen koko toiminnan ja sen analysoinnin myyntitilauksesta lopputuotteen toimitukseen ja laskutukseen. Seitsemänkymmentäluvun jälkipuoliskolla mukaan tulivat ensimmäiset miktotietokonesovellukset. Ilmeisesti juuri tuolloin Lehtikoski oivalsi, että sovelluksilla olisi käyttöä myös Ahlströmin ulkopuolella. 1970-luvun aikana Lehtikoski yleni kehitysjohtajaksi ja sitten Ahlströmin globaalin paperiteollisuuden johtajaksi. Vuonna 1981 Lehtikoski perusti oman yrityksen, joka synnytti sittemmin kaksi innovaatioihin perustuvaa yritystä Robotest Oy:n 1984 Kangaslammille ja PulpExpert Oy:n 1989 Varkauteen (Päivi Lehtikoski 18.2.2003, Matti Pulkkinen 21.5.2002).

Ahlströmin paperitehdas perusti vuonna 1979 kehitysosaston tietokoneyksiköstä Altim Control Ky:n, joka myöhemmin muuttui Altim Control Oy:ksi ja vuonna 1991 Ahlström Automationiksi (Moilanen 1991, Ari Remes 15.4.2002). Uuden yrityksen, joka työllisti aluksi runsaat 30 henkilöä, vetäjäksi tuli Simo Koivisto, joka oli ollut vuosia mukana Lehtikosken kehityshankkeissa IBM:n edustajana (Matti Pulkkinen 21.5.2002).

Altim Controlin kehitys osana perusteollisuutta ja konsernin sitkeä ja pitkäjänteinen rahoitus muistuttaa pienessä mittakaavassa Nokian elektroniikan kehitystä Kaapelitehtaan sähköosastosta. 1970-luvulla Ahlströmin strategia oli edelleen diversifioituminen – se pyrki läpimurtoihin eri aloilla ja hakemaan myös uusia toimialoja. Varkaudessa panostettiin 1970-luvulla erityisesti perinteiseen sellu- ja paperiosaamiseen sekä uutena alana kehitettiin elektroniikkaa. (Ari Remes 15.4.2002).

Altim Control kehitti aluksi hyvin monia tuotteita. Aivan toiminnan alussa tuotevalikoimaan kuului tuotannonohjaussovelluksia, pituusleikkurin ohjausjärjestelmiä, saha-automaatiosovelluksia, laudan laadunmittausjärjestelmä, paperinkireysmittari ja rullaleimaimia. Mutta runsas tuotevalikoima kävi raskaaksi kehittäjille ja yrityksen talousjohtaja Kari Valveelle, ja niin tuotevalikoimaa päätettiin keskittää (Matti Pulkkinen 21.5.2002).

Ratkaisu ongelmaan jalostui nopeasti: päätettiin kehittää koko tehtaan kattava prosessinohjausjärjestelmä. Yritys kehitti ensimmäiset Alcont-tuotannonohjausjärjestelmänsä Kauttuan lämpövoimalan Pyroflow-kattilaan, Sunila Oy:n sellutehtaalle ja Hyvinkään lasivillatehtaalle 1980-luvun alussa (Ahlstrom World 1851-2001, CD-ROM 2001, Matti Pulkkinen 21.5.2002). Asiakkaita saatiin vähitellen myös konsernin ulkopuolelta Suomesta, ja vuosien 1983 ja 1984 aikana vienti käynnistyi Ruotsiin, Englantiin, Saksaan ja Yhdysvaltoihin. Alcontin rinnalla myytiin Packman-rullanseurantajärjestelmää ja Millman-tuotannonohjausjärjestelmää.

Vuonna 1982 alettiin kehittää automaatiojärjestelmää Savon Sanomien painokoneelle. Tästä kehittyi uusi järjestelmä, joka nimettiin Printaksi. Printa-järjestelmien kansainvälinen myynti käynnistyi vuonna 1985, kun norjalainen painotalo osti järjestelmän. Printa toimitettiin Suomessa myöhemmin mm. Helsingin Sanomien Varkauden sanomalehtipainotaloon.

Vuonna 1986 Altim Control työllisti jo 425 henkeä, joista Varkaudessa 375 henkeä ja 50 henkeä ulkomailla. Kasvanut yksikkö sai tuolloin uudet toimitilat Varkaudessa. Vuonna 1987 Altim Controllin liikevaihto oli 200 mmk.

Vuosina 1988-1989 Ahlström osti saksalaisen Lippken vahvistamaan automaatiotoimialaansa. Lippke oli paperin laadunohjausjärjestelmien keskeinen toimittaja. Kaupan seurauksena päätettiin yhdistää Lippken laadunohjausjärjestelmä Alcontiin aluksi käyttöliittymätasolla.

Ahlström oli pitkäjänteinen rahoittaja, vaikka Altim Controllin kannattavuus oli heikko. Konsernilla oli 3- ja 5-vuotissuunnitelmat, eli aikajänne oli huomattavasti pidempi kuin liiketoiminnassa nykyään. (Timo Saarelainen 21.5.2002) Vuonna 1987 alkaneen uuden Alcont 2 -tuotesukupolven kehittämistä rahoitettiin Ahlströmin konsernirahoituksella, Tekesin tuella ja vanhojen järjestelmien myyntituloilla. Ensimmäiset toimitukset tehtiin 1989

(Esa Ensio Tuovinen 16.4.2002). Vuonna 1990 Lippken laadunohjaustoiminnot integroitiin Alcontiin täydellisesti.

Varkauden automaatioyksikkö suunnitteli ja kehitti tuotteita ja lisäksi valmisti tuotteissa tarvittavaa elektroniikkaa ja mekaniikkaa. Varkaudessa työpaikkoja oli huolto mukaan luettuna jo 450. Kaikkiaan Lippken oston jälkeen teollisuusautomaatiotoimialan palveluksessa oli lähes 1 000 henkeä ja myynti oli 400 mmk.

Altim Control oli 1980-luvulla ja varsinkin Itä-Suomessa poikkeuksellinen yritys. Työyhteisönä se oli tiivis ja kansainvälinen. Yritys oli Varkaudessa 1980-luvun hienoin työpaikka, jossa tunnelma oli ajoittain hulvatonta. Esimerkiksi tarjouksia saatettiin tehdä kiireellä yöaikaan. Henkilökunta oli innostunutta, nuorta ja joustavaa. Paikkakunnalla olikin sanonta, että Altimilla palaa aina valot. Kuitenkin henkilökunnasta pidettiin hyvää huolta. (Timo Mustikkamaa ja Risto Naumanen 22.5.2002). Yrityksen tuotekehityksessä pitkään työskennellyt Tuula Hämäläinen (siirtyi sittemmin Tellabsiin) piti sitä ikäpolvensa parhaana yrityksenä (Tuula Hämäläinen 21.11. 2002).

Altim Controllin tuotekehityskulttuuri oli alusta saakka edistyksellistä. Nuori yritys toteutti suuria kehitysprojekteja. Tämä oli mahdollista, koska sen kehitysprosessit olivat ainutlaatuisia niiden systemaattisuuden vuoksi ja koska se otti eturivissä käyttöön tuotekehityksen laatujärjestelmät. Yritys näki tulevaisuuteen pitkän teknologiahorisontin, se loi uutta automaatioteknologiaa eikä kehittänyt vanhaa. Vuonna 1992 Altim oli noussut eräiden arvioiden mukaan jo Euroopan mestaruussarjaan. (Timo Saarelainen 21.5.2002)

Varkauteen syntyi Altim Controllin kasvun myötä alueelle sitoutunut osaajien joukko. Yhtiön kasvuvaiheen toimitusjohtaja Simo Koivisto oli pidetty ja karismaattinen johtaja, joka piti yllä luovaa ilmapiiriä ja sai houkuteltua yritykseen parhaat ja innostuneet nuoret suunnittelijat. (Tuula Hämäläinen 21.5.2002 ja Jukka Koskinen 21.5.2002) Altimille muutti ihmisiä töihin eri puolilta Suomea, mutta sinne jäivät pysyvästi yleensä vain Itä- ja Pohjois-Suomesta tulleet. Turun seudulta ja pääkaupunkiseudulta muuttaneet eivät Varkaudessa viihtyneet pitkään. (Jukka Koskinen 21.5.2002) Yksi tuotekehityksen ja markkinoinnin ulospäin näkyneistä henkilöistä oli niitä 1980-luvulla vetänyt nuori diplomi-insinööri Ari Remes (Timo Saarelainen 21.5.2002), joka sai 1980-luvulla A. Ahlströmin tuotekehityspalkinnon.

1990-luvun alussa Ahlström Automation pyrki voimakkaasti tunkeutumaan Yhdysvaltain markkinoille, mikä kasvatti kustannuksia samoin kuin uusien tuotteiden kehittäminenkin. Samaan aikaan markkinatilanteet heikkenivät. Yhtymän vuoden 1991 vuosikertomus toteaakin, että ”Ahlström Machineryn tulos jäi edellistä vuotta heikommaksi ja tappiolliseksi. Erikoisesti teollisuusautomaatioon liittyvät uudet tuotteet ja eräiden tilausten pe-

ruutukset aiheuttivat ylimääräisiä kustannuksia samoin kuin kansainvälinen, kasvanut organisaatio”.

2.6 Yhteenveto: Varkauden suhteellinen itsenäisyys 1980-luvulla

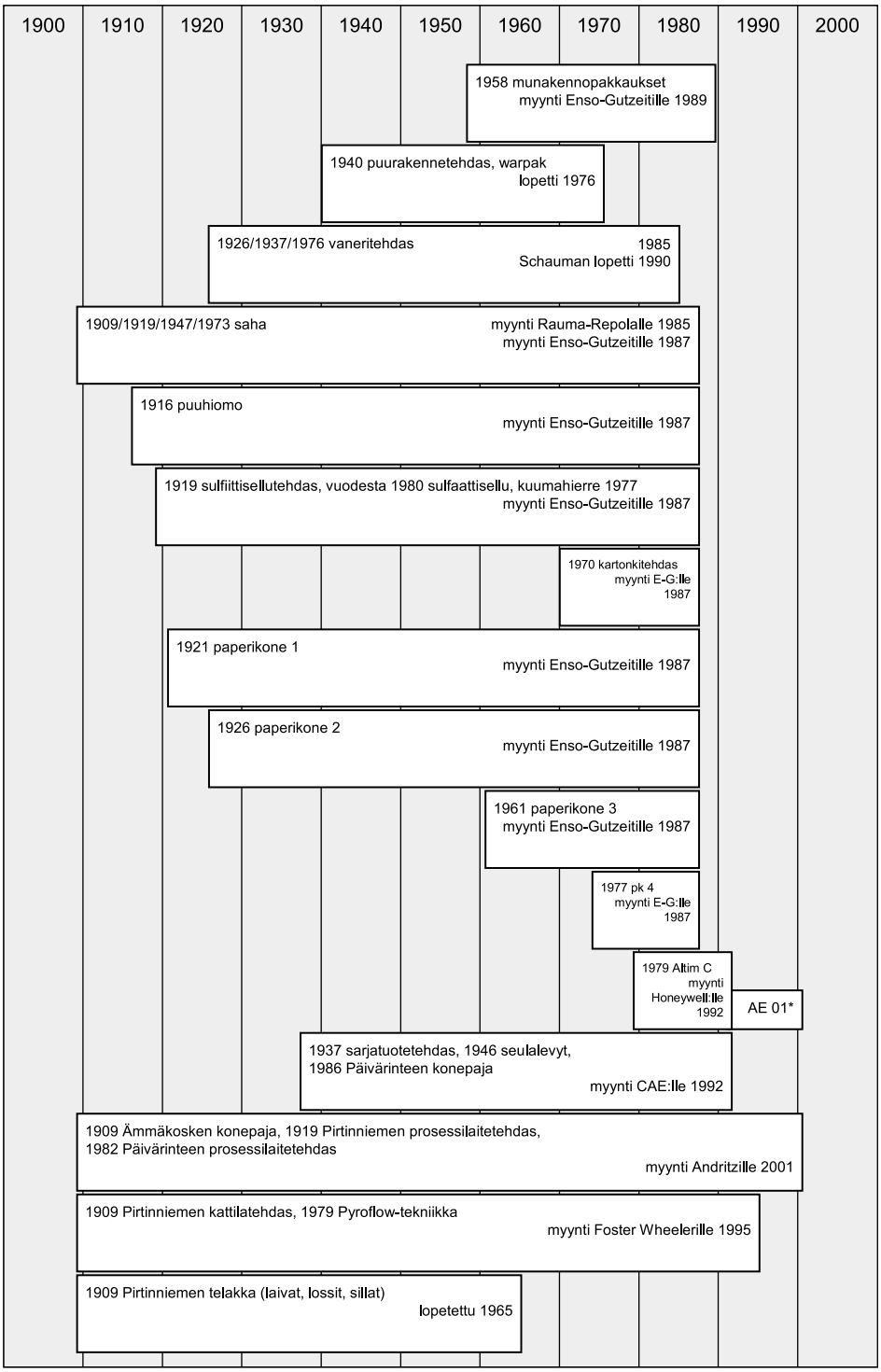
Edellä esitetty Ahlströmin kauden Varkauden teollisuuden historia on tiivistetty kuvioon 2.2. Kuvio osoittaa Varkauden teollisuuden kasvaneen ja monipuolistuneen Ahlströmin kautena hyvin aina 1980-luvulle saakka. Samaan aikaan Varkauden kaupunki oli kasvanut 25 000 hengen merkittäväksi teolliseksi keskukseksi Itä-Suomeen. 1980-luvun alkupuolta voisi myös luonnehtia ajanjaksoksi, jolloin Varkaus oli huomattavasti kasvattanut suhteellista itsenäisyyttään.

Nyky-Varkaus syntyi Ahlström-yhtiön investointien seurauksena. Pääoma, johtajisto, teknologia ja osaaminen kaupungin kehittämiseen tuotiin Etelä-Suomesta. Varkauden seutu ympäristöineen tarjosi raaka-aineet, energian ja työvoimaa. 1980-luvulla Varkaus oli edelleen riippuvainen Ahlström-yhtiön investoinneista, mutta kaupunkiin oli kehittynyt myös merkittävää paikallista osaamista ja omaperäistä liiketoimintaa. Seulalevyjen, selluteknologian ja höyrykattiloiden valmistuksessa Ahlströmin Varkauden yksiköt olivat johtavia yksiköitä. Altim Controllin käynnistyminen oli pitkälti varkautelaisten aloitteellisuuden seurausta.

Samaan aikaan kaupunki oli itsenäistynyt tehtaasta. Varkauden kaupunkiin oli luotu pohjoismaiden hyvinvointivaltion kunnalliset rakenteet, ja kuntaa johdettiin itsenäisesti eikä enää tehtaan tai yhtymän pääkonttorista käsin.

Juuri tässä tilanteessa talouden ja yritysten rakenteet alkoivat kuitenkin uudelleen muuttua. Ahlströmin kiihtyvän kansainvälistymisen myötä globalisoituminen saapui Varkauteen. Millaiseksi oli muodostuva Varkauden asema tässä uudessa tilanteessa?

Kuvio 2.2 Ahlströmin tehtaat Varkaudessa 1909-2001



* Ahlström Electronics siirtyi vuonna 2001 Ahlström Capitalin omistukseen.

3

Ahlströmin globalisoituminen ja irtaantuminen Varkaudesta

Vielä 1980-luvun alussa Ahlström oli vahvasti kotimainen ja monialainen perheyhtiö, joka muuntui vähitellen noin 20 vuodessa voimakkaasti kansainväliseksi, suhteellisen fokusoituneeksi kuitupohjaisten erikoismateriaalien valmistajaksi, joka on listautumassa pörssiin jos markkinaolosuhteet sen sallivat. Muutosprosessi ei ole ollut suoraviivainen eikä helppo, niin kuin se ei ole ollut monelle muullekaan suomalaisyritykselle.

Ahlströmin kansainvälistyminen on yksityiskohdissaan varsin monivivahteinen prosessi, eikä sen tarkkaan läpikäyntiin ole tässä yhteydessä tarvetta (tarkemmin kehitystä kuvaa liikkeenjohdon näkökulmasta vuosien 1982-1995 osalta Kosonen 1994 ja Nissi 1997 sekä myöhempää kehitystä Laurila & Lilja 2003). Seuraavassa kiinnitetään huomiota tapahtumien kulkuun yleisellä tasolla siten, että tapauksen keskeiset piirteet tulevat esiin. Samoin pohditaan Ahlströmin tapauksen erityispiirteitä suhteessa muihin kansainvälistyneisiin suomalaisiin yrityksiin. Lopuksi arvioidaan yksityiskohtaisemmin syitä siihen, että Ahlström eri vaiheissa päätti myydä Varkaudessa olevat liiketoimintansa.

3.1 Globalisoitumiskehitys

Ahlströmin tuotannon kansainvälistymiskehitys alkoi 1960-luvulla ensimmäisellä yritysostolla vuonna 1963. Tuolloin Ahlström osti italialaisen Cartiere Giuacomo Bosso S.p.A:n osake-enemmistön. Yritys valmisti mm. suodatin- ja patruunapapereita. Bosso teki Italiassa yritysoston 1975. Vuonna 1976 Ahlstöm osti Saksasta Kämmerer GmbH:n paperitehtaan. Nämä tehtaat yhdessä Suomessa sijainneen Kauttuan tehtaan kanssa muodostivat vuonna 1984 Ahlströmin hieno- ja erikoispaperiteollisuustoimialan, josta sittemmin tuli muuntuneessa muodossa Ahlströmin ydinliiketoiminta-alue.

Ahlströmin eri liiketoiminta-alueilla oli suhteellisen paljon toimintaa 1970-luvulla Ruotsissa. Ne yhdistettiin vuonna 1982 yhtiöksi, joka sai nimekseen Ahlströmföretagen Svenska AB. Energiateknologian alalla Ahlström perusti vuonna 1980 Pyropower Inc:in Yhdysvaltoihin.

1980-luvun alussa ulkomaisen henkilöstön osuus yhtymän henkilöstöstä oli noin 10 prosenttia. Krister Ahlström aloitti Ahlströmin toimitusjohtajana vuoden 1982 alussa ja yhtenä keskeisenä toiminta-ajatuksena hänellä oli Ahlströmin kansainvälistäminen. Krister Ahlströmin jälkeen linja on jatkunut Juha Rantasen toimitusjohtajakaudella vuoden 1998 alusta lähtien. Taulukko 3.1 osoittaa, että kansainvälistymisprosessi on ollut suorastaan hämmästyttävän tasainen ja johdonmukainen, kun sitä mitataan ulkomaisen henkilöstön ja liikevaihdon osuudella. 1980-luvun puolivälistä lähtien ulkomaisen henkilöstön osuus on noussut 17 prosentista yli 80 prosenttiin ja ulkomainen liikevaihto 61 prosentista 96 prosenttiin.

Kansainvälistymiskehityksen monimutkaisuudesta tämä taulukko ei kuitenkaan kerro mitään. Sen liiketoiminnan etsiminen ja vahvistaminen, jossa Ahlström pystyisi lopultakin kestävään kansainväliseen kasvuun, vei huomattavan paljon aikaa.

Taulukko 3.1 Ahlströmin henkilöstön ja liikevaihdon kehitys Suomessa ja ulkomailla 1985-2002

	Henkilöstö				Liikevaihto	
	Yhteensä	Suomessa	Ulkomailla	ulkomainen osuus, %	Milj. mk	ulkomainen osuus, %
1985	11 714	9 690	2 024	17	5 209	61
1986	11 881	9 623	2 258	19	5 552	64
1987	10 454	7 936	2 518	24	5 893	52
1988	11 393	8 358	3 035	27	5 882	59
1989	11 653	8 205	3 448	30	7 300	64
1990	13 324	7 787	5 537	42	8 735	70
1991	12 007	6 573	5 434	45	8 282	74
1992	10 744	5 767	4 977	46	10 149	77
1993	12 359	5 844	6 515	53	10 840	82
1994	13 235	5 680	7 555	57	10 842	84
1995	10 523	4 048	6 475	62	12 108	82
1996	12 800	3 978	8 822	69	11 821	85
1997	13 758	4 017	9 741	71	14 498	89
1998	14 774	4 018	10 756	73	14 482	89
1999	10 991	2 528	8 463	77	12 854	92
2000	8 952	1 969	6 983	78	12 557	96
2001	6 933	1 179	5 754	83	12 177	96
2002	6 588				10 561	

Lähde: Ahlströmin vuosikertomukset.

3.2 Fokusoitumisen tuska

Ahlström on ollut perustamisestaan lähtien monialayhtiö, johon ovat vahvasti kuuluneet metsä-, konepaja- ja lasiteollisuus ja eräät muut toimialat erilaisten historiallisten tekijöiden vuoksi, esimerkiksi sähkötarvikeala liittyen Strömmforssin ruukkialueen kehittämiseen. Ahlströmin lisäksi mm. Tampella oli hyvin samanlainen toimialarakenteeltaan ennen 1990-lukua.

Kansainvälistyminen on kuitenkin pakottanut suomalaiset yhtiöt yleensä fokusoimaan liiketoimintaansa. Ahlströmin liiketoimintaportfolion kehitys vuosina 1982-2002 voidaan jakaa karkeasti viiteen kehitysvaiheeseen:

- Vuosina 1982-1986 eri liiketoiminta-aloja kehitettiin ja kansainvälistymistä kiihdytettiin. Jakson lopussa päätettiin irtautua Varkauden perusmetsäteollisuudesta, koska yhtymällä ei katsottu olevan enää resursseja sen kehittämiseen. Irtautuminen toteutui vuoden 1987 alussa, mikä johti paperiteollisuuden osuuden putoamiseen yhtymän liikevaihdosta alle kolmannekseen.
- Vuosina 1987-1990 jatkettiin eri liiketoiminta-alojen kansainvälistä kehittämistä. Nopeimmin kasvoivat yhtymän konepajateollisuutta edustavat liiketoiminnot, minkä seurauksena 1990-luvun alussa konepajateollisuuden osuus kasvoi yli 50 prosenttiin yhtymän liikevaihdosta.
- 1990-luvun alun lamavuosina yhtymän voimavarat arvioitiin kuitenkin liian heikoiksi monien automaatio- ja konepajaliiketoimintojen jatkokehittämiseen. Näin päätettiin irtautua Varkauteen keskittyneistä automaatio- (1992), seulalevy- (1992) ja energiateknologialiiketoiminnoista (1995). Myös Riihimäen Lasi Oy:stä luovuttiin vuonna 1995. Näiden luopumisten vastapainoksi Ahlström osti ruotsalaisen pakkausalan yrityksen Åkerlund & Rausingin (1994) sekä muodosti sähkötarvikealalle tanskalaisen NKT-konsernin kanssa yhteisyrityksen Lexelin.
- Vuosina 1996-1999 yhtymää kehitettiin viiden alakonsernin (Paperi, Åkerlund & Rausing, Machinery, Pumput ja Lexel) holding-yhtiönä kuitenkin siten, että Paperi-ryhmän osuus vähitellen kasvoi lähes puoleen yhtymän liikevaihdosta.
- Vuoden 1999 lopulla yhtymässä hyväksyttiin sen nykyinen strategia, joka johti pyrkimykseen fokusoitua kuitupohjaisiin erikoismateriaaleihin ja tätä strategiaa tukeviin yritysostoihin. Yhtymän muuta liiketoimintaa karsittiin myymällä 50 prosenttiosuus Lexelistä (1999), pumput (2001), Machinery (2000-2001), suurin osa Åkerlund & Rausingista (2001-2002), amerikkalaisen energiayhtiö ADC:n voimalaosuudet (2001) sekä amerikkalainen rakennus- ja asennusyhtiö Kamtech (2002). Samalla vuonna 2001 A. Ahlström Oy jakautui kolmeksi yhtiöksi. Teollisuusyhtiö Ahlstromista jäivät pois sijoitusyhtiö Ahlström

Capital Oy:hyn siirtyneet pienehköt omistukset sekä perheyhtiö A. Ahlström Osakeyhtiöön siirtyneet kiinteistöt ja muut omistukset.

Yhtymän rakennejärjestelyt saatettiin – tällä erää – päätökseen vuoden 2002 aikana ja nyt yhtymän lähes koko liiketoiminta sijoittuu kolmeen divisioonaan: FiberComposites eli kuitukomposiitit, LabelPack eli etiketit ja pakkaukset sekä Specialties eli erikoistuotteet. Itse asiassa Ahlström on nyt 150-vuotisen historiansa aikana ensimmäistä kertaa ei-monialayhtiö. Taulukot 3.2 ja 3.3 valaisevat vielä yhtymän rakenteen muutoksia vuosina 1985-2002.

On huomattava, että kuvattujen vaiheiden ja taulukoiden lukujen taakse kätkeytyy valtava määrä erilaisia yrityskauppoja ja -järjestelyjä sekä kehittämishankkeita. Monessa suhteessa prosessia voikin luonnehtia kokeilujen ja sattumienkin muovaamaksi prosessiksi. Kun yhtymän kansainvälistämistä kiihdytettiin 1980-luvulta lähtien, ei voitu olla etukäteen selvillä siitä, mihin liiketoimintoihin yhtymän kannattaisi keskittyä. Valinta perustui pitkälti käytännön kokeisiin: kaikkia liiketoimintoja kehitettiin pienin askelin kansainväliseen suuntaan ja jos kävi ilmeiseksi, ettei Ahlström voi viedä kehitystyötä riittävän pitkälle jonkin liiketoiminnan osalta, niin sitten se pyrittiin myymään yhtymälle, jolle sen jatkokehittäminen paremmin sopi. Myy-

Taulukko 3.2 Ahlströmin päätoimialojen osuudet yhtymän liikevaihdosta 1985-2002, %

	Paperiteollisuus/ Kituteollisuus	Konepajateollisuus	Muu
1985	40	29	31
1986	44	31	25
1987	29	39	25
1988	27	40	28
1989	23	47	26
1990	20	56	21
1991	25	51	20
1992	24	54	17
1993	23	57	18
1994	24	48	26
1995	30	47	21
1996	37	39	22
1997	46	32	22
1998	45	27	28
1999	49	31	18
2000	67	33	
2001	80	20	
2002	91	9	

Taulukko 3.3 Ahlströmin liikevaihdon jakautuminen toimialoittain vuosikertomusten esittämällä tavalla 1985-2002

1985	Paperi 40		Konepaja ja automaatio 29			Muu 31	
1986	Erikoispaperi 22	Varkauden paperi 22	Konepaja ja automaatio 31			Muu 25	
1987	Erikoispaperi 25	Varkauden paperi 2	Konepaja ja automaatio 39			Muu teollisuus 25	Muu 7
1988	Erikoispaperi 27		Konepaja ja automaatio 40			Muu teollisuus 28	Muu 5
1989	Erikoispaperi 23		Machinery 34		Pyropower 13	Muu teollisuus 26	Muu 4
1990	Paper 20		Machinery 44		Pyropower 12	General Products 21	Muu 3
1991	Paper 25		Machinery 40		Pyropower 11	General Products 20	Muu 4
1992	Paper 24		Machinery 43		Pyropower 11	General Products 17	Muu 5
1993	Paper 23		Machinery 44		Pyropower 13	General Products 18	Muu 2
1994	Paper 24		Machinery 38		Pyropower 10	General Products 26	Muu 2
1995	Paper 30	Åkerlund & Rausing 15	Machinery 30	Pumput 6	Pyropower 11	Lexel 6	Muu 2
1996	Paper 37	Åkerlund & Rausing 15	Machinery 32	Pumput 7		Lexel 7	Muu 2
1997	Paper 46	Åkerlund & Rausing 13	Machinery 26	Pumput 6		Lexel 8	Muu 1
1998	Paper 45	Åkerlund & Rausing 15	Machinery 22	Pumput 5		Muu 13	
1999	Paper 49	Åkerlund & Rausing 15	Machinery 25	Pumput 6		Muu 3	
2000	Kuitukompo-siitit 12	Suodatinmateriaalit 9	Etiketit ja pak-kaukset 18	Tarra-paperit 14	Teollisuus-tuotteet 14	Åkerlund & Rausing 12	Muu 21
2001	FiberComposites 32		LabelPack 29		Specialties 19	Other 20	
2002	FiberComposites 39 (42)		LabelPack 29 (31)		Specialties 23 (25)	Other 9 (2)	

Lähde: Ahlströmin vuosikertomukset.

tyjen liiketoimintojen tilalle ostettiin uusia liiketoimintoja, joista saatettiin sitten myös luopua, jos niiden kehittäminen ei ollut riittävän vankalla pohjalla (Krister Ahlström 25.4.2002).

Näin yhtymän kestävimmäksi tuotantosuunnaksi osoittautui erikoispaperiteollisuus ja muut kuitupohjaiset materiaalit. Ratkaisu on jälkikäteen tarkasteltuna varsin luonnollisen tuntuinen, koska Ahlström ei ollut suomalaisten yritysten joukossa kovin vahva perusmetsäteollisuudessa eikä konepajateollisuudessa. Mutta toisaalta: varmaankin jokin muukin vaihtoehto olisi voinut toteutua, jos jokin suuri ratkaisu olisi tehty toisin. Lisäksi on huomattava, että yhtymän nykyinen strategia on vielä ”testausvaiheessa”.

3.3 Yhtiö- ja omistusrakenteen muuttaminen

A.Ahlström Osakeyhtiö jakautui 1.7.2001 siis kolmeksi yhtiöksi, joista uudelleen nimetty Ahlstrom Oyj harjoittaa teollisuustoimintaa, Ahlström Capital sijoitustoimintaa ja A. Ahlström Osakeyhtiö huolehtii omistajaperheen omaisuudesta kuten yrityksen syntysijoilla Noormarkussa sijaitsevista kiinteistöistä, sahasta ja metsistä sekä Varkaudessa olevasta maaomaisuudesta ja muista kiinteistöistä. Ahlström Capital on Ahlström-suvun omistama si-

joitusyhtiö, joka jatkaa suvun yrittäjäperinteitä investoimalla lupaaviin kasvualoihin. Ahlströmin vanhoista liiketoiminnoista sijoitusyhtiö omistaa Ahltronixin (entinen Ahlström Electronics), jolla on elektroniikan sopimusvalmistusta Varkaudessa, Raumalla ja Virossa. Muita yhtiön sijoituskohteita ovat mm. Å & R Carton ja Vacon.

Ahlstrom Oyj on tarkoitus listata pörssiin lähivuosina, jos yhtiön ja markkinoiden tila sen sallivat. Näin ratkaistaisiin aina silloin tällöin esillä ollut kysymys miten perheyhtiö kykenee rahoittamaan yhtiön kansainvälisen kasvun ja liiketoiminnan kehittämisen. Vanhoista perheomistuksessa olleista suomalaisista metsäyhtiöistä ovat viime vuosina useimmat sulautuneet suurempiin yhtymiin. Tällaisia sulautuneita yrityksiä ovat mm. Kymi Kymmene, Serlachius, Saastamoinen ja Schauman. Ahlstromin lisäksi perheomistuksessa on säilynyt vain Myllykoski. Muista suurista suomalaisista yrityksistä vain Kone on edelleen pääosin perheomistuksessa, vaikka se onkin myös pörssiyhtiö.

3.4 Globalisoitumisen onnistuneisuus

Ahlströmin globalisoitumisprosessin onnistumista voidaan yrittää arvioida monella tavalla:

- Kansainvälistymisprosessin johdonmukaisuus ja nopeus: Ahlströmin fokusoituminen nykyisiin toimialoihin kesti suhteellisen kauan ja välillä tehtiin monenlaisia lyhytaikaisiksi osoittautuneita ratkaisuja. Näin on kuitenkin ollut asianlaita varsin monessa suomalaisessa yrityksessä. Esimerkiksi riittää vaikka Nokian seikkailu tv-liiketoiminnassa.
- Kansainvälistyneisyysaste: Globalitoitumisindeksillä, joka ottaa huomioon yrityksen johdon, omistuksen, tuotannon, liikevaihdon ja tutkimus- ja kehitystoiminnan kansainvälistymisen (ks. Lovio 2002), mitattuna Ahlstrom on Suomen 10. kansainvälistynein yritys. Jos kansainvälistyneisyyden mittarina käytetään vain ulkomaisen henkilöstön ja liikevaihdon osuuksia, niin Ahlstrom sijoittuu neljän kansainvälistyneimmän yrityksen joukkoon yhdessä Huhtamäen, Koneen ja Uponorin kanssa. Tässä mielessä tavoitteeksi asetettu kansainvälistyminen on toteutunut erittäin hyvin.
- Olemassaolo ja kasvu: Vuonna 1972 Ahlström oli Suomen kahdeksanneksi suurin teollisuusyritys liikevaihdolla mitattuna. Tällä hetkellä sijoitus on viidestoista. Viimeiset kolme vuotta Ahlstrom on väliaikaisesti suorastaan pienentynyt liiketoiminnan fokusoitumisen myötä (ks. taulukko 3.1). Toisaalta on muistettava, että vuoden 1972 suurimmista yrityksistä varsin moni on kokenut fuusioitumiskohtalon (Schauman, Saastamoinen, Tampella, Serlachius, Kymi Kymmene,

Rauma-Repola, Neste) tai pudonnut listalla vielä enemmän kuin Ahlstrom (Valio). Sijoitustaan nostaneita yrityksiä ovat lähinnä Kone, Rautaruukki ja Huhtamäki.

- Kannattavuus: Vuosilta 1997-2001 Ahlström on saanut tuloksestaan Talouselämä-lehden arvioinneissa arvosanat 7.3, 7.2, 7.6, 7.0 ja 5.8. Näillä arvosanoilla yhtiö sijoittuu muiden suurten teollisuusyritysten joukossa keskiluokkaan.

3.5 Varkauden liiketoimintojen myyntien syyt

Osana kansainvälistymisprosessiaan Ahlström siis vähitellen irrottautui lähes kokonaan rakentamastaan Varkauden kaupungista. Seuraavassa käydään yritysmyynnit yksityiskohtaisemmin läpi kunkin myynnin taustan ymmärtämiseksi. Kuvaus tehdään konsernin näkökulmasta ja osin virallisen julkisen tiedon varassa. Yrityskauppoihin kuitenkin liittyy aina paljon ristiriitaisiakin motiiveja ja satunnaistekijöitä, joiden kaikinpuolinen kuvaaminen ei ole tässä mahdollista. Samoin on muistettava, että myytyjen liiketoimintojen johto ja henkilöstö – siis varkautelaiset – saattoivat kokea myyntien syyt hyvin eri tavalla, koska lähtötilanne heille oli usein yllätyksenä tullut ”hylkääminen”. Se mikä konsernin johdossa saattaa näyttää ”lähes matematiikalta”, on liiketoimintayksiköissä ”ihmisten elämää ja toimintaa”. Lisäksi Ahlström perheyhtiönä on vielä altis keskusteluille omistajasuvun kulloisistakin motiiveista ja erimielisyyksistä.

1985: vaneritehdas Rauma-Repolalle, myös Varkauden Sanomat-lehti myytiin

Yritysmyyntien sarja alkoi vuonna 1985 pienellä alkusoitolla. Tuohon aikaan yhtiössä käytiin kuumeisesti läpi eri toimialoja ja etsittiin yrityksiä ja aloja, joilta haluttiin siirtää voimavaroja kannattavampiin hankkeisiin. Varkaudessa vuonna 1985 luovuttiin Varkauden Sanomien osakkeiden omistuksesta ja myytiin heikkokuntoinen vaneritehdas Rauma-Repolalle. Vaneritehtaan myyntiä perusteltiin yhtiön vuosikertomuksessa näin: ”Jo vuodenvaihteessa 1984/1985 Pihlavan kuitulevytehdas oli siirtynyt Suomen Kuitulevy Oy:lle, jossa Ahlström on 40 prosentin osakkaana. Näiden kahden toimenpiteen seurauksena Ahlström on luopunut puupohjaisten levyjen valmistuksesta. Ne edustivat pientä osaa konsernin toiminnasta, eikä niillä katsottu olevan pitkällä tähtäyksellä Ahlströmin piirissä menestymismahdollisuuksia.” Rauma-Repola myi vaneritehtaan seuraavana vuonna Schaumannille, joka tultuaan osaksi Kymmene Oy:tä lakkautti vaneritehtaan vuonna 1990.

1986: perusmetsäteollisuus Enso-Gutzeitille

Joulun alla 19.12.1986 julkistettiin Ahlströmin ja Enso-Gutzeitin suuri yrityskauppa, jolla Ahlströmin Varkauden metsäteollisuus munapakkaustehdasta lukuunottamatta siirtyi Enso-Gutzeitin omistukseen. Kauppa toteutui maaliskuussa 1987. Ahlströmin luovuttaman Varkauden metsäteollisuuden liikevaihto oli noin 1 100 mmk (noin 20 prosenttia konsernin liikevaihdosta) ja henkilöstö 1 600. Vuosikertomuksessa pääjohtaja Krister Ahlström perustelee kauppaa mm. näin: ”Strategisesti merkittävää oli vapautuminen pääomavaltaisesta Varkauden metsäteollisuudesta, jolla monena vuonna oli epätyydyttävä kannattavuus ja joka siksi oli konsernille taloudellisesti raskas. ... Myynti vahvistaa konsernin taloudellista asemaa ja pääomarakennetta. Samalla keskittyminen toiminta-alueille, joilla on hyvät kehitysmahdollisuudet, lisää voimaamme ja iskukykyämme markkinoilla. Panostamme painopistealueillamme entistä enemmän markkinointiin ja tuotekehitykseen. Bulkkipaperia tuottavien Varkauden tehtaiden myynnin jälkeen kehitämme edelleen erikoispaperiteollisuutta, jonka osuus konsernin liikevaihdosta on yli 20 prosenttia. ... Konepajateollisuus on nykyisin Ahlströmin suurin sektori. Sen osuus konsernin liikevaihdosta on yli 40 prosenttia.”

Varkauden metsäteollisuuden myynti oli dramaattinen tapahtuma Varkauden lisäksi myös Ahlströmin sisällä. Merkittävä osa omistajista ja osa johtajista ei olisi halunnut myydä yhtiön ”lippulaivaa” ja ”Pohjoismaiden tasokkainta metsäteollisuusintegraattia”, mutta omistajien ja johtajien enemmistö kannatti kauppaa (ks. esim. Kosonen 1994, 89-90). Enso-Gutzeit oli luonteva ostaja Varkauden tehtaille sikäli, että sillä oli kasvuhaluja nimenomaan perusmetsäteollisuudessa, se toimi Itä-Suomessa ja sillä oli tarjota Ahlströmille vastineeksi konepajatoimintaa.

