



Samuli Skurnik

SUOMALAISEN TALOUSHALLIN MURROS

SULJETUSTA SÄÄNTELYTALOUSTESTA KAKSINAPAISEEN GLOBAALITALOUTEEN

HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS

ACTA UNIVERSITATIS OECONOMICAE HELSINGIENSIS

A-251

Samuli Skurnik

SUOMALAISEN TALOUSMALLIN MURROS

SULJETUSTA SÄÄNTELYTALOUSTESTA KAKSINAPAISEEN GLOBAALITALOUTEEN

Motto: "Ei sinivalkoinen pääoma ole kuollut. Päinvastoin se voimistuu ja elää
vahvaa kautta osuustoiminnassa."

Pohjola-Yhtymän eläkkeellä oleva pääjohtaja, vuorineuvos Yrjö Niskanen
syntymäpäivähaastattelussaan (Helsingin Sanomat 5.2.2002)

HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS
ACTA UNIVERSITATIS OECONOMICAE HELSINGIENSIS

© Samuli Skurnik and
Helsinki School of Economics

ISSN 1237-556X
ISBN 951-791-915-8
ISBN 978-952-488-103-6 (Electronic dissertation)

Helsinki School of Economics -
HeSE print 2005

(Published also as TAMMI, ISBN 951-31-3448-2)

ESIPUHE

Ajatus tämän kirjan kirjoittamisesta ja tutkimuksen tekemisestä heräsi vuoden 2003 alussa, pian sen jälkeen kun olin jättänyt lähes neljännesvuosisadan pellervolaisen työrupeaman jälkeen eroilmoituksen Pellervo-Seuran toimitusjohtajan tehtävästä seuran valtuuskunnalle (ks. liite 1).

Uudessa elämäntilanteessa ajattelin, että nyt minulla oli viimeinkin mahdollisuus yrittää selvittää jo pitkään mieltäni vaivannutta asiaa: mitä suomalaiselle yhteiskunnalle oikein tapahtui parin viime vuosikymmenen aikana? Olinhan näiden pellervolaisten vuosieni aikana ehtinyt monta kertaa ihmetellä niin yksityisesti kuin julkisestikin, onko tällä kaikella ollut jokin etukäteen mietitty käsikirjoitus. Ja jos on, niin ketkä olivat sen laatineet ja tiesivätkö kirjoittajat itsekin, mitä olivat tekemässä?

Ajattelin, että kirjoittamalla kirjan voisin hyödyllisellä tavalla ja viime vuosina tiedeyhteisössä kehittyneen aikala diagnostiikan (ks. luku 5) hengessä työstää sen opin ja kokemuksen, jotka vuodet yhteiskunnallisilla näköalapaikoilla ovat minulle antaneet.¹ Näin syntyi kirjan yhtenä kantavana metodisena lähtökohtana oleva idea yhdistää vuosien varrella hankkimani analyttinen kirjatieto ja hallussani oleva kokemustieto uutta luovalla tavalla toisiinsa.²

Kirjan kirjoittamista aloittaessani niin sen aihe kuin keskeiset rakenteelliset linjaukset syntyivät hyvin luontevasti. Kirjan aihetta, Suomen talouden viime vuosikymmenien murroksen olemusta ja suomalaisen talousmallin muuttumista sen myötä, olin jo ehtinyt pohtia niin paljon ja monesta eri näkökulmasta, että tuntui hyvin luonnolliselta jäsentää ja kehittää näitä ajatuksia eteenpäin.

Kirjan rakennetta miettiessäni muistini sopukoista nousivat mieleeni muutaman vuoden takaiset keskustelut Pellervon satavuotishistorian projektiryhmässä, jossa vertasimme historian kirjoitusta tyylieltyyn öljyvärimaalaukseen.³ Jotain tämänkaltaista minäkin halusin tehdä: kirjan, joka tavoittelee tyylieltyä taulun ilmaisuvoimaa ja jossa jokainen sanallisen siveltimen veto on oleellinen syntyvän kokonaisvaikutelman kannalta. Kuvauksen kohteena ovat ne taloutemme murroksen vuodet, jotka olen mielenkiintoiselta näköalapaikalta omakohtaisesti, paikoin jopa kantapään kautta kokenut.

¹ Osaltaan minua innoitti kirjoitustyöhön eroni yhteydessä saamani palaute. Suorastaan velvoittavana koin professori emerita Anna-Liisa Sysiharjulta (o.s. Gebhard) – Hannes ja Hedvig Gebhardin kotona nuoruutensa eläneeltä, suoraan suomalaisen osuustoiminnan perustajaa alenevassa polvessa edustavalta pojantytärtä – saamani viestin (Sysiharju 2002). Sen sisältö oli seuraava: ”En varmaan ollut ainoa, joka eilen tunsii saaneensa sähköiskun lukiessaan lehdestä, että ”Skurnik lähtee Pellervo-Seurasta”. Tuntuu, että juuri nythän Sinua olisi tarvittu ja tarvittaisiin kaiken sen uuden vuoksi, mitä on edessä. Joka tapauksessa haluan aivan omasta ja erityisesti edeltävien sukupolvien puolesta lämpimästi kiittää Sinua siitä viisaasta rakennustyöstä, jota vuosien aikana olet osuustoiminnan konstikkaalla saralla tehnyt. [--]”

² Luovuuden edellyttämään ”virtaukseen” (flow), oikealla paikalla, oikeaan aikaan olemiseenhan tarvitaan tunnetusti (Csikszentmichalyi 1996: 128–130) kolme edellytystä: *domain* (oikea asema/taajuus), *setting* (oikeat puitteet) ja *field* (läsnä olo omalla ammattialalla). Kaikki ne olivat kohdallani toteutuneet erinomaisesti PTT/Pellervo-ympäristössä.

³ Ongelmana tuolloin oli, miten satavuotisen, tuhansista yrityksistä ja miljoonista ihmisistä koostuvan pellervolaisen historian voisi parhaiten paketoita sekä informatiiviseksi että lukukelpoiseksi kirjaksi. Ne, jotka ovat lukeneet teoksen *Kansan Talous. Pellervo ja yhteisen yrittämisen idea 1899–1999* tietävät, että niin tämä vertaus kuin sen pohjalta syntynyt rakenteellinen ratkaisu, osoittautuivat erinomaisen toimiviksi (Kuisma et al. 1999). Oma roolini tässä projektissa oli kaikenpuolisen suunnitteluvastuun ohella historia-toimikunnan jäsenyyss ja tiivis yhteydenpito pääosin Pellervon tiloissa työskennelleeseen tutkijaryhmään.

Päästyäni näin pitkälle ja ehdittyäni keskustella tässä vaiheessa jo väitöskirjaprojektiksi⁴ kehittyneestä ideastani muutamien ihmisten, muun muassa väitöskirjani ohjaajaksi sittemmin ryhtyneen Helsingin kauppakorkeakoulun professorin Risto Tainion kanssa, syntyi jatkoidea: aloittaa talousmallimme muutosta käsittelevän kirjan kirjoittaminen peirreläistä abduktiota, eräänlaista dekkarimetodia mukaillen (ks. esim. Paavola 1998).⁵ Tämä tuntui juuri oikealta avaukselta myös tässä erityisen laajakantoisessa ja metodisesti vaativassa tutkimusongelmassa.

Näistä aineksista ja lähtökohdista syntyi kirja, joka on nyt käsissäni.