1989: munakennopakkaustehdas

Varkauden metsäteollisuudesta Ahlströmille jäi vuonna 1987 vielä pieni munakennopakkaustehdas, mutta sekin myytiin Enso-Gutzeitille vuonna 1989. ”Ahlström luopui viime vuonna eräistä pienehköistä toiminnoista, jotka olivat keskeisten toimialojen ulkopuolella. Varkauden pakkaustehdas, jonka päätuotteet ovat munapakkaukset, myytiin huhtikuussa Enso-Gutzeitille”, toteaa yhtiön vuosikertomus. Kannattavalla, mutta pienellä yksiköllä keskellä Enson tehtaita ei katsottu olevan merkitystä osana Ahlströmiä varsinkaan kun alan teknologia ja Euroopan markkinat olivat pitkälti tanskalaisen Hartmannin käsissä.

1992: automaatio Honeywellille ja seulalevyt CAE:lle

Sen jälkeen kun Varkauden metsäteollisuus oli myyty, Ahlström keskittyi voimallisesti erityisesti konepajateollisuuden ja myös automaatioalan kehit-

tämiseen. Alhainen velkaantuneisuus ja hyvä kannattavuus vuonna 1987 antoivat tähän hyvän lähtökohdan. Seuraavina vuosina yhtymän kannattavuus kuitenkin tasaisesti laski ja velkaantuneisuus lisääntyi. Heikkenevä trendi johtui suurista kehittämishankkeista sekä vuonna 1990 alkaneesta lamasta. Vuonna 1991 konserni tuotti suoranaisesti tappiota. Siksi yhtymän voimavaroja oli jälleen keskitettävä. Joka puolella yhtiötä rationalisoitiin toimintoja ja pyrittiin myös eroon kannattamattomista tai vähemmän tärkeiksi koetuista yksiköistä. Ahlström myi mm. 100 000 hehtaaria metsää Itä-Suomesta Enso-Gutzeitille. Lisäksi Ahlström Machineryyn kuuluneet automaatio- ja seulalevyliiketoiminnat päätettiin myydä.

Seulalevyjen kohdalla konkreettinen myyntisyy liittyi liiketoiminnan pienuuteen ja vähäiseksi koettuun strategiseen tärkeytyyn osana yhtymän metsäteollisuuteen liittyvää konepajatoimintaa. Liiketoimintaa vaikeutti myös se, että suurin osa tuotteista myytiin Ahlströmin prosessilaitevalmistuksen kilpailijoille Valmetille ja Voithille. Seulalevyvalmistusta ei kuitenkaan haluttu myydä prosessilaitevalmistuksen kilpailijoille. Sen sijaan seulalevyliiketoiminnan Varkauden, Ruotsin, Ranskan ja Yhdysvaltain tehtaat myytiin kanadalaiselle CAE:lle, jolla oli ennestään yksi seulalevytehdas Kanadassa. (Kari Rautamäki 20.5.2002)

Automaatioliiketoiminnan kohdalla konkreettisena myyntisyynä oli kyseisen liiketoiminnan tappiollisuus monena vuotena sekä yhtymän johdon yleinen epäluulo, että Ahlström ei kykene omin voimin tekemään automaatioliiketoiminnasta pitkälläkään aikavälillä kannattavaa. Paavo Kosonen (1994, 125-126) kuvaa automaatioliiketoiminnan myynnin taustaa näin:

> ”As far as ‘D’ (diversification – JJ&RL) is concerned, the recessionary, turbulent and hostile Nordic, European and global economy of early 90’s seems to provide for Ahlstrom an acid test of how much of its D is going to meet the criterion ‘better than the best’ (the criterion used by Welch in reshaping the D of GE). – During the first years of the recession Ahlstrom responded by adjusting capacity. The predicted long, dry season in her main industries may require also portfolio adjustment, setting tighter criteria for the ‘better than the best’ in Ahlstrom’s business diversity.
>
> An example: during the 80’s, an innovative team in Central Finland had built up from scratch a business of Industrial Process Controls that rapidly became very well accepted in a number of Finnish process industries, from P&P to chemistry, from steel industry to printing houses. Soon the team was able to expand its markets to Scandinavian and Central Europe as well (also the Robin Corp, in the US). As a case of product innovation this business was an incredible success. As a component of Ahltrom’s redefined global business portfolio, it was an open question mark. Can a small team in eastern Finland really

build up from scratch a global, self-supporting automation business that is viable in the long run? – The austere economic environment of 1992 echoed a definite answer, loud and clear: NO!"

Miksi sitten Ahlström päätti myydä automaatioliiketoimintansa juuri Honeywellille eikä esimerkiksi Valmetille, joka oli myös Ahlström Automationin kilpailija. Vaikuttavana syynä lienee ollut ennen kaikkea hinta: todennäköisesti Honeywell oli kiinnostuneempi Ahlström Automationista ja ennen kaikkea sen tytäryritys Lippkestä kuin Valmet, jolla oli hyvin paljon samanlaista asiantuntemusta kuin Ahlströmilläkin.

Ahlströmin vuosikertomus toteaa lyhyesti, että "teollisuusautomaatioyksiköiden ja seulalevyliiketoiminnan myynti paransi Ahlstrom Machinery -sektorin kannattavuutta, joka nousi edellisestä vuodesta, mutta jäi edelleen tappiolliseksi".

1995: Pyropower Foster Wheelerille

Pitkään jatkunut leijupetikattilatekniikan kehittäminen päättyi Ahlströmin osalta vuonna 1995, kun Pyropower myytiin yhdysvaltalaiselle energiateknologiayhtiö Foster Wheelerille. Myynnin taustalla oli ennen kaikkea yhtymän johdon voimakkaasti kokemat riskit. Ensinnäkin Ahlström ei ollut kansainvälisesti tunnettu suuri nimi energiateknologiassa. Toiseksi uusiin kattiloihin liittyi teknologisia riskejä. Kolmanneksi kaupat olivat aina suuria kertaluonteisia tapahtumia, jotka toteutuivat epätasaisesti. Näin liiketoiminnan kehityksen ennustaminen oli vaikeaa ja kannattavuus vaihteli suuresti (Kosonen 1994, Krister Ahlström 25.4.2002). Pyropowerin kannattavuutta luonnehdittiin yhtiön vuosikertomuksissa näin:

1989: operatiivinen tulos jäi alhaiseksi

1990: jäi tulostavoitteistaan

1991: saavutti kannattavuustavoitteen

1992: saavutti kannattavuustavoitteen

1993: tulos tappiollinen

1994: kokonaistulos hyvä

Ahlströmin piti joko panostaa energia-alaan lisää ja ostaa muita alalla toimivia yrityksiä, esimerkiksi Foster Wheelerin silloinen kattilaliiketoiminta, tai luopua toimialasta (Tuomo Hulkkonen 20.5.2002). Pyropowerilla oli vuosina 1992-1994 erityisesti vaikeuksia tärkeillä Yhdysvaltain markkinoilla. Ostajan etsiminen Yhdysvalloista saattoi liittyä juuri tähän, koska voitiin ajatella, että tunnetulla amerikkalaisella energiateknologiayhtiöllä olisi paremmat mahdollisuudet menestyä näillä markkinoilla. Pyropowerin johtaja oli myös amerikkalainen, mikä varmasti edesauttoi kontaktien syntymistä yhdysvaltalaisiin yhtiöihin. Foster Wheeler maksoi Pyropowerista hyvän hin-

nan, mikä edelleen houkutteli Ahlströmiä luopumaan kehittämästään liiketoiminnasta. Kaupan aikaan julkisuudessa puhuttiin 1.1 miljardin markan myyntihinnasta.

2001-2002: Ahlström Machinery

Pyropowerin myynti oli tärkeä strateginen päätös, koska se oli yksin noin 10 prosenttia Ahlströmin liikevaihdosta vuonna 1994. Sen myynti vei pohjan Ahlströmin kehittämiseltä ensisijaisesti konepajayhtiönä. Ahlström kääntyi takaisin enemmän monialaisen holding-yhtiön suuntaan, jossa konepajateollisuutta jäivät edustamaan selluteollisuuden koneet ja laitteet eli Ahlström Machinery ja pumput.

Selluteollisuuden koneet ja laitteet oli suhteellisen hitaasti kasvava alue, jossa Ahlströmillä oli paljon kilpailijoita niin kotimaassa kuin ulkomaillakin. Machineryn kannattavuutta luonnehdittiin Ahlströmin 1990-luvun vuosikertomuksissa seuraavasti:

1990: tyydyttävä tulos

1991: tappiollinen

1992: tappiollinen

1993: kannattavuus heikkeni

1994: epätyydyttävä (Euroopassa voittoa, Pohjois-Amerikassa tappiota)

1995: kannattavuus parani (Euroopassa hyvä, Pohjois-Amerikassa huono)

1996: epätyydyttävä (tuotelinjoista hyvään tulokseen ylsivät soodakattilat ja kuitulinja)

1997: kannattavuus parani

Heikohkoa kannattavuutta olisi ollut mahdollista parantaa toimialarationalisoinnilla, mutta sen toteuttaminen ei ollut helppoa. Ahlströmin sovittu yhteistyö Kvaernerin kanssa Kamyr-tekniikasta (jatkuvatoiminen sellunkeitto) kariutui 1990-luvun alussa, ja asiasta oli käynnissä oikeudenkäynti vuoteen 1995 saakka. Sen jälkeen yhtenä mahdollisuutena olisi ollut liittoutuminen ruotsalaisen Sunds Defibratorin kanssa, joka kuitenkin päätyi yhteen nopeasti toimineen nykyisen Metson kanssa. Tampellan selluteknologialiiketoiminnan omistajaksi tuli taas Kvaerner vuonna 1996.

Yhteistyöneuvottelut Kvaernerin kanssa aloitettiin uudelleen vuonna 1998 ja ne johtivat vuoden lopulla päätökseen perustaa 50/50-periaatteella uusi yhteisyritys Adara. Sopimus edellytti kuitenkin EU:n kilpailuviranomaisten hyväksymisen. Kilpailuviranomaiset heräsivät mm. Metson valituksen perusteella. Ahlströmin vuosikertomuksen mukaan yhdistymisen strateginen ja taloudellinen houkuttelevuus väheni olennaisesti kilpailuviranomais-

ten vaatimien liiketoimintojen myynnin vuoksi ja osapuolet päättivät marraskuussa 1999 vetäytyä hankkeesta.

Kvaerner-ratkaisun kariutumisesta huolimatta Ahlström Machineryn myynnistä ei kuitenkaan luovuttu, koska samaan aikaan hyväksytyssä Ahlströmin uudessa strategiassa päätettiin kokonaan luopua konepajateollisuudesta. Niinpä Ahlström Machinerylle lähdettiin etsimään uutta ostajaa, joka löytyikin nopeasti. Maaliskuussa 2000 Ahlström myi 50 prosenttia Machineryn osakkeista itävaltalaiselle Andritzille. Loput osakkeet myytiin kesäkuussa 2001. Ahlström olisi mieluummin yhdistänyt liiketoimintansa Kvaernerin kanssa, mutta kilpailuviranomaisten vaatimusten takia ostajaksi tuli Andritz. Andritz maksoi Ahlström Machinerystä noin 120 milj. euroa.

3.6 Myyntejä yhdistävät tekijät ja kehityksen luonne

Ahlströmin motiivit Varkauden eri yksiköiden myynnissä siis jonkin verran vaihtelivat, mutta niillä oli hyvin paljon myös samanlaisia piirteitä. Kun globalisoituminen pakotti Ahlströmin fokusoitumaan, niin vähitellen luovuttiin sellaisista yksiköistä, joiden

- taloudellinen asema oli jollakin tavalla epävarma: heikko kannattavuus ja vaaditut lisäinvestoinnit (perusmetsäteollisuus, automaatio), heikot kasvunäkymät (selluteknologia) tai koetut riskit (erityisesti energiateknologia),
- ja joissa Ahlström ei ollut konsernina riittävän vahva ja tunnettu (erityisesti energiateknologia, mutta myös perusmetsäteollisuus),
- tai jotka olivat liian pieniä liiketoimintoja pitääkseen yllä konsernin kiinnostusta (erityisesti seulalevyt, munakennopakkaukset),
- tai jotka eivät lopulta enää mahtuneet yhtymän strategiaan (erityisesti selluteknologia).

Se, että Ahlström poistui lähes kokonaan juuri Varkaudesta, on sinänsä melkein sattumaa eikä liity paikkakuntaan vaan siihen liiketoimintayksiköiden koostumukseen, joka Varkauteen oli vuosikymmenten saatossa muotoutunut.

Ahlströmin globalisoitumiskehitys ja liiketoimintojen myynnit Varkaudesta konkretisoivat hyvin myös sen, että yritystoiminnan kehitys ei todellakaan ole luonteeltaan suoraviivaista marssia ja loogista kehitystä. Kulloisetkin päätökset tehdään parhaan tietämyksen ja uskottavilta tuntuvien ennusteiden mukaan, mutta käytännössä askeleita joudutaan ottamaan niin eteen, taakse kuin sivullekin riippuen mm. siitä, mitä kilpailijat samanaikaisesti tekevät.

4

Vanhojen ja uusien liiketoimintojen nykyiset omistajat ja niiden motiivit

Tässä jaksossa kuvaamme Ahlströmin myymien Varkauden yksiköiden ja yhden uuden yksikön kansainväliset omistajat. Samalla analysoimme yritysten motivaatiota tulla Varkauteen, koska se suurelta osalta myös selittää yksiköiden myöhempää kehitystä. Taulukossa 4.1 mainitut omistajayritykset edustavat Pohjoismaita (Suomi-Ruotsi, Tanska), Keski-Eurooppaa (Itävalta) ja Pohjois-Amerikkaa (USA ja Kanada). Omistajat edustavat myös vaihtelevaa johtamistapaa ja kokoluokkaa. Honeywell ja Stora Enso ovat globaaleja suuryrityksiä. Foster Wheeler, Tellabs ja Andritz ovat kansainvälisesti keskikokoisia yrityksiä. Hartmann ja AFT ovat kansainvälisesti pieniä yrityksiä. Ostajajoukon suuri hajonta tarjoaa hyvän lähtökohdan myös sen pohtimiselle, miten ostavan yrityksen tausta ja luonne vaikuttavat ostettavan liiketoiminnan kehitykseen. Taulukon yrityksistä Tellabs poikkeaa muista, koska se perusti uuden yksikön Varkauteen.

4.1 Enso-Gutzeitista Stora Ensoon

Enso-Gutzeit (p. 1872) oli Ahlströmin Varkauden tehtaiden oston aikaan Suomen suurimpia yrityksiä. Yhtiö oli valtion omistama (vuodesta 1919) ja keskittynyt voimakkaasti metsäteollisuuteen. Yhtiö kasvoi sekä investoimalla omiin tehtaisiinsa että ostamalla muita suomalaisia yrityksiä. Ahlströmin Varkauden metsäteollisuuden osto kuului sarjaan muita yritysostoja Suomessa (Tervakoski, Anjalankoski ja Veitsiluoto), joilla yritys varmisti asemansa yhtenä Suomen kolmesta suuresta metsäteollisuuskonsernista UPM-Kymmenen ja Metsäliiton ohella. Varkauden oston yhteydessä Enso-Gutzeit pääsi myös eroon vähäisestä konepajateollisuudestaan ja saattoi keskittyä perusmetsäteollisuuteen. Näin voidaan sanoa, että Varkauden tehtaiden osto ja niiden kehittäminen sopivat erinomaisen hyvin Enso-Gutzeitin tuolloiseen ja myöhempäänkin kasvustrategiaan.

Taulukko 4.1 Varkauden keskeisten liiketoimintojen kansainväliset omistajat

	Kotimaa	Liikevaihto v. 2001	Henkilöstö v. 2001	Liikevaihto Suomessa	Henkilöstö Suomessa	Henkilöstö Varkaudessa v. 2002 lopussa	Liiketoiminta Varkaudessa
Stora Enso	Suomi-Ruotsi	13 509 milj. e	44 275 h		15 054 h	1 345 h	sellu, paperi, kartonki, saha
Hartmann	Tanska	1 422 milj. DK	2 093 h	6 milj. e	50 h	50 h	kennopakkaukset
Foster Wheeler	USA	3 397 milj. USD	10 394 h	307 milj. e	970 h (Suomessa 600 h)	500 h (+Warkaus Works 90 h)	energiateknologia
Andritz	Itävalta	1 319 milj. e	4 545 h	550 milj. e	1 223 h + 223 h (Suomessa n. 1 100 h)	220 h (+Warkaus Works 90 h)	selluteknologia
Foster Wheeler & Andritz & Sampo						Warkaus Works 180 h	FW:n voimakattiloiden ja Andritzin soodakattiloiden valmistusta
1. CAE 2. AFT	Kanada Kanada			30 milj. e	154 h	154 h	seulalevyt
Honeywell	USA	23 652 milj. USD	115 000 h	97 milj. e	534 h	400 h	teollisuusautomaatio
Tellabs	USA	2 290 milj. USD	7 334 h	667 milj. e	1 100 h	14 h	tietoliikenne
Yhteensä						2 863 h	

Vuonna 1998 Enso ja Ruotsin vanhin teollisuusyritys Stora fuusioituivat siten, että yrityksen pääkonttori jäi Suomeen. Vuonna 2000 Stora Enso osti yhdysvaltalaisen Consolidated Papersin ja yhtiö listautui New Yorkin pörssiin. Tällä ja eräillä muilla yritysostoilla Stora Enso varmisti asemansa Euroopan suurimpana metsäteollisuusyrityksenä, joka kilpailee globaalisti alan suurimman yrityksen asemasta amerikkalaisen International Paperin kanssa. Vuonna 2001 Stora Enson liikevaihto oli 13.5 miljardia euroa ja työvoima 44 000 henkilöä, joista Suomessa 15 000 henkilöä.

Stora Enson ylin johtajisto työskentelee nykyisin Lontoossa, vaikka pääkonttori juridisesti onkin edelleen Suomessa. Yrityksellä on toimintaa yli 40 maassa. Yritys pyrkii kasvamaan pääasiassa yritysostoin ja harkituin investoinnein. Kasvu rahoitetaan mm. irrottamalla pääomia energiantuotannosta ja metsäomistuksista. Yhtymään kuuluvia yksiköitä johdetaan divisioonarakenteen kautta. Stora Enson Varkauden tehtaat kuuluvat sanomalehtipaperi-, hienopaperi-, pakkauskartonki- ja puutuotedivisiooniin, joista yhtä johdetaan Helsingistä ja muita ulkomailta.

Varkauden yksiköiden osuus Stora Enson kokonaisuudesta on runsaan viiden prosentin luokkaa. Yhtymän sanomalehtipaperikapasiteetista Varkauden osuus vuonna 2002 oli 9 prosenttia, hienopaperikapasiteetista 8 prosenttia, puutuotteista 6 prosenttia ja pakkauskartongista 2 prosenttia. Stora

Enson henkilöstöstä Varkaudessa työskentelee runsas 3 prosenttia. Varkauden tehtaat kilpailevat Stora Enson sisällä sekä muiden suomalaisten tehtaiden kanssa (Imatra, Oulu, Veitsiluoto, Anjala, Summa, Pori, Honkalahti, Koski, Uimaharju, Kitee, Kotka, Tolkkinen) että muualla Euroopassa olevien tehtaiden kanssa. Kaikki merkittävät investointipäätökset tehdään joko divisioona- tai konsernitasolla.

4.2 Brodrene Hartmann Tanskasta

Varkauden kananmunakennoja valmistava pakkaustehdas on kuulunut vuoden 2000 alusta tanskalaisen Brodrene Hartmann A/S:n (p. 1917) omistukseen. Hartmann on yksi maailman kolmesta johtavasta kuituvalospakkauksia valmistavasta yrityksestä. Vuonna 2001 yhtymän liikevaihto oli 1.4 miljardia Tanskan kruunua ja työntekijämäärä noin 2 100 henkilöä. Hartmannilla on tuotantolaitoksia 9 eri maassa (Tanska, Saksa, Suomi, Unkari, Kroatia, Israel, Malesia, Brasilia ja Argentiina) sekä myyntikonttoreita 21 eri maassa. Varkauden tehtaiden 50 hengen henkilöstö on runsas 2 prosenttia yhtymän henkilöstöstä. Kesällä 2002 Hartmann osti kanadalaisen Cascade Inc yhtiön, minkä seurauksena yhtiöllä on merkittävä tuotantoyksikkö nyt myös Pohjois-Amerikan markkinoita varten.

Hartmann valmistaa pääasiassa kuituvalospakkauksia, joita ovat kananmunakennot, hedelmäpakkaukset sekä erilaisten teollisuuspakkausten, kuten esimerkiksi matkapuhelin- ja elektroniikkapakkausten, sisäosat. Yhtiö valmistaa myös hylsykartonkia sekä kuituvalospakkauksien valmistukseen tarvittavia koneita, joita on käytössä ulkopuolisilla yrityksillä 36 eri maassa (Varkauteen vuonna 1958 tuodut koneet ovat myös Hartmannin koneita). Yhtiön osakkeet noteerataan Kööpenhaminan pörssissä. Hartmannia johdetaan divisioonarakenteella. Varkauden tehdas kuuluu yhtymän suurimpaan eli Egg & Fruit Packaging -divisioonaan. Divisioonaan kuuluu myös Hartmann Technology -osasto. Tämä osasto huolehtii mm. yhtymän tuotantolaitosten teknologioiden uudistuksista. Lisäksi divisioonalla on Saksassa markkinointi- ja tuotekehitysyksikkö.

Näin ollen Varkauden yksikkö on puhtaasti tuotantoyksikkö suppeaa markkina-aluetta varten, jollaisia Hartmann tarvitsee useissa maissa kattaakseen markkinat kustannustehokkaalla tavalla.

4.3 Foster Wheeler Corporation Yhdysvalloista

Ahlströmin energiateknologia myytiin siis vuonna 1995 amerikkalaiselle Foster Wheeler konsernille. Konsernin pääkonttori sijaitsee New Jerseyssä Yhdysvalloissa, ja yhtiö on listattu New Yorkin pörssissä. Foster Wheeler muodos-

tui vuonna 1927 kun Foster (p. 1884) ja Wheeler (p. 1891) yhdistyivät. Vuonna 2001 Foster Wheelerin liikevaihto oli 34 miljardia dollaria ja yhtiö työllisti runsaat 10 000 henkilöä. Konserni tuotti vuonna 2001 tappiota ja sen osakkeen arvo on ollut heikko vuoden 2002 alusta lähtien.

Konserni tarjoaa suunnittelupalveluja ja toimittaa tuotteita energiatuotantoon sekä monille teollisuuden aloille, kuten öljy-, kaasu-, petrokemian-, lääke- ja kemianteollisuudelle. Projektinhallinta, tutkimus, laitosten käyttö- ja ympäristöpalvelut kuuluvat konsernin toimintaan. Yhtiöllä on toimintaa yli 30 maassa ja se toimii kahtena toimialaryhmänä: suunnittelu ja rakentaminen (75 prosenttia liikevaihdosta) sekä energia-alan laitostoimitukset (25 prosenttia liikevaihdosta), johon myös Suomen Foster Wheeler Energia Oy kuuluu.

Ahlströmin energiateknologian ostomotiivi yhtiölle oli ennen kaikkea Ahlströmin kiertopetikattiloiden teknologian ostaminen. Foster Wheelerin teknologia ei ollut saavuttanut menestystä eikä sillä ollut myöskään vahvaa jalansijaa Ahlströmin energiateknologian päämarkkinoilla Euroopassa. Näin ollen on luonnollista, että suomalaisella Foster Wheeler Energia Oy:llä on maailmanlaajuinen vastuu alan teknologian kehittämisestä konsernissa ja että sillä on henkilökuntaa runsaasti myös Suomen rajojen ulkopuolella. Suomessa Foster Wheeler Energia toimii Helsingissä, Varkaudessa ja Karhulassa. Pääkonttori sijaitsee Helsingissä. Foster Wheeler Oy:n henkilöstö on runsas 1 000 henkilöä (eli noin 10 prosenttia koko Foster Wheeler -konsernista), joista Suomessa on noin 600 henkilöä.

4.4 Andritz Itävallasta

Andritz on Itävallassa jo vuonna 1852 perustettu konepajayritys. Andritzin nykykehitys alkoi 1980-luvun lopussa, kun saksalaisesta pääomasijoitusyhtiöstä tuli sen pääomistaja vuonna 1987. Sen jälkeen yhtiö on kasvanut nopeasti yritysostoin, ja se listattiin osittain Wienin pörssiin kesäkuussa 2001. Yksi yritysostoista oli vuonna 1994 tapahtunut suomalaisen Koneen Hollalan yksikön osto. Kone Woodin myötä Andritz sai tekniikkaa, jolla puu kuoritaan ja haketetaan ennen kuin se päätyy sellukattilaan. Ahlström Machineryn ostolla 2000-2001 Andritz täydensi kemiallisen sellun ja kierrätysmassan valmistusosaamistaan. Ostotilaisuus tuli, kun Ahlström Machineryn ja Kvaerner Pulpingin yhdistyminen kaatui kilpailuviranomaisiin. Kvaernerkonsernin paperi- ja sellutoimiala on ollut vuoden 1999 ratkaisun jälkeenkin myynnissä, mutta kauppoja ei ole syntynyt heikkojen hintatarjousten vuoksi. Yhtiön toimiala työllistää Tampereella 500 henkilöä ja Lapualla 150 henkilöä. Andritz on tehnyt vuosikymmeniä yhteistyötä saksalaisen Voithin kanssa, mutta tämä yhteistyö loppui kesällä 2002. Andritzin pääkilpailijoita ovat nyt Voithin lisäksi Metso ja Kvaerner Pulping.

Sellu- ja paperitoimiala on Anditzin tärkein toimiala (67 prosenttia liikevaihdosta 2001). Muut divisioonat tekevät teräslevyjen valssaus- ja pinnoituslinjoja (13 prosenttia), ympäristö- ja prosessiteollisuuden laitteita (10 prosenttia) sekä eläinrehujen valmistuslinjoja (8 prosenttia). Vuonna 2001 Andritzin liikevaihto oli 1.3 miljardia euroa, ja se työllisti noin 4 500 henkilöä. Yhtymällä on tuotantoyksiköitä Itävallan Grazissa, Saksassa, Suomessa (Hollala, Savonlinna ja Varkaus), USA:ssa, Tanskassa, Hollannissa, Englannissa, Kanadassa ja Kiinassa. Yhtymällä on tutkimusyksiköitä Itävallassa, USA:ssa, Ranskassa ja Suomessa (Kotka).

Andritzin sellu- ja paperitoimialaa johtaa suomalainen Andritz Oy:n toimitusjohtaja Markku Hänninen sellutekniikan osalta. Paperitekniikan teknologiaa johtaa itävaltalainen. Toimiala on jaettu useaan divisioonaan. Sellupuolella suomalaiset vetävät Wood Processing (Jarmo Viiala, Hollola), Kraft Mill Systems (Hannu Tynkkynen, Kotka), Pulp Mill Services (Risto Hämäläinen, Savonlinna) ja Fiber Preparation Systems (Jarmo Häkkinen, Kotka) divisioonia. Kierrätyskuituteknologian alalla on eniten päällekkäisyyksiä ja kilpailutilanteita suomalaisten ja itävaltalaisten välillä.

Suomalaisten asema on siis Andritzin konsernin päätoimialalla vahva. Suomen osuus yhtymän henkilöstöstäkin on noin neljännes.

4.5 CAE ja AFT Kanadasta

Ahlströmin seulalevyliiketoiminnan osti vuonna 1992 kanadalainen CAE yhtiö. Syy tälle ostolle oli se, että yhtiö omisti Kanadan Lennoxvillessä Quebecissä 150 kilometriä Montrealista seulalevytehtaan, jonka historia ulottuu vuoteen 1903. Ostamalla Ahlströmin seulalevyliiketoiminnan yhtiö pääsi käsiksi Ahlströmin kehittämään teknologiaan ja ennen kaikkea Euroopan markkinoihin.

CAE oli pääasiassa lentosimulaattorilaitteiden valmistaja, mutta sillä oli myös teollinen ryhmä. Vuonna 2001 CAE osti merkittävän lentokoulutusyrityksen ja päätti pian sen jälkeen kokonaan keskittyä tähän liiketoimintaan. Tämän seurauksena se päätyi irtautumaan myös seulalevyliiketoiminnasta. Käytännön ratkaisuksi muodostui uuden Advanced Fiber Techonologies (AFT) Income Fundin muodostaminen, joka osti CAE:n seulalevyliiketoiminnan. Lisäksi se omistaa 35 prosenttia etelä-korealaisesta Soulin lähellä Inchonissa sijaitsevasta konepajasta, joka valmistaa myös seulalevyjä. Näin Lennoxvillen, Varkauden ja Inchonin tehtaat muodostavat eräänlaisen sijoittajien omistaman globaalin tehdasverkoston.

AFT:n hallituksessa on vain kanadalaisia. AFT:n toimitusjohtaja on kanadalainen Roch Leblanc, joka oli johtanut CAE:n seulalevyliiketoimintaa vuodesta 2000. AFT:n johtoryhmään kuuluvat hänen lisäkseen rahoi-

tuksesta, myynnistä ja teknologiasta globaalisti vastaavat johtajat, Amerikan toiminnoista vastaava Lennoxvillen tehtaan johtaja sekä Euroopan ja Aasian toiminnoista vastaava Varkauden tehtaan johtaja Kari Rautamäki. Varkauden asema on näin suhteellisen vahva tässä globaalissa verkostoyrityksessä. ”There are intrinsic differences among these three facilities, based on local cultures and past heritage, but these differences are used to create synergies and therefore, value for our customers”, todetaan yhtymän verkkosivuilla.

4.6 Honeywell International Yhdysvalloista

Ahlströmin Varkauden liiketoimintojen ostajista Honeywell International on ylivoimaisesti suurin. Vuonna 2001 se oli liikevaihdolla mitattuna maailman 195. suurin yritys, jonka liikevaihto oli 24 miljardia dollaria ja henkilöstö noin 115 000 henkilöä. Kooltaan yhtiö on siis runsaat kaksi kertaa suurempi kuin nykyinen Stora Enso.

Alunperin Ahlströmin automaatioliiketoimintojen ostaja oli Honeywell Inc. Honeywell Inc osti vuonna 1997 toisen amerikkalaisen automaatioalan yrityksen Measurexin. Measurex oli vuonna 1993 ostanut pienen kuopiolaisen Roiboxin (ent. Puumalaisen tutkimuslaitos), joka myös valmisti automaatiotuotteita metsäteollisuuteen.

Honeywell Inc fuusioitui vuonna 1999 yhdysvaltalaisen AlliedSignalin kanssa. Yhdistyneen yhtymän nimeksi tuli Honeywell International uuden pääjohtajan Lawrence A Bossidyn tullessa AlliedSignalista. Vuosina 2000-2001 oli käynnissä hanke yhdistää General Electric ja Honeywell International, mutta se kaatui EU:n kilpailuviranomaisten vastustukseen. Honeywellin pääkonttori on Morristownissa ja Euroopan pääkonttori Brysselissä.

Honeywellin toiminta on jaettu neljään liiketoiminta-alueeseen. Näistä suurin on lentoliikenne, sitten tulevat automaatio, liikenne- ja energiajärjestelmät ja erityismateriaalit. Automaatio-alueen liikevaihto vuonna 2001 oli 7 miljardia dollaria ja henkilöstö noin 40 000 ja pääkonttori on Phoenexissa. Automaatio-ala jakautuu neljään liiketoiminta-alueeseen (Industrial Solutions, ACS Service, Automation & Control Products, Asia Pacific). Euroopassa Industrial Automation & Control työllistää runsas 3 000 henkilöä, josta Suomen osuus on noin 600 henkilöä, jotka työskentelevät pääkaupunkiseudulla, Varkaudessa, Jyväskylässä ja Kuopiossa.

Honeywell on maailman johtava automaatiotoimittaja mm. sellu- ja paperiteollisuudessa, jossa sen markkinaosuus on ollut noin kolmannes. Pahimmat kilpailijat tällä alalla ovat ABB ja Metso. Honeywell osti aikoinaan Ahlströmin automaatioliiketoiminnan ennen kaikkea Lippken paperin laatumittausteknologian takia ja varkautelaisten prosessiosaamisen ja markki-

noiden takia. Honeywell ei ollut kiinnostunut Ahlströmin tuotteista eikä tutkimus- ja kehitystoiminnasta eikä myöskään tarvittavan elektroniikan valmistuksesta. Honeywellin ajatus oli korvata Ahlströmin tuote omalla automaatiojärjestelmällä. Honeywellin toiminnan laajuudesta ja yritysostoista johtuu, että yritys on pitänyt sisällään hyvin monia pyrkimyksiä ja kilpailevia strategioita ja tuotteita. Yhtymän johtaminen muistuttaa GE:n johtamista, jolle on tyypillistä yrityksen sisäisen kilpailun hyväksyminen, jolloin markkinat ratkaisevat johdon sijaan kilpailevien yksiköiden kehityksen.

Honeywellin taloudellinen menestys on ollut viime vuosina vain kohtuullinen. Erityisesti vuosi 2001 oli vaikea: liikevaihto supistui ja yhtiö tuotti suoranaisesti tappiota. Tähän tilanteeseen on reagoitu ankaralla kustannusten karsinnalla ja vähentämällä henkilöstöä runsas 10 000 henkilöä vuonna 2001. Vuoden 2003 alussa Honeywell työllisti 108 000 henkilöä.

Honeywell on hyvin amerikkalainen yritys: sen liikevaihdosta 74 prosenttia tuli Yhdysvalloista vuonna 2001. Honeywell on myös amerikkalaiseen tapaan hyvin tulosorientoitunut. ”Performance culture isn’t a slogan for us – it’s reality. Performance is coded in our collective DNA and defines what it means to work for, do business with, and invest in Honeywell”, kirjoittaa Honeywellin eläkkeelle jäänyt toimitusjohtaja Bossidy yhtiön vuoden 2001 vuosikertomuksessa. Henkilöstöosiossa vuosikertomus jatkaa: ”Our culture is demanding. Performance really matters here; all employees have tough goals and we hold them accountable. Not everyone wants to work at Honeywell – and that’s fine with us.”

4.7 Tellabs Yhdysvalloista

Tellabs on vuonna 1975 Yhdysvalloissa ”autotallissa” perustettu tietoliikennealan ratkaisuja kehittävä yhtiö. Suomessa Tellabs on toiminut vuodesta 1993, jolloin se osti vuodesta 1976 toimineen espoolaisen Martis Oy:n. Varkauteen Tellabs perusti uuden pienen yksikön vuonna 2001. Tässä suhteessa se siis eroaa muista tässä käsitellyistä ostamalla Varkauteen tulleista yrityksistä.

Tellabsin pääkonttori sijaitsee nykyisin Napervillessä, Illinoisin osavaltiossa Yhdysvalloissa. Yhtymän liikevaihto vuonna 2001 oli 2.2 miljardia dollaria ja henkilöstö 7 334. Tellabs toimittaa innovatiivisia verkkoratkaisuja, joiden avulla tietoliikenneoperaattorit kaikkialla maailmassa siirtävät tietoliikennettä nopeasti ja tehokkaasti. Tellabsilla on toimintaa yli 100 maassa. Tietoliikennealan laman vuoksi Tellabs on ollut taloudellisissa vaikeuksissa viime aikoina. Vuosi 2002 oli tappiollinen. Yhtiö pyrkii vähentämään henkilöstöään ja on keskittämässä toimintaansa. Mm. Irlannin ja Teksasin yksikkö lakkautettiin. Henkilöstömäärä on putoamassa reilusti alle 6 000 hengen.

Suomella on merkittävä asema Tellabsin kokonaisuudessa sekä määrällisesti (noin 1 000 henkilöä, mikä on noin 15 prosenttia henkilöstöstä) että laadullisesti. Suomen Tellabs Oy on jatkanut oman päätuotteensa (Martis DXX) kehittämistä, tuottamista ja markkinointia. Tellabs Oy:llä on toimipisteitä Suomen rajojen ulkopuolella, mm. Tanskan tuotekehitysyksikkö. Toimitusjohtaja vastasi syksyyn 2002 saakka myös Euroopan, Lähi-idän ja Afrikan eli Emea-alueen markkinoinnista. Sittemin markkinoinnin johto on siirtynyt Iso-Britanniaan. Nykyisin Tellabs Oy on osana Tellabs Internationalin organisaatiota, jonka johtoryhmään Tellabs Oy:n toimitusjohtaja kuuluu. Vuonna 2002 toteutetut henkilövähennykset eivät ole koskeneet Suomea kovin raskaalla kädellä.

Tellabs Oy:llä oli vuonna 2001 henkilöstöä Suomessa Espoossa (900 h), Oulussa (70 h), Tampereella (40 h) ja Varkaudessa (14 h). Vuoden 2002 aikana henkilöstö Suomessa supistui noin 900 henkilöön.

4.8 Yhteenveto: hypoteeseja omistajavaihdoksen vaikutuksista

Edellä on kuvattu Ahlströmin Varkaudesta irtautumisen syitä ja uusia omistajia siinä mielessä, että voidaan olettaa, että myynnin syyt sekä ostajayrityksen motiivit ja luonne vaikuttavat siihen, miten omistuksen muutos vaikuttaa ostetun yksikön kehitykseen. Tellabsin tapauksessa omistajavaihdoksen sijasta tulee tarkastella vain Tellabsin Varkauteen tulon syitä.

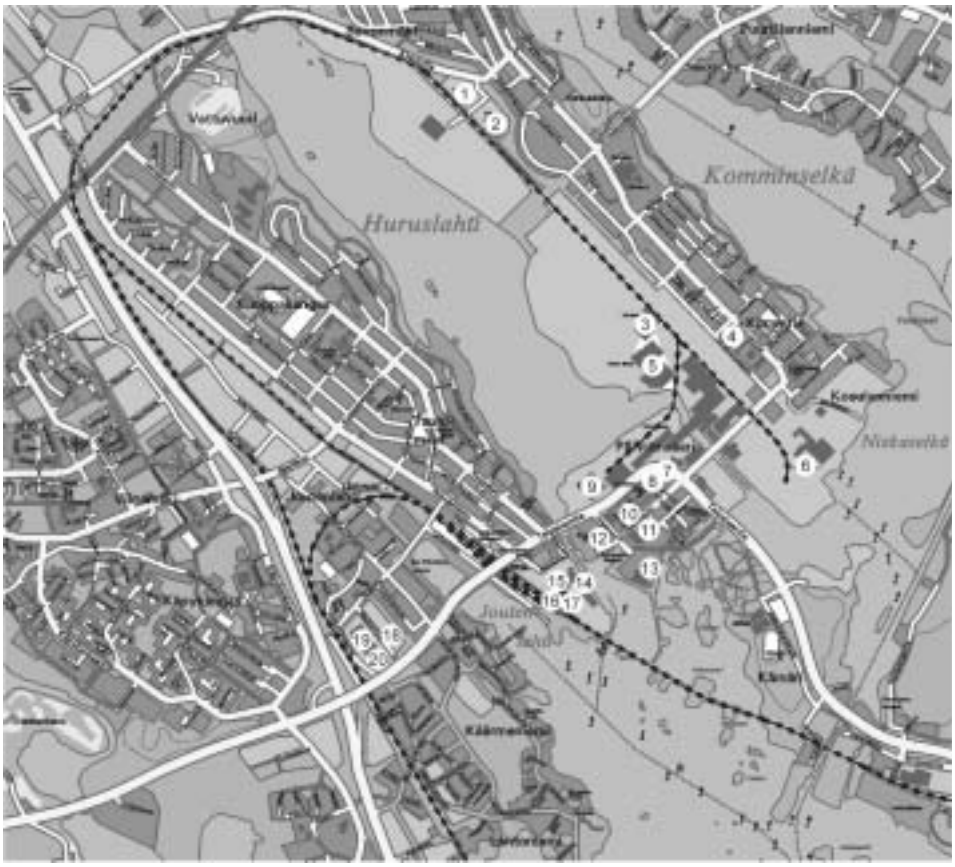
Potentiaalisesti kehitykseen vaikuttavia tekijöitä voisivat olla kaikkiaan ainakin seuraavat tekijät:

- ostajan ja ostettavan yksikön liiketoimintojen päällekkäisyydet ostohetkellä: mitä enemmän päällekkäisyyksiä, sen suurempi riski supistuksille;
- ostettavan yksikön suhteellinen teknologinen ja liiketoiminnallinen osaaminen ja muu kilpailukykyisyys uudessa yhtiössä: mitä parempi kilpailukykyisyys, sen pienempi riski supistuksille;
- ostettavalle yksikölle muotoutuva liiketoiminnallinen asema uudessa yhtiössä (esimerkiksi onko oma tuote ja miten markkinat on jaettu): mitä vahvempi asema, sen paremmat kehitysmahdollisuudet;
- ostettavan yksikön organisatorinen asema, itsenäisyys ja suhteet johtoon uudessa yhtiössä: mitä parempi ”valta-asema”, sen pienemmät riskit;
- ostajan ja ostettavan yksikön johtamis- ja yrityskulttuurien yhteensopivuus: mitä suurempi yhteensopivuus, sitä pienemmät riskit;

- ostotapahtuman jälkeiset ensikokemukset ja -tilanteet (löytyykö ostajalle positiivisia vai negatiivisia yllätyksiä ostetusta yksiköstä, pysyykö avainhenkilöstö yrityksessä, syntyykö ostetussa yksikössä positiivinen näyttämishalu): mitä vähemmän negatiivisia yllätyksiä, sitä paremmat mahdollisuudet;
- ostajan strateginen sitoutuneisuus ostetun yksikön liiketoiminta-alueeseen: mitä suurempi sitoutuneisuus, sitä suuremmat kehitysmahdollisuudet;
- ostajan vahvuus ostetun yksikön liiketoiminta-alueella: mitä suurempi vahvuus, sitä suuremmat kehitysmahdollisuudet;
- ostajan yleinen menestys: mitä parempi menestys, sitä suuremmat kehitysmahdollisuudet.

Seuraavassa ryhdymme tutkimaan miten tällaiset tekijät ovat vaikuttaneet Varkauden tapauksessa eri liiketoimintojen kehitykseen. Käsiteltävien liiketoimintojen sijainti näkyy seuraavan sivun kuviosta 4.1, joka esittää Varkauden keskustaa.

Kuvio 4.1 Käsiteltävien yritysten sijainti Varkauden keskustassa



1	Andritz	11	Varkauden klubi
2	AFT	12	Kaupungintalo
3	Hartmann	13	Navitas (teknologiakeskus)
4	Honeywell Oy	14	Andritz
5	Stora Enso, sellu- ja paperitehtaat	15	Foster Wheeler Energia Oy
6	Stora Enso, saha	16	Warkaus Works Oy
7	Keski-Savon kehittämisyhtiö	17	Energiaosaamiskeskus
8	Svanell Engineering	18	OS Automation
9	Sanoma Oy, kirjapaino	19	ETT Teollisuusautomaatio Oy
10	A. Ahlström Oy kiinteistöt	20	Ahltronix Varkaus Oy

Karttapohja: Varkauden kaupunki ©, teknillinen virasto.

5

Liiketoimintojen kehitys uusien omistajien aikana

5.1 Metsäteollisuus: tasainen kehitys jatkuu

Enso ja Stora Enso: investoinnit lisäävät kapasiteettia ja lähes säilyttävät työpaikat

Ahlströmin metsäteollisuuden siirtyminen Enson omistukseen vuonna 1987 oli luonnollisesti paikkakunnalla hätkähdyttävä tapahtuma. Neuvotteluja käytiin salassa ja esimerkiksi kaupungilla ei ollut mitään ennakkotietoa asiasta (Matti Reijonen 16.4.2002). Järkytyksestä toivuttiin kuitenkin suhteellisen nopeasti. Enso koettiin hyväksi ostajaksi, koska se oli suuri suomalainen valtion omistama yritys, jolla uskottiin olevan resursseja ja haluja Varkauden tehtaiden kehittämiseen.

Enson ensitoimet Varkaudessa vahvistivatkin tätä kuvaa. Ahlströmiltä kesken jäänyt PK3:n kuntoon saattaminen viimeisteltiin uusimalla paperikoneen puristinosa ja perälaatikko (investointi 100 milj. mk) syksyllä 1987. Lisäksi käynnistettiin koko joukko muitakin hankkeita (yhteensä n. 200 milj mk), joilla Varkauden tehtaiden teknologiaa parannettiin. Vuosina 1989-1990 rakennettiin myös uusi voimala (260 milj. mk), joka perustui Ahlströmin Pyroflow-tekniikkaan (Martti Lamberg 15.4.2002 ja Kai Pärnänen 15.4.2002).

Enson omien investointien lisäksi Sanoma Osakeyhtiö rakensi vuonna 1989 modernin painotalon Varkauteen. Varkaudessa alettiin painattaa Helsingin Sanomien ja Ilta-Sanomien Keski- ja Pohjois-Suomen painokset. Kuljetusetujen lisäksi painotalon sijoittaminen Varkauteen perustui siihen, että painotalo rakennettiin jatkoksi Enson PK4:lle, jonka kapasiteetista painotalo käytti noin 20 000 tonnia vuodessa. Sanomapainon automaatiojärjestelmän toimitti Altim Control, jolle kauppa oli tärkeä referenssi.

Paperitehtaiden johtamisessa ei ilmennyt ongelmia uuden omistajan myötä. Enso lähetti ensimmäiseksi vuodeksi paikallisjohtajaksi yhtiön henkilöstöpäällikön, mutta tämän jälkeen palattiin varkautelaisiin paikallisjohtajiin. Tällä tavalla tehtaalle luotiin hyvä kehittämishenki (Martti Lamberg 15.4.2002). Enson henkilökuntalehdessä syksyllä 1988 uusi paikallisjohtaja kertoi tilanteesta näin: ”Varkauden tehtaiden ensimmäinen vuosi ensolaisena on mennyt hyvin”, sanoo paikallisjohtaja Kai Korhonen. ”Varkauden tehtaisiin suunnatut investoinnit ja kehityspanostus osoittavat, että Enson johto uskoo Varkauden tehtaisiin. Meille tämä merkitsee suuria haasteita, satsaukset on ansaittava omalla hyvällä työnteolla. Varkauden tehtaiden omistajavaihdos ravisutti meitä ja synnytti halun näyttää, mihin täällä pystytään.” (lainattu Moilanen 1990, 49)

Eräs muutos oli myös siinä, että Enson aikana tehtaan tulosyksiköiden tulostietojen saanti nopeutui ja ne osoittivat, että tuloskunto parani tehtyjen investointien, henkilöstön näyttämishalun ja osin myös parantuneiden suhdanteiden takia. Uuden omistajan tulo aiheutti siis myönteisen ravistuksen. (Martti Lamberg 15.4.2002)

Ilmakuva Päiviönsaaresta ja Varkauden puunjalostustehtaiden alueesta. Vasemmalla edessä Sanomapainon painotalo.
Kuva: Varkauden museo, Harri Eronen.

1990-luvulla haaveiltiin jopa viidennen paperikoneen rakentamisesta Varkauteen, mutta hanke ei kuitenkaan toteutunut ja uusi paperikone rakennettiin lopulta Enson Oulun tehtaille. Merkittävä investointi Varkaudessa oli kartonkitehtaalla vuonna 1995 käyttöönotettu uusiokuidun käsittelylaitos. Vuonna 2001 otettiin lisäksi käyttöön uusi kaasutuslaitos ja kattila. Tämä laitos hyödyntää uusiokuitulaitoksella syntyvän alumiinipitoisen muovirejektin. Muovi kaasutetaan kaasutuslaitoksella, ja syntynyt tuotekaasu poltetaan kattilassa. Alumiini erotetaan uusiokäyttöön.

1990-luvun aikana päätöksenteko on etääntynyt Varkaudesta. Jo Ahlströmin aikana alkanut kehitys päätösvaltaa omaavasta paikallisyhteisöstä kohti muualta johdettuja itsenäisiä tulosyksiköitä sai uutta vauhtia. Stora Enson muodostumisen myötä päätöksenteko on entisestään etääntynyt kansainvälisiksi kasvaneisiin tulosryhmiin ja Lontoossa istuvaan konsernijohtoon. Samalla Varkauden suhteellinen asema konsernissa on pienentynyt. Ahlströmin aikana tehdas oli yhtiön suurin yksikkö ja lippulaiva. Enson aikana 1990-luvulla se oli toiseksi suurin tehdas Imatran tehtaiden jälkeen. Nyt Varkauden tehdas edustaa muutamaa konetta noin 100 koneen joukossa. Yhtymän suuri koko tekee mahdolliseksi tehtaiden tuottavuuden parantamisen työnjaollisen erikoistumisen kautta.

Uusi kansainvälinen organisoituminen on korostanut liiketoiminnan tavoitteina aikaisempaa enemmän liikevoittoa, osakekurssia ja omavaraisuusastetta. Tuotto-odotukset tulevat ensimmäisenä, sitten vasta maat ja paikkakunnat (Kai Pärnänen 15.4.2002). Operatiivisen pääoman tuotto-odotus on 13 prosenttia. Näistä syistä metsäteollisuudessa välttämättömät ja kalliit investoinnit ovat tulleet ongelmalliseksi pullonkaulaksi. Investoinnit pienentävät liikevoittoa ja saattavat alentaa pörssikurssia. Investointipäätökset tehdään divisioonien keskuspaikoissa kunkin divisioonan sisällä, ja investoinneista kilpailee 20-30 tehdaspaikkakuntaa. Konsernissa on melko helppo saada itsensä nopeasti maksavia investointeja, jollaisia ovat esimerkiksi asiakaslaatua parantavat pienet koneiden muutokset. Suuret perusinvestoinnit, jotka eivät välittömästi vaikuta lopputuotteeseen, kuten massanvalmistus, kuorimot ja sellutehtaat, ovat vaikeampia, vaikka ne voivat pitkällä aikavälillä ratkaista tehdaspaikkakunnan kannattavuuden. (Juha Helkala 22.5. 2002)

Varkauden tulosyksiköt kilpailevat markkinoilla ja konsernin muiden tulosyksiköiden kanssa jatkuvasti lähes reaaliaikaisessa seurannassa. Kuukausittain valmistuvat raportit kertovat, miten kukin tulosyksikkö sijoittuu suhteessa konsernin muihin vastaavia tuotteita valmistaviin tulosyksiköihin. Osa Varkauden tulosyksiköistä menestyy näissä vertailuissa hyvin, osa taas huonosti. Huonosti menestyvät tulosyksiköt hakevat konsernilta rahaa uusiin kannattavuutta parantaviin investointeihin. Haastatteluissa Varkauden tehtaan johdon, työntekijöiden ja kunnan edustajien yhteinen mielipide oli, että merkittäviä sellu- ja paperinjalostuksen kapasiteetin laajennusin-

vestointeja, kuten uutta paperikonetta, ei ole Varkauteen odotettavissa (Helkala 22.5.2002, Lamberg 15.4.2002, Pärnänen 15.4.2002, Reijonen 16.4. 2002). Perusparannusinvestointien saaminen ja pienehköjen hienopaperikoneiden uusiminen tavalla tai toisella olisi kaikkein ajankohtaisinta.

Varkauden suurin heikkous ovat pitkät kuljetusmatkat. Lisäksi kunnossapitokustannukset ovat nousseet tehtaiden vanhentumisen seurauksena. Vahvuutena sillä on hyvät puuvarat, energia ja osaaminen. Pääomakustannuksiin vaikuttaa jonkin verran Varkauden nykyinen sijainti EU1-tukialueella. Varkauden asemaa saattaa vahvistaa myös se, että se on suuri integraatti, josta osien poistaminen vaikuttaa kokonaisuuden kannattavuuteen. Periaatteessa kaikki investoinnit yleensä vähentävät työpaikkoja.

Stora Enso teki lokakuussa 2002 merkittäviä päätöksiä päällystämättömän aikakausilehtipaperi- ja hienopaperituotantonsa osalta. Tässä yhteydessä Varkauteen ei tullut investointeja, mutta päätöksentekotilanne kuvaa hyvin miten konsernin sisäistä kilpailua käydään. Stora Enson julkaisemissa perusteluissa tehdyille päätöksille kerrotaan yleisesti, että yhtiöllä on käytössä malli, ”jossa jokaisen tehtaan soveltuvuus ja mahdollisuudet kapasiteettilisäyksiin (uuteen tuotantolinjaan tai nykyisten linjojen uudistukseen) on luokiteltu. Tehtaat on luokiteltu myös arvioidun tuloksentekokyvyn perusteella”. Investointiprojektien valintaperusteet ovat: ”Nykyisten strategisten ydinliiketoimintojen vahvistaminen, investointien keskittäminen parhaisiin tuotantolaitoksiin, lisäarvon tuominen asiakkaille, kannattavuus/projektin kilpailukyky/tehdas ja divisioonakohtaiset prioriteetit.”

Hienopaperipuolen ratkaisujen tavoitteeksi todetaan: ”Kilpailukyvyn ja tuotelaadun parantaminen, johtavan aseman säilyttäminen toimistopaperimarkkinoilla Euroopassa ja mahdollisuus erikoistumiseen Veitsiluodon, Varkauden ja Imatran tehtailla.” Toimenpiteet olivat seuraavat:

1. Veitsiluoto jatkaa A-tulostuspaperin valmistusta uudistetuilla koneilla (PK3:n uudelleenrakentaminen) ja Veitsiluodon sellutehtaan sellua hyödyntäen.
2. Varkaus lopettaa kaavakkeiden valmistuksen ja siirtyy kirjekuorien ja kirjoituspaperin tuotantoon.
3. Imatra lopettaa A4-rullatuotannon ja alkaa valmistaa erilaisia lomakkeita.
4. Nymölla jatkaa A4-paperin tuotantoa.
5. Berghuizer keskittyy erikoispaperiin.
6. Kemijärven sellutehdas integroidaan Veitsiluodon LWC-tuotantoon.

Kapasiteetin lisäysinvestointi meni siis Veitsiluotoon ja muut erikoistuvat entistä tarkemmin. Varkauden osalta päätös on kuitenkin vain väliaikainen. Helsingin Sanomien (26.10.2002) mukaan:

> ”Kemin jälkeen Enson pitäisi päättää, mitä se tekee Varkauden ja Imatran tehtaiden hienopaperikoneille. Hienopaperialan johtajan Jussi Huttusen mukaan ne eivät enää ole riittävän kilpailukykyisiä. Huttusen mukaan vaihtoehtoja ovat uusintainvestoinnit tai ‘ajaminen kassavirtaa vasten’. Kassavirtavaihtoehto tarkoittaa koneiden ajamista loppuun ja romujen myymistä kehitysmaihin. ‘Päätöksiä Imatrasta ja Varkaudesta pitäisi tehdä kolmen tai neljän vuoden kuluessa’, Huttunen sanoo.”

Marraskuussa 2002 Stora Enso ilmoitti uudenaikaistavansa massa- ja sahauslinjansa Varkaudessa. Yhtiön tiedote kertoi investoinneista seuraavaa:

> ”Stora Enso parantaa Varkauden tehtaiden kustannuskilpailukykyä ja tuotteiden laatua investoimalla tehtaiden uudenaikaistamiseen. Uudistukset tehostavat raaka-aineen käyttöä ja käsittelyä sekä parantavat tuotteiden laatua vastaamaan asiakkaiden vaatimuksia. Kuumahierrelinja korvaa mekaanisen massan tuotantolinjan. Uusi kuumahierrelinja (TMP) korvaa Varkauden painopaperitehtaan nykyisen hiomolinjan (SGW), joka ei ole enää kilpailukykyinen. Tehtaan mekaanisten massanvalmistuslinjojen hakelinjan uudistamisen käsittävä projekti lisää paperin laatua parantamalla tuotteiden opasiteettia ja lujuusominaisuuksia. Varkauden painopaperitehdas tuottaa luettelo- ja erikoissanomalehtipapereita. Uuden kuumahierrelinjan vuosikapasiteetti on 200 000 tonnia, mikä käytetään kokonaan Varkauden tehtaalla. Projektin arvo on 49.4 milj. euroa, ja se on valmis kesällä 2004. Tämän jälkeen hiomolinja suljetaan.
>
> Stora Enso uusii Varkauden sahan tukkien lajittelun sekä uudenaikaistaa sahausta ja kuivausta. Projekti sisältää myös uuden jatkojalostuslinjan, jonka vuosikapasiteetti on 100 000 m^3. Investointi parantaa olennaisesti raaka-aineen käsittelyä ja käyttöä sekä varmistaa tasaisen hakevirran uudelle kuumahierrelinjalle. Vuotuinen sahauskapasiteetti kasvaa hieman, 320 000 m^3:stä 345 000 m^3:iin. Projekti toteutetaan kahdessa vaiheessa. Tukkien lajittelun uusinta ja sahauksen uudenaikaistaminen valmistuvat lokakuuhun 2003 mennessä, ja jatkojalostuslaitos valmistuu maaliskuuhun 2004 mennessä. Arvoltaan 19.8 milj. euron investointi ei aiheuta henkilöstömuutoksia. Tukkilajittelussa työskentelevät henkilöt koulutetaan uudelleen jatkojalostuslaitoksen työntekijöiksi.
>
> Projekti liittyy Stora Enso Timberin strategiaan nostaa tuotteiden arvoa jatkojalostuskapasiteettia ja asiakaslähtöisiä tuotteita lisää-

mällä. Uudistamisen ansiosta Stora Enso Timber pystyy jatkossa tukemaan konsernin puunhankintaa entistä paremmin.

Yllämainitut investoinnit vastaavat Stora Enson tavoitetta pitää käyttöomaisuusinvestoinnit poistojen tai niitä alemmalla tasolla suhdannekierron aikana."

Investointiuutiset saivat jatkoa tammikuussa 2003. Sellutehtaan valkaisulaitoksen uudistamiseen panostetaan 8.6 milj. euroa. Se parantaa sellutehtaan käyntivarmuutta, kustannustehokkuutta ja kemiallisen massan laatua (Savon Sanomat 11.1.2003). Nämä investoinnit ovat luonteeltaan Varkaudessa kaivattuja perusinvestointeja, jotka parantavat tehdaskokonaisuuden kilpailukykyä.

Kaiken kaikkiaan Enson ja sittemmin Stora Enson omistajuus Varkaudessa on vaikutuksiltaan ollut tähän asti pääsääntöisesti positiivinen. Pääluottamusmies oli tyytyväinen myös Varkauden paikallisjohdon kehittämisaktiivisuuteen, mitä pidettiin tehtaan ja henkilöstön tulevaisuudelle olennaisena. Konsernin kansainvälistymisen ongelmana pidettiin sitä, että hyvät johtajat siirretään helposti Varkaudesta, usein ulkomaille (Kai Pärnänen 15.4. 2002). Strateginen päätöksenteko on siirtynyt yhä kauemmaksi, ja suuria kapasiteettia laajentavia uusinvestointeja Varkauteen ei ole tehty, mutta jatkuvilla pienemmillä investoinneilla tehtaat ja koneet on pidetty kunnossa ja niiden kapasiteettikin on uudistusten myötä noussut.

Vuonna 2001 Varkauden liikevaihto oli yli 450 milj. euroa. Paperin ja kartongin tuotanto oli lähes 600 000 tonnia ja sahatavaran tuotanto yli 300 000 kuutiometriä. Ahlströmin kauden loppuaikaan verrattuna tuotanto on lähes kaksinkertaistunut. Ahlströmin myydessä tehtaat työpaikkoja oli noin 1 600. Tällä hetkellä on noin 1 450 työpaikkaa, joista 1 300 vakinaisia. Työpaikat ovat siis pääosin säilyneet, vaikka tuottavuuden kasvu vähentääkin hiljalleen työpaikkoja.

Tässä suhteessa on selvä ero Ahlströmin vaneritehtaan kohtaloon. Vaneritehdas myytiin jo vuonna 1985 Rauma-Repolalle ja sitten edelleen Schaumannille, joka lakkautti tehtaan alalla vallinneen ylikapasiteettitilanteen vuoksi 1990, jolloin naistyöpaikkoja menetettiin kertaiskulla noin 350.

Hartmann: ei merkittäviä muutoksia

Ahlströmin munakennotehdas ei ole kokenut merkittäviä muutoksia uusien omistajien aikana. Viimeiset kolme vuotta tanskalaisen Hartmannin aikana tehtaan tehtävä on säilynyt ennallaan. Varkauden tehdas valmistaa kotimaan markkinoille ja lähialueille kananmunapakkauksia kierrätysmateriaalista. Tuotannon määrä ei ole kasvanut viimeisen viiden vuoden aikana.

Tehdasta johtaa vanhaan tapaan suomalainen paikallinen tehtaanjohtaja. Hartmannin omistajuus näyttäisi vaikuttaneen positiivisesti tehtaan ym-

päristöjohtamiseen, joka sai alkunsa jo Stora Enson aikana. Hartmann-konsernin voimakas panostus ympäristö- ja yhteiskuntavastuuasioihin näkyy esimerkiksi Varkauden tehtaan ympäristövaikutuksia kuvaavan ns. EMAS-selontekojen korkeassa laadussa. Tehtaan toinen ympäristöselonteko palkittiin vuonna 2002 Suomen parhaana toimipaikan EMAS-selontekona.

5.2 Konepajateollisuus: epävarman jakson jälkeen uuteen nousuun

Foster Wheeler: voimakasta kasvua oman teknologian suunnittelutyössä

Ahlströmin energiateknologian siirtyminen Foster Wheelerin omistukseen ei aiheuttanut välittömästi mitään dramaattisia muutoksia. Foster Wheeler osti teknologian, jota sillä itsellään ei ollut, ja pääsyn lähemmäksi Euroopan markkinoita. Foster Wheeler Oy:tä on koko ajan johdettu Suomesta käsin ja myös teknologian kehittämistyö on jatkunut Suomessa.

Omistajavaihdoksen yhteydessä Pyropowerin johto Suomessa ei vaihtunut eikä johtoon asetettu konsernin omistajan päällystakkeja. Liiketoimintoja pyrittiin hoitamaan entisellä suomalaisella tavalla. Uuden omistajan vaikutuksesta liikevoittotavoitteet ovat kuitenkin tiukentuneet. Ahlströmin ajan pitkäjänteisyys on muuttunut siten, että vuosineljännesajattelu on voimistunut. Investointipäätökset on myös perusteltava entistä tarkemmin ja päätökset saattavat viipyä aikaisempaa kauemmin. Uuden omistajan raportointi- ja sopimuskäytäntöjä on pidetty raskaina, ja henkilöstön johtamistapoja suomalaiseen verrattuna vanhoillisina etenkin henkilöstön osallistumisen kannalta. Varatoimitusjohtajan mukaan monikulttuurisessa globaalin liiketoiminnan kanssakäymisessä suomalaiset yleensä yrittävät sopeutua eri markkina-alueiden kulttuurisiin menettelytapoihin, mutta amerikkalaisilla on usein lähtökohtana, että heidän malleihinsa on sopeuduttava (Tuomo Hulkkonen 20.5.2002).

Varkautelaiset olivat harjoitelleet amerikkalaisen johdon toimintatapoja jo Ahlströmin aikana, kun Pyropowerin johto oli ollut siellä. Nyt Foster Wheelerin energiaryhmän Euroopan johto on Helsingissä johtajanaan entinen Ahlström Pyropowerin Suomen yksikön johtaja ja varatoimitusjohtaja johtaa projektitoiminnan ohella yhtiön paikallisia asioita Varkaudessa. Haastatellut työntekijät olivat sitä mieltä, että päätöksenteko on viime vuosina tullut jopa lähemmäksi Varkauden toimipistettä ja että johto on voimakkaasti sitoutunut Varkauden yksiköiden kehittämiseen (Kreeta Ahonen ja Pirjo Heiskanen 20.5.2002).

Suomen Foster Wheeler Energia Oy nimitettiin kesäkuussa 2000 Foster Wheelerin maailmanlaajuiseksi leijukerrosteknologian osaamiskeskukseksi. Yhtiön vuosikatsauksen mukaan

> ”osaamiskeskukseksi nimeäminen merkitsi sitä, että Foster Wheeler Energia sai maailmanlaajuisen FB-teknologian tuotejohtajuuden sekä konsernin sisäisen vastuun tuotteen kehittämisestä ja kaupallistamisesta. Osaamiskeskusnimityksen ja siihen liittyvien globaalien tehtävien vuoksi Varkauden teknologiayksikön ja Karhulan tutkimus- ja kehityskeskuksen yhteistyö tiivistyy entisestään. Päämääränä on nopeuttaa tuotekehitystä, kattiloiden uudenaikaistamista, projektiseurantaa ja -palautetta. Osaamiskeskuksen globaali rooli tarkoittaa myös, että suunnittelun, tekniikan ja takuiden yhtenevyys varmistetaan kaikissa Foster Wheelerin yksiköissä eri puolilla maailmaa.” (Foster Wheeler Energia Oy, vuosikatsaus 2000, 22)

Suomen Foster Wheeler Energia Oy:llä on konsernin sisällä markkina-aluevastuu Pohjoismaista, Keski-Euroopasta, Venäjästä sekä osasta Aasiaa. Henkilöstöä Suomen Foster Wheelerillä on Suomen lisäksi (600 henkeä) Puolassa, Ruotsissa, Saksassa sekä Thaimaassa ja Indonesiassa (ulkomailla noin 400 henkeä). Foster Wheelerin Espanjan kattilaliiketoimintayksikkö, jota johdetaan myös Suomesta, vastaa Etelä-Euroopan ja Afrikan markkinoista, ja amerikkalaiset vastaavat lopuista markkinoista.

Foster Wheelerin energiateknologian myynnissä uuden omistajan aika on ollut kasvun aikaa. Uuden omistajan merkitys on ollut uskottavuuden kasvussa: Foster Wheelerin tunnettuus energia-alalla on parempi kuin oli Ahlströmin tunnettuus. Kyse on myös ollut markkinoilla tapahtuneista muutoksista. Ensimmäinen muutos on ollut siirtyminen voimalaitosten kokonaistoimitusten strategiaan. Vuonna 2001 kokonaiset voimalaitostoimitukset muodostivat jo 90 prosenttia Foster Wheeler Energian tilauskannasta.

Samaan aikaan tilauskanta on vahvistunut ennätystasolle vuoden 1999 jälkeen. Yhtiön teknologia käy hyvin kaupaksi tiukentuvien ympäristömääräysten sekä bio- ja kierrätyspolttoaineiden yleistymisen seurauksena. Keväällä 2002 yhtiöllä oli projekteja käynnissä Suomeen, Ruotsiin, Belgiaan, Saksaan, Puolaan, Viroon, Venäjälle, Kiinaan ja Afrikkaankin. Suurin yksittäinen hanke on Narvan kahden suuren voimalaitosyksikön uudistaminen Virossa. Uusia suurtilauksia on saatu vuosina 2002-2003 mm. Irlantiin ja Puolaan.Vuoden 2002 liikevaihto (450 milj. euroa, josta Varkauden osuus yli 300 milj. euroa) on yli kaksinkertainen 1990-luvun loppupuolen tasoon nähden. Uusia työpaikkoja on tullut Varkauteen noin 160 kahden vuoden aikana.

Foster Wheelerin Suomen yksikön kilpailutekijöitä haastateltujen mukaan ovat:

- omat tuotteet ja osaaminen: tulevaisuudessa edelleen markkinoita valtaava polttotekniikka, kattilat ja kokonaiset voimalaitokset, kokonaistoimitukset ja projektinhallinta, sekä innovatiivisuuden tuoma kilpailuetu;
- määrätietoisen tuotekehityksen ja referenssien tuoma pitkäjänteisyys ja uskottavuus: konsernin sisällä ja maailmanlaajuisestikin Suomen asema leijukerrospolttoteknologian osaamiskeskuksena;
- ilmansuojelumääräysten kiristyminen ja vaikeasti poltettavien energialähteiden tarjonta;
- toistensa markkinavaihteluja tasaavat markkina-alueet Pohjoismaat, Eurooppa ja Kaakkois-Aasia; Venäjä on tulevaisuuden potentiaalinen markkina-alue (Tuomo Hulkkonen 20.5.2002).

Yhtiössä uskotaan, että polttamiseen perustuvassa energiantuotannossa tullaan siirtymään leijukerrospolttoon ja pois pöly- ja arinapoltosta. Yhtiö aikoo jatkossakin toimittaa asiakkaille räätälöityjä kokonaistoimituksia niin tehokkaalla toimintamallilla, että yritys yltää kohtalaiseen kannattavuuteen monien kilpailijoiden ollessa tappiollisia. Yritys on kasvuhakuinen. (Tuomo Hulkkonen 20.5.2002)

Tilauskannan vahvistuminen ja myynnin lisääntyminen parin viime vuoden aikana ovat merkinneet Varkauteen merkittävää lisäystä, koska yhtiö päätti marraskuussa 2000, että kasvu Suomessa keskitetään Varkauteen. Heinolan toiminnot lopetettiin jo aiemmin, Kouvolan toiminnot myytiin ja Kaarinan suunnitteluyksikön työt siirrettiin Varkauteen. Päätöksen perusteluja kuvataan yhtiön vuoden 2001 sidosryhmälehdessä näin:

> ”Varkauden Pirtinniemelle on keskittynyt melkoinen määrä energia- ja lämpötekniikkaan liittyvää osaamista. Foster Wheeler, Andritz-Ahlstrom ja Warkaus Works muodostavat jo nyt osaamiskeskittymän.
>
> Varkauden kaupunki on ottanut aktiivisen roolin talousalueen elinkeinoelämän kehittämisessä ja onkin onnistunut hankkeissaan. Jopa Varkauden väestömäärä on saatu kääntymään kasvukäyrälle pitkään jatkuneen alamäen jälkeen. – Useat uudet yritykset ovat valinneet Varkauden sijaintipaikakseen. Kaupungissa jo toimivat yritykset, kuten Foster Wheeler, ovat päättäneet laajentaa toimintaansa Varkaudessa mieluummin kuin muilla paikkakunnilla, kertoo varatoimitusjohtaja Tuomo Hulkkonen.”

Huomionarvoinen seikka perusteluissa on kaupungin aktiivisuus. Walter Ahlströmin aikana tehdas rakensi kaupunkia, nyt puolestaan kaupunki rakentaa yritysten konttoreita. Yritykset ovat näin muuttuneet omistajista vuokralaisiksi. Kaupungin toimitilarakentaminen paikkakunnan kasvavien ja paikkakunnalle muuttavien yritysten tarpeisiin on helpottanut yritysten kasvua paikkakunnalla. Foster Wheelerin tapauksessa kaupungin ra-

kennuttamat uudet toimitilat ovat auttaneet yhtiön suunnittelutehtävien kasvua ja keskittämistä Varkauteen. Yritys itse ei olisi voinut investoida Varkauteen, mikä olisi saattanut johtaa suunnittelutehtävien kasvuun jossain muussa yrityksen toimipaikassa. Toimitilarakentamista on osaksi rahoitettu EU:n rakennerahastoista, joiden rahoituspäätöksiä valmistellaan alueellisesti TE-keskuksessa. (Tuomo Hulkkonen 20.5.2002) Yrityksen kokemuksen mukaan Varkauden kaupungin yritysmyönteisyys on lisääntynyt, ja kehittämistoimissaan se on löytänyt suhteellisen nopeasti vaikuttavia keinoja. Esimerkiksi Call Centerin (puhelinpalveluyritys) perustaminen paikkakunnalle on lisännyt kaivattuja naistyöpaikkoja. (Tuomo Hulkkonen 20.5. 2002)

Toinen tärkeä seikka on kasvun suuntautuminen insinöörityöpaikkoihin eli suunnittelutehtäviin. Varkaudessa konttoritilojen kustannus on tullut halvemmaksi kuin se olisi tullut Etelä-Suomen kasvukeskuksissa. Yhtiön kokemuksen mukaan Varkaudessa asuvien insinöörien sitoutuminen yhtiön kehittämiseen on myös suurempi kuin Etelä-Suomen kasvukeskuksissa, joissa työpaikan vaihto on usein helpompaa. Varkauden toimipiste on saanut tarvitsemansa insinöörityövoiman, mutta ei aivan kivuttomasti. Hakijoita on paljon, mutta energia-alan huippuammattilaisia on vaikea saada. Tästä syystä nuoria insinöörejä otetaan oppimaan alaa. Lisäksi kaikkien varkautelaisten yritysten rekrytoinnin ongelmana on puolisoiden työpaikkojen vähäisyys, mikä saattaa estää perheiden muuton paikkakunnalle.

Yrityksen yhteydet sitä kiinnostavan paikkakunnan ammattikorkeakoulun tekniikan ja kaupan yksiköiden kanssa ovat parantuneet ja kanssakäymisen avulla myös opetuksen sisältöön on voitu vaikuttaa. Yritys on arvostanut myös insinöörien jatkokoulutusta diplomi-insinööreiksi. Konepajatyötä tekevä Warkaus Works on oppilaitosyhteyksissään suuntautunut paikalliseen 2-asteen ammatilliseen oppilaitokseen ja aikuiskoulutuskeskukseen. (Tuomo Hulkkonen 20.5.2002)

Foster Wheelerin kattilaliiketoiminta on eri vaiheissaan käyttänyt aktiivisesti hyväksi julkista teknologiarahoitusta. Mielestään se on rahoitetuista hankkeistaan saanut aikaan menestyvää liiketoimintaa. Osa hankkeista olisi jäänyt ilman teknologiarahoitusta toteutumatta, tai ne olisi viety läpi pidemmällä aikavälillä. Teknologiarahoitus on laajentanut ja tiivistänyt T&K:n verkostoa ja mm. lisännyt VTT:n hyödyntämistä. Yritys on kokenut EU:n tutkimusohjelmien projektit liian hitaiksi. Tekesin projektipäätökset saadaan riittävän nopeasti. (Tuomo Hulkkonen 20.5.2002)

Kasvun keskittyminen suunnittelutehtäviin tarkoittaa samalla, ettei Varkauden fyysinen konepajatuotanto kasva. Foster Wheelerillä on konepajat Varkauden lisäksi Puolassa, Espanjassa, USA:ssa ja Kiinassa, joiden kesken tuotantoa jaetaan. Varkaudessa tehdään vaativimpia töitä. Joulukuussa 2002 Foster Wheeler ilmoitti sulkevansa yhdysvaltalaisen tuotantoyksikön.

Perinteinen höyrypannu 1920-1930 -luvulta Pirtinniemen pihassa.
Kuva: Varkauden museo, Ivar Ekströmin kuvakokoelma.

Foster Wheelerin Äänekoskelle toimittama nykyaikainen voimala.
Kuva: Eero Salonen.

Konepajakonserneilla on muutenkin yleistä halukkuutta löysentää suhdettaan tuotteiden fyysiseen valmistukseen ja keskittyä enemmän suunnitteluun, projektijohtamiseen ja huoltopalveluihin. Varkaudessa tämä tapahtui siten, että Ahlströmin vanha Pirtinniemen konepaja muutettiin vuonna 2000 Foster Wheelerin, Andritzin ja Sammon yhteisomistuksessa olevaksi konepajaksi Warkaus Works Oy:ksi. Konepaja on erikoistunut Foster Wheelerin voimakattilan ja Andritzin soodakattilan konepajatyöhön.

Foster Wheeleristä itsestään on tullut engineering- ja kokonaistoimittaja (Tuomo Hulkkonen 20.5.2002). Foster Wheeler on kehittänyt tuotannollista verkottumistaan ja omaa erikoistumistaan. Foster Wheelerin myynnin kasvu on lisännyt myös varsinaisen kattila- ja voimalaitossuunnittelun ostoa ulkopuolisilta suunnittelutoimistoilta. Foster Wheelerin oma henkilökunta painottuu yhä enemmän projektitoimituksen hoitamiseen. (Erkki Törrönen 22.5.2002) Koko valmistuksen ja suuren osan asennuksista yhtiö ostaa omalta konepajayhtiöltään, muilta konepajoilta ja kumppaneiltaan (Heikki Glumerus 15.4.2002). Foster Wheelerin, Andritzin ja Warkaus Worksin oma henkilökunta tekee asennustöitä vain Pohjoismaissa. Asennustyö ulkomailla on vaikeaa, esimerkiksi USA:ssa ammattiliitot estävät ulkomaisten yritysten käyttämisen asennusprojekteissa ja Kiinaan on vaikea lähteä ja pärjätä siellä. (Otto Kanniainen 21.5.2002)

Foster Wheelerin Varkauden toimipisteen kokonaistoimittajapolitiikkaan kuuluu se, että se haluaisi perinteisten ja lukuisten alihankkijoiden lisäksi laajoihin toimituskokonaisuuksiin pystyviä kumppaneita. Pienten alihankkijoiden käyttöä se haluaa vähentää, vaikka se vielä ostaa paikallisilta pajoilta erikoistuneita tuotteita. Jos Varkauden seudulta ei löydy kokonaistoimituksiin kykeneviä kumppaneita, tulee kasvava osuus alihankinnoista valumaan ulkomaille ja muualle Suomeen. Ulkomaiseen omistukseen siirtymisellä ei toimittajapolitiikkaan ole ollut vaikutusta. (Tuomo Hulkkonen 20.5.2002)

Emoyhtiö Foster Wheeler on ollut viimeaikoina taloudellisissa vaikeuksissa, mikä on aiheuttanut hieman huolta. Foster Wheelerin Varkauden toimipaikka ei ole saanut emoyritykseltä taloudellista tai muuta tukea investointiensa tai kehityshankkeiden rahoitukseen. Emoyhtiö on velkaantunut ja se on mm. neuvotellut lainasopimuksia uudelleen. Amerikkalaisen energiateollisuuden tilanne vaikeutui 11.9.2001 tapahtuneen terrori-iskun jälkeen, ja yhtiön osakekurssi laski koko vuoden 2002. Suomen yhtiön taloudellinen tilanne on ollut hyvä ja vakaa sekä kannattavuus kohtuullinen. Emoyhtiön talousvaikeudet eivät ole merkittävästi vaikeuttaneet Suomen yhtiön toimintaa. Alihankkijat ja pankit ovat tosin kyselleet, joutuuko Suomen yhtiö kantamaan emoyhtiön taloudellisia vastuita – näin ei ole. (Tuomo Hulkkonen 20.5.2002) Työntekijät eivät ole huolestuneita konsernin taloudellisesta tilasta ja Varkauden toimipisteen asemasta. He ovat tilanteeseen tavallaan tottuneita – jo Ahlströmin aikana Varkauden Höyrykattilatehdas

oli pitänyt Ahlströmin kattilaliiketoimintaa kannattavana. (Kreeta Ahonen ja Pirjo Heiskanen 20.5.2002)

Kaiken kaikkiaan Ahlströmin luoma kiertopetiteknologia on menestynyt hyvin uuden omistajan aikana. Osa menestyksestä liittyy Foster Wheelerin nimen hyvään maineeseen energiateknologiassa, mutta pääosin menestys on ollut suomalaisten omaa työtä ja perustunut teknologian ja toimintatapojen kehittämiseen.

Andritz: toimintojen uudelleenorganisointi merkittävää

Ahlströmin selluteknologian ulkomaiseen omistukseen siirtymisen, joka tapahtui 2000-2001, vaikutukset eivät ole vielä kokonaan nähtävissä. Ahlström oli tunnettu nimi alalla joten Andritzin tulo omistajaksi ei tässä suhteessa merkinnyt mitään. Omistajan vaihdoksen jälkeen Andritz käyttää hyväksi Ahlströmin vanhoja tuotteita ja referenssejä ja yrittää tehdä itseään tunnetuksi. Tuotteiden kehitystoiminta jatkuu Suomessa.

Johtaminen on muuttunut tiukempaan suuntaan: numeroraportit, tulostavoitteet, investointien takaisinmaksuajat ja neljännesvuosiajattelu ovat entistä tärkeämpiä. Yrityskulttuuri on Itävallassa muodollisempaa ja hierarkkisempaa kuin Suomessa. Kuitenkin Varkauden kehitysprojektien johtajan mukaan itävaltalaiset pyrkivät toimimaan Suomessa suomalaisen kulttuurin mukaan ja sopeutumaan, he eivät yritä siirtää omaa yrityskultuuriaan Suomeen. Andritzin kannattavuus on ollut hyvä, eikä sitä kautta ole tullut myöskään lisäpaineita johtamisen muuttamiselle (Juhani Hoikkala 21.5.2002).

Pirtinniemellä on valmistettu soodakattiloita ja Päivärinteellä haihduttamoja ja lämmönvaihtimia. Vuonna 2002 Andritzin palveluksessa oli Varkaudessa 220 henkilöä ja lisäksi soodakattiloiden valmistuksessa noin 90 henkilöä. Työpaikkojen määrä on vähentynyt noin 100 hengellä vuoden 1996 jälkeen alan hitaan kasvun vuoksi. (Juhani Hoikkala 10.2.2003)

Markkinatilanteesta johtuen Andritzin Varkauden ja Savonlinnan konepajojen kapasiteetin ylläpitäminen on ollut vaikeaa. Esimerkiksi vuoden 2002 alkupuolella Varkaudessa oli lomautusuhkaa, joka sittemmin kuitenkin poistui. Andritz suuntautuu yhä enemmän suunnitteluun, kokonaisuuksien hallintaan ja palveluliiketoimintaan. Suunnittelu- ja toimitusyksiköt erkaantuvat valmistusyksiköistä. Valmistus voidaan ostaa ulkoa sopimusvalmistajilta ja alihankkijoilta.

Pirtinniemen konepajan soodakattiloiden valmistus siirrettiin jo vuonna 2000 perustetulle yhteisyritys Warkaus Works Oy:lle. Päivärinteen konepajan osalta tammikuussa 2003 julkistettiin aiesopimus Päivärinteen konepajan ja lämmönvaihdinliiketoiminnan myymisestä uudelle paikallisin voimin perustettavalle yritykselle. Haihduttamojen suunnitteluun myyntihankkeen ei ainakaan tässä vaiheessa nähty vaikuttavan. Ostohanke varmistuu myö-

hemmin vuoden 2003 aikana. (Savon Sanomat 28.1.2003) Uuden yrityksen omistajat ovat paikalliset menestyneet yrittäjät Jyrki Sahala ja Pekka Ritvanen. Sahala omistaa ennestään paperi- ja prosessiteollisuuden asennus- ja kunnossapitotöihin erikoistuneen Sahala-yhtiöiden ryppään.

Andritzin Varkauden toimipaikassa on koettu, että yritysten keskinäiset suhteet sekä yhteydet kunnan kanssa ovat parantuneet Varkauden yrityskentän monipuolistumisen myötä ja yhden hallitsevan omistajan painoarvon vähennyttyä. Andritz ei kuitenkaan ole kokenut kaupungin tai julkisten teknologia- ja yritystukien roolia yrityksen kehittämisessä kovin merkittäväksi. Yrityksen myynnin ja suunnittelun tarpeisiin on vuokrattu Foster Wheelerin kanssa yhteisestä energiaosaamiskeskuksesta tilaa 120 hengelle. 1990-luvun alussa yritystukea käytettiin Päivärinteen konepajan suuressa kehittämisinvestoinnissa. Teknologiarahoitusta Varkaudessa ei ole käytetty, yrityksen T&K-toiminta sijaitsee Suomessa toisella paikkakunnalla.

Yksikön johtajan mukaan Varkauden kaupungissa on syntynyt myönteinen kehitysvire, vaikkakin kaupungin tonttipolitiikassa nähtiin asukkaiden kannalta puutteita. (Juhani Hoikkala 21.5.2002)

Warkaus Works Oy: vaativa konepajatyö jatkuu nykylaajuudessa

Foster Wheeler (om. 40 prosenttia), Andritz (om. 40 prosenttia) ja vakuutusosakeyhtiö Sampo (om. 20 prosenttia) perustivat siis vuonna 2000 yhteisen 38 toimihenkilöä ja 145 työntekijää työllistävän konepajayhtiön Warkaus Works Oy:n. Yhtiöön siirrettiin Foster Wheelerin voimakattilan ja Andritzin soodakattilan konepajatyö. Yritys on vuokrannut toimitilat Foster Wheeleriltä eli se toimii vanhoissa Ahlströmin konepajan Pirtinniemen tiloissa. Vuodelle 2003 budjetoitu liikevaihto on 25 milj. euroa. (Otto Kanniainen 10.2.2003)

Voimakattiloiden ja soodakattiloiden valmistamisen pitäminen samassa konepajassa perustui osaksi soodakattila-asiakkaiden toivomukseen. Soodakattila-asiakkaat haluavat tietää ja sopia, missä konepajassa heidän tilauksensa valmistetaan. Soodakattila-asiakkaat pitivät myös huonona tilannetta, jossa soodakattilavalmistajalla ei olisi omaa kattilavalmistusta. Voima- ja soodakattilan valmistus perustuu samaan valmistusosaamiseen, mutta eri polttoteknologiaan ja polttoaineisiin. Tästä syystä näiden kattiloiden valmistamisesta samassa konepajassa on synergiahyötyä. Warkaus Works tekee molempien kattiloiden painerungot. (Otto Kanniainen 21.5.2002)

Foster Wheelerin osana konepaja oli osa globaalia organisaatiota, ja sillä oli kansainvälisiä yhteyksiä, mm. Varkauden konepajalta siirrettiin kattila- ja valmistusteknologiaa yhtiön Puolan konepajalle. Kun Warkaus Works perustettiin, vähenivät myös kansainväliset yhteydet valmistuksen osalta. (Otto Kanniainen 21.5.2002)

Sekä voima- että soodakattilat ovat suuria kertatoimituksia, joten konepajan kuormitus vaihtelee projektien myynnin ja suhdannevaiheen mukaan. Ottamalla konepajalle toisinaan täydentäviä tuotteita voidaan työllisyyden ja kapasiteetin käyttöasteen heilahteluja jonkin verran tasoittaa. Ulkopuolisiin tarjouksiin Warkaus Works kysyy luvan omistajilta. (Heikki Glumerus 15.4.2002 ja Otto Kanniainen 21.5.2002)

Warkaus Worksin toimituksista on molempien omistajien osuus ollut noin puolet. Foster Wheelerin ja Andritzin strategia on säilyttää Warkaus Worksin kapasiteetti entisellään eikä kasvattaa sitä kattilatoimitusten kasvun mukaisesti. Konepajan kapasiteetin käyttöaste on vaihdellut vuosina 1999-2002, mutta lomautuksia ei ole tarvinnut tehdä. Pääasiassa on toimittu kolmessa vuorossa. (Otto Kanniainen 21.5.2002)

Voimakattiloiden valmistamisessa Warkaus Works kilpailee mm. Foster Wheelerin Puolan, Espanjan ja Kiinan konepajojen kanssa. Warkaus Worksin kilpailuvaltteja ovat laatu, luotettavuus, toimitusaikojen pitäminen sekä tuottavuus. Warkaus Works valmistaa kattiloiden vaikeimmat osat, kokeilee ja kehittää uusia ratkaisuja ja on Foster Wheelerin ja Andritzin asiakkaille esiteltävä konepaja. Hintakilpailussa se ei pärjää kiinalaisten ja puolalaisten konepajojen kanssa, kun kysymys on helposti valmistettavista kattilan osista. (Otto Kanniainen 21.5.2002)

Varkaudessakin on ollut usein puhetta metallin työntekijöiden pulasta. Warkaus Worksin näkökulmasta työntekijäpulaa ei ole. Luonnollisesti nopea kapasiteetin kasvattaminen aiheuttaisi ongelmia työntekijöiden saamisessa, mutta konepaja ei halua mitoittaa kapasiteettiaan ja työntekijämääräänsä suhdannehuippujen mukaan. Suhdannehuippuina osa valmistusta siirretään konepajan ulkopuolelle tai palkataan väliaikaisia työntekijöitä. Pitkäjänteisen henkilöstöpolitiikan avulla työvoimapula ei uhkaa. Yritys on palkannut vuosittain noin 4-6 uutta työntekijää. Paikallinen ammattioppilaitos, aikuiskoulutuskeskus ja oppisopimuskoulutus tuottavat pohjakoulutettuja metallialan työntekijöitä. (Otto Kanniainen 21.5.2002)

CAE ja AFT: osaaminen ja tuotannon keskittäminen vahvistanut Varkautta

Varkauden seulalevytehtaalle kansainvälinen liiketoiminta oli tuttua jo Ahlströmin aikana, kun Ahlström laajensi tuotantoaan Ruotsiin, Ranskaan ja Yhdysvaltoihin. Varkauden tehdas oli teknologian lähde näiden tehtaiden rakentamisessa.

Kanadalaiselle CAE:lle seulalevytehdas myytiin 1992 ja pian sen jälkeen havaittiin, että yrityksellä on liikaa tehtaita. Tuotanto lopetettiin ensin Ranskassa (1994) ja myöhemmin myös Yhdysvalloissa (1998) ja Ruotsissa (2000) ja näin tuotanto keskitettiin Varkauden ja Kanadan tehtaisiin. Ahlströmistä irtaantuminen helpotti tuotteiden myyntiä sikäli, että seulalevyjen

ostajina oli ollut paljon Ahlströmin kilpailijoita. Varkauden tehtaiden markkinaosuus on kasvanut.

CAE:n keskityttyä lentokoulutukseen omistus siirtyi entisen johdon alaisuudessa AFT:lle. Tehdasketjuun tuli samaan aikaan mukaan Etelä-Korean tehdas. Varkauden, Etelä-Korean ja Kanadan tehtaat täydentävät hyvin toisiaan, näin on päästy kapeampaan tuotevalikoimaan ja pidempiin sarjoihin, mikä on alentanut kustannuksia. Varkauden tehdas kykenisi selviytymään taloudellisesti ja teknisesti myös itsenäisenä yrityksenä, mutta konsernin rakenteessa toimiminen tarjoaa myös selviä etuja.

Varkaudessa kehitettiin nykyinen tuotesukupolvi 1990-luvun jälkimmäisellä puoliskolla, ja sen varassa on menestytty hyvin. Teknologinen tietotaito liittyy paljolti erikoiskoneisiin, joilla tuotteita valmistetaan. Koneet ovat kalliita, ja ne suunnitellaan itse. Varkaudessa kehitettyjä ratkaisuja on otettu käyttöön myös Kanadan ja Etelä-Korean tehtailla. Varkauden tehdas on konsernin teknologisesti vahvin yksikkö.

Tuotekehitysstrategialtaan Varkauden yksikkö on jatkuvasti ollut kanadalaisia valmiimpi ottamaan enemmän riskejä.Teknologian kehittämiseen on saatu myös julkista tukea Tekesiltä, mikä on auttanut joissakin tapauksissa ottamaan kehityshankkeissa suurempia riskejä. Tulokset ovat pitäneet yllä toimipaikan teknologiajohtajuutta konsernissa ja toimialalla laajemminkin. Tekes-rahoitus lisää parhaimmillaan kehityshankkeiden riskinottokykyä, vetää konsernin sisällä riskialttiita kehityshankkeita Suomeen ja lisää hankkeiden ja yrityksen imagoarvoa (Markku Luukkanen 11.11.2002).

Varkauden tehdas on myös varsin tehokas konepaja, joka tekee tuotteita myynnin perusteella jatkuvana 3-vuorotyönä. Esimerkiksi saksalainen kilpailija toimii vain yhdessä vuorossa.

Tehtaan henkilökunta on kasvanut kymmenessä vuodessa vuodesta 1992 vuoteen 2002 noin 120 henkilöstä noin 150 henkilöön liikevaihdon kasvaessa noin 10 milj. eurosta noin 30 milj. euroon.

Tehtaan johtamisessa suomalaiset ovat suhteellisen itsenäisiä. Toimitusjohtaja Kari Rautamäki vastaa AFT:ssä myös Aasian toiminnoista, koska kontakti etelä-korealaisiin syntyi alunperinkin hänen kauttaan. Tehtaan investoinnit tehdään omalla tulorahoituksella. Konsernilta ei ole saatu varoja, mutta konsernia ei ole myöskään jouduttu avustamaan. Konsernille riittää, että Varkaus pystyy maksamaan riittävästi voittovaroja tasaisena virtana. Sijoitetun pääoman tuottoprosenttivaatimukset ovat korkeat. Varkauden tehdas on pystynyt saavuttamaan 22-23 prosentin tason. Konsernin piirissä kannattavuutta on lisätty myös ns. verosuunnittelulla siirtämällä tulosta alhaisen verotuksen maihin.

Konserni kontrolloi tarkasti tulosta, investointeja ja myynnin kehitystä. Suhteellisen pienetkin investoinnit joudutaan hyväksyttämään konsernissa, koska hyväksytty investointibudjetti ei vielä tarkoita lupaa investoin-

tien toteuttamiselle. Rahastopohjainen omistus ja kuukausittaiset kassavirtaan perustuvat maksut rahastojen omistajille tarkoittavat kuukausittaista raportointia liiketoiminnan tuloksista. Ongelmatilanteissa reagointiaikaa annetaan yleensä neljännesvuosi. Varkauden tehtaiden kannattavuus on jatkuvasti ollut hyvä, mikä on tarjonnut pelivaraa tehtaan johdolle, eikä kaikista pienimmistä asioista tarvitse aina informoida Kanadan johtoa.

Varkauden tehtaan johtaja arvioi, että suomalaisen mittapuun mukaan kanadalainen ja yhdysvaltalainen johtamiskulttuuri ovat vanhakantaisia. Johtaminen on Pohjois-Amerikassa hierarkisempaa ja funktioittain jaetumpaa kuin Suomessa. Lisäksi ay-liikkeeseen suhtaudutaan mustavalkoisesti. Tiimityö ja työntekijöiden arvostus ovat Suomessa selvästi paremmalla tasolla.

Kari Rautamäen mukaan AFT:n nykyinen rakenne kolmine tehtaineen on ihanteellinen ratkaisu. Omistajan vaihtuminen CAE:sta AFT:hen ei ole ollut heikennys, vaikka Income Fund -tyyppiset omistusratkaisut eivät olekaan Suomessa tuttuja. Kokonaisuudessaan toimipaikan johto arvioi muutosten olleen myös henkilöstölle myönteisiä. Yritys on kasvanut ja se on palkannut lisää henkilöstöä, toimipaikan tulokseen perustuvat henkilöstön palkitsemisjärjestelmät ovat parantuneet ja ulkomailla on käyty tutustumassa sisartehtaisiin.

5.3 Elektroniikkateollisuus: suurten vaikeuksien jälkeen asemien vahvistuminen

Honeywell: suomalainen teknologia ja innovaatioympäristö voittavat kilpailussa

Suomalaisteknologia nousee sittenkin globaaliksi johtajaksi

Ahlströmin automaatioliiketoiminnan tapaus oli periaatteessa lähtökohdiltaan hyvin samanlainen seulalevyliiketoiminnan ja energiateknologian kanssa. Ahlström oli kehittänyt Varkaudessa omat automaatiotuotteensa erityisesti metsä- ja graafisen teollisuuden käyttöön: Alcont paperiteollisuuteen, Millman paperi- ja sellutehtaille ja Printa graafiseen teollisuuteen. Yhtiöllä oli kansainvälisiä kokemuksia ja hyvät asiakassuhteet. Ero muihin tapauksiin oli kuitenkin siinä, että ostajayritys Honeywellillä oli oma tuote TDC, jolla se halusi korvata Ahlströmin tuotteet, erityisesti Alcont-järjestelmän. Tässä mielessä voidaan sanoa, että Ahlström Automation myytiin kilpailijalle. Historiallisesti vielä sattui olemaan niin, että 1970-luvun lopulla Ahlströmin PK4:n automaatiojärjestelmäksi oli valittu Honeywellin tuolloin juuri valmiiksi saama TDC-järjestelmä. Järjestelmään perehtyessään varkautelaiset olivat päätyneet siihen käsitykseen, että he osaisivat tehdä paremman, ja tämä oli ollut yksi syy Altim Controllin perustamiseen.

Ennen kauppaa Honeywell tutki Ahlströmin toiminnan, tuotteet ja henkilökunnan osaamisen mm. haastattelemalla runsaasti henkilöitä. Kauppa julkistettiin juhannusviikolla 1992 ennen lomia. Kauppa ja sen sisältö oli paikallisesti suuri järkytys. Honeywell ilmoitti ostaneensa Ahlström Automationin Saksan yksikön Lippken lisäksi vain Ahlströmin asiakasyhteydet ja prosessiosaamista, mutta se ei ollut kiinnostunut Ahlströmin tuotteista Printaa lukuunottamatta eikä myöskään elektroniikka- ja mekaniikkavalmistuksesta.

Lokakuun alussa 1992 irtisanottiin 127 toimihenkilöä, ja Honeywell käytännössä lopetti tuotekehityksen Varkaudessa. Uusi tilanne synnytti välittömästi kolme kysymystä: Voidaanko Ahlströmin omien tuotteiden kehittämistä jatkaa Varkaudessa? Voidaanko elektroniikka- ja mekaniikkavalmistusta jatkaa Varkaudessa? Miten Honeywellin irtisanomat ihmiset voitaisiin mahdollisesti työllistää muissa yrityksissä Varkaudessa?

Honeywell-kaupan järkytysvaikutus oli suuri kahdesta syystä. Ensinnäkin Altim Control oli Varkauden Nokia. Se oli nopeasti kasvanut kansainvälinen korkean teknologian yritys, jonka nuoret insinöörit olivat kehittäneet lähes tyhjästä runsaassa kymmenessä vuodessa. Kokonaisia vuosiluokkia oli siirtynyt mm. Raahen oppilaitoksista Varkauteen. Perheitä oli perustettu ja asuntoja hankittu. Työpaikalla vallitsi innostunut tunnelma. Juhlia vietettiin ja kauppaa käytiin vaikkakaan ei valtavalla menestyksellä. Henkilöstö oli todella sitoutunut yritykseen ja ehtinyt juurtua paikkakunnalle. Tuotteet alkoivat olla valmiita, ja käytännön kokemusta ja osaamista oli kertynyt.

Toiseksi Honeywell-kauppa ja siihen liittyneet irtisanomiset toteutuivat keskellä lamaa. Varkaudessa oli jo lakkautettu vaneritehdas, Suomen Eiserin vaatetehdas ja muitakin liiketoimintoja, minkä seurauksena Varkauden työttömyysaste oli lähellä 20 prosenttia. Vaihtoehtoisia työpaikkoja automaatioalalla ei Varkaudessa luonnollisestikaan ollut. Erittäin huonolta näyttänyt tilanne lähti kuitenkin ratkeamaan siten, että osa Ahlström Automationiin kumuloituneesta osaamisesta kanavoitui menestyväksi liiketoiminnaksi Honeywellin ulkopuolella uusiin yrityksiin ja osa osaamisesta pystyi sittenkin puolustamaan asemiaan Honeywellin sisällä.

Tilanne lähti ratkeamaan kuitenkin hyvin hitaasti ja epävarmoissa olosuhteissa. Ensimmäisessä shokkivaiheessa yrityksen toiminta suurelta osalta pysähtyi. Irtisanottujen lisäksi myös yritykseen jääneillä oli vähän töitä, koska Alcont-järjestelmää ei saanut enää kehittää eikä myydä. Sen sijaan piti myydä Honeywellin TDC-järjestelmää. Järjestelmä kävi kuitenkin huonosti kaupaksi, kun metsäteollisuus oli tottunut Ahlströmin ja toisaalta Valmetin järjestelmiin. Kauppoja syntyi Honeywellin ensimmäisen vuoden aikana vain yksi, ja markkinoita menetettiin mm. Valmetille.

Tässä tilanteessa noin vuosi yrityskaupan jälkeen Varkauden Honeywell sai luvan uudelleen alkaa myydä Alcont-järjestelmäänsä. Kauppoja al-

koikin vähitellen syntyä. Ongelmana oli, että Honeywellin sisällä samoista markkinoista kilpaili kolme tuotetta. Honeywellin ja Ahlströmin tuotteiden lisäksi markkinoista kilpaili uusi kehitetty tuote, jolla alunperin pyrittiin korvaamaan vanhat tuotteet, mutta josta ei kuitenkaan siihen ollut. Lisäksi Alcont-järjestelmän kehittämiseen olisi tarvittu tutkimus- ja kehittämispanosta, mutta sellaisiin investointeihin ei saatu lupaa. Tämä merkitsi, että tuotetta oli kehitettävä hiljaisesti asiakasprojektin yhteydessä. Varkaus oli jatkuvasti Honeywellin tarkassa kustannusseurannassa, ja muista yrityksistä poiketen Honeywell lähetti Suomeen ulkomaisen johtajan. John Koepfer toimi yksikön johtajana elokuusta 1996 joulukuuhun 1997.

Vuonna 1997 Honeywell osti Measurexin, ja tämä helpotti jossain määrin tilannetta. Measurexillä oli valmiina sellu- ja paperiteollisuuden laitteiden myynnin globaali organisaatio, joka jatkoi Honeywellin sisällä melko itsenäisesti. Varkauden tuotteita alettiin myydä tätä kautta globaalisti. Tärkeää oli myös Measurexin asiakassuuntautuneisuus, joka tarkoitti pyrkimystä asiakkaan tarpeiden laaja-alaisempaan ratkaisuun ja palveluun eikä pelkkään tuotemyyntiin. Honeywell omaksui tämän toimintatavan myöhemmin. Measurex-kaupan myötä Honeywellille tuli myös Kuopiossa sijainnut Measurexin vuonna 1993 ostama alunperin suomalainen Roibox Oy, joka valmisti itse kehittämäänsä paperiradan vianilmaisinta. Vuosina 1997-1999 Honeywellin Varkauden ja Kuopion toimipaikkojen myynti kasvoi.

Vuodet 1999-2001 olivat koko konsernille ja myös Varkauden toimipaikalle vaikeita ja epävarmoja aikoja. Vuonna 1999 Honeywell siirtyi Allied Signalin omistukseen ja seuraavana vuonna käynnistyi fuusioneuvottelut GE:n kanssa. Yhtiön tulos kääntyi laskuun, mistä aiheutui yleistä epävarmuutta. Tässä vaiheessa Honeywell International lähetti Varkauteen uuden ulkomaisen yksikön johtajan, kanadalaisen Ron Powellin, joka johti yksikköä kesään 2002 saakka. Ongelmat Suomessa ilmenivat mm. seuraavasti.

Ensinnäkin Roiboxin paperinradan valvontalaitteen (WIS) valmistus siirrettiin Honeywellin johdon vaatimuksesta Kuopiosta Varkauteen kustannusten säästämiseksi. Osa yrityksen osaajista ei kuitenkaan halunnut muuttaa Kuopiosta Varkauteen. Vuonna 2000 Honeywell sitten myi koko tuotteen parantaakseen vuosineljännestulostaan ja pörssikurssiaan. Vianilmaisinlaite myytiin vastoin Varkauden toimipaikan intressejä ja asiasta juurikaan keskustelematta. Toiseksi vuosina 1999-2001 konsernissa jatkui edelleen kolmen kilpailevan tuotteen kamppailu markkinoista. Konserni saattoi tehdä keskenään kilpailevia tarjouksia samoille asiakkaille, mistä tuotteiden kehittäminen, myynti ja kannattavuus kärsivät. Kolmanneksi konserni ei pystynyt tekemään päätöksiä merkittävistä asioista. Yksi esimerkki tästä tilanteesta oli Honeywellin ja Varkauden kaupungin hanke rakentaa uusi toimistotalo Honeywellin käyttöön. Päätös talon rakentamisesta jäi odottamaan mahdollista fuusiota GE:n kanssa ja kun sitä sitten ei tullutkaan, niin koko talo jäi ainakin toistaiseksi rakentamatta. Neljänneksi epävarmat vuodet saivat

osan yhtiön vanhoista tuotekehityshenkilöistä siirtymään toisiin yrityksiin, jotka tuntuivat tarjoavan paremmat työskentelyolosuhteet.

Tilanne alkoi kuitenkin kääntyä paremmaksi vihdoin syksyllä 2001. Fuusiohankkeen kaatuminen ja Honeywellin ylimmän johdon vaihtuminen johtivat siihen, että yhtymässä siirryttiin aiemmasta tuotepohjaisesta organisaatiosta asiakaspohjaiseen organisaatioon ja lisäksi asiakasmarkkinat jaettiin entistä tarkemmin ja tavalla, josta Varkauden toimipaikka hyötyi. Uudessa organisaatiossa asiakaskohtaiset erityiset tarpeet pyritään ottamaan mahdollisimman hyvin huomioon ja tarjoamaan asiakkaille kokonaispalvelua. Asiakassuuntautuminen heijastuu myös pidemmän aikavälin tuote- ja tuotekehitysstrategiaan pyrkimyksenä luoda kokonaisvaltainen tuotepaletti. Varkauden kehittämästä PMD-kontrollerista tuli nyt sellu- ja paperiteollisuuden sovellutusten osalta vakioalusta kaikkiin Honeywellin sovelluksiin, mikä vahvisti Varkauden yksikön asemaa järjestelmäkehityksessä.

Tämän muutoksen yhteydessä Honeywellin Varkauden yksikön johtajaksi tuli uudelleen suomalainen, nykyinen Varkauden yksikön johtaja Timo Saarelainen, joka on vanhoja altimlaisia ja työskennellyt 1990-luvulla myös Honeywellin palveluksessa Yhdysvalloissa ja Kauko-Idässä. Ron Powellista tuli Honeywellin globaalin sellu-, paperi- ja graafisenteollisuuden automaatiotuotteiden johtaja, millä on merkitystä, koska hän tuntee nyt hyvin varkautelaisten osaamisen.

Konkreettisesti Honeywellin strategian asiakasfokus ja Varkauden tuotteiden aseman vahvistuminen näkyivät ensimmäisen kerran marraskuussa 2002, kun yhtiö ilmoitti sopineensa paperikoneen paperiradan vianilmaisimen WISin liittämisestä takaisin Honeywellin Varkauden toimipaikan tuoteperheeseen. Valvontalaitteen vuonna 2000 ostaneesta Cognex Oy:stä tulee laitteen alihankkija. Honeywell myi laitetta omien tuotteidensa ohessa, mutta nyt myös myynti, valmistus, sovelluskehitys, projektit ja huolto siirtyvät Honeywellin vastuulle. Cognex pitää itsellään laitteen hahmontunnistusteknologian. Tämä ratkaisu lisää työpaikkoja Varkaudessa mahdollisesti parilla kymmenellä. (Timo Saarelainen 5.12.2002 ja Warkauden Lehti 27.11. 2002) Honeywellin päätuotteita ovat tämän ratkaisun jälkeen Experion PKS sellu- ja paperiteollisuuden automaatioon (korvannut Alcont-tuotteen), Printa-painokoneenohjaus (graafinen teollisuus), Hilcont ProWeb-radanvalvontajärjestelmä (Jyväskylä) ja paperiradan vianilmaisin (WIS).

Uusi Honeywellin tuotekehitysyksikkö Suomeen

Vielä merkittävämpi uutinen julkistettiin Varkaudessa 11.12.2002. Honeywell perustaa Suomeen paperisensoreiden, -mittalaitteiden ja -antureiden kehitysyksikön. Mittalaitteilla tullaan mittaamaan paperiradan paksuutta, päällystettä, kosteutta ja uusien teknologioiden avulla myös kiiltoa ja väriä. Tarvittavia osaamisaloja ovat kamerateknologia, kuvankäsittely, optinen

Honeywellin automaatiokeskuksen johtaja Timo Saarelainen.
Kuva: Warkauden Lehti.

hahmontunnistus, laser, paperiteknologia, fysiikka, sovellettu matematiikka ja ohjelmistotekniikka. Mittalaiteteknologiaa voidaan myöhemmin soveltaa paperinvalmistuksen lisäksi monelle muullekin alalle. Honeywell on kehittänyt ja patentoinut perusteknologian, jonka jatkokehitys siirretään Yhdysvalloista Suomeen. Kyseessä on automaation laajentaminen uuteen teknologiaan ja uusiin tuotteisiin. (Timo Saarelainen 11.12.2002)

Osaamiseen ja tuotekehitykseen liittyvät päätökset ovat Honeywellille strategisia 10 vuoden aikavälin päätöksiä, valmistukseen liittyvät ratkaisut ovat lyhyen aikavälin päätöksiä. Honeywell on kansainvälisesti linjannut kaksi tulevaisuuden teknologiaa, joihin se aikoo panostaa: sensorit (mittalaitteet ja anturit) ja langaton teknologia (wireless). Suomi voitti ensimmäisen vaiheen kilpailun sensoritekniikan kehittämisessä sellu- ja paperiteollisuudessa. Langattoman teknologian kehittämisestä ei ole tehty ratkaisuja, mutta lähtökohdiltaan Suomi ei tässäkään ole heikossa asemassa. (Timo Saarelainen 11.12.2002)

Honeywellin vuonna 2002 tekemät Varkauden ja Suomen kannalta myönteiset päätökset osoittavat, että suomalainen osaaminen lopultakin voitti konsernin sisäisessä kilpailussa.

Näin on sittenkin toteutumassa vanhan ahlströmiläisen Ari Remeksen näkemys, että ”todellinen osaaminen kestää senkin, että lippu vaihtuu katolla”. Se, että näin kävi johtuu varmasti monesta tekijästä, mutta neljä seikkaa näyttäisivät nousevan tärkeimmiksi.

Ensimmäinen liittyy Varkauden yksikön 1970-luvulta lähtien kehittyneeseen osaamiseen, jonka kehittämistä jatkettiin myös 1990-luvun vaikeina vuosina. Osaaminen liittyy erityisesti sulautettujen järjestelmien suunnittelutaitoon, metsäteollisuuden prosessien tuntemukseen ja asiakasyritysten palveluajatteluun.

Toinen seikka liittyy Suomen yleisempään asemaan metsäteollisuuden teknologiassa. Asema on vahvistunut huomattavasti sitten vuoden 1992. Stora Enso, UPM-Kymmene ja Metsäliitto ovat Euroopan kolme suurinta metsäteollisuusyritystä ja Stora Enso ja UPM-Kymmene ovat nykyisin läsnä myös Yhdysvaltain markkinoilla. Lisäksi paperi- ja selluteknologian markkinoita hallitsevat suomalaiset ja muut eurooppalaiset amerikkalaisen Beloitin tultua ostetuksi.

Kolmas liittyy Honeywellin ilmoituksen mukaan Suomen toimivaan julkiseen infrastruktuuriin: toimiva koulutus, valtion ja kuntien joustava toiminta sekä yliopistojen ja tutkimuslaitosten palvelut. Kokemuksen mukaan yliopistojen saaminen mukaan Honeywellin paperiteollisuushankkeisiin on ollut Yhdysvalloissa vaikeampaa kuin Suomessa (Savon Sanomat 2.3.2003).

Näiden Honeywellin tiedotustilaisuudessa esiinnostamien seikkojen lisäksi on korostettava suomalaisen tuotekehityksen hyvää hinta-laatu -suhdetta. Suomen kilpailijoina uuden kehitysyksikön perustamisessa oli useita kansainvälisiä vaihtoehtoja. Honeywell supisti Cupertinon T&K-yksikköään Yhdysvalloissa ja siirsi sen toimintoja Suomeen. Suomessa tuotekehityksen palkkataso on runsas kolmannes Yhdysvaltain tasoon verrattuna. Lisäksi tulevat vielä julkisen sektorin tuet yritysten T&K-toiminnalle. Kun Honeywellin sisällä ja eri maiden välillä käytiin syksyllä 2002 kilpailua sensoreiden kehittämisyksikön sijaintipaikasta, Honeywell kävi Suomen valtion edustajien kanssa keskusteluja. Niissä tuotiin esille suomalaisen toimintaympäristön, mm. teknologiapolitiikan, tuomat mahdollisuudet yritysten tuotekehitykselle ja kansainväliselle liiketoiminnalle. (Jaakko Kekoni 21.11. 2002)

Suomi on osoittautunut kustannustehokkaaksi tuotekehityksen sijaintipaikaksi, varsinkin verrattuna kalliiseen USA:han. Suomalaisen kehitystyön tehokkuus johtuu koulutetusta ja tehokkaasta työvoimasta, Tekesin T&K-rahoituksesta ja valtion tilainvestointien investointituesta. Julkinen T&K-tuki alentaa suoraan yrityksen tuotekehitystyön tuntihintaa, jota Honeywell seuraa tarkasti. T&K:n kustannustehokkuus ja osaaminen eri maissa vaikuttavat siihen, mihin globaali yritys sijoittaa kehitysyksiköitään. Yrityksen kokemuksen perusteella Suomi voi säilyä houkuttelevana globaalien yritysten sijaintipaikkana säilyttämällä palkkatason kohtuullisena ja pitämällä

yllä hyvää koulutustasoa. Myös julkinen T&K- ja investointirahoitus ovat tärkeitä. (Timo Saarelainen 21.5.2002)

Kustannustehokkuus sekä tuotekehityksessä että valmistuksessa on ollut tärkeä tekijä Honeywellin päätöksenteossa kaiken aikaa. Kustannuskehitykseen on vaikutettu tarkalla liikevaihdon, tuloksen ja henkilökunnan määrän seurannalla. Vuoden 1992 irtisanomisten jälkeen yrityksessä on monasti käyty yt-neuvotteluja tilauskannan heikentyessä väliaikaisestikin (esim. Warkauden Lehti 14.1.2000). Kustannusten säästämiseksi on haettu uusia halpoja alihankkijoita ja vanhoja alihankkijoita on voimakkaasti painostettu.

Epävarmat tilanteet ovat kuluneen kymmenen vuoden aikana rasittaneet suuresti henkilöstöä. Se on lisännyt hakeutumista muiden yritysten palvelukseen. Honeywell on ollut sulautettujen ohjelmistojen ja elektroniikkasuunnittelun osaajien kasvattaja, osaajahautomo, Varkaudessa. Tämä osaaminen on vetänyt paikkakunnalle muita alan yrityksiä, joihin työntekijöitä on siirtynyt Honeywelliltä. Paikkakunnan pidemmän aikavälin kehityksen kannalta osaajamäärän kasvu ja yritysrakenteen monipuolistuminen ovat myönteisiä seikkoja.

Mitä ilmeisemmin joulukuussa 2002 tehty päätös keskittää sensoreiden kehittäminen Suomeen lisää oleellisesti tuotekehitysresursseja ja aikaisempi niukkuuden aika vaihtuu runsaudeksi – ainakin niin pitkäksi ajaksi kuin saadaan aikaan riittäviä tuloksia. Johtaja Timo Saarelaisen sanoin ”meren takaa Honeywell-konserni panostaa tarvittaviin henkilöstö- ja tilainvestointeihin” (Timo Saarelainen 11.12.2002). Tämä tarkoittaa Honeywell-konsernin suurta politiikan muutosta suomalaiseen automaatioteollisuuteen nähden. Resurssien kasvu parantaa tuotekehitystä tekevien henkilöiden motivaatiota ja asemaa ja siten turvaa myös kumuloituvassa osaamisen kehittämisessä tarvittavan pitkäjänteisen työskentelyn. Näin myös kehitysosaajien aikaisempi virta yrityksestä ulos kääntynee yritykseen sisään.

Varkauteen Honeywell on tähän asti saanut rekrytoitua itselleen uusia työntekijöitä lähteneiden tilalle oppimaan käyttämäänsä teknologiaa. Esimerkiksi vuonna 2001 Honeywell palkkasi Varkauteen 35 työntekijää. Kaikkiin haluttuihin tehtäviin löydettiin työntekijä. Honeywellillä oli vuoden 2002 lopussa Varkaudessa 400 työpaikkaa, Kuopiossa 20 ja Jyväskylässä 40. Espoossa kotimaan huollossa ja markkinoinnissa työskentelee 140 henkilöä. Tämän lisäksi varsinkin Varkauden toimipaikka ostaa paljon osa- ja alihankintaa mm. Varkaudesta.

Sensoreiden kehityskeskuksen sijaintipaikaksi Kuopio ja Varkaus

Honeywell ilmoitti sijoittavansa uuden sensoriteknologian kehittämisyksikkönsä toiminnot Varkauden, Kuopion ja Jyväskylän tarjoaman kokonaispalvelun perusteella. Kaupunkeja kilpailutettiin kuntien palveluissa, yritysver-

kostoissa, puolisotyöpaikoissa, VTT:n palveluissa, yliopiston tiedekuntien kehittämisessä sekä koulutus- ja tutkimusalojen soveltuvuudessa ja halukkuudessa suuntautua sensoritekniikan tarvitsemille tutkimusaloille. (Timo Saarelainen 11.12.2002) Honeywell otti kaupunkeihin yhteyttä heti tiedotustilaisuutta seuraavana päivänä aloittaakseen keskustelut kaupunkien kanssa.

Honeywell julkisti 21.2.2003 valinneensa uuden sellu-, paperi- ja graafisen teollisuuden sensoreiden kehitysyksikön paikaksi Kuopion ja Varkauden toimintaympäristöt. Tutkimus- ja kehityslaboratoriot, perustutkimus ja alihankkijaverkostot sijoitetaan Kuopioon lähelle yliopiston tiedeyhteisöä. Varkaus saa yksikön nykyisiin vahvuuksiin liittyvät ohjelmisto- ja laitteistokehityksen ja järjestelmäarkkitehtuurin kehittämisen sekä järjestelmien testauksen aidossa tehdasympäristössä.

Kuopion vahvuus sijaintipaikan valinnassa oli laaja-alainen yliopisto, sen fysiikan ja matematiikan tutkimuksen referenssit, laboratorio- ja laitteistoresurssit ja kokeneet tutkijat. Kuopion asemaa paransi myös yliopiston ja sen kumppaneiden pyrkimykset teknisen ja luonnontieteellisen koulutuksen kehittämiseksi. Kaupungilla on vetovoimaa työvoiman saamisessa. Varkauden vahvuuksia olivat hyvät loppukäyttäjäyhteydet teollisuuteen ja Varkauden toimipaikan vahva osaaminen ja pitkä perinne. (Saarelainen 21.2.2003, Honeywellin tiedote) Honeywell harkitsi sijaintipaikaksi myös Jyväskylää. Sen ongelmaksi nähtiin siellä oleva globaali liiketoiminta, joka kilpailisi samoista yliopisto- ja muista tutkimusresursseista Honeywellin kanssa (Savon Sanomat 2.3.2003). Tällä tarkoitettaneen Metson ja Nokian vahvaa asemaa Jyväskylässä.

Kuopion kaupunginjohtajan Petteri Parosen mukaan Kuopion ja Varkauden voitto Honeywellin sijaintipaikan valinnassa oli yhteistoimintavoitto kaupungin, yliopiston, ammattikorkeakoulun, TE-keskuksen, Pohjois-Savon liiton ja lääninhallituksen kesken. Hankkeessa yhdistyvät Varkauden ja Kuopion vahvuudet. Kuopion kaupunki on linjannut Kuopion yliopiston teknisen koulutuksen ja tutkimuksen kehittämisen kärkihankkeekseen. Tavoitteena on myös VTT:n soveltavan tutkimuksen laajentaminen Pohjois-Savossa mm. sensoriteknologian alalla. Kuopion yliopiston rehtorin Matti Uusituvan mielestä Honeywellin sensoriteknologian kehittäminen vaikuttaa merkittävästi yliopiston tutkimuksen kehittämiseen. Yliopisto on myös valmis nykyistä kiinteämpään yhteistyöhön Varkauden kanssa.

Varkauden automaatio- ja tietotekniikkaosaamisen pohjalle syntyneet uudet yritykset

Nykyisen Honeywellin Varkauden yksikön lisäksi Ahlströmissä syntyneen automaatio-osaamisen jatkajia ja kehittäjiä on muitakin. Altim Controllin henkinen isä Olavi Lehtikoski perusti uusia yrityksiä jo 1980-luvulla. Uusia

yrityksiä syntyi 1990-luvulla kun Honeywell ulkoisti elektroniikan ja mekaniikan valmistuksen ja käyttää jatkuvasti myös ulkopuolista suunnittelua. Tällaisia yrityksiä ovat mm. Ahltronix Varkaus Oy ja ETT-Teollisuusautomaatio. OS Automationin perustivat Honeywelliltä irtisanotut henkilöt. Tellabsin, Elektrobitin ja ABB:n uudet toimipaikat Varkaudessa on perustettu pitkälti Honeywellillä osaamisensa hankkineiden ja tarjolla olleiden työntekijöiden houkuttamana. ICL Invian Varkauden uusi toimipaikka syntyi Stora Enson ulkoistetun tietotekniikkaosaston ympärille (Jukka Koskinen 21.5. 2002, Timo Saarelainen 21.5.2002). Seuraavassa kuvaamme vielä tarkemmin pääosan näistä yrityksistä.

Ahltronix Varkaus Oy: Ahlström Capitalin sijoitusyhtiö uuteen kasvuun

Ahlström Automationin elektroniikka- ja mekaniikkavalmistus jatkui Varkaudessa toisten yritysten toimesta, kun Honeywell ei ollut niistä kiinnostunut vuoden 1992 yritysoston yhteydessä. Ahlström Automationin talousjohtaja Kari Valve lähti vetämään uutta Ahlström Electronix -yksikköä osana vanhaa Ahlströmiä. Yksikölle etsittiin myös ostajaa, mutta sitä ei löytynyt. Vuonna 1994 yksikkö fokusoitui piirikorttien ladontaan ja testaukseen, ja sen pääasiakas oli Honeywellin Varkauden yksikkö. Yksikkö kykeni säilyttämään asemansa lähimmät vaikeat vuodet ja myös kehittämään toimintaansa. Tämä johti yksikön uudelle kasvu-uralle vuodesta 1998 lähtien. Kasvua haettiin sekä Varkaudessa että ostamalla yksiköitä muualta.

Vuosina 1998-2001 Ahlström Electronix osti kolme yhtiötä: Pro Electronics Corporation / Joroinen (tuotanto siirretty Varkauteen), Mikromilli Oy / Rauma (per. 1987, Martiksen sopimusvalmistaja) ja As Finesat Rf / Eesti (per. 1992, tuotantoa mm. Telestelle). Yhtiöistä muodostettiin pienoiskonserni, joka siirtyi Ahlströmistä sijoitusyhtiö Ahlström Capitalin omistukseen vuonna 2001 ja joka on nykyiseltä nimeltään Ahltronix Group. Ryhmän pääkonttori on Espoossa. Ryhmä työllisti vuonna 2001 noin 300 ihmistä ja liikevaihtoa kertyi noin 30 milj. euroa. Ryhmä on erikoistunut elektroniikan sopimusvalmistukseen. Se toimii suurten kansainvälisten sopimusvalmistajien ja aivan pienten paikallisten sopimusvalmistajien välimaastossa. Ryhmä muistuttaa rakenteeltaan edellä kerrottua AFT:n tapausta pienoiskoossa (kolme tuotantolaitosta sijoitusyhtiön omistuksessa).

Varkauden yksikkö on ryhmässä nykyisin nimeltään Ahltronix Varkaus Oy ja se sijaitsee vuokralaisena Varkauden kaupungin rakennuttamassa teollisuuskylässä. Yksikkö työllistää lähes 100 ihmistä, mikä on yli kaksinkertainen määrä 1990-luvun puoliväliin verrattuna. Varkauden yksikön kasvu on perustunut siihen, että se on hankkinut uusia asiakkaita Honeywellin ulkopuolelta.

Nykyisin Honeywellin osuus on 20 prosenttia yksikön liikevaihdosta. Yhteistyö toimii edelleen hyvin tuotannon ja tuotekehityksen osalta. Tiiviis-

tä yhteistyöstä Honeywellin kanssa on Ahltronixille ollut paljon hyötyä. Se on saanut siitä etua logistiikassa, osaamisessa ja testauksessa. Vuonna 1998 Ahltronix sai Honeywellin Euroopan toimittajapalkinnon. Honeywellin kustannusten alentamisvaatimus on kuitenkin jatkuvasti kova. Sopimustoimittajan näkökulmasta jatkuvat vaatimukset alentaa kustannuksia 7-15 prosenttia vuodessa ovat rasittavia. Kustannuspaineet lisääntyivät, kun amerikkalaisten johtajien aktiivisuus puuttua Honeywellin Varkauden toimintaan kasvoi 1990-luvun lopulla. (Timo Mustikkamaa ja Risto Naumanen 22.5.2002)

Ahltronixin tärkein asiakas on tällä hetkellä sähkömittareita valmistava jyväskyläläinen Enermet, joka ulkoisti vuonna 2000 yhden valmistuslinjansa tehostaakseen omaa toimintaansa. Muita asiakkaita ovat mm. Tellabs ja Suunto.

Ahltronix Varkaus Oy:n kasvutavoitteena on nykyisen liikevaihdon, 17 milj. euron kaksinkertaistaminen ja henkilöstömäärän lisääminen 150 henkeen (Timo Mustikkamaa ja Risto Naumanen 22.5.2002). Omistaja Ahlström Capital odottaa yksiköltä kasvua ja hyvää tulosta. Investoinnit on perusteltava hyvin ja tulosodotukset ovat koventuneet (Kari Valve 22.5.2002).

Tietoliikennesektorin kriisi Suomessa voi hidastaa kasvua kilpailun koventuessa elektroniikan sopimusvalmistuksessa. Tietoliikenne- ja elektroniikka-alan huono kansainvälinen markkinatilanne on lisännyt ulkomaista kilpailua mm. Italiasta, Saksasta, Romaniasta ja Unkarista varsinkin yli 5 milj. euron kaupoissa. Ahltronix kilpailee laadulla, vakaudella, luotettavuudella, toimitusvarmuudella ja pitkillä asiakassuhteilla. Asiakkaita haetaan eri toimialoilta, nyt niitä on mm. teollisuusautomaatiossa, prosessimittalaitteissa, sähkömittalaitteissa ja taloautomaatiossa. Asiakkailta odotetaan tiettyä sopimusvalmistuksen liikevaihdon kokoa, ei liian suurta riippuvuutta yhdestä asiakkaasta, tuotteen teknistä kiinnostavuutta ja tuotteen liikevaihdon potentiaalista kasvukykyä. (Timo Mustikkamaa ja Risto Naumanen 22.5. 2002)

Ahltronix on saanut kehityshankkeisiinsa teknologiatukea ja investointiavustusta, mikä on koettu myönteisenä yllätyksenä. Henkilöstön yritys on pääosin kouluttanut itse yhdessä paikallisen aikuiskoulutuskeskuksen ja Savonlinnan 3K-tehtaan kanssa. Yritys ottaa harjoittelijoita paikallisen ammattikorkeakoulun tekniikan linjalta, jonka opetukseen se myös osallistuu. Työvoiman saamisessa yrityksellä ei ole ollut vaikeuksia, ja vaihtuvuus on ollut vähäinen. (Timo Mustikkamaa ja Risto Naumanen 22.5.2002)

Ahltronix on kokenut Ahlströmin liiketoimien myymisen myönteiseksi. Varkaus ja siellä oleva yritystoiminta on lähtenyt teknologiavetoiseen kasvuun. Vasta valmistunut Navitas-teknologiakeskus antaa kaupungille eteenpäin menevän kuvan. Kuitenkin ongelmana on nuorten pitäminen pienellä paikkakunnalla, jossa opiskelu- ja työpaikkatarjonta on luonnollisesti

rajallista. Varkautelaisia palaa paikkakunnalle kokeneina työntekijöinä. (Timo Mustikkamaa ja Risto Naumanen 22.5.2002)

ETT-Teollisuusautomaatio: uusi yritys aktiivisena verkostoissa

Ahlström Electronicsin keskittyessä vuonna 1994 piirikorttien ladontaan ja testaukseen siirrettiin mekaniikan valmistus, automaatiokaapit, ETT:lle, joka sijaitsee Ahlstronix Varkaus Oy:n naapurissa. Erkki Tapani Törrönen oli yhteistyökumppaneineen perustanut ETT:n vuonna 1991 noin 10 hengen yrityksenä. Alihankinnasta Honeywellille tuli ETT:lle uusi liiketoiminta ja myös tämä pieni yritys on ollut viime vuosina kasvamaan päin. Yhtiö työllistää lähes 50 henkeä, ja sen liikevaihto on noin 5 milj. euroa. Honeywellin lisäksi sen asiakkaita ovat mm. Foster Wheeler, Stora Enso ja Metso, joille se tekee teollisuusasennuksia. ETT toimii aktiivisesti Verkko A:ssa, joka on paikallisten alihankintayritysten yhteenliittymä. Verkon avulla on pystytty tarjomaan mm. Foster Wheelerille suurempia alihankintakokonaisuuksia.

ETT-Teollisuusautomaation asiakkaiden siirtyminen ulkomaiseen omistukseen heijastuu myös toimittajille monin tavoin. Kauppasopimukset ovat laajentuneet ja pidentyneet, mikä lisää vaatimuksia sopimustekniikan osaamisessa. Ulkomaisten emokonsernien aikaisempaa suomalaisaikaa tiukemmat raportointivaatimukset yltävät alihankkijoille saakka. Emoyhtiöiden neljännesvuosittaiset talousseurantajaksot lisäävät alihankkijoiden laskutustyötä ennen vuosineljännesten päättymistä. Jotkut päähankkijat ovat saaneet konsernin keskushallinnosta ohjeet alentaa vuosittain alihankinnan hintatasoa 10 prosentilla. Joissain tapauksissa alihankkijoiden toimitussopimuksista on haluttu neuvotella englannin kielellä. Tähän ei toimittaja ole halunnut suostua, koska se lisää riskejä sopimusten sisällössä. Varsinkin Stora Ensolle työtä tehtäessä alihankkija ei aina tiedä, mikä liiketoiminto monimutkaisesti yhtiöitetyssä metsäyhtiössä on asiakkaana. Päähankkijoiden yleinen tavoite on ostaa yhä suurempia toimituskokonaisuuksia ja solmia pitkiä toimitussopimuksia. Kuitenkin molemmista puhutaan enemmän kuin toimitaan todellisuudessa. Yleensä tehdään edelleen vuosisopimuksia. (Erkki Törrönen 22.5.2002)

Suomalaista yritys- ja yhteisöverotustilannetta kuvaa se, että muutamana vuotena hyvin menestynyt ETT-Teollisuusautomaatio on ollut Varkauden kaupungin suurin veronmaksaja (Erkki Törrönen 22.5.2002).

OS Automation: työttömät osaajat menestyviksi yrittäjiksi

Yrityksen synty liittyy Ahlström Automationin myyntiin Honeywellille. Honeywell irtisanoi lokakuussa 1992 merkittävän osan toimipaikan henkilökunnasta, joista monet jäivät työttömiksi. Keski-Savon kehittämisyhtiö Oy aloitti projektin työttömäksi jääneiden työllistämiseksi. OS Automation pe-

rustettiin vuonna 1993. Omistajina olivat Keski-Savon kehittämisyhtiö 40 prosentin, mikkeliläinen yritys Mipro 40 prosentin ja viisi entistä altimlaista 20 prosentin osuudella. Nyt kehittämisyhtiö ja Mipro on lunastettu pois yhtiöstä ja yrityksen omistavat alkuperäiset viisi perustajajäsentä. OS tulee sanoista ”Open System” – yrityksen perustamisen aikaan suurin osa automaatiojärjestelmistä oli suljettuja. (Jukka Koskinen 21.5.2002)

OS Automation valmistaa automaatiotuotteita energia- ja automaatioteollisuudelle. Työpaikkoja on 24. Yrityksen energiaosasto tekee voima- ja lämpölaitosten sähköistyksen ja automaation koko- ja osatoimituksia. Tärkeimpiä asiakkaita on Foster Wheeler, muita ovat mm. Andritz, Sermet (omistaja Wärtsilä), Fortum ja Oilon. Osa asiakkuuksista perustuu vanhoihin henkilösuhteisiin ja varkautelaisen automaatiotuotannon tietoiseen edistämiseen. Yrityksen suunnitteluosaston pääasiakas on Honeywell, jolle tarjotaan suunnittelun lisäresursseja. Osa henkilökunnasta työskentelee Honeywellin tiloissa, tekee työtä vain Honeywellille ja on sen kouluttamia, mutta on OS Automationin palkkalistoilla. Tällä tavalla Honeywell on lisännyt kapasiteetin joustavuutta. (Jukka Koskinen 21.5.2002)

Tellabs: osaajat houkuttelevat alueelle uusia ulkomaisia yrityksiä

Kaupungin elinkeinopolitiikan välineeksi valmistui keväällä 2002 Navitastalo, joka on varkautelainen ilmenemismuoto paikallisista teknologiakeskuksista. Yksi yritys, joka tähän tilaan asettui oli Tellabs Oy. Yritys oli perustanut keväällä 2001 Varkauteen uuden yksikön. Yksikön perustamisen taustalla oli se, että Tellabs tarvitsi lisää tuotekehityshenkilökuntaa. Silloisessa työllisyystilanteessa Espooseen henkilökuntaa ei ollut saatavilla. Varkauden lisäksi muita vaihtoehtoja myös tutkittiin ja esillä olivat mm. Lappeenranta ja Mikkeli.

Varkauden valintaan vaikutti ensinnäkin se, että Suomen Tellabsin tuolloinen toimitusjohtaja Heikki Hiltunen oli vanhoja varkautelaisia ja tiesi, että Varkauden alueella on paljon sulautettujen ja hajautettujen järjestelmien kokeneita asiantuntijoita, joita Tellabs oli hakemassa. Myös Varkauden kustannustaso ja julkiset aluetuet houkuttelivat sijoittamaan yksikön Varkauteen. TE-keskus myönsi investointuen. Koska Tellabs on suuryritys, investointitukipäätöksen saaminen vaati KTM:n lausunnon. Myös Varkauden kaupungin aktiivisuus uuden teknologiakeskuksen rakennuttamisessa ja kunnan hyvät muuttopalvelut osoittivat sijaintikunnan aktiivisuutta. Lisäksi Varkaudessa on Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun tekniikan yksikkö, mikä nähtiin myönteisenä uuden työvoiman saamiseksi. (Tuula Hämäläinen 21.5. 2002). Tellabs suunnitteli toimipaikan perustamista myös Kuopioon samaan aikaan Varkauden hankkeen kanssa, mutta Kuopion toimipaikasta luovuttiin tietoliikennealan kasvun hidastuttua.

Navitas-talosta varattiin 25 hengen tilat, mutta tietoliikennealan ongelmien vuoksi yksikköön palkattiin aluksi vain 14 henkeä. Näistä henkilöistä valtaosa siirtyi Tellabsin palvelukseen alueen muista yrityksistä. Lisäksi joukossa on muutama paluumuuttaja.

Tellabsin Varkauden yksikön henkilöstö on Altim Controllin alueelle kasvattamia osaajia. Tellabsin tulo Varkauteen oli todellinen vaihtoehto tämän alan osaajille. Suomen Tellabsin asemaa pidettiin vahvana Tellabs-konsernissa ja tietoliikennealaa kasvualana, vaikka sen kasvu sitten lopahtikin. Lisäksi oma sulautettujen järjestelmien osaaminen oli helposti siirrettävissä teollisuusautomaatiosta tietoliikennesovelluksiin. Pitkään samassa työpaikassa työskennelleitä kiinnosti myös halu kokeilla uusia tehtäviä pienemmässä työyhteisössä.

Tellabsin Varkauden toimipiste on osa Suomen Tellabs Oy:n tuotekehitysorganisaatiota. Suomen Tellabs Oy:n päätuote on entisen Martis Oy:n kehittämä DXX tiedonsiirtojärjestelmä. Varkaudessa tehdään järjestelmän jatkokehitystä, lisäliitäntöjä, elektroniikkasuunnittelua ja ohjelmistokehitystä. Yhteistyö muiden Varkaudessa toimivien yritysten kanssa on ollut vähäistä. Tellabsin Varkauden toimipaikan perustamisen jälkeen yhtään uutta yhteistä projektia ei ole aloitettu. (Tuula Hämäläinen 21.5.2002)

Tellabs on amerikkalaisessa omistuksessa ja pörssissä. Konsernin keskusjohdon johtamiskulttuurissa on samoja piirteitä kuin amerikkalaisissa pörssiyrityksissä yleensä. Kun pörssissä olevan emoyhtiön talous alkoi tiukentua tietoliikennealan ongelmien myötä, keskitettiin päätöksentekoa ylimmälle johdolle, päätöksenteko hidastui, aloitettiin yleinen säästökuuri ja panostuksia T&K:een kavennettiin. Yhtiö on reagoinut liikevoiton pienenemiseen irtisanomalla USA:ssa ja Irlannissa 2 500 työntekijää. Myös Tellabsin Suomen yksiköissä on käyty yt-neuvotteluja, mutta toistaiseksi ne eivät ole vaikuttaneet Varkauteen. (Tuula Hämäläinen 21.5.2002)

Tellabsin tulo Varkauteen on hyvä osoitus siitä, että kaiken kaikkiaan Ahlströmin noin 20 vuotta kestänyt investointi informaatioteknologiaan 1970-luvulta 1990-luvulle oli riittävän pitkä: informaatioteknologia ehti juurtua niin syvälle Varkauden maisemaan ja ihmisiin, etteivät yritysostot ja tiukatkaan tilanteet enää kyenneet estämään tämän osaamisen säilymistä ja kehittymistä eri muodoissa ja eri yrityksissä. Nyt koulutetuilla ihmisillä alkaa olla jo vaihtoehtoja, ja näkymät ovat siltä osin valoisat.

Olavi Lehtikosken perustamat yritykset

Varkauden automaatio-osaamisen henkinen aloitteentekijä Olavi Lehtikoski erosi vuonna 1981 Ahlströmin paperiteollisuuden toimialajohtajan paikalta ja perusti vuonna 1981 Lehtikoski Development Oy:n jalostamaan hänen tuoteideoitaan. Ensimmäinen tästä lähtenyt teknologiayritys oli vuonna

1984 Kangaslammille perustettu Robotest Oy. Sen päätuote oli automaattinen paperin laatuanalysaattori PaperLab. Robotest myytiin myöhemmin Kajaani Electronics Oy:lle, joka on nykyään fuusioitunut Metso Automation Oy:öön.

Vuonna 1989 Olavi Lehtikoski perusti PulpExpert Oy:n Varkauteen. Se kehittää ja tuottaa paperi- ja selluteollisuudelle paperimassan laadun valvonta-analysaattoreita. Yritys myytiin Olavi Lehtikosken kuoltua vuonna 2001 Metsolle. Entinen PulpExpert, nykyinen Metso Automationin Varkauden toimipiste työllistää 33 henkeä Varkaudessa heidän joukossaan kaksi Lehtikosken lasta. (Päivi Lehtikoski 18.2.2003)

5.4. Yhteenveto: yritysten kasvun kokonaiskuva

Edellä esitetty kuvaus eri liiketoimintojen kehityksestä on määrällisen kehityksen osalta tiivistetty taulukkoon 5.1. Taulukko osoittaa, että kokonaisuudessaan määrällinen kehitys on ollut varsin tasaista suurista yritysjärjestelyistä ja uusien yritysten perustamisesta huolimatta. Perusteollisuuden yksiköissä ja konepajavalmistuksen osalta tuotanto on kasvanut erityisesti Stora Ensossa ja AFT:ssä, mutta tuottavuuden kasvun seurauksena työpaikkojen kokonaismäärä on laskussa. Konepajatuotteiden suunnittelussa Foster Wheelerin kasvu aivan viime vuosina on ollut merkittävä. Myös AFT on kasvanut ja luonut uusia työpaikkoja. Automaatio- ja tietoliikenneyrityksissä 1990-luvun alkupuolen kriisistä on toivuttu, ja uusien yritysten laajentumisen ansiosta ala työllistää nyt runsaat 100 henkeä enemmän kuin Ahlström Automation 90-luvun alussa.

Kaiken kaikkiaan taulukon yritykset työllistivät vuonna 2002 suurin piirtein saman verran ihmisiä kuin Ahlström työllisti vuonna 1981. Tämä on ollut mahdollista, koska konepaja- ja automaatiotuotteiden suunnittelun kasvu on korvannut perusteollisuudessa ja valmistuksessa menetettyjä työpaikkoja. Tässä mielessä voidaan sanoa, että Varkaus on onnistunut toteuttamaan vaikeaa tuotannon rakennemuutosta samaan aikaan yritysrakenteiden muutoksen kanssa.

Yritysten siirtyminen uusille omistajille oli vain Honeywellin tapauksessa työllisyyden kannalta aluksi negatiivinen ja sekin on nyt korjautumassa. Foster Wheelerin ja AFT:n rinnalla uusien yritysten merkitys työpaikkojen luomisessa on ollut varsin keskeinen. Konepajatuotteiden valmistuksen siirtyminen alihankintayrityksille tulee edelleen korostamaan paikallisen yrittelijäisyyden merkitystä tuotannon työpaikkojen kehittämisessä. Globaalien yritysten maailmassa paikallinen yrittelijäisyys on siis vähintään yhtä tärkeää kuin ennenkin.

Taulukko 5.1 Varkauden liiketoimintojen kehitys Ahlströmin kauden jälkeen

Yksikkö	Nykyomistaja	Liiketoiminnan kehitys	Henkilöstömäärä 2002
Ahlströmin vanhat liiketoimintayksiköt			
Vaneritehdas		lakkautettu 1990	
Munakennotehdas	Hartmann	ei kasvua viime vuosina, henkilöstö vähentynyt 1980-luvusta noin 50 h	50 h
Muu metsäteollisuus	Stora Enso	tuotanto kasvanut tasaisesti, henkilöstö vähentynyt 1980-luvusta runsaat 150 h	1 345 h
Energiateknologia	Foster Wheeler	voimakasta kasvua viime vuosina, henkilöstö lisääntynyt yli 160 h viime vuosina	500 h
Selluteknologia	Andritz	ei kasvua, henkilöstö vähentynyt n. 100 h viime vuosina	220 h
Voima- ja soodakattiloiden valmistus, Warkaus Works	Foster Wheeler & Andritz & Sampo	ei kasvua, henkilöstö supistui 1990-luvun alussa n. 150 h	180 h
Seulalevyt	AFT	liikevaihto kolminkertaistunut viimeisen 10 vuoden aikana, henkilöstöä lisää 30 h	154 h
Automaatio	Honeywell	voimakkaan pudotuksen jälkeen palattu 1990-luvun alun tasolle	400 h
Yhteensä			**2 849 h**
Uusia yrityksiä elektroniikkatoimialalla			
PulpExpert (1989)	Metso	uusia työpaikkoja	33 h
ETT-Teollisuusautomaatio (1991)	yks.	uusia osin korvaavia työpaikkoja	45 h
Ahltronix (1992)	Ahlström Capital	kaksinkertainen alkutilanteeseen verrattuna	95 h
OS Automation (1993)	yks.	uusia osin korvaavia työpaikkoja	24 h
Tellabs (2001)	Tellabs Oy	uusia työpaikkoja, ei supistuksia alan vaikeuksista huolimatta	14 h
Yhteensä			**211 h**
Kaikki yhteensä			**3 060 h**

6

Varkauden kaupungin uudistuminen laman jälkeen

Seuraavassa sijoitamme edellä kuvatut yksittäiset yritystarinat yleisempään koko Varkauden kaupungin kehitykseen 1990-luvun alusta vuoteen 2002 saakka. Yksittäisten yritysten kohtalot ovat vaikuttaneet kaupungin tilanteen kehitykseen, ja toisaalta kaupungin toimenpiteet ja paikkakunnan ilmapiirin kehitys ovat vaikuttaneet myös yritystason kehitykseen.

6.1 Laman ja globalisaation sokki luo pohjan uudistumiselle

Edellä kuvatut liiketoimintojen omistusmuutokset ja kehitykset kuvastavat sitä, että Varkaus koki 1990-luvun alkuvuosina rajun muutoksen. Globalisaatio saapui Varkauteen uusien ulkomaisten omistajien muodossa. Lisäksi Suomi liittyi Euroopan unioniin vuoden 1995 alusta, mikä uudisti mm. aluepoliittisia tukijärjestelmiä.

Globalisoitumisen ohella Suomi ajautui samanaikaisesti sodanjälkeisen ajan pahimpaan lamaan. Varkaudessa teollisuustyöpaikkoja menetettiin muutamassa vuodessa reilusti yli 1 000 (mm. vaneritehdas 1990 noin 350 työpaikkaa; Suomen Eiserin sukkatehdas 1990 noin 500 työpaikkaa, 1991 Ahlström Höyrykattila irtisanoi noin 150, 1992 Honeywell irtisanoi 127 toimihenkilöä). Teollisuustyöpaikkojen ohella menetettiin palvelutyöpaikkoja. Työttömyys kohosi Varkaudessa vuoden 1990 7 prosentista (800 henkilöä) 25 prosenttiin vuonna 1993 (lähes 3 000 henkilöä) (ks. tarkemmin liite 1).

Käsityksemme mukaan tällainen sokkitilanne loi Varkauteen uudenlaisen yhteiskuntapoliittisen ilmapiirin, jossa toimipaikkojen johtajien, kaupungin ja ammattiyhdistysliikkeen näkymykset yhdensuuntaistuivat ja suuntautuivat kohti Varkauden työpaikkojen puolustamista ja uusien luomista. Tässä tilanteessa ammattiyhdistysliike priorisoi tavoitteitaan niin, että työ-

paikkojen säilyminen asettui selvästi etualalle, kaupungin elinkeinopolitiikka lähti hakemaan uusia aktiivisia muotoja sen sijaan että työpaikkakysymys olisi jätetty pelkästään yritysten asiaksi, ja yritysjohtajat aktivoituivat omien yksiköidensä kehittämiseen ja uudenlaiseen verkostoyhteistyöhön.

6.2 Ammattiyhdistysliikkeen ja yritysjohdon lähentyminen

Ay-liikkeen ja yritysjohdon keskinäiset suhteet ovat muuttuneet 1980-luvulta lähtien melko voimakkaasta vastakkainasettelusta lisääntyvään yhteistyöhön. 1980-luvulle saakka Ahlströmin kaudella työntekijät puolustivat saavutettuja etuja, palkkavaatimukset olivat etusijalla ja yhteistyötä työnantajien kanssa tehtiin vähän, koska yrityksen menestys ei ollut ammattiyhdistysliikkeen murhe. Yritysjohto toteutti haluamansa muutokset työntekijöiden näkemyksistä riippumatta.

1980-luvun aikana työntekijät ja ay-järjestöt muuttivat asennettaan lähtemällä mukaan yhteistyöhön yrityksen kehittämisessä ja osallistumalla työryhmiin. Vaneritehtaan lopettaminen 1990 osoitti yrityksen jatkuvan kehittämisen ja kilpailukyvyn merkityksen. Lisäksi rajut lamakokemukset opettivat, että yritysten menestyminen ja kehittyminen on työntekijöiden ja työnantajien yhteinen projekti. (Kauko Ahonen 15.4.2002) Yksi työntekijöiden avainhenkilöistä oli voimakattilatehtaan entinen hitsaaja, pääluottamusmies ja edesmennyt kansanedustaja Jorma Vokkolainen (Heikki Glumerus 15.4. 2002).

Osittain ay-liikkeen asemaan ja asenteisiin on vaikuttanut myös teollisuuden sisäinen rakennemuutos raudan työstämisestä ohjelmisto-, elektroniikka-, prosessi- ja kokonaissuunnitteluun. Perinteinen työläiskaupunki on pikkuhiljaa muuttumassa insinöörien ja teollisuustoimihenkilöiden kansainvälistyväksi kaupungiksi. Osittain vappumarssi on vaihtunut teekkarivapuksi (Jukka Koskinen 21.5.2002). EU:iin liittymiseen paikallinen ammattiyhdistysliike on suhtautunut positiivisesti.

Yhteistyön synnyttyä yritysten johto on tietoisesti ottanut työntekijät ja ay-ihmiset mukaan keskustelemaan yritysten tilasta, näkymistä ja kehittämistarpeista sekä lisännyt työntekijöille annettavaa tietoa. Syntynyttä johdon, työntekijöiden ja ay-järjestöjen yhteistyösuhdetta on pyritty pitämään yllä myös ulkomaalaisten ostamissa yrityksissä. Työntekijät ovat kokeneet suomalaisen yritysjohdon avoimemmaksi ja yhteistyöhalukkaammaksi kuin ulkomaiset, varsinkin amerikkalaiset johtajat (Kreeta Ahonen ja Pirjo Heiskanen 20.5.2002). Ulkomaiset yritysjohtajat ovatkin ihmetelleet suomalaisen yritysjohdon ja työntekijöiden yhteistyötä (Kauko Ahonen 15.4.2002).

Ammattiyhdistysliikkeen uudeksi haasteeksi on muodostunut kansainvälinen vaikuttaminen. Paperitehtaan pääluottamusmiehen Kai Pärnäsen mukaan Enson omistuksen aikaan sellu- ja paperitehtaan johtoa vielä tapasi. Pärnänen tarkoitti tällä henkilöitä, jotka pystyivät tekemään tehtaan tulevaisuutta koskevia suuria päätöksiä. Omistuksen siirryttyä kansainväliselle Stora Ensolle Varkaudessa ovat vain tuotannosta vastaavat linjajohtajat. Kehittämisestä ja investoinneista päättävä johto on siirtynyt etäälle, yleensä ulkomaille. Stora Ensossa on tuotantodivisioonittain järjestetty vuosittain yksi kokous, jossa Suomen yksiköt, ulkomaan yksiköt ja konsernin johdon edustajat sekä pääluottamusmiehet ovat tavanneet. Ay-liikkeen olisi kyettävä huomattavasti tiivistämään yhteistyötään ainakin EU-maiden puitteissa, jotta se kykenisi tuomaan esiin työntekijöiden näkemyksiä suurista ratkaisuista päätettäessä. Konkreettisten henkilöstökysymysten osalta olisi kyettävä vaikuttamaan Helsingissä sijaitsevan pääkonttorin henkilöstöhallinnon linjanvetoihin. (Kai Pärnänen 15.4.2002)

6.3 Kaupungin elinkeinopolitiikan aktivoituminen ja kehittyminen EU-Suomessa

1980-luvulle saakka Varkauden kehittämisen kokonaisvastuu oli Ahlströmin tehtaalla ja paikkakunnan johtaja oli käytännössä tehtaan paikallisjohtaja. Ahlström rakennutti ja rahoitti kaikki tarvitsemansa tuotantotilat itse (Kauko Ahonen 15.4.2002). Kunnan merkitys palvelujen tuottajana alkoi kasvaa 1970-luvulta. Elinkeinojen kehittämisen kokonaisvastuussa painopiste alkoi siirtyä kunnalle sitä myöten kun Ahlström möi tuotantoyksiköitään. Nyt aluekehityksen ja elinkeinojen toimintaedellytysten päävastuu on kunnalla ja kehittämisyhtiöllä. Hajanaistunut ja kansainvälistynyt yritystoiminta ei enää kanna kokonaisvastuuta toimintaympäristöstään. Se keskittyy omaan yritystoimintaansa ja kilpailukykyynsä sekä odottaa kunnalta monipuolisia palveluja ja myös osallistumista toimitilojen rakentamiseen. Varsinkaan ulkomaalaisomisteiset yritykset eivät halua sitoa pääomiaan toimitiloihin, vaan toimivat yleensä vuokratiloissa ja saattavat odottaa kunnalta suuria panostuksia (Kauko Ahonen 15.4.2002).

1980-luvulla lähes kaikilla kunnilla oli omat elinkeinoasiamiehet, niin myös Varkauden seudulla. Keski-Savoon perustettiin vuonna 1990 Keski-Savon kehittämisyhtiö. Sen pääomistajia olivat seudun kunnat. Idea kehittämisyhtiöstä esitettiin Varkauden kaupungin valtuustoseminaarissa vuonna 1989. Yhtiön tuli olla seudullisen projektikehittämisen ja aktiivisen elinkeinopolitiikan väline. Kuntien elinkeinoasiamiehet jatkoivat tehtävissään, mutta yhteistyötä heidän kanssaan yritettiin synnyttää. (Matti Lönnroos 22.3.2002 ja Ari Remes 15.4.2002)

Omaehtoisen kehittämisen haaveet kuitenkin kaatuivat heti vuonna 1990. Kehittämisyhtiön ensimmäinen viisivuotiskausi kului pääasiassa rakennemuutoksen ja laman vaurioiden torjunnassa. Ensimmäinen vaihe oli ns. ruumiinpesuprojektit, eli irtisanottujen uudelleen sijoittaminen, tukeminen yritysten perustamisessa ja asiakkaiden ja markkinoiden hakemisessa sekä osaajien kadon torjuminen. Työhön saatiin työministeriön rakennemuutosrahaa. Toisessa vaiheessa kehittämisyhtiö ideoi ja tuki Verkko A:n perustamista. PK-yritysten verkosto oli suurelta osin automaatio- ja energiateollisuuden alihankkijoita ja suunnittelijoita, osin irtisanottujen perustamia uusia yrityksiä. Yritysverkosto pyrki aikaisempaa laajempiin kokonaistoimituksiin ja hakemaan uusia asiakkaita. Kolmannessa vaiheessa kehittämisyhtiö veti projektirahoitteisen rakennemuutosohjelman, jolla tavoiteltiin elinkeinoelämän monipuolistamista. Neljäs vaihe oli uuden elinkeinopolitiikan linjaus, johon saatiin rahoitusta viimeisestä lääninrahakaudesta. (Ari Remes 15.4.2002)

Varkauden kaupunginjohtajan Matti Reijosen mukaan 1990-luvun alkuvuosien elinkeinopolitiikka oli epätoivoista, kun katoavaa teollisuutta, mm. vaatetusteollisuutta, yritettiin säilyttää. 1990-luvun puolivälin elinkeinopolitiikan linjauksessa kaupunki keskittyi olevien elinkeinojen ydinosaamiseen.

Oikealla kaupunginjohtaja Matti Reijonen ja vasemmalla elinkeinoasiamies Matti Lönnroos.
Kuva: Jari Jääskeläinen.

Osaamisalueiksi määriteltiin kaupungin ja Keski-Savon kehittämisyhtiön voimin metsä, energia, graafinen osaaminen ja ympäristö. Osaamisaloja vastaavat tuotealueet olivat puu, paperi ja painotalot, metallituotteet, korkean teknologian tuotteet sekä erikoispalvelut. Tätä 1990-luvun puolivälissä määriteltyä menestyneisiin osaamisalueisiin perustuvaa elinkeinopolitiikan linjaa noudatetaan edelleen. Viime aikoina panostusta on lisätty teollisuuden ohella erikoispalveluihin. (Matti Reijonen 16.4.2002)

Varkautelaiset virkamiehet ja yrittäjät puhuvat sujuvasti klustereista, ja varsinkin virkamiesten mukaan elinkeinopolitiikka on klusteripolitiikkaa. Tällä esimerkiksi Matti Reijonen tarkoittaa osaamisen ja liiketoiminnan ryhmittelyä metsään, energiaan, ympäristöön ja graafiseen osaamiseen sekä niihin liittyviin kärkiyrityksiin, verkostoihin ja palveluihin. Elinkeinoja pyritään edistämään kilpailukykyisillä kärkialoilla ja niitä tukevissa palveluissa.

Suomen EU-jäsenyys ja EU:n tuomat yritysten rahoitusresurssit koettiin Varkaudessa kaikilla tahoilla myönteisenä. Ohjelmakaudella 1995-1999 Varkaus kuului maaseutualueiden 5b -alueeseen. Maaseutupainotuksesta huolimatta yritysrahoitus lisääntyi puolella. Ennen ohjelmakautta Varkaudessa toimivat yritykset saivat tukea naapurikuntia heikommin. Vuosina 2000-2006 Pohjois-Savo kuuluu Tavoite 1 -ohjelma-alueeseen, ja rahoitus varkautelaisille yrityksille on lisääntynyt edellisestä kaudesta noin viidenneksen. Tärkein muutos uudessa ohjelmakaudessa on se, että nyt tukea voidaan antaa myös suurten yritysten hankkeisiin. Tämä on tärkeää Varkaudessa, jossa suuret yritykset ovat viennin ja yritysverkostojen vetureita. (Ari Remes 15.4.2002)

Elinkeinoasiamies Matti Lönnroosin mielestä EU-kausi paransi varkautelaisten yritysten julkisia rahoitusmahdollisuuksia, tiivisti maakunnan tavoiteasetantaa ja lisäsi seutujen erityispiirteiden ymmärrystä. Suurteollisuudellekin investointien ja tuotekehityksen tuet ovat osoittautuneet tärkeiksi kilpailtaessa kehityshankkeista ja investoinneista konsernin sisällä. (Matti Lönnroos 22.3.2002) EU-tuet kanavoituvat yrityksille julkisten toimijoiden kautta, koska yritykset ovat olleet suhteellisen haluttomia osallistumaan suoraan esimerkiksi EU:n tutkimusohjelmiin, koska niissä päätökset tehdään liian hitaasti yritysten kannalta.

Monen yrityksen näkökulmasta Varkauden elinkeinopolitiikan tärkein toimija on ollut Keski-Savon kehittämisyhtiö. Sen rooli Verkko-A:n ja Verkko-E:n synnyttämisessä on ollut tärkeä. Yhtiö järjestää koulutusta, hankkii matkustusalennuksia, osallistuu messuille ja vetää mukaan pk-yrityksiä. Viime vuosina kaupungilla ja sen omistamalla Teollisuuskylä Oy:llä on ollut tärkeä rooli toimitilojen rakennuttajana (Jukka Koskinen 21.5.2002).

Varkauden kaupunki on alkanut rakentaa teknologiakeskusten kaltaisia yritystiloja olemassa oleville yritysryhmille. Toinen valmistunut rakennus on tietotekniikkayrityksille (Taitotalo 9500 br m^2) ja toinen energiateknolo-

Varkauden uusi teknologiakeskus eli Navitas-taitotalo, joka valmistui keväällä 2002.
Kuva: Suomen Ilmakuva Oy.

giayritys Foster Wheelerin suunnittelutoimistotila (Energiaosaamiskeskus 9500 br m^2). Oletus on, että tällaisia tiloja tarvitaan lisää yritysten kasvun myötä. (Matti Lönnroos 22.3.2002)

Taitotalon rahoitus on jaettu kaupungin, EU-tuen ja muiden rahoittajien kesken. Riskiä pienentää vuokralla olevien yritysten suurehko määrä, noin 30 kappaletta. Energiaosaamiskeskuksessa Foster Wheelerillä on pitkä vuokrasopimus. (Matti Reijonen 16.4.2002)

Tietenkään kaikki yritykset eivät koe saaneensa erityistä hyötyä harjoitetusta elinkeinopolitiikasta. Esimerkiksi AFT ei nähnyt hyötyneensä kaupungin elinkeinopolitiikasta, vaikka sen toimitilojen rakennuttajana 1980-luvulla oli kunta Varkauden Teollisuuskylä Oy:n kautta. Yritys on lunastanut tilat itselleen. Alueen omaa koulutusta AFT:llä pidetään tärkeänä ja sen palveluja käytetään yrityksessä hyväksi. (Kari Rautamäki 20.5.2002)

Vuosina 2001-2002 Varkauden seudun kuntien yhteistyö alkoi rakoilla. Varkauden ympäryskunnat syyttivät mm. Kehittämisyhtiön toiminnan voimakasta painottumista Varkauden eduksi. Kehittämisyhtiön ympärillä käyty

spekulointi johti Leppävirran ja Joroisten kuntien eroon yhtiöstä. Monien vaiheiden jälkeen myös yhtiön perustamisesta saakka toiminut toimitusjohtaja irtisanottiin vuoden 2003 alusta. Pääomistajaksi yhtiöön jäi selkkauksen jälkeen Varkauden kaupunki. Yhtiön toimintakenttä on kuitenkin selkiytynyt ja mm. Joroisten kunta on edelleen vahvasti mukana kehittämistoiminnassa ja lisäksi yhteistyö Pieksämäen seudun kanssa on saatu konkreettisten hankkeiden muodossa käyntiin.

6.4 Yhden yrityksen kaupungista yritysverkostojen kaupungiksi

Alihankinnan ja yhteistyön lisääntyminen

1980-luvun puoliväliin saakka Varkaus oli lähes kokonaan yhden yrityksen hallitsema paikkakunta. Yrityskauppojen jälkeen paikkakunnalla on useita merkittävien globaalien yritysten toimipaikkoja. Lisäksi suuret yritykset ovat lisänneet alihankintaa pk-yrityksiltä ja pk-yritykset ovat verkottuneet.

Elinkeinoasiamies Matti Lönnroosin mielestä Sanoma Oy:n lehtipainon (Helsingin Sanomat Varkauden paino) tulo Varkauteen paperitehtaan välittömään läheisyyteen 1980-luvun lopussa toi mukanaan uuden teollisen kulttuurin. Varkauden tehdasintegraatti oli tuottanut siihen saakka itse kaikki tarvitsemansa tuotteet ja palvelut. Sanomapaino keskittyi lehtien painoon ja osti kaikki muut tarvitsemansa palvelut ulkoa. Tämä toimintatapa loi kysyntää teollisuuden palveluille ja aloitti suuryritysten tukitoimintojen ulkoistamisen. (Matti Lönnroos 22.3.2002)

Monipuolistuneen ja verkottuneen yritysrakenteen voidaan väittää potentiaalisesti vähentävän kaupungin riskiä, lisäävän työpaikkoja ja tarjoavan työntekijöille vaihtoehtoja. Yhden yrityksen taloudelliset vaikeudet eivät pääse heijastumaan koko kaupungin toimintaan. Itsenäisesti toimivat yksiköt, jotka eivät ole enää yhden yrityksen alihankkijan asemassa, pyrkivät tehokkaasti löytämään uusia markkinoita ja sitä kautta luomaan uusi työpaikkoja.

Hajautunut yritysrakenne voi kuitenkin olla myös riski, jos tieto ja osaaminen eivät kulje yritysten välillä ja yksiköt jäävät liian pieniksi. Näitä riskejä pienentämään Varkaudessa on syntynyt kaksi yritysverkkoa, Verkko A ja Verkko E.

Verkko A

Varkauden seudulle on kehittynyt päähankkijan, sen pienempien kumppaneiden ja suurten asiakkaiden yhteinen osaamisen kotipesä. Varkauteen ja sen ympäristöön alkoi syntyä ja kasvaa Altim Controllia sekä energia- ja pro-

sessilaitevalmistajia palvelevia alihankkijoita, joilla oli isäntäyrityksen kaipaamaa erityisosaamista ja jotka lisäsivät tuotantokapasiteetin joustavuutta. Aluksi yritysverkostot syntyivät päähankkijoiden ja alihankkijoiden keskinäisinä suhteina.

Vuonna 1991 talouslama, pienten yksittäisten toimittajien vaikeudet ja keskinäisen epäterveen kilpailun kiristyminen sekä yritysten toimituskyvyn epävarmuuden aiheuttamat kustannuslisät pakottivat yritykset etsimään uusia toimintatapoja. Erikoistuneet teollisuusautomaation suunnittelutoimistot, järjestelmä- ja automaatiotoimittajat, komponentti- ja laitevalmistajat sekä asennus- ja kokoonpanoyritykset kokoontuivat yhteen ja perustivat Verkko A:n. Veturina olivat pari aktiivista ja ennakkoluulotonta yritysjohtajaa (erityisesti Svanell Engineering) ja alueellinen elinkeinojen kehittämisyhtiö. Verkko A lähti vuoden 1992 alusta lähtien tiivistämään keskinäistä yhteistyötä, jonka avulla verkkoyritykset voisivat vastata suuremmista kokonaistoimituksista, nopeuttaa kasvua ja syventää erikoistumista ja osaamista. Tavoitteissa on suurelta osin onnistuttu. (Jääskeläinen - Savolainen 2002, 45)

Ryhmän koko on kasvanut 12 yrityksestä, 40 mmk:sta ja 100 työpaikasta 17 yritykseen, yli 135 mmk:aan ja noin 280 työpaikkaan (PK-yritysverkostokartoitus 2002). Kasvu jatkuu. Verkostoituminen on osaltaan vähentänyt pienten yritysten riippuvuutta seudun suurista asiakkaista ja avannut uusia sovellusalueita muilla teknologia-aloilla.

Verkko A:lla on markkinointi-, koulutus-, kehittämis-, pelisääntö-, materiaali-, intranetryhmät, erilliset toimitusprojektiryhmät sekä hallitus. Yhteistyötä liikkeellä pitävä voima on yritysten keskinäinen tuntemus, luottamus ja palveluiden ostaminen kumppaneilta. Yritysverkon luominen on vaikeaa alkuvaiheen epäluulon, kateuden ja kilpailun vuoksi. Ongelmia voidaan poistaa alueellisella yhteistyöllä ja verkon antamilla konkreettisilla hyödyillä. Alueellinen kehittämisyhtiö voi edistää yritysten verkottumista, jos sillä on luonteva toiminnallinen rooli verkossa. Keski-Savon kehittämisyhtiön rooli on mm. messuesittelyjen ja yhteisten koulutushankkeiden vetäminen ja kehittämishankkeiden organisointi ja hallinnointi. Yritykset hankkivat itse asiakkaansa ja samalla myyvät muidenkin verkon jäsenten osaamista ja kapasiteettia.

Verkon jäsenyrityksen näkökulmasta verkoston hyödyt eivät välttämättä näy yhtä selkeästi kuin verkon kutojan tavoitteissa. Verkon yritykset tekevät yhteistyötä ja yhteistoimituksia, mutta Verkko A ei sovi yhteistoimituksia eikä tee kauppaa, vaikka se markkinoi verkkoa. Yhden jäsenyrityksen (OS Automation) mielestä verkko on hyvä, mutta taloudellisesti ei ainakaan suoraan kovin merkittävä (Jukka Koskinen 21.5.2002). Toisen jäsenen (ETT-Teollisuusautomaatio) mielestä verkosta on hyötyä, mutta sitä on vaikea mitata eikä siltä toisaalta saa odottaa liikaa. Verkoston ansiosta on saatu muutama suuri urakka, jotka olisivat ilman yhteistoimintaa jääneet saamat-

ta. Verkko A on järjestänyt vakuutusyhtiön ja Varkauden kaupungin avulla yhteistoimitusten noin 335 000 euron vastavakuuden, jossa kaupunki kantaa riskin. Yhteen toimitukseen vastavakuutta voidaan antaa 33 500 euroa, mikä kattaa noin 335 000 euron kaupan. (Erkki Törrönen 22.5.2002)

Osahankinta on lisääntynyt ja oletettavasti se jatkaa kasvua. Yksi päähankkijoista (Honeywell) on ulkoistanut suurimman osan tuotantoaan ja paljon tukipalveluita. Se keskittyy ns. ydinliiketoimintaan eli asiakkaan toiminnan tuntemiseen, siihen miten tuotantojärjestelmät automatisoidaan ja miten tehdään mittalaitteet. Muuta osaamista ja suunnittelua, osatuotantoa ja kokoonpanoa sekä tuotteiden asennusta ostetaan ulkoa. Tiivis yhteistyö vaatii fyysistä läheisyyttä ja tiivistä kommunikointia. Yritykset välittävät toisilleen tietoja ja ennusteita myynnin ja toimitusten edellyttämistä lyhyistä toimitusaikatauluista ja varastohankinnoista. Komponenttituotannossa, kokoonpanossa ja ohjelmistojen käyttöönotossa useat yritykset toimivat samoissa, päähankkijan tiloissa.

Tiiviissä tehtäväjaossa, aidossa verkostotuotannossa, kumppaneiden läheisyys on tärkeää, mutta vielä enemmän arvostetaan kumppaneiden osaamista. Maailmanluokan toimittajalla on oltava saman tasoiset kumppanit. Alihankkijoita on periaatteessa kahta ääripäätä: strategiset alihankkijat ovat kumppaneita, tuotannon huippujen tasaajia voidaan käyttää myös hyväksi. Yleisesti itäsuomalaisessa alihankinnassa on tarpeen kehittää kuria, toimitusvarmuutta, aikatauluissa pysymistä ja kansainvälisyyttä. Vastaavasti etuna on lojaalisuus ja stabiilius sekä Etelä-Suomeen verrattuna kapasiteetin riittäminen suhteessa kysyntään. (Jääskeläinen - Savolainen 2002, 45-46)

Kevään 2002 haastattelujen aikana Honeywellin amerikkalaisen emoyhtiön taloudellinen asema oli kireä. Tämän pelättiin heijastuvan myös Honeywellin Varkauden kumppaneiden ja alihankkijoiden asemaan ja Honeywellin Varkauden yksikön itsenäisyyteen hoitaa hankintasuhteitaan. Honeywellin USA:n pääkonttorista on tullut 1990-luvun lopusta lähtien Varkauden yksikköön hyvin kategorisia ohjeita kustannusten ja alihankinnan hintojen leikkaamisesta vuosittain tietyllä prosenttimäärällä. Honeywellin amerikkalaiset edustajat ovat myös kysyneet varkautelaisilta hankkijoilta suoraan perusteita palvelujen ja tuotteiden hinnoittelulle ja osallistuneet sopimusneuvotteluihin. Alihankkijat ovat pitäneet käytäntöä hyvin ongelmallisena. Kesällä 2002 oli merkkejä siitä, että Honeywellin USA:n päätoimipaikan edustajat pyrkivät suoriin toimitusneuvotteluihin varkautelaisten alihankkijoiden kanssa. Varkauden alihankkijoiden hinta- ja toimitussopimuksia verrattiin kansainvälisesti esimerkiksi Kauko-Idän potentiaalisiin alihankkijoihin. (Erkki Törrönen 22.5.2002, Ari Remes 12.6.2002)

Kesän alussa 2002 verkostoyritykset siis näkivät yhden tärkeimmän suuren kumppanin, Honeywellin, tilan ja toimintatavan huolestuttavana sen hakiessa jatkuvasti kustannussäästöjä tuotekehitykseen (Jukka Koskinen 21.5.2002). Tässä vaiheessa kumppanit eivät vielä hahmottaneet Honey-

wellin Varkauden yksikön aseman vahvistumista konsernin sisällä, eikä mitään tietoa tulevasta tuotekehityksen resurssien vahvistamisesta ollut.

Verkko E

Varenso on Stora Enson tehtaan tehdaspalveluista vastaava yhtiö, joka huolehtii tuotantolinjojen kilpailukyvystä. Varenso miettii koko ajan, mitä se tekee itse ja mitä palveluja ostaa kumppaneilta. (Juha Helkala 22.5.2002) Sillä oli satoja palveluiden hankintasopimuksia eri yritysten kanssa (Matti Lönnroos 22.3.2002).

Varenso otti 1990-luvun puolivälissä yhteyttä Keski-Savon kehittämisyhtiöön vakinaisten toimittajien verkon luomiseksi. Tehdashuoltoa varten perustettiin Verkko E (Matti Lönnroos 22.3.2002). Tällä hetkellä Verkko E:hen kuuluu 19 yritystä ja niiden pääasiakas on Stora Enson Varkauden tehtaat (PK-yritysverkostokartoitus 2002). Varenson ulkopuolisten palveluiden ostoista merkittävä osa hankitaan Verkko E:ltä. Keskittämällä palvelujen ostamista muutamille toimittajille parannetaan osaamista. Verkko E ei ole varkautelainen keksintö, vastaavia palveluverkostoja on muillakin Stora Enson tehdaspaikkakunnilla. (Juha Helkala 22.5.2002) Lisäksi voidaan todeta, että paperikonevalmistajat, kuten Metso ovat pyrkimässä vahvasti mukaan palveluliiketoimintaan.

Verkkoon kuuluva huolto- ja asennusyritys olettaa, että paperitehtaan kunnossapito ja asennukset tullaan ajanmittaan kokonaan ulkoistamaan ja paperitehdas keskittyy ydinliiketoimintaansa, paperintekoon. Varkauden veturiyritysten siirtyminen ulkomaiseen omistukseen on myös lisännyt toimintojen ulkoistamista ja palvelujen ostoa yrityksen ulkopuolelta. Tämä on edistänyt verkostoyritysten kasvua, toiminnan tehostumista ja erikoistuneen osaamisen kehittymistä. (Jyrki Sahala 22.5.2002)

6.5 Paikkakunnan uusi optimismi

Vuosien 2001 ja 2002 kevätkausina Varkauden pitkään jatkanut lievä muuttotappio kääntyi muuttovoitoksi. Varkaus sai Foster Wheelerin ja myös ict-alan yritysten insinöörien määrän kasvun myötä muuttovoittoa. Tämä näkyi mm. asuntojen kysynnän lisääntymisenä. Kuitenkin edelleen molempina syksyinä opiskelijoiden muutot yliopistokaupunkeihin sekä lapsiperheiden muutot naapurikuntien omakotitaloihin pitivät koko vuoden muuttoliikkeen noin 100 henkeä tappiolla. Muuttoliike oli kuitenkin puolet pienempi kuin vuosina 1997-1999. Varkauden vuoden 1986 ennätysväkimäärästä, joka oli runsas 25 000 henkeä, on tultu alas vajaaseen 23 000 henkilöön vuonna 2002 (ks. tarkemmin liite 1).

Varkauden yritysten osin lisääntynyttä työvoimaa asuu siis myös naapurikunnissa. Vuoden 1999 tilaston mukaan Varkauden nettopendölöinti lähikunnista (erityisesti Joroinen, Leppävirta ja Kangaslampi) oli 1 300 henkeä. Varkaudessa kävi töissä kaikkiaan 10 077 henkeä, joista Varkaudessa asui 8 759 henkeä eli työpaikkaomavaraisuusaste oli 115 prosenttia (ks. tarkemmin liite 1).

Varkauden seudun (Varkaus ja Leppävirta) työllisten määrä väheni lamavuosina 1990-1995 4.7 prosenttia, mutta lisääntyi vuosina 1995-2000 2.4 prosenttia. Eniten työpaikat lisääntyivät koneiden, laitteiden ja sähköteknisten tuotteiden valmistuksessa. Työttömyysaste Varkaudessa oli vuonna 1993 siis 25 prosenttia. Sen jälkeen työttönmyysaste on laskenut vähitellen, mutta on edelleen yli 15 prosenttia. Työttömyys on vahvasti rakenteellista, koska uudet työpaikat ovat selvästi erilaisia kuin menetetyt työpaikat. Varkauden työttömyysaste on ollut vuodesta 1990 lähtien korkeampi kuin Pohjois-Savon tai koko maan keskiarvo. Ero muuhun Pohjois-Savoon on kuitenkin supistunut jonkin verran (ks. tarkemmin liite 1).

Varkaudessa usko tulevaisuuteen on vahvistunut ja ilmapiiri on kohentunut 1990-lukuun verrattuna. Kaupunginjohtaja oli kokenut Varkauden imagon parantuneen niin, että siitä ei enää tarvitse puhua. Positiiviset viestit ja todellinen kehitys ruokkivat myönteistä ulkoista kuvaa. Myös yrityksissä oltiin samaa mieltä Varkauden imagon parantumisesta kuluneen 10 vuoden aikana (esim. Kari Rautamäki 20.5.2002).

Pienten kaupunkien sarjassa Varkaus on yksi Suomen kansainvälistyneimpiä. Kuitenkin monilla suurimmilla yrityksillä on Suomen pääkonttori tai myyntikonttori Helsingissä (Honeywell, AFT, Foster Wheeler). Helsinkiin on ollut Varkautta helpompaa saada kansainvälisen markkinoinnin henkilöitä, vaikka esimerkiksi suunnitteluinsinöörejä ja projektien vetäjiä on Varkauteen saatu hyvin, jos aviopuolisojen ja muun perheen tarpeisiin on löydetty ratkaisut.

Janne Antikaisen (2001) tutkimuksen mukaan Varkauden seutukunta sijoittuu Suomen 37 kaupunkiseudun joukossa ryhmään D2, johon kuuluvia alueita luonnehditaan yksipuolisiksi teollisuuskeskuksiksi, joiden kehitysedellytykset ovat välttäviä ja kehitysnäkymät korkeintaan tyydyttäviä. Varkauden lisäksi tähän ryhmään kuuluvat Pietarsaari, Raahe, Valkeakoski, Äänekoski, Uusikaupunki ja Tammisaari. Huovarin (ym. 2001) Suomen kaikkien seutukuntien kilpailukykytutkimuksessa Varkaus sijoittuu 26. parhaaksi. Toisaalta Varkauden elinkeinorakenteen monipuolistuminen elektroniikkateollisuuden kasvun myötä on johtanut siihen, että Varkauden seudun icttavaratuotannon arvonlisäyksen osuus alueen koko arvonlisäyksestä on kasvanut Suomessa suhteellisesti seitsemän suurimman alueen joukkoon (Koski, Rouvinen ja Ylä-Anttila 2002, 72-73).

Varkauden uutta optimistista ilmapiiriä kuvaa kaupunginjohtaja Matti Reijosen kaupungin www-sivujen aloitussivuilla (varkaus.fi) esittämä seuraava tervehdys:

"VARKAUS VARTTUU JA VAURASTUU

Uusi vuosituhat on varkautelaisittain alkanut sangen myönteisesti. Palvelurakenteen vahvistuminen kaupan, teollisuuden ja jopa julkisten palvelujen osalta on kehittynyt ja kehittymässä erittäin myönteisesti. Uusien yritysten, kuten mm. Tellabsin ja ABB:n, tulo paikkakunnalle sekä entisten tekijöiden, kuten Foster Wheeler Energia Oy:n ja Pinaltek Oy:n (Metso), kehittämistarpeet ovat vauhdittaneet investointeja siinä määrin, että 200 milj. markan raja ylittynee jo kuluvana vuonna. Ei siis ole ihme, että Varkaudessa väkiluvun kehitys näyttää kääntyneen positiiviseksi, ja luottamus tulevaisuuteen on selvästi lisääntynyt.

Millainen on sitten kuvamme viiden vuoden kuluttua? Tavoitetilaa vuoden 2006 loppuun on pyritty kuvaamaan seuraavin argumentein:

Varkaus on

- kansainvälinen ja lapsiystävällinen kaupunki
- muuttovoittokunta
- julkisuuskuvaltaan myönteinen
- peruspalveluiltaan turvallinen
- tuloiltaan ja menoiltaan tasapainossa

Tavoitteemme on haasteellinen ja kunnianhimoinen. Kukaan meistä ei kykene sitä yksin toteuttamaan, mutta yhdessä kaupunkilaisten, päättäjien ja virkamiesten kanssa onnistumme. Siksi olemme kaupunginhallinnossa todenneet aivan kuin yhteisenä mottonamme:

Kaiken tuloksellisen tekemisen taustalla on TAHTO. Se, joka tahtoo, keksii keinot. Se, joka ei tahdo, keksii selitykset. Kysy itseltäsi, onko sinut palkattu keksimään keinoja vai selityksiä! Meidät Varkaudessa on palkattu keksimään keinoja – tule ja testaa itse!"

7

Pohdintaa yleisistä näkökulmista

Edellä on nyt esitetty tehdyn tutkimuksen kuluessa syntynyt empiirinen aineisto. Olemme kuvanneet millaiseen Varkauteen globalisaatio saapui 1980-luvulla ja mitä seurauksia siitä näyttäisi olleen tähän asti. Tässä ja seuraavassa luvussa pohdimme yleisemmällä tasolla miten tapahtumien kulkua pitäisi tulkita ja selittää ja millaisia johtopäätöksiä siitä olisi tehtävissä. Pohdimme asioita ensin yleisellä tasolla ja seuraavassa luvussa konkreettisemmin Varkauden kaupungin näkökulmasta. Esitetty aineisto antaa mahdollisuuksia tarttua moneenkin keskusteluun, mutta keskitymme seuraavassa vain mielestämme kaikkein tärkeimpiin.

7.1 Paikallisten liiketoimintayksiköiden säilymisen salaisuus ja kiertokulku

Keskeinen piirre Varkauden kehityksessä näyttää olevan liiketoimintayksiköiden voimakas jatkuvuus kaikista yhteiskunnallisista ja yritystaloudellisista murroksista huolimatta. Varkauden metsäteollisuusintegraatti ja konepajatoiminta syntyivät jo 1800-luvulla ja jatkuvuus niistä päivistä aivan nykyaikaan on voimakas. Esimerkiksi Varkauden Pirtinniemessä on valmistettu energialaitteita kohta 150 vuotta. Lisäksi näyttää myös siltä, että toisinaan melko satunnaisestikin syntyneillä liiketoimintayksiköillä on taipumus juurtua niin, että ne jatkavat toimintaansa, vaikka tilanteet muuttuisivat paljonkin. Varkaudessa tästä esimerkin tarjoavat seulalevyjen ja munakennopakkausten valmistus.

Miksi on näin? Miksi kerran syntyneillä liiketoimintayksiköillä on Varkaudessa ollut näin voimakas kyky kestää muuttuvia olosuhteita ja esimerkiksi yritysten omistusjärjestelyjä? Miksi Ahlströmin korvautuminen ulkomaisilla omistajilla on aiheuttanut sittenkin niin vähän muutosta? Olemme koonneet taulukkoon 7.1 keskeisimmiltä vaikuttavat selitystekijät.

Liiketoimintayksikön näkökulmasta jatkuvuutta tarkasteltaessa on ilmeistä, että luonnonvaroihin tai sijaintiin perustuvat kilpailuedut tai kilpailuhaitat ovat suhteellisen pysyviä. Varkaudessa puuraaka-aineen saatavuus on ollut tällainen tekijä. Pääomavaltaisessa metsäteollisuudessa myös kumuloituneet investoinnit on tärkeä tekijä. Konepajatoiminnan kannalta henkilöstöön ja yksikön johtajiin kumuloitunut monenlainen osaaminen on voimakas kilpailutekijä. Teknologia tunnetaan syvällisesti käytännöllisiä yksityiskohtia myöten, asiakkaiden kanssa on seurusteltu pitkään ja toimialan kilpailulogiikka tunnetaan hyvin. Lisäksi liiketoimintayksikkö on historiansa aikana vaikuttanut ympäristöönsä siten, että alueen infrastruktuuri, koulutus, alihankintaverkostot ja teollinen kulttuuri tukevat yksikön toimintaa. Varkautelaiset puhuvat kehittyneestä ja uudistumiskykyisestä teollisesta

Taulukko 7.1 Liiketoimintayksiköiden jatkuvuutta selittäviä tekijöitä

Liiketoimintayksikön näkökulma	- luonnonvaroihin tai sijaintiin perustuvan kilpailuedun pysyvyys - yksikköön kumuloitunut pääomakanta - henkilöstöön kumuloitunut osaaminen (teknologian käyttö ja kehittäminen, asiakassuhteet, liiketoiminnan luonne) - ympäristöön syntyneet liiketoimintaa tukevat resurssit (infrastruktuuri, koulutus, alihankkijat, työvoima ja teollinen kulttuuri)
Myyjän näkökulma	- yksiköiden myyminen on kannattavampaa kuin niiden lakkauttaminen - myynti sellaiselle ostajalle, joka on kiinnostunut yksikön kehittämisestä, johtaa yleensä korkeampaan hintaan kuin myynti muille
Ostajan näkökulma	- kasvaminen vanhoja yksiköitä ostamalla on nopeampaa ja halvempaa kuin uusien yksiköiden perustaminen
Henkilöstön näkökulma	- henkilöstön kiinnostus yksiköiden jatkumiseen on suuri; varsinkin pienillä paikkakunnilla vaihtoehtoisia työpaikkoja on vähän ja aineelliset ja henkiset muuttokustannukset ovat suuria
Alueympäristön näkökulma	- vanhoista liiketoimintayksiköistä kiinnipitäminen verotus- ja työpaikkasyistä on keskeistä ja helpompaa kuin uusien korvaavien liiketoimintayksiköiden syntymisen tukeminen
Juurtumisaika	- mitä kauemmin liiketoimintayksikkö on toiminut, sen juurtuneempi se on ympäristöönsä, mikäli yksikön kilpailukyvystä on pidetty ainakin kohtuullisesti huolta

kulttuurista. Uuden yksikön vaihtoehtoinen perustaminen ”neitseelliseen” ympäristöön on aina kohtuullinen riski.

Myyjän näkökulmasta tarkasteltuna on selvää, että sen kannalta on parempi, jos yksikkö jatkaa toimintaansa. Myynti on kannattavampaa kuin lopettaminen ja sellainen ostaja, joka on todella kiinnostunut yksikön kehittämisestä, todennäköisesti maksaa yksiköstä enemmän kuin sellainen ostaja, joka on kiinnostunut sen lakkauttamisesta. Se, että Ahlström myi Varkauden yksikkönsä ulkomaisille yrityksille selittyy ainakin osin tästä tekijästä. Ahlströmin vanhalle kilpailijalle Valmetille eli nykyiselle Metsolle Varkaudessa on myyty vain paikallisen innovaattorin Olavi Lehtikosken yritys. Tässäkään tapauksessa ostaja ei hankkinut kilpailijaa, vaan täydensi tuotevalikoimaansa.

Ostajia vanhoille yksiköille yleensä löytyy, jos niistä on pidetty edes kohtuullisesti huolta, koska kasvaminen vanhoja yksiköitä ostamalla on nopeampaa, halvempaa ja riskittömämpää kuin kokonaan uusien yksiköiden perustaminen. Tämä pätee erityisesti silloin jos alan markkinat kasvavat hitaasti ja on tärkeää varoa ylikapasiteettitilanteiden luomista. Tämä pätee sekä metsäteollisuuteen että sitä palvelevaan konepajatoimintaan.

Henkilöstön ja myös yksikön johdon näkökulmasta liiketoimintayksikön jatkuvuus on luonnollisesti tärkeä tekijä. Varkauden kaltaisella pienellä paikkakunnalla vaihtoehtoisia työpaikkoja on vähän tarjolla. Muuttohalukkuus ei ole suuri ja alanvaihtokin on vanhemmille ihmisille vaikeaa. Varkauden elektroniikkateollisuuden tapauksessa paikallisen johdon ja henkilöstön halu puolustaa työpaikkojaan muuttuneissa olosuhteissa on tullut erityisen selvästi esiin. Myös niissä tapauksissa, joissa esimerkiksi Honeywell ja Foster Wheeler ovat siirtäneet työpaikkoja muualta Suomesta Varkauteen, on nähty, että ihmisten muuttohalukkuus on pieni.

Alueen ja kaupungin näkökulmasta vanhojen työpaikkojen puolustaminen ja kehittäminen on varmaan helpompaa kuin kokonaan uusien työpaikkojen luomisen tukeminen. Vanhojen työpaikkojen säilyttämisen puolesta taisteleminen on tietysti tuloksetonta, jos tilanne on toivoton, kuten oli vaneritehtaan ja Eiserin sukkatehtaan tapauksessa, mutta olemassaolevien hyvien yksiköiden tukeminen ja uusien verkostojen rakentaminen niiden ympärille on aina mahdollista.

Yksikön toiminta-ajalla on vaikutusta siihen kuinka voimakkaasti se on ehtinyt juurtua ympäristöönsä ja kumuloida osaamistaan. Muutama vuosi ei vielä riitä. Varkauden elektroniikkateollisuuden tapauksesta voidaan sanoa, että Ahlströmin 20 vuoden panostus oli riittävä juurruttamaan automaatioliiketoiminnan. Viisi tai kymmenen vuotta ei olisi varmaankaan riittänyt.

Jatkuvuutta luovia tekijöitä on siis paljon ja ne ovat suhteellisen voimakkaat. Kaikki liiketoimintayksiköt eivät kuitenkaan Varkaudessakaan ole

säilyneet ja uusia on syntynyt. Lisäksi vanhojen liiketoimintayksiköiden tuotanto on vuosien varrella muuttunut paljonkin. Esimerkiksi vaikka Varkauden nykyisten paperikoneiden rakentamisvuosiksi sanotaan edelleen vuodet 1921, 1926, 1961 ja 1977, on koneet kuitenkin rakennettu moneen kertaan monin osin uudestaan. Pirtinniemen konepajan 1800-luvun lopun laivojen höyrykattiloilla on aika vähän yhteistä modernien kiertopeti-kattiloiden kanssa. Liiketoimintayksiköiden jatkuvuus ei siis perustu paikalla pysymiseen, vaan jatkuvaan kehittämiseen.

Monien liiketoimintayksiköiden pitkäikäisyyden lisäksi myös Varkauden tarinaan liittyvät suuret yritykset ovat osoittautuneet varsin kestäviksi muutosten kourissa. Varkauden keskeisten liiketoimintayksiköiden nykyiset omistajat eivät ole mitään nuorukaisia. Ruotsalainen Stora mainitaan usein maailman vanhimmaksi yritykseksi. Ahlström ja Andritz on perustettu 1850-luvulla. Enso-Gutzeit ja Foster Wheelerin taustayhtiöt on perustettu 1800-luvun loppupuolella. Amerikkalainen insinööri Mark Honeywell perusti yrityksensä vuonna 1906 ja monet nykyisen Honeywell Internationalin juuret yltävät sitäkin pidemmälle. Tanskalainen Hartmann on yhtä vanha kuin itsenäinen Suomi. Kanadalainen CAE on perustettu 1947. Oikeastaan vain uuden yksikön Varkauteen perustanut Tellabs on nuori, vasta 1970-luvulla perustettu yritys.

Kun siis sekä liiketoimintayksiköt että niitä omistavat yritykset ovat vanhoja, niin havaitaan, että – varsinkin viimeisten 30 vuoden aikana – kaikkein muuttuvin tekijä on ollut liiketoimintayksiköiden omistussuhteet. Olennainen selitystekijä tähän on ensinnäkin kansainvälistyminen ja globalisoituminen. Aikoinaan koti- ja lähimarkkinoillaan diversifioitumalla kehittyneet yhtiöt ovat yleensä globalisoituessaan joutuneet fokusoimaan liiketoimintaansa, kuten Ahlströmin esimerkki hyvin osoittaa. Suuren yritysjoukon globalisoituessa yhtäaikaa on syntynyt liiketoimintayksiköiden ”vaihtomarkkinat”, joissa yritykset hakevat niille sopivia yksiköitä. Vaihtojen kautta toimialat keskittyvät vähitellen harvojen yritysten kilpailutilanteiksi. Liiketoimintayksiköiden ”vaihtomarkkinat” eivät kuitenkaan aina toimi ja sikäli yritykset ja etenkin liiketoimintayksiköt ovat haavoittuvassa asemassa. Varkauden tapaus osoittaa esimerkiksi, että selluteknologiassa on päädytty tilanteeseen, joka ei ole varmaankaan vielä tyydyttävä kenenkään kannalta.

Toinen liiketoimintayksiköiden omistussuhteiden muutoksia selittävä tekijä on uusien teknologioiden syntyminen ja vakiintuminen. Uudet teknologiset mahdollisuudet synnyttävät usein uusia liiketoimintayksiköitä vanhoissa yrityksissä ja myös uusia pieniä yrityksiä. Automaatioteknologian murros 1970-luvulla mahdollisti Olavi Lehtikoskelle Altim Controllin ideoimisen Ahlströmin sisäisenä riskihankkeena ja 1980-luvulla hän myös perusti uusia pieniä yrityksiä. Se että nämä yritykset ovat sittemmin palanneet vanhojen suuryritysten eli Honeywellin ja Metson omistukseen on varsin luonnollista kiertokulkua. Jättiläiset heräävät hitaasti, mutta varmasti ja sit-

ten ne uudistavat itsensä ostamalla innovaattoreiden käynnistämiä liiketoimintoja.

Kolmas ja varsin kiinnostava selitys liiketoimintayksiköiden siirtymille yrityksistä toisiin Varkaudessa viime vuosina on ollut suuryritysten keskittyminen ydinosaamiseensa ja siihen liittyvä alihankinnan ja jopa koko fyysisen valmistuksen ulkoistaminen. Sanomapainon viitoittamaa tietä ovat seuranneet Honeywell, Stora Enso (Verkko E) ja Varkauden suuret konepajayritykset. Ulkoistaminen on mahdollistanut uusien alihankintayritysten synnyn ja kasvun. Tämä trendi korostaa voimakkaasti paikallisen yrittäjyyden ja yritysverkostojen merkitystä työpaikkojen turvaamisessa.

7.2 Ulkomaalaisomistukseen siirtymisen vaikutukset

Varkauden liiketoimintayksiköiden myynnit pääasiassa ulkomaisille omistajille tarjoaa hyvän mahdollisuuden pohtia, millaisia positiivisia ja negatiivisia seurauksia tällaisesta omistusmuutoksesta on. Vaikutusten tutkiminen ei ole kuitenkaan helppoa, koska monia muitakin muutosprosesseja on tapahtunut samanaikaisesti. Tässä tapauksessa on tehtävä ero ainakin sen välille, mitä on seurannut siitä, että Ahlström ylipäätään irtautui Varkaudesta, mitä on seurannut siitä, että liiketoiminnan johtamisessa ollaan yleisesti siirrytty ”pörssivetoiseen” johtamiseen, ja mikä on konkreettisesti seurannut siitä, että Varkauden liiketoimintayksiköiden omistajat ovat eri maista tulevia ulkomaisia yrityksiä.

Yleisvaikutus Varkauden liiketoimintaympäristöön positiivinen

Kiinnostavasti yhteinen piirre kaikissa tekemissämme haastatteluissa oli se, että Ahlströmin perään ei suuresti ”haikailtu” tai oltu ”katkeria” Honeywellin tapausta ehkä lukuunottamatta. Ahlströmin lähtö koettiin kyllä dramaattiseksi tapahtumaksi, mutta toisaalta se koettiin useimmiten välttämättömäksi ja jopa positiiviseksi tapahtumaksi. Perusteluina positiiviselle tulkinnalle esitettiin mm. seuraavia näkökohtia:

- Ahlströmin johtamisen Varkaudessa koettiin rapautuneen merkittävien paikallisjohtajien kauden jälkeen;
- Ahlströmin monialaisuus ja diversifioituneisuus koettiin osin pakkopaidaksi, kun konserni ”pakotti” ostamaan tuotteita omilta yksiköiltään;
- siirtyminen Ahlströmiltä uusille omistajille merkitsi useimmiten siirtymistä kunkin yksikön kannalta suuremman sen alan yrityksen osaksi, jolloin uskottavuus ja myynti- ja huoltoverkosto laajenivat;

- siirtyminen uudelle omistajalle aiheutti yksiköissä voimakkaan ravistuksen: nyt koettiin tärkeäksi näyttää uudelle omistajalle, että yksikön kehittämiseen kannattaa panostaa;
- kaupungin muuttuminen yhden yrityksen kaupungista monen yrityksen kaupungiksi koettiin pienentäneen riskejä ja vapauttaneen yrittelijäisyyttä ja yleistä ilmapiiriä.

Sen seikan arvioiminen, kuinka voimakkaan positiivisia seikkoja mainitut tekijät ovat, on vaikeaa, koska vaihtoehtoista historiaa ei ole olemassa. Emme tiedä mitä olisi tapahtunut, jos Ahlström ei olisi esimerkiksi myynyt metsäteollisuusintegraattiaan vuonna 1986 tai Pyropoweria vuonna 1995. Vaikuttaa kuitenkin perustellulta arvioida, ettei kehitys olisi ollut ainakaan olennaisesti parempi.

Monen yrityksen kaupunki näyttäisi siis olevan parempi vaihtoehto kuin yhden yrityksen kaupunki. On kuitenkin hyvä muistaa, että Ahlströmin laaja-alaisuus, sisäinen vuorovaikutus ja työpaikkojen turvaamisponnistukset olivat myös aikanaan melko innovatiivinen ympäristö. Seulalevyliiketoiminta, munakennotehdas ja erityisesti automaatioteollisuus syntyivät sen sisällä. Automaatioteollisuuteen Ahlström panosti noin 20 vuotta. Nyt yritykset ovat tiukemmin johdettuja ja keskittyvät ydintoimintoihinsa, jolloin rönsyävän innovaatiotoiminnan mahdollisuudet ovat ehkä pienentyneet, elleivät innovaattorit rohkene perustaa julkisella tuella uusia yrityksiä, kuten Varkaudessa on onneksi kohtuullisen hyvin tapahtunut automaatioalalla.

Vaatimusten ja etävaikutusten kasvu yksiköiden johtamisessa

Tekemissämme yritysjohtajien haastatteluissa toistuivat kaikissa tapauksissa, että Ahlströmin kauden jälkeen

- johtamisen aikajänteen koettiin lyhentyneen: tuotekehitykseen ja investointeihin ei tahdo löytyä kärsivällistä pääomaa ja vuosineljännesajattelu on vallannut alaa;
- liiketoiminnan kannattavuusvaatimukset ovat kohonneet;
- pörssikursseista on muodostunut yritysten ostoja, myyntejä ja tuotekehitysinvestointeja ohjaavia tekijöitä;
- raportointivaatimukset ovat lisääntyneet;
- investointi- ja henkilöstöpäätökset on perusteltava tiukasti ja päätökset niiden suhteen saattavat olla hitaita.

Näin varmastikin myös on, mutta on huomattava, että tämä ei liity pelkästään siihen, että Varkauden liiketoimintayksiköt ovat siirtyneet ulkomaiseen omistukseen. Samat muutokset ovat tapahtuneet myös muissa suomalaisissa pörssiyrityksissä osin yhtiöiden osakkeiden ulkomaalaisomistuksen lisääntymisen seurauksena. Voidaan siis arvioida, että tällaiset johtamis-

muutokset olisivat tapahtuneet joka tapauksessa, vaikka Varkauden liiketoimintayksiköt olisivat jääneet Ahlströmin tai muiden suomalaisten yhtiöiden omistukseen. Ehkä muutos Varkaudessa kuitenkin nopeutui ja tuli kerralla selvemmäksi suoraan ulkomaiseen omistukseen siirtymisen seurauksena.

Mielenkiintoista on, että vaikka nämä johtamismuutokset ovat yleisiä ja varmaankin myös johtaneet liiketoiminnan jonkinasteiseen ”tehostumiseen”, niin sen paremmin haastatellut paikallisjohtajat kuin henkilöstönkään edustajat eivät ”rakastaneet” tätä muutosta. Kovat ja lyhytjänteiset kannattavuusvaatimukset koettiin osin ahdistaviksi ja niiden arvioitiin toisinaan johtavan pitkän aikavälin kehityksen kannalta huonoihin päätöksiin. Erityisesti Honeywellin 1990-luvun vaiheista löytyy tällaisiä esimerkkejä.

Erityisesti anglosaksisten suurten monialaisten ja -paikkaisten konsernien johto käyttää johtamisen keskeisinä välineinä yksinkertaisia rahamääräisiä indikaattoreita (pörssikurssi, pääoman tuottoaste, kustannukset jne.). Yleisindikaattoreiden ”numerot” antavat kuitenkin ohuen ja lyhytjänteisen kuvan yritystoiminnan kehittämisen dynamiikasta ja juuri siksi ne saattavat johtaa harhaan. Pienten paikallisten yksiköiden kannalta on siksi turvallista, jos niiden ”numerot” pysyvät kohtuullisina.

Haastatellut yritysjohtajat ja henkilöstön edustajat toivat esiin myös eräitä muita uusien emoyhtiöiden johtamiseen liittyviä seikkoja, jotka oli koettu vieraiksi. Tällaisia tekijöitä olivat hierarkkisuus ja muodollisuus suomalaiseen johtamistapaan verrattuna, johtamisen funktionaalisuus sekä etäinen suhtautuminen työntekijöihin ja ammattiyhdistystoimintaan. Sekä johtajat että työntekijät pitivät näissä suhteissa suomalaista johtamistapaa parempana. Lisäksi oli vielä niin, että moitteet kohdistuivat erityisesti pohjoisamerikkalaiseen johtamistapaan. Ruotsalainen, tanskalainen ja itävältalainen johtaminen olivat lähempänä suomalaista eikä niin päällekäyvää, kun taas pohjois-amerikkalaisilla koettiin olevan taipumus viedä läpi omaa johtamistapaansa paikallisiin olosuhteisiin sopeutumatta. Lisäksi pohjois-amerikkalaisia arvosteltiin siitä, etteivät he tunteneet eurooppalaista tapaa hoitaa asiakassuhteita ja markkinointia.

Yritysten globalisoitumiseen liittyy edelleen kaksi ongelmallista piirrettä, jotka tulivat lähes poikkeuksetta esiin keskusteluissa. Nämä ovat päätöksenteon etääntyminen sekä kaukaisten yllättävien asioiden heijastuminen nopeasti paikalliseen tilanteeseen. Päätöksenteon etääntymisen koki ongelmalliseksi erityisesti Stora Enson luottamusmies, koska ammattiyhdistysliike ei ole kansainvälistynyt yritysten kansainvälistymisen myötä.

Yksiköiden johtajat taas pitivät epämiellyttävänä ennen kaikkea sitä, että joissakin tapauksissa sellaiset konsernitason tapahtumat kaukana Suomesta kuten fuusioneuvottelut, pörssikurssit tai kannattavuus heiluttivat yksikön tilannetta tavalla, johon yksiköllä ei ollut osallisuutta eikä mahdol-

lisuutta vaikuttaa. Erityisesti tämä pätee tutkimusaineistossa Honeywelliin, mutta osin myös Foster Wheelerin ja Tellabsin tapauksiin. Globalisaatiokeskustelussa tätä ilmiötä on kutsuttu etävaikutuksiksi ja on arvioitu, että etävaikutusten merkitys kasvaa ja nopeutuu. Etävaikutukset voivat olla positiivisia tai negatiivisia. Honeywellin eri vaiheiden fuusiot muiden yritysten kanssa ovat välillä vaikuttaneet positiivisesti ja välillä negatiivisesti Varkauden tilanteeseen. Selvästi positiivisia etävaikutuksia on ollut suomalaisen metsäklusterin voimistumisella Euroopassa ja Yhdysvalloissa, mikä heijastuu siihen, että Honeywellissä nähdään nyt, että alan teknologiaa kannattaa kehittää juuri Suomessa. Myös ns. Nokia-ilmiön luoma suomalainen teknologiamaine on saattanut vaikuttaa siihen, että Honeywellin ja Tellabsin kaltaiset yritykset luottavat juuri suomalaisiin tuotekehittäjiin.

Omistusmuutoksen vaikutus yksiköiden menestykseen

Tutkituissa tapauksissa oli selviä eroja siinä, miten ostetun liiketoimintayksikön kehitys oli mennyt yrityskauppojen jälkeen. Esimerkiksi Stora Enson kehitys on ollut vakaata, Foster Wheeler lähti pienen vaisun jakson jälkeen todella nopeaan kasvuun, kun taas Honeywell ajautui ensin suoranaiseen kriisiin ja on sieltä vähitellen kääntynyt uudelle positiiviselle uralle. Taulukkoon 7.2 olemme koonneet tekijöitä, jotka näyttäisivät selvimmin selittävän sitä millaiseksi muodostui omistusmuutoksen vaikutus liiketoiminnan kehitykseen tutkituissa tapauksissa.

1. Tutkituissa tapauksissa uuden omistajan ostomotiivi oli Honeywelliä lukuunottamatta selvästi oman aseman vahvistaminen ostamalla joko uusi tuote (erityisesti Foster Wheeler, pääosin Andritz), markkinat (erityisesti CAE) tai tuotantokapasiteettia (Stora Enso). Näissä tilanteissa ostettu yksikkö täydensi ostajan liiketoimintaa ja siihen ei kohdistunut välitöntä saneeraustarvetta. Liiketoimintayksikön kannalta hankalin tilanne on se, jos se päätyy tilanteeseen, jossa omistajan ja yksikön aikomukset selvästi poikkeavat toisistaan, mikä oli tilanne kun Honeywell vuonna 1992 osti Ahlström Automationin. Selluteknologiassa mahdolliset yritysjärjestelyt voivat myös vaikuttaa merkittävästi Varkauden yksikön toimintaan.

2. Tämän tutkimuksen valossa ostetun yksikön teknologinen ja liiketoiminnallinen osaaminen nousee erittäin tärkeäksi selitystekijäksi yksikön menestymisen kannalta. Erityisen selvästi Foster Wheelerin, Honeywellin, CAE / AFT:n tapauksissa, mutta vaihtelevassa määrin myös muissa tapauksissa, varkautelaisten liiketoimintayksiköiden valttikorttina on ollut oma tuote ja sen teknologinen kilpailukyky sekä markkinoiden ja asiakkaiden tarpeiden tuntemus. Tällainen osaaminen on hyvin pitkälti ihmisten ”korvien välissä” eikä ole helposti siirrettävissä minnekään. Kun tähän vielä lisätään suomalaisen tuotekehityksen hyvä hinta-laatu -suhde, ymmärretään miksi ulkomaiset uudet omistajat ovat myös halunneet säilyttää tai jopa lisätä tuotekehitystä Suomessa. Tutkimuksessa on myös käynyt ilmi, että suomalaiset johta-

Taulukko 7.2 Liiketoimintayksikön kehitykseen vaikuttaneita tekijöitä omistusmuutoksen jälkeen

1. Ostajan ja ostettavan yksikön liiketoimintojen päällekkäisyydet ostohetkellä	- merkittävä negatiivinen tekijä Honeywellin tapauksessa alkuvaiheessa (ostajan tuotteella tarkoitus korvata yksikön tuote ja tuotekehitys) - selluteknologiassa piilevä uhka
2. Ostettavan yksikön suhteellinen teknologinen ja liiketoiminnallinen osaaminen ja muu kilpailukykyisyys uudessa yhtiössä (kilpailu-asema)	- vahva positiivinen tekijä erityisesti Honeywellin, Foster Wheelerin ja AFT:n tapauksissa, mutta osin myös muissa tapauksissa - Stora Enson hienopaperikoneet eivät enää kovin kilpailukykyisiä, myös kuljetuskustannukset ongelmana
3. Ostettavalle yksikölle muotoutuva liiketoiminnallinen asema, tuote- ja markkinaratkaisut, yksikön suhteellinen koko (markkina-asema)	- Foster Wheelerille ja osin Honeywellille vahvistettu globaali vastuu ja selkiytyneet markkinat - myös AFT:n yksiköllä selkeä rooli ja markkinat yhtymän piirissä
4. Ostettavan yksikön organisatorinen asema, itsenäisyys ja suhteet johtoon uudessa yhtiössä (valta-asema)	- kontrollin tiukkenemista yleisesti erityisesti investointien suhteen - Honeywellissä ehkä tiukinta, siellä myös ainoat ulkomaiset yksikön johtajat väliaikaisesti
5. Ostajan ja ostettavan yksikön johtamis- ja yrityskulttuurien yhteensopivuus	- pohjoismaiset ja eurooppalaiset kulttuurit aiheuttaneet vähemmän kitkaa kuin pohjoisamerikkalaiset johtamistavat - Honeywellin erittäin vaativaa johtamiskulttuuria vierastettu eniten sen kustannustehokkuudesta huolimatta
6. Ostotapahtuman jälkeiset ensikokemukset ja -tilanteet	- ostajalle ei yleensä negatiivisia yllätyksiä, markkinoiden nopea kasvu postiviinen yllätys Foster Wheelerin tapauksessa - toimipaikoissa positiivista näyttämishalua - avainhenkilöt yleensä jatkaneet - Honeywellin tapauksessa näyttämishalu erityisen voimakas, toisaalta vaikeissa vaiheissa osaavaa henkilöstöä muualle
7. Ostajan strateginen sitoutuneisuus ostetun yksikön liiketoiminta-alueelle	- sitoutuneisuus yleisesti suurempi kuin oli Ahlströmillä - CAE:n tapauksessa löytyi uusi omistusratkaisu
8. Ostajan vahvuus ostetun yksikön liiketoiminta-alueella	- Stora Enso, Foster Wheeler ja Honeywell selvästi vahvempia kuin Ahlström oli - AFT:n ja Andritzin tapauksissa ei olennaista muutosta
9. Ostajan yleinen menestys	- positiivinen tekijä erityisesti Stora Enson tapauksessa - ongelmia ja kysymysmerkkejä Honeywellin, Foster Wheelerin ja Tellabsin tapauksissa

jat yleisesti ottaen ovat voimakkaasti teknologiasuuntautuneita ja halukkaita myös ottamaan riskejä uuden teknologian kehittämisessä. Varsinkin anglosaksisissa yrityksissä T&K-menoihin suhtaudutaan kriittisemmin ja lyhytjänteisemmin.

3. Edelliset tekijät yhdessä ovat johtaneet siihen, että Varkauden liiketoimintayksiköille on yleisesti ottaen vähitellen muotoutunut varsin selkeä rooli uusissa omistajayhtiöissä. Joillakin on selkeästi määritelty globaali tuotevastuu tai vähintäänkin markkina-alueet on jaettu Varkauden näkökulmasta positiivisesti.

Ahlströmin myydessä Varkauden liiketoimintojaan perusteluina toistuivat myytyjen yksikköjen pieni koko erityisesti munakennotehtaan ja seulalevytehtaan tapauksissa. Nyt nämä yksiköt kuuluvatkin selvästi pienempiin konserneihin kuin Ahlström oli. Sen lisäksi molemmat ovat konserneissa, joiden päätuotteena ovat juuri kyseisten yksiköiden tuotteet. Siten niiden strateginenkin asema on parantunut. Yksikön pieni koko on riskitekijä erityisesti silloin kun omistajakonserni on vaikeuksissa ja etsii ratkaisuja nopeasti. Näyttäisi olevan tyypillistä, että tuolloin yritysjohto haluaa päästä eroon pienistä yksiköistä jotka hajauttavat resursseja. Sinänsä tämä ongelma koskee edelleen lähes kaikkia Varkauden yksikköjä. Esimerkiksi viime aikoina hyvin menestynyt Honeywellin Varkauden yksikkö ei ole prosenttiakaan Honeywellin koko liiketoiminnasta. Suhteellisesti vahvimmassa asemassa ovat Varkauden yksiköt AFT:ssä ja Foster Wheelerissä.

4. Varkautelaisten yksiköiden organisatorinen asema ja itsenäisyys uusissa omistajayhtiöissä ei ole ollut niiden menestykseen voimakkaasti vaikuttanut tekijä. Kontrolli on yleisesti tiukentunut erityisesti investointien suhteen. Honeywell on ainoa tapaus, jossa ulkomainen yksikön johtaja vaikutti pitempään. Tutkimuksessa ei kertynyt aineistoa yhtymien sisäisestä eri paikkakuntien ja maiden välisestä ”valtapelistä”.

5. Yritys- ja johtamiskulttuurien erot ovat Varkauden yksiköissä tulleet selvästi esiin. Erot eivät kuitenkaan ole olleet niin suuret, etteivätkö suomalaiset olisi kyenneet osin sopeutumaan uusiin johtamismalleihin ja osin sopeuttamaan omistajayritysten toimintatapoja. Honeywellin tapauksessa eroja on ollut eniten ja tämä saattaa liittyä Honeywellin kokoon ja erityiseen yrityskulttuuriin. Varkauden ostajayrityksistä Honeywell on ainoa yhdysvaltalainen maailmanluokan jättiläisyritys, joka on kaiken aikaa lisäksi ollut itse suurien yrityskauppojen tekijä ja kohde. Jättiyrityksissä johtamisen kaavamaistuminen tiettyjen tunnuslukujen seuraamiseen on aina vaarana.

6. Yritysostoissa yllättävät negatiiviset ensikokemukset saattavat käynnistää kierteen, jossa ostajayritys hyvin nopeasti myy yksikön uudelleen ennen kuin se juurtuu osaksi konsernia. Tällaisia tapauksia Varkaudessa ei ole ollut. Varkauden metsäteollisuus vaati enemmän investointeja kuin Enso-Gutzeit alunperin laski, mutta ei kuitenkaan liian paljon enemmän. Foster

Wheelerin tapauksessa taas on tapahtunut pikemminkin positiivinen yllätys. Suhteellisen pian yrityskaupan jälkeen pitkään hitaasti kasvaneet markkinat lähtivät todella nopeaan kasvuun. Honeywellin tapauksessa on ollut eniten kitkaa, mikä on vuosien mittaan aiheuttanut osaajien siirtymistä muiden yhtiöiden palvelukseen. Yksikön tilanteeseen tällä ei ole ollut kuitenkaan ratkaisevaa vaikutusta, koska perusasetelmana on kuitenkin koko ajan ollut varkautelaisten voimakas halu vahvistaa automaatioliiketoimintaa Varkaudessa. Honeywellin ympärille muodostui myös uusi alihankintaverkosto, joka on pitänyt yksikön liiketoiminnan osaamista ja kannattavuutta yllä omalta osaltaan.

7. Varkauden yksiköiden ostajien strateginen sitoutuneisuus liiketoimintayksikön liiketoiminta-alueeseen on ainakin toistaiseksi osoittautunut hyväksi. Vain CAE:n tapauksessa yksikkö on myyty uudelleen, mutta tässäkin tapauksessa löytyi omistusjärjestely, joka pikemminkin paransi kuin heikensi Varkauden yksikön asemaa.

8. Ostajan vahvuus ostetun yksikön liiketoiminta-alueella on useimmissa tutkituissa tapauksissa Ahlströmiä vahvempi. Stora Enso, Honeywell ja Foster Wheeler ovat aloillaan todella merkittäviä tekijöitä verrattuna vanhan Ahlströmin rooliin kyseisillä liiketoiminta-alueilla. Andritzin ja AFT:n tapauksessa ero ei ole niin selvä.

9. Uuden omistajan menestyminen yleensä näkyy ehkä selvimmin Stora Enson tapauksessa positiivisesti Varkauden metsäteollisuuden vakaassa kehityksessä. Vuoden 1987 yritysjärjestelyn jälkeen silloinen suhteellisen pieni Enso-Gutzeit on noussut maailman ykköseksi paperikoneiden kapasiteetilla mitattuna. Tämä on merkinnyt, että sillä on ainakin toistaiseksi riittänyt resursseja myös Varkauden yksikön vaatimiin investointeihin.

Kaiken kaikkiaan Varkauden liiketoimintojen siirtyminen Ahlströmiltä ulkomaiseen omistukseen, näyttää olleen ainakin toistaiseksi pääosin positiivinen tapahtuma. Tämä tulos tukee laajemminkin Suomessa saatua tulosta, että ulkomaiseen omistukseen siirtyneet yritykset ovat menestyneet suhteellisen hyvin (esim. Pajarinen & Ylä-Anttila 2001). Ei pidä kuitenkaan tuudittautua varmuuteen tästä. Varkaudessakin on joitakin kysymysmerkkejä ilmassa: Mitä Stora Enso tekee Varkauden hienopaperikoneiden suhteen? Miten selluteknologialiiketoiminnan järjestelyt Andritzin sisällä ja yritysten välillä etenevät? Miten Foster Wheelerin tai Tellabsin konsernitason heikot taloudelliset tilanteet mahdollisesti heijastuvat näihin yhtiöihin?

7.3 Globaalien yritysten luonne ja kilpailu niiden sisällä

Menneen ja tulevan kehityksen arvioinnin kannalta on tärkeää, että ymmärtäisimme nykyistä selvästi paremmin globaalien yritysten luonteen ja erityisesti sen millaista on kilpailu niiden sisällä. Yritysten globalisoituminen ja toimialojen keskittyminen tarkoittavat, että yritysten välinen kilpailu saattaa jopa vähetä, mutta samanaikaisesti kilpailu yritysten sisällä kasvaa. Tutkimuksellisesti tärkeitä kysymyksiä ovatkin: Missä suhteessa kilpailu suurkonsernien sisällä poikkeaa kilpailusta avoimilla markkinoilla? Miten suurkonsernit ovat tässä suhteessa erilaisia?

Varkaudessa toimivat keskeiset omistajayritykset edustavat ainakin kolmea hieman erilaista yritystyyppiä. Stora Enso on globaali paikallisten tuotantolaitosten omistaja, jossa tuotteiden kehittäminen ja markkinointi on divisioonien vastuulla. Tuotantoyksiköt ovat hyvin pitkälti vain tuotantokoneistoja, joiden tuotteita ja tuotereseptejä voidaan tarpeen mukaan jonkin verran varioida. Kuitenkin samoja tai samankaltaisia tuotteita tuotetaan monessa paikassa eikä yksittäisillä yksiköillä ole tässä suhteessa merkittäviä eroja tai paikallista erityisosaamista. Kustannustekijät painavat paljon kilpailussa, samoin kuin alueen raaka-aineiden laatu.

Globaalit konepajayhtiöt ja automaatiovalmistajat ovat tässä suhteessa erilaisia. Näiden yritysten eri yksiköt kehittävät ja valmistavat usein eri tuotteita ja paikallisilla tai maayksiköillä voi olla globaali vastuu jostakin tuote- tai asiakasalueesta konsernin sisällä. Foster Wheelerin tapauksessa Suomen yksiköllä on globaali vastuu ja Varkauden yksiköillä on tärkeä rooli sen käytännön toteuttamisessa. Myös AFT:n Varkauden seulalevy-yksiköllä on lähes globaali vastuu ja Andritzin selluteknologiassa Varkaudella on oma erityisasemansa. Konepajayhtiöiden osittainen irtautuminen konkreettisesta konepajavalmistuksesta, merkitsee tosin, että Warkaus Worksin kaltaiset tuotantoyksiköt joutuvat paperitehtaiden tapaan kilpailemaan vaihtoehtoisten konepajojen kanssa tuotannosta. Honeywellin Varkauden yksikön vuonna 2002 saavuttama asema edustaaa myös globaalin vastuun osittaista saamista sellu- ja paperiteollisuudessa.

Kolmas konsernityyppi on holding- tai sijoitusyhtiömalli, jossa konserni omistaa lukuisan joukon erilaisia liiketoimintoja, mutta osallistuu suhteellisen vähän niiden toimintaan. Varkaudessa tällainen on selvimmin Ahlström Capitalin omistama Ahltronix. Holding- tai sijoitusyhtiön tapauksessa paikalliset yksiköt ovat hyvin itsenäisiä ja niiden menestys on sikäli yksikön johdon ja henkilöstön omissa käsissä. Mutta toisaalta omistajalla on tiukat tulosvaatimukset eikä se ole välttämättä kovin sitoutunut yksiköiden kehittämiseen. Holding- ja sijoitusyhtiöt etsivät jatkuvasti uusia kannattavia investointikohteita ja pyrkivät usein myös myymään kannattavasti vanhoja yksiköitään.

Kussakin konsernityypissä ja konkreettisessa tapauksessa yrityksen sisäinen kilpailu on erilaista, mutta kilpailua on, ja se voi toisinaan olla rajuakin. Konsernien sisäiseen kilpailuun liittyy monia mielenkiintoisia kysymyksiä, joihin tämä tutkimus ei kykene vielä vastaamaan, mutta voimme kuitenkin nostaa esiin joitakin kiinnostavalta näyttäviä kysymyksiä.

Konsernin sisäisen yksiköiden välisen kilpailun luonne riippuu paljon siitä miten tarkasti kilpailu on säänneltyä: onko konsernin sisällä suoranaisesti kilpailevia tuotteita, miten tarkasti markkinat on jaettu, millä perustein kilpailutilanteet ratkaistaan jne. Yrityskauppatilanteissa säännöt menevät yksiköiden kannalta aina uusiksi. Tutkituista tapauksista Honeywell oli ainoa yritys, jossa yksiköiden välinen kilpailu oli huomattavan pitkän aikavälin epäselvästi ja varsinkin Varkauden yksikön kannalta epäonnistuneesti säänneltyä. Tämä osin johtuu GE:n ja Honeywellin kaltaisten yritysten jättimäisestä koosta ja johtamiskulttuurista, jossa markkinoiden annetaan ratkaista sisäisiä kilpailutilanteita ilman, että ylin johto kaikessa viisaudessaan yrittää etukäteen päättää lopputuloksesta.

Konsernien sisäisen kilpailun ilmeinen erityispiirre markkinakilpailuun nähden on se, että konsernin johdolla on (tai ainakin pitäisi olla) tarkka kuva siitä, mihin eri yksiköiden kilpailukyky kullakin hetkellä perustuu. Johto tietää markkina-asiakasta selvästi tarkemmin kunkin yksikön todelliset kustannukset ja laadun. Voidaan ajatella, että täsmällisempi informaatio johtaa yksiköiden välisessä kilpailussa oikeudenmukaisempaan tulokseen kuin markkinakilpailu. Toisaalta voi olla, että se johtaa markkinakilpailua kovempaan kustannuskilpailuun, kun ne tiedetään varsin tarkasti ja laatutekijöiden arviointi on sittenkin vaikeampaa. Varsinkin Varkauden konepajayksiköiden kannalta olisi ongelmallista, jos kilpailukykyä mitattaisiin vain kustannuksilla.

Pidemmällä aikavälillä yksiköiden väliset kilpailukykyerot eivät ole aivan selviä, koska kilpailukyky riippuu siitä, miten paljon konserni kehittää kutakin yksikköä. Tässä päätöksenteossa tullaan epämääräisemmän tiedon alueelle ja päätökset yksiköiden välillä eivät ole enää puhdasta matematiikkaa, vaan niihin sisältyy monenlaista arviointia. Koko keskustelu ulkomaalaisten yritysten vaikutuksista lähtee siitä oletuksesta, että ulkomainen omistaja saattaa kohdella liiketoimintayksikköä toisin kuin kotimainen omistaja. Esimerkiksi voidaan ajatella, että saneerausvaiheessa on helpompi lakkauttaa kaukana olevia yksiköitä kuin lähellä olevia yksiköitä tai päinvastoin kehittämisvaiheissa suosia lähellä olevia yksiköitä. Tutkituissa tapauksissa tällaiset seikat eivät kuitenkaan tulleet suoranaisesti esille. Stora Enson tapauksessa tuli kyllä esiin, että Varkauden tehtaiden asema on nyt kokonaan toinen kuin se oli 1970-luvun suurten investointien aikaan. Silloin Ahlströmin pääjohtajana oli Lars Mikander, joka oli pitkään toiminut Varkaudessa teknillisenä johtajana. Nyt Stora Enson johtajat istuvat varsin kaukana eikä Varkaus ole heille mikään erityinen paikkakunta saati yhtiön ”lippulaiva”.

Konsernien sisäistä kilpailua ei käydä vain yksiköiden välillä, vaan laajemminkin paikkakuntien välillä. Tämä johtuu siitä, että paikkakuntien tarjoamat edut ovat yksi kilpailun osatekijä. Varsinkin silloin kun on kysymys uuden yksikön perustamisesta voivat suuret konsernit kilpailuttaa maita ja paikkakuntia. Tutkimuksessa esiintullut Honeywellin uuden tutkimusyksikön perustaminen on tästä hyvä esimerkiksi. Honeywell kilpailutti ensin maita ja sitten Suomen sisällä kolmea paikkakuntaa. Varkauden kaupunki on osallistunut tällaiseen kilpailuttamiseen mm. rakentamalla yrityksille toimitiloja, millä oli vaikutusta Foster Wheelerin ja Tellabsin viimeaikaisiin sijoituspäätöksiin.

Edellä esitetty lyhyt luonnehdinta konsernien sisäisestä kilpailusta ja yksiköiden asemasta siinä antaa kuitenkin tämän tutkimuksen valossa yksipuolisen kuvan globaalien konsernien ja niiden paikallisten yksiköiden välisestä suhteesta. Liiketoimintayksiköt ovat parhaimmillaan vahvoja osaajia ja kyvykkäitä toimimaan tiukoissakin kilpailutilanteissa kuten Honeywellin esimerkki osoittaa. Tässä mielessä voidaan hyvin sanoa, että suurkonsernit kilpailevat keskenään hyvistä liiketoimintayksiköistä ja osaajista. Varkauden konepaja- ja elektroniikkayksikköjen osaaminen on sillä tasolla, että – vain hieman liioitellen – voidaan väittää, että omistajakonsernit ovat niistä riippuvaisempia kuin yksiköt konserneista. Varkauden AFT tai Suomen Foster Wheeler Oy voisivat pärjätä ilman konsernin tukea hyvin itsekin tai jonkin toisen konsernin osana. Lisäksi on voitu havaita, että Altim Controllin ja Honeywellin osaavat työntekijät ovat voineet liikkua yrityksestä toiseen etsiessään parempia työmahdollisuuksia. Suurkonserneja ei tulisikaan nähdä hierarkisesti ylhäältä johdettuina yrityksinä, jotka pystyvät suoraviivaisesti ostamaan, koordinoimaan ja johtamaan niille sopivaa liiketoimintayksiköiden kokonaisuutta (ks. erityisesti Kristensen & Zeitlin 2001).

Yhteensopivuus konsernien ja liiketoimintayksiköiden välillä on keskeinen tekijä niin konsernien kuin liiketoimintayksiköidenkin menestymisen kannalta (ks. Ali-Yrkkö ja Ylä-Anttila 2001). Konsernit menestyvät, jos ne onnistuvat kehittämään ja/tai ostamaan hyviä liiketoimintayksiköitä, jotka sopivat niiden liiketoiminnan kokonaisuuteen ja strategiseen suuntautumiseen. Ja liiketoimintayksiköt menestyvät, jos ne pääsevät toimimaan konserneissa, joista ne saavat maksimaalisen kehittämistuen ja markkinointikanavat. Jos yhteensopivuudet kansantaloudessa yleensä kasvavat, niin talouden kehitys tehostuu. Tuntuu kohtuulliselta väittää esitetyn aineiston valossa, että Ahlströmin poistuminen Varkaudesta ja uusien omistajien tulo ovat parantaneet keskimäärin yhteensopivuuksia siten, että sekä Ahlströmillä että Varkauden yksiköillä on paremmat menestysmahdollisuudet kuin olisi ollut ilman näitä omistusmuutoksia.

7.4 Paikallisen ja kansallisen politiikan mahdollisuudet ja rajat

Edellä on käynyt selvästi ilmi, että liiketoimintayksiköiden kilpailukykyyn vaikuttaa niiden toimintaympäristö ja että globaalien yritysten uusiin sijoituspäätöksiin vaikuttaa se, millaisia julkisia palveluja ja etuja valtiot ja kaupungit ovat valmiita niille tarjoamaan.

Toisaalta on käynyt ilmeiseksi yritysten ja alueen välinen muuttunut suhde, joka tiivistyy siihen, että entisistä kaupunkien rakentajista on tullut vuokralaisia, jotka eivät halua kovin paljon sitoa voimavaroja yksittäisiin paikkakuntiin. Lisäksi ne ulkoistavat palveluja ja tuotantoa, mikä tekee ne tarvittaessa entistä vapaammin liikkuviksi. Varkauden kohdalla 'vuokralaisriskiä' pienentää se, että Varkaus on samanaikaisesti muuttunut yhden yrityksen paikkakunnasta yritysverkostojen paikkakunnaksi. Yhden yrityksen epäonnistuminen tai lähteminen ei kaada koko taloutta. Yllättävätkin tilanteet ovat kuitenkin mahdollisia, kuten osoitti Honeywellin talohankkeen kaatuminen fuusiohankkeen yhteydessä. Yllättävien ratkaisujen syntymisen esteenä voi olla vain paikallisen seurannan tarkka kehittäminen, jotta asioihin voidaan reagoida ajoissa.

Kaupungit eivät kilpaile vain menestyvistä yrityksistä eli yksityisistä resursseista. Ne kilpailevat myös EU:n ja kansallisvaltion tarjoamista julkisista resursseista. Mitä paremmin kaupungit menestyvät julkisessa aluepolitiikassa, sitä enemmän niillä on myös resursseja käydä kilpailua yrityksistä parempien palvelujen muodossa. Varkaudessa on koettu, että EU-Suomen aikana Varkauden julkinen resurssitilanne on kohentunut jossain määrin ja nyt on voitu tukea myös suuria yrityksiä. Toisaalta Varkaudella ei ole edelleenkään kovin paljon tarjota korkeakoulu- ja tutkimuslaitostasoisia palveluja eli sellaisia palveluja, joiden merkitys kasvaa konepaja- ja elektroniikkatuotteiden kehittämisessä.

Kaupunkien on tavallaan helpompi kilpailla julkisista kuin yksityisistä resursseista sikäli kuin nämä eivät ole sidottu toisiinsa, kuten on monien teollisuus- ja teknologiapoliittisten tukien kohdalla. Toisin kuin yritys, valtio ei voi vaihtaa aluettaan ja julkisessa politiikassa on ollut selvänä periaatteena jonkintasoinen pyrkimys alueelliseen tasa-arvoisuuteen. Toisaalta on kyllä käytännössä varsin selvää, että myös julkisten resurssien jakamisessa vallitsee suuri kuilu paikallisen yrittelijäisyyden ja optimismin ja toisaalta valtakunnallisen tai EU-laajuisen politiikan välillä. Se mikä paikallisesta näkökulmasta näyttää tarpeelliselta ja välttämättömältä, näyttää usein pääkaupungeista käsin katsottuna resurssien liialliselta hajauttamiselta, päällekkäisten hankkeiden tukemiselta tai jopa elinkelvottoman toiminnan turhalta tukemiselta. Pahimmillaan vastakkain ovat paikallinen voluntarismi ja kansallinen tai kansainvälinen inhorealismi.

Tämän tutkimuksen aineisto näyttäisi kuitenkin vahvasti tukevan sellaista johtopäätöstä, ettei sen paremmin globaalien yritysten pääkonttoreissa kuin valtakunnan politiikan tasollakaan ole sellaista viisautta, jonka avulla voitaisiin etukäteen päätellä ja päättää mitkä yritykset, toimialat, liiketoimintayksiköt tai kaupungit voivat menestyä elinkeinoelämän eri sektoreilla. Ilman paikallista aloitteellisuutta niin yrityksissä kuin julkisellakin puolella moni asia jäisi syntymättä ja kehittymättä. Oikean tasapainon löytäminen globaalien yritysten ja paikallisten liiketoimintayksiköiden sekä valtakunnan ja aluepolitiikan välille on herkkä prosessi joka elää jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa.

Paikallisella aktiivisuudella on selvät rajat silloin kun puhutaan suurien yritysten globaaleista ratkaisuista ja fuusioista tai EU-politiikasta. Keskeiseksi kysymykseksi kansallisesta ja paikallisesta näkökulmasta nousee se, millä ehdoin kansainväliset yhteisöt kuten EU ja globaalit yritykset voivat kilpailuttaa maita ja alueita keskenään. Virastoista ja liiketoimintayksiköistä kilpailtaessa voidaan ajautua kohtuuttomuuksiin, jossa vero- ja tukikilpailussa päädytään siihen, että ainoaksi voittajaksi jäävät taitavat kilpailuttajat. Varkauden osalta on jo nähtävissä esimerkiksi, että muutamassa yrityksessä verokilpailu on jo arkipäivää tavalla, jonka järkevyydestä voi olla montaa mieltä. Kansallista ja kansainvälistä yhteistyötä tarvitaan, jotta kilpailuttamisessa ei ajauduta huonoihin ratkaisuihin.

8

Yhteenveto ja näköalat Varkauden näkökulmasta

Tämän tutkimuksen mukaan Varkaus on selvinnyt ainakin kohtuullisen hyvin 1990-luvun globalisoitumis- ja lamashokista. Yritystoiminnan siirtyminen uusille ulkomaisille omistajille on kyetty kääntämään positiiviselle uralle, välillä vasta kovankin ponnistelun jälkeen. Varkauden nykyinen teollisuus edustaa Suomen kolmea vahvinta klusteria – metsää, metallia ja elektroniikkaa – ja varkautelaisten omaperäinen osaaminen on globaaleissa yrityksissä ensimmäisen testinsä kestänyt. Varkauden kaupungin uudistunut elinkeinopolitiikka on antanut tähän kehitykseen oman merkittävän lisänsä. Lisäksi haastattelujemme mukaan Varkaudessa vallitsi yllättävän laaja yhdensuuntaisuus yritysjohdon, työntekijöiden ja kaupungin edustajien kesken alueen kehittämisen suurista linjoista. Hyvin yksimielisiä oltiin alueen ja yritysten tilasta, kehittämispolitiikasta sekä siitä, mikä on alueelle eduksi.

Käsittääksemme Varkauden menestys viime vuosina on siis rakentunut keskeisesti näiden asioiden varaan:

- voimakas yrittelijäisyys alueen liiketoimintayksiköissä;
- mukanaolo Suomen vahvoissa klustereissa;
- omaperäinen teknologinen osaaminen avaintuotealueilla;
- kaupungin uudistunut elinkeinopolitiikka;
- yhdensuuntaiset toimintalinjaukset yritysjohdon, työntekijöiden ja kaupungin toimesta.

Hyvin pitkästä historiallisesta perspektiivistä katsottuna voisi jopa väittää, että Varkaus on nykyisessä globaalien omistajayritysten maailmassa itsenäisempi kuin se oli 1900-luvun alkupuolella, kun Ahlströmin pääomalla ja teknologialla ”vieraita kieliä” puhuva paikallisjohto rakensi kaupungin tehtaidensa tarpeiden mukaiseksi kuten tämän kirjan alussa kuvattiin. Antti Ahlströmin elämäkerran kirjoittanut kirjailija Juhani Aho (1910) kuvasikin

Ahlströmin tapaa ostaa ja kehittää ruukkipaikkakuntia Itä-Suomesta ”siirtomaapolitiikaksi”. Nykyiset ulkomaiset ”siirtomaaherrat” eivät liene sen kummallisempia nykyajan paikallisesta näkökulmasta katsottuna.

Varkauden ongelmana on kuitenkin edelleen hieman aleneva väestökehitys ja korkea rakenteellinen työttömyys. Mahdollisuuksia näiden ongelmien korjaamiseen on, mutta mitään patenttiratkaisua niiden poistamiseen ei ole. Varkauden kaupungin elinkeinopoliittisissa linjauksissa ja Varkauden talousalueen aluekeskusohjelmassa on esitetty useita toimenpidesuuntia tilanteen parantamiseksi. Tällainen on esimerkiksi hanke puolisotyöpaikkojen kehittämiseksi. Uusien konkreettisten hankkeiden ehdottamiseen tämän tutkimuksen kirjoittajilla ei ole tiedollisia mahdollisuuksia, mutta voimme kuitenkin mainita muutaman yleisen ajatuksen.

Varkaus on ollut teollisuus- ja työntekijäkaupunki. Uudet työpaikat Varkaudessa syntyvät kuitenkin toimihenkilöammatteihin niin yrityksissä kuin julkisellakin sektorilla. Tämä muuttanee vähitellen kaupungin väestörakennetta, ilmapiiriä ja palvelukysyntää. Olisi tärkeää, että kaupungin vetovoimaisuus koulutetun oman nuorison ja korkeastikoulutettujen muuttajien parissa kohentuisi entisestään. Varkauden liiketoiminnan poikkeuksellinen kansainvälisyys on tekijä, jolla voisi olla merkitystä kaupungin kokonaisilmeen kehittämisessä.

Tähän liittyy kysymys, mitä uutta Varkaudessa voitaisiin kehittää. Varkauden yritystoiminnan jatkuvuus on silmiinpistävää. Kaikki Varkauden nykyiset suuret liiketoiminnat ovat Ahlströmin perillisiä ja sen liikkeellesaattamia. On realistista politiikkaa mieluummin vahvistaa ja kehittää vanhaa kuin luoda kokonaan uutta. On esimerkiksi hyvä, ettei Varkaus mennyt mukaan laajemmin tietoliikennevetoiseen elektroniikan alihankintatuotantoon, joka on nyt vaikeuksissa monilla paikkakunnilla. Kuitenkin myös jotain uuttakin olisi hyvä syntyä. Esillä ollut erikoispalveluliiketoiminta saattaa hyvinkin olla eräs mahdollisuus laajasti otettuna. Uusien liiketoimintaideoiden löytäminen varkautelaisten yritysten ja asiakkaiden parista ja niiden kehittäminen uusiksi yrityksiksi on eräs mahdollisuus. Yhden suuren ratkaisun sijasta täytynee löytää monia pieniä ratkaisuja, joiden kehittäminen vaatii rohkeaa aloitteellisuutta ja pystyviä ihmisiä.

Varkauden alueellinen yhteistyö on ollut jossain määrin koetuksella viime vuosina. Varkauden ympäryskunnissa on esitetty kritiikkiä Varkautta kohtaan, vaikka Varkaus nettopendelöintikuntana osallistuu paljon myös niiden kehittämiseen. Toisaalta Varkaus käy jonkinasteista kilpailua lähellä sijaitsevien korkeakoulupaikkakuntien kanssa (erityisesti Kuopio ja Jyväskylä). Näin ollen alueellisen yhteistyön kehittäminen nousee tärkeään asemaan. Toimivat lähikuntasuhteet sekä erilaiset uudet yhteistyömallit korkeakoulupaikkakuntien kanssa ovat toki olleet kaupungin toimenpiteissä esillä, mutta tämän lähiyhteistyön suhteen pätee sama kuin globaalin, kansallisen ja alueellisen yhteistyönkin suhteen: hedelmällinen uutta luova yh-

teistyö toimii vain herkkänä muuttuvana uusiin toimintaolosuhteisiin sopeutuvana ja vaikuttavana prosessina.

Varkaus on ottanut tavoitteekseen olla muuttovoittokunta. Tavoite on vaativa, mutta ei mahdoton. Se voidaan saavuttaa Varkauden nykyisten liiketoimintayksiköiden laadukkaalla kehittämisellä ja yritysverkostojen yhteistyöllä. Kaupungin palveluiden ja seudullisen yhteistyön rooli on myös tärkeä.

Lähteet

Haastattelut

Krister Ahlström, Ahlströmin pääjohtaja 1982-1997, 25.4.2002.

Kauko Ahonen, entinen Metallityöväenliiton Savo-Karjalan alueen aluesihteeri (vuoteen 2000 saakka), 15.4.2002.

Kreeta Ahonen, konttoripalvelun esimies, Foster Wheeler, 20.5.2002.

Heikki Glumerus, pääluottamusmies, Warkaus Works, 15.4.2002.

Pirjo Heiskanen, ostoassistentti, Foster Wheeler, 20.5.2002.

Juha Helkala, toimitusjohtaja, Varenso (Varkaus) StoraEnso, 22.5.2002.

Juhani Hoikkala, johtaja, kehitysprojektit, Andritz, 21.5.2002, kommentti 10.2.2003.

Tuomo Hulkkonen, varatoimitusjohtaja, Foster Wheeler Energia Oy, 20.5.2002, kommentti 10.2.2003.

Tuula Hämäläinen, toimitusjohtaja, Tellabs, 21.5.2002, kommentti 10.2.2003.

Otto Kanniainen, johtaja, tuotannonsuunnittelu, Warkaus Works Oy, 21.5.2002, kommentti 10.2.2003.

Kyösti Koponen, Varkaus Seuran puheenjohtaja, entinen Warkauden lehden toimittaja, 16.4.2002.

Jukka Koskinen, toimitusjohtaja, OS Automation Oy, 21.5.2002.

Aarno Koukkula, metsänhoitaja, A. Ahlström Osakeyhtiö, 16.4.2002.

Martti Lamberg, Enso Gutzeitin Varkauden (vuoteen 1996 saakka) ja Imatran tehtaiden entinen paikallisjohtaja, 15.4.2002.

Markku Luukkanen, kehityspäällikkö, AFT, puhelinhaastattelu, 11.11.2002.

Matti Lönnroos, elinkeinoasiamies, Varkauden kaupunki, 22.3.2002, kommentti 10.2.2003.

Pentti Moilanen, DI, Enso Gutzeit Oy:n entinen pr-päällikkö, 15.4.2002.

Timo Mustikkamaa, myyntijohtaja, Ahltronix Varkaus Oy, 22.5.2002.

Risto Naumanen, osto- ja resurssijohtaja, Ahltronix Varkaus Oy, 22.5.2002.

Matti Pulkkinen, Communications Manager, Honeywell Oy 21.5.2002, kommentti 10.2.2003.

Kai Pärnänen, pääluottamusmies, Stora Enso Oyj, paperitehdas, 15.4.2002.

Kari Rautamäki, johtaja, Advanced Fiber Technologies (AFT) Oy, 20.5.2002, kommentti 10.2.2003.

Matti Reijonen, Varkauden kaupunginjohtaja, 16.4.2002.

Ari Remes, toimitusjohtaja, Keski-Savon kehittämisyhtiö Oy, 15.4.2002; puhelinkommentti 12.6.2002.

Timo Saarelainen, yksikön johtaja, Honeywell Oy, 21.5.2002 ja kommentit 5.12.2002 ja 20.2.2003.

Jyrki Sahala, hallituksen puheenjohtaja, Sahala Oy, 22.5.2002.

Esa Ensio Tuovinen, Insinööriliiton edustaja, Tellabs Oy, 16.4.2002, kommentti 10.2.2003.

Erkki Törrönen, toimitusjohtaja, ETT-Teollisuusautomaatio Oy, 22.5.2002.

Kari Valve, toimitusjohtaja, Ahltronix Varkaus Oy, 22.5.2002.

Muut lähteet

Ahlstrom World 1851-2001, CD-ROM 2001.

Ahlströmin vuosikertomukset 1985-2002.

Aho, Juhani, Antti Ahlströmin elämäntyö I-II. 1910.

Ali-Yrkkö, Jyrki ja Ylä-Anttila, Pekka, Globalisation of business in a small country – does ownership matter? ETLA Keskustelunaiheita No. 779, Helsinki 2001.

Antikainen, Janne, Kaupunkiverkkotutkimus 2001. Alue- ja kaupunkipolitiikan yhteistyöryhmän julkaisu 1/01. Helsinki 2001.

Helsingin Sanomat 20.11.2002. Jyrki Iivonen, Enson Varkaus kuumahierteeseen.

http://www.savonlinna.fi/riihisaari/sinisellasaimaalla

Huovari, J. ym., Alueiden kilpailukyky. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja no 176. Helsinki 2001.

Jääskeläinen, Jari ja Savolainen, Paula, Pohjois-Savon ICT-yritysten toimintaympäristö. Pohjois-Savon liitto A:29, Kuopio 2002.

Kekoni, Jaakko, sähköpostiviesti 21.11.2002.

Koski, Heli, Rouvinen, Petri ja Ylä-Anttila, Pekka, Tietotalous. Mitä ”uudesta taloudesta” jäi. Edita Prima Oy. Sitra 253, Helsinki 2002.

Kosonen, Paavo, Corporate transformation and management. Helsinki School of Economics and Business Administration. A-98. Helsinki 1994.

Kristensen Peer Hull, Zeitlin, Jonathan, The making of a global firm: local pathways to multinational enterprise. Teoksessa Morgan, Glenn, Kristensen Peer Hull, Whitley, Richard (eds.), The multinational firm. Oxford University Press, New York 2001, s. 172-195.

Laurila, Juha ja Lilja, Kari, Materialising the new corporate identity: Sources of competence in Ahlstrom corporation. Teoksessa: Mannio, Vaara, Ylä-Anttila (eds.), Our Path Abroad. Taloustieto Oy, Helsinki 2003 (ilmestyy syksyllä 2003).

Lehtikoski, Päivi, Metso Automationin Varkauden yksikkö, sähköpostiviesti 18.2.2002.

Lovio, Raimo, Suomalaisten kansainvälisten yritysten globalisoitumisvaihe 2001. Mefis-projektin sisäinen työpaperi. Helsinki 2002.

Moilanen, Pentti, Varkauden teollisuus 175 vuotta. Varkauden museo. Pieksämäki 1991.

Nissi, Jolanna, Konsernin rakennemuutos: siirtyminen hajautettuun organisaatiorakenteeseen. Johtamisen laitoksen pro gradu -tutkielma, Helsingin kauppakorkeakoulu 1997.

Pajarinen, Mika ja Ylä-Anttila, Pekka, Maat kilpailevat investoinneista – teknologia vetää sijoituksia Suomeen. ETLA B 173. Helsinki.

Paronen, Petteri, kaupunginjohtaja, Kuopio, puheenvuoro tiedotustilaisuudessa 21.2.2003.

PK-yritysverkostokartoitus. FINPRO tammikuu 2002.

Saarelainen, Timo, Honeywellin tiedotustilaisuuden 11.12.2002 materiaali.

Savon Sanomat 9.8.2002. Vuokko Viljakkala, Andritz perui massalomautukset. Uudet kaupat, töiden jako ja ulkoistukset pelastivat tilanteen Savonlinnan konepajalla, joka työllistää liki 400 ihmistä.

Savon Sanomat 28.1.2003, Juhani Virnes ja Vesa Kärkkäinen, Andritz löysi ostajan Päivärinteelle. Jyrki Sahalan ja Pekka Ritvasen yhtiö tutkii aiesopimuksen turvin konepajan ja lämmönvaihdinliiketoiminnan ostamista.

Savon Sanomat 2.3.2003. Seppo Rönkkö, Hunajalähteen Midas?

Schybergson, Per, Työt ja päivät – Ahlströmin historia 1851-1981. Vammala, Ahlström 1992.

Soikkanen, Hannu, Varkauden historia. Varkauden kaupunki 1962.

Uusitupa, Matti, rehtori, Kuopion yliopisto, puheenvuoro tiedotustilaisuudessa 21.2.2003.

Warkauden Lehti 14.1.2002. Petri Pietikäinen, Honeywell aloitti yt-neuvottelut 250 henkilön kanssa.

Warkauden Lehti 27.11.2002. Mai Koivula, Wis palaa osaksi Honeywelliä.

Liite 1 Aluetuotteen ja työllisyyden kehitys Varkauden keskeisillä toimialoilla 1990-2000

Vertailuun on valittu Varkauden teollisuuden kannalta keskeiset toimialat. Aluetuotteen kuvauksessa painotetaan teollisuutta. Aluetuotetta tarkastellaan jaksolla 1990-1995 alueellisen bruttokansantuotteen avulla, jonka lähteenä on Tilastokeskuksen bruttokansantuotteen aluetilasto (bkta). Vuosien 1995-2000 lähteenä on aluetilinpidon (atp) arvonlisäys. Työllisten määrän ja muutoksen lähteenä vuosina 1990-1995 on ollut työssäkäyntitilasto ja vuosina 1995-2000 aluetilinpito.

Varkauden seudun aluetuotteen kasvu on vuosina 1995-2000 ollut koko maata hitaampaa ja seudun aluetuotteen osuus maasta on laskenut. Samaan aikaan teollisuuden työllisyyden kasvu Varkauden seudulla on ollut kaksi kertaa keskimääräistä nopeampaa ja koko työllisyyskin on lisääntynyt, tosin työttömyyden lähtötaso on ollut korkea. Kehitys-, suunnittelu- ja projektinhallintaosaamisen sekä yrityspalveluiden kasvuun perustuva ja toivottu tuotannon rakennemuutos ja kasvu eivät ole näkyneet Varkauden seudun aluetuotteessa, vaikka samaan aikaan yritysten kilpailukyky ja niiden työllisyys ovat parantuneet. Alueen menestyksen mittaaminen aluetilastojen avulla on vaikeaa.

Varkauden seudun arvonlisäyksen ja työllisyyden muutokset kuvaavat paitsi suhdannevaiheita, myös teollisuuden sisäistä rakennemuutosta. Tästä syystä muutokset saattavat varsinkin metallituoteteollisuudessa näyttää ristiriitaisille.

Työlliset ja arvonlisäys, Varkauden seutu (Varkaus-Leppävirta)

	Työlliset muutos, %/v		Lkm	Arvonlisäys muutos, %/v		Milj. e
	1990-95*	95-2000**	2000	1990-95*	95-2000**	2000
Maa- ja metsätalous	-7.8	-5.9	610	-2.8	1.4	25
Teollisuus yhteensä	-5.3	4.1	5 093	9.2	1.1	373
Puutavaratuotteet	-6.6	7.1	321	1.1	1.5	16
Massa- ja paperiteoll.	-1.5	-0.9	1 416	18.0	1.1	187
Perusmetallituotteet	-2.3	5.3	1 552	11.0	-7.3	67
Koneet ja laitteet	-16.1	17.6	737	18.1	12.7	38
Sähkötekn. ja optiset laitt.	-8.7	11.2	669	-10.3	19.5	45
Talonrakennus	-10.8	12.2	812	-26.1	19.5	30
Kauppa	-6.2	2.0	1 440	-2.5	2.3	43
Liike-elämäpalvelut		8.5	535	-3.3	8.7	16
A-BKT ja arvonlisäys	-4.7	2.4	13 743	1.6	2.9	711

* 1990-1995, alue-BKT ja työssäkäyntitilasto.
** 1995-2000, aluentilinpito.

Lamavuosina 1990-1995 välisenä aikana työllisyys pieneni Varkauden seudulla kaikilla toimialoilla. Arvonlisäys kasvoi sellu- ja paperiteollisuudessa, koneissa ja laitteissa sekä metallituotteissa. Sähkötekniikan arvonlisäyksen ja työllisyyden raju aleneminen samaan aikaan, kun ala kasvoi lamasta huolimatta koko maassa, johtunee ainakin osaksi tuona aikana tapahtuneiden Ahlström Automationin myynnin aiheuttamasta liikevaihdon ja henkilöstön supistumisesta.

Vuosina 1995-2000 koko maan talouskasvun aikana Varkaudessa toimivan teollisuuden työllisyys lisääntyi 4.1 prosentilla, kaksi kertaa koko maan teollisuuden työllisyyden kasvua nopeammin. Kuitenkin samaan aikaan teollisuuden arvonlisäyksen kasvu Varkaudessa käytännössä pysähtyi. Tämä johtuu rakennesyistä, pääosin metalliteollisuuden sisäisestä muutoksesta konepajatyöstä yhä enemmän suunnittelu-, myynti- ja projektinhallintaan. Samaan aikaan sellu- ja paperiteollisuus jatkoi tuottavuuden parantamistaan tuotantoaan tehostamalla ja työvoimaa vähentämällä. Se ei merkittävästi lisännyt kapasiteettiaan Varkaudessa.

Työllisyys kasvoi vuosina 1995-2000 koneiden ja laitteiden, sähkötekniikan, mekaanisen puuteollisuuden tuotteiden sekä metallituotteiden valmistuksessa. Aluetuote lisääntyi vain sähkötekniikassa sekä koneissa ja laitteissa. Painoarvoltaan suuremmat toimialat, sellu- ja paperiteollisuus ja metallituoteteollisuus kehittyivät jalostusarvoltaan heikommin, paperin kasvu oli hyvin hidasta ja metallituotteiden aluetuote supistui, vaikka sen työllisyys parani.

Metalliteollisuuden aluetuote supistui vuosien 1995-2000 välisenä aikana osaksi Aasian laman aiheuttaman vientitaantuman, osaksi konepajatyön kasvun valuessa entistä useammille alihankintayrityksille, myös ulkomaille, suurten vientiyritysten siirtyessä kokonaistoimittajiksi sekä suunnittelu- ja myyntiyhtiöiksi. Sähkötekninen teollisuus on Varkaudessa jo pidempään ollut suunnittelu- ja insinöörivaltaista ja alihankintana ostettava elektroniikkakokoonpano on säilynyt Varkaudessa, joten sen tuotannon arvon ja työllisyyden muutokset ovat olleet sisäisesti samansuuntaisia.

Varkautelaiselle metalliteollisuudelle on tyypillistä liikevaihdon ja viennin vaihtelut suurten voimalaitos- ja soodakattilatoimitusten ajoituksen mukaan. Myös sähköteknisessä teollisuudessa myynnit keskittyvät. Lisäksi koko teollisuus elää kansainvälisten suhdanteiden ja investointien tahdissa.

Liike-elämän palveluiden työllisyyden ja arvonlisäyksen kasvu on ollut nopeaa vuodesta 1995 lähtien. Osaksi tässä on kyseessä teollisuudessa aikaisemmin tehdyn huolto- ja asennustyön siirtämisestä uusille yrittäjille, osaksi uudesta kasvusta. Rakentamisen ja kaupan kehitys seuraavat suhdanteita sekä yleistä aluetalouden ja työllisyyden kehitystä.

Koko maassa teollisuuden jalostusarvon kasvu on ohjannut työllisyyden kehitystä ja työllisyyden kasvu on vaatinut melko nopeaa jalostusarvon

Työlliset ja arvonlisäys, koko maa

	Työlliset muutos, %/v			Lkm muutos, %/v		Arvonlisäys Milj. e
	1990-95*	95-2000**	2000	1990-95*	95-2000**	2000
Maa- ja metsätalous	-7.4	-3.0	142 000	-4.7	1.3	4 252
Teollisuus yhteensä	-3.9	2.1	459 100	3.9	7.0	30 036
Puutavaratuotteet	-4.3	1.3	31 800	0.2	3.4	1 332
Massa- ja paperiteoll.	-7.1	-0.2	39 000	12.9	5.0	5 405
Perusmetallituotteet	0.4	5.5	59 500	5.1	5.8	3 147
Koneet ja laitteet	-0.8	2.1	61 700	2.1	4.6	3 190
Sähkötekn. ja optiset lait.	2.0	6.3	69 000	10.9	21.5	7 529
Talonrakennus	-11.0	7.5	125 300	-12.6	16.9	5 546
Kauppa	-5.2	2.9	281 000	-0.8	6.8	11 635
Liike-elämäpalvelut		8.7	170 000	3.0	11.0	7 047
A-BKT ja arvonlisäys	-3.7	2.3	2 285 100	1.6	6.7	114 002

Työlliset ja arvonlisäys, Pohjois-Savo, maakunta

Maa- ja metsätalous	-7.3	-3.2	11 852	-2.9	1.6	3615
Teollisuus yhteensä	-5.9	3.0	16 764	4.4	2.9	915
Puutavaratuotteet	-5.6	3.8	2 431	-2.9	5.8	95
Massa- ja paperiteoll.	-9.3	-0.3	2 040	18.2	1.1	236
Perusmetallituotteet	-22.4	5.2	2 647	9.7	-3.2	108
Koneet ja laitteet	1.9	11.2	2 175	5.3	11.2	113
Sähkötekn. ja optiset lait.	-7	11.6	1 100	-6.7	17.2	63
Talonrakennus	-9.7	6.1	4 281	-13.9	15.8	175
Kauppa	-6.2	1.0	10 084	-1.0	2.0	314
Liike-elämäpalvelut		3.9	4 059	0.6	6.7	135
A-BKT ja arvonlisäys	-4.3	1.3	95 660	0.7	4.1	4 147

Työlliset ja arvonlisäys, Kuopion seutu

Maa- ja metsätalous	-7.2	-2.6	1 405	-2.7	1.4	38
Teollisuus yhteensä	-7.5	1.1	5 463	1.5	1.1	273
Puutavaratuotteet	-7.8	2.8	1 075	-4.0	4.3	35
Massa- ja paperiteoll.	-21.7	0.5	326	21.6	-1.2	34
Perusmetallituotteet	-5.3	8.0	299	-3.2	10.7	10
Koneet ja laitteet	-2.8	4.4	410	-1.8	8.2	19
Sähkötekn. ja optiset lait.	-3.5	10.7	311	5.6	11.2	11
Talonrakennus	-10.2	7.1	2 331	-9.9	17.3	102
Kauppa	-6.3	0.6	5 332	-0.6	1.7	184
Liike-elämäpalvelut		3.2	2 816	1.7	6.9	101
A-BKT ja arvonlisäys	-4.0	1.7	43 725	1.2	4.6	1 998

* 1990-1995, alue-BKT ja työssäkäyntitilasto.
** 1995-2000, aluentilinpito.

Työlliset ja arvonlisäys, Tampereen seutu

	Työlliset muutos, %/v		Lkm	Arvonlisäys muutos, %/v		Milj. e
	1990-95*	95-2000**	2000	1990-95*	95-2000**	2000
Maa- ja metsätalous	-9.3	-2.2	1 525	-3.7	1.0	44
Teollisuus yhteensä	-3.7	2.8	34 620	2.3	12.3	2 250
Puutavaratuotteet		-9.0	229	-1.8	-9.9	7
Massa- ja paperiteoll.		-1.0	2 488	-1.9	7.2	180
Perusmetallituotteet		3.0	3 914	-0.9	8.9	164
Koneet ja laitteet		-0.8	6 760	3.8	3.5	392
Sähkötekn. ja optiset lait.		19.7	6 501	29.4	39.9	890
Talonrakennus	-9.5	7.9	8 702	-10.4	12.9	386
Kauppa		3.9	16 662	-1.2	5.2	622
Liike-elämäpalvelut		7.6	10 874	0.3	10.0	363
A-BKT ja arvonlisäys	-3.1	3.4	132 805	1.5	8.8	6 669

Työlliset ja arvonlisäys, Kemi-Tornion seutu

Maa- ja metsätalous	-11.3	-2.1	1 055	-6.1	-0.5	22
Teollisuus yhteensä	-3.7	-1.4	6 512	18.8	0.6	847
Puutavaratuotteet		-1.2	504	-2.5	1.1	26
Massa- ja paperiteoll.		-4.9	1 731	18.5	2.4	389
Perusmetallituotteet		2.1	2 241	31.0	-1.0	342
Koneet ja laitteet		-5.4	776	41.0	-2.9	37
Sähkötekn. ja optiset lait.		2.1	34	31.4	6.8	1
Talonrakennus	-9.1	7.4	1 185	-9.0	13.9	49
Kauppa		1.6	2 427	-2.2	2.0	73
Liike-elämäpalvelut		5.1	741	-2.2	3.9	22
A-BKT ja arvonlisäys	-4.4	-0.4	23 134	8.3	1.7	1 528

* 1990-1995, alue-BKT ja työssäkäyntitilasto.
** 1995-2000, aluentilinpito.

kasvua. Nopeasti kasvaneessa sähkötekniikassa Varkauden seutu on kyennyt koko maan jalostusarvon kasvutahtiin 1995 jälkeen, mutta työllisyyden kasvu on Varkauden seudulla ollut kaksi kertaa koko maata nopeampaa.

Tampereen seudulla on vuosina 1995-2000 sähkötekniikan aluetuotteen ja työllisyyden kasvu ollut vielä Varkauden seutuakin nopeampaa. Kun muunkin teollisuuden, rakentamisen ja liike-elämän palveluiden kasvu on ollut hyvää, on aluetuote kasvanut selvästi maan keskimääräistä nopeammin. Kuitenkin sähkötekniikkaa lukuun ottamatta muiden teollisuudenalojen työllisyyden kehitys on ollut selvästi Varkautta heikompaa.

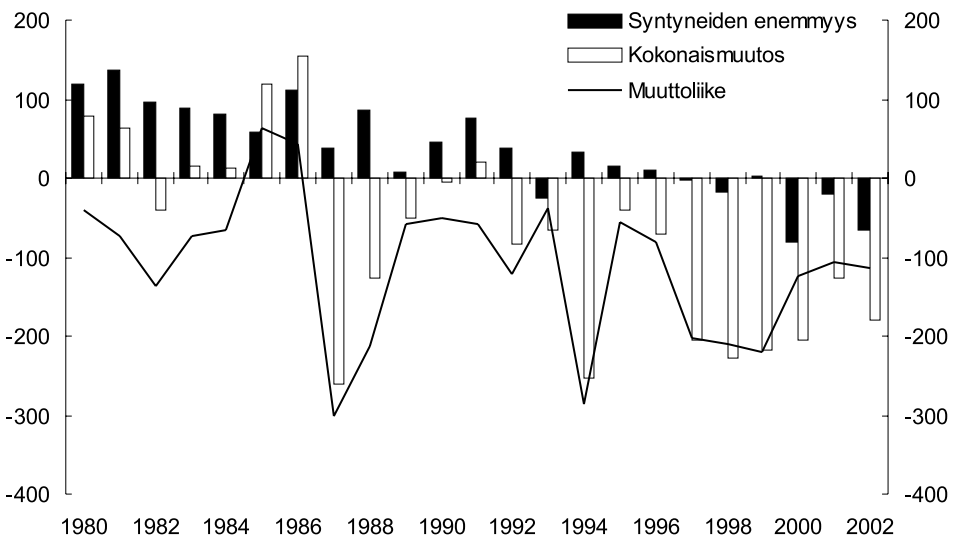
Kemi-Tornio edustaa perinteistä suuren yksikkökoon metsä- ja metalliteollisuuden sijaintialuetta. Sen aluetuotteen kasvu säilyi lamavuosina korkealla tasolla, mutta ei enää pysynyt mukana kilpailussa viime vuosikymmenen nousukaudella. Uusia kasvualoja ei ole syntynyt. Työllisyyden kehitys on ollut heikkoa liike-elämän palveluita ja rakentamista lukuun ottamatta.

Väestömuutokset

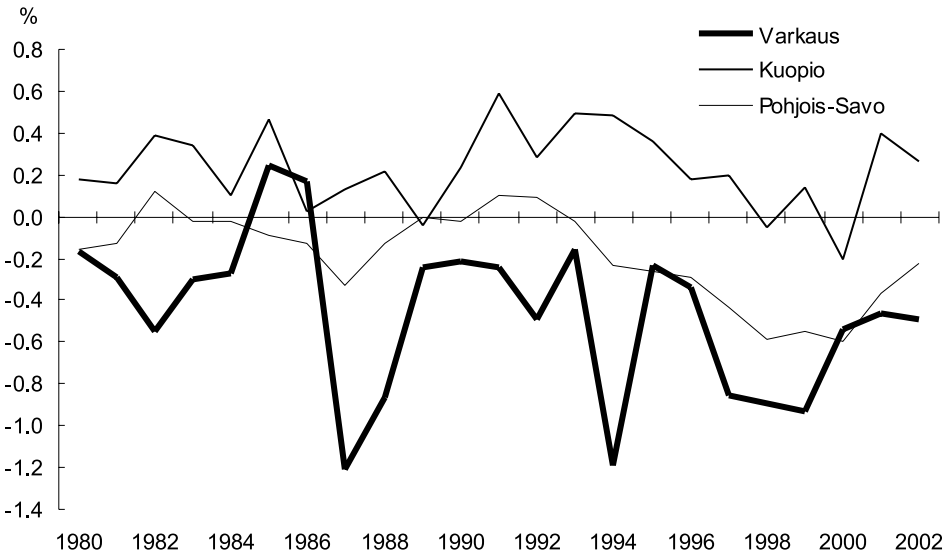
Varkauden muuttoliike on ollut pitkään tappiollista, muutamaa vuotta lukuun ottamatta. Suhteellisesti muuttotappiot ovat olleet suuremmat kuin keskimäärin Pohjois-Savossa, mutta vuosien 2000-2002 aikana muuttotappiot ovat pienentyneet. Varkaus sai varsinkin Foster Wheelerin ja myös ict-alan yritysten insinöörien määrän kasvun myötä muuttovoittoa vuosien 2001 ja 2002 alkupuoliskolla. Kuitenkin molempina vuosina kesän lopussa ja syksyn alussa opiskelemaan lähtevien nuorten poismuutto käänsi muuttoliikkeen jälleen negatiiviseksi. 1990-luvulla kuolleisuus kääntyi Varkaudessakin syntyvyyttä suuremmaksi, mikä on koko maassa yleinen kehityssuunta suuria kasvukeskuksia ja niiden lähialueita lukuun ottamatta.

Pääosa Varkauden muuttotappiosta muodostuu opiskelijoista ja lapsiperheistä. Lapsiperheitä muuttaa Varkauden naapurikuntiin, mitä myös pendelöintitilasto kuvaa. Opiskelijoita vetävät suuremmat yliopistopaikkakunnat.

Varkauden väestönmuutokset 1980-2002 (ennakollinen)



Varkauden, Kuopion ja Pohjois-Savon nettomuutto 1980-2002, muutos % väestöstä



Pendelöinti

Varkaudessa käydään lähialueen kunnista runsaasti työssä ja kaupungin työpaikkaomavaraisuus on korkea, 115 prosenttia. Nettopendelöinnin määrä on yli 1300 henkilöä. Varkaudessa sijaitsevien työpaikkojen kasvu ei siis ole rajoittunut vain kaupungin sisälle. Kasvu on pitkään heijastunut lähialueen kuntiin työssäkäyntinä, minkä lisäksi yritysten alihankinta lisää aluevaikutuksia. Osaksi vilkasta työssäkäyntiä naapurikunnista selittää Varkauden kaupungin pieni maapinta-ala. Alun perin Ahlström osakeyhtiö hankki ja kaavoitti maata vain tehdasteollisuuden ja sen oman työvoiman tarpeisiin.

Vilkkaan työssäkäynnin alue yltää pohjoissuunnassa yli 50 kilometrin etäisyydelle Kuopioon. Leppävirralla asuvista 14 prosenttia, 538 henkilöä, käy työssä Varkaudessa. Etelä-Savon maakunnan pohjoisosasta työssäkäynti Varkaudessa on erittäin vilkasta. Varkaus sijaitsee Pohjois-Savossa Etelä-Savon maakunnan rajalla. Kangaslammilla asuvista 37 prosenttia, Joroisissa asuvista 27 prosenttia ja Jäppilässä asuvista 11 prosenttia käy työssä Varkaudessa. Lisäksi Pieksämäen kaupungista 89 ja maalaiskunnasta 53, Heinävedeltä 62 sekä Rantasalmelta 50 henkilöä käy työssä Varkaudessa.

Muuttajien koulutustaustan ja sosioekonomisen aseman perusteella Varkauden työssäkäyntikeskuksen ympäristökunnat vetävät keskimääräistä enemmän korkeasti koulutettuja. Varkaudessa toimivien yritysten insinöörikunnan kasvusta hyötyvät suurelta osin Varkauden naapurikunnat.

Työllinen työvoima vuonna 1999

Varkaus			
asuu Varkaudessa	8 759	joista työssä Kuopiossa	149
työssä Varkaudessa	10 077	joista asuu Kuopiossa	164
omavaraisuusaste	115 %		
nettopendelöinti	+ 1 318		
Joroinen			
asuu Joroisissa	2 264	joista työssä Varkaudessa	617
työssä Joroisissa	1 731	joista asuu Varkaudessa	156
omavaraisuusaste	76 %		
nettopendelöinti	- 533		
Jäppilä			
asuu Jäppilässä	563	joista työssä Varkaudessa	61
työssä Jäppilässä	356	joista asuu Varkaudessa	3
omavaraisuusaste	63 %		
nettopendelöinti	- 207		
Kangaslampi			
asuu Kangaslammella	596	joista työssä Varkaudessa	218
työssä Kangaslammella	371	joista asuu Varkaudessa	49
omavaraisuusaste	62 %		
nettopendelöinti	- 225		
Leppävirta			
asuu Leppävirralla	3 870	joista työssä Varkaudessa	538
työssä Leppävirralla	3 257	joista asuu Varkaudessa	135
omavaraisuusaste	84 %		
nettopendelöinti	- 613		

Lähde: Tilastokeskus, työssäkäyntitilasto.

Työttömyys, työvoima ja väestö

Varkauden työvoiman määrä on säilynyt melko vakaana, se on vähentynyt 11 vuodessa vain 1000 hengellä huolimatta lama-aikoina kasvaneesta työttömyydestä ja kunnan muuttotappioista. Työttömyys kasvoi Varkaudessa samanaikaisesti koko maan kanssa. Varkauden kuten monen muunkin teollisuuspaikkakunnan työttömyyden lähtötaso ennen lamaa oli maan keskimääräistä korkeampi. Lama-aikana teollisten paikkakuntien työttömyysero maan keskitasoon kasvoi entisestään. Pahimpina lamavuosina neljäsosa Varkauden työvoimasta, lähes 3000 henkilöä, oli työttömänä.

Työttömyys on Varkaudessa alentunut vuodesta 1995 lähtien, mutta ero koko maan työttömyysasteeseen on säilynyt viidessä prosenttiyksikössä.

Työttömyys, työvoima, väestö

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Varkaus												
Väestö	24576	24607	24533	24451	24209	24160	24096	23893	23667	23437	23246	23120
Työvoima	11903	11929	11869	11664	11634	11090	11012	10953	11054	10863	11002	10886
Työttömät	819	1545	2286	2946	2857	2706	2566	2269	2133	2089	1891	1807
Tyött.aste	6.9	13.0	19.3	25.3	24.6	24.4	23.3	20.7	19.3	19.2	17.2	16.6
Pohjois-Savo												
Väestö	258633	259640	260495	260617	260564	260085	259486	258486	256927	255456	253759	252842
Tyött.aste	5.8	9.7	15.3	20.3	21.2	21.2	20.1	18.7	18.3	17.1	16.0	15.2
Koko maa												
Tyött.aste	4.1	8.3	14.3	19.3	19.9	18.8	17.9	16.4	14.7	13.9	12.6	11.7
Leppävirta												
Tyött.aste	6.1	11.1	15.9	20.2	20.5	21.7	20.9	19.6	17.5	17.2	15.7	14.7
Joroinen												
Tyött.aste	4.1	9.0	14.7	18.9	19.9	19.3	17.2	15.7	14.3	13.2	12.6	12.3
Jäppilä												
Tyött.aste	4.9	8.8	14.6	20.3	21.6	21.8	18.5	16.2	16.4	15.2	14.5	15.9
Kangaslampi												
Tyött.aste	6.1	11.6	17.2	24.7	24.6	22.8	21.4	20.3	18.0	17.6	15.1	13.5
Kuopio												
Tyött.aste	4.6	8.5	14.9	20.4	21.8	21.6	20.6	19.0	17.7	16.7	15.6	14.6
Tampere												
Tyött.aste	6.0	11.2	17.6	23.0	23.3	22.5	21.9	19.8	18.2	16.7	15.3	14.1
Kemi												
Tyött.aste	8.1	13.7	20.9	24.2	24.1	25.2	25.7	24.5	24.2	23.8	22.2	20.4
Tornio												
Tyött.aste	7.2	11.9	18.3	22.2	23.0	22.3	21.9	21.1	20.6	19.1	17.3	16.3

Lähteet: Työhallinnon tilastojärjestelmä ja Tilastokeskuksen väestötilastot.

Sen sijaan ero Pohjois-Savon työttömyystasoon on kaventunut. Koko Varkauden työssäkäyntialueella työttömyys on sen keskusta, Varkautta, pienempi. Työssäkäyntikeskuksen ympäristöalueelle on muuttanut asumaan vakaassa taloudellisessa asemassa ja hyvissä työsuhteissa olevia työntekijöitä. Heikko työllisyystilanne ja rajallinen koulutustarjonta ylläpitävät nuorten poismuuttoa Varkaudesta.

Vertailukunnista Tampereen työttömyys kohosi lamavuosina Varkauden kanssa samalle tasolle, mutta se on onnistunut monipuolisen elinkeinorakenteensa ja varsinkin ict-alojen, rakentamisen ja palveluiden nopean kasvun ansiosta vähentämään työttömyyttään Varkautta enemmän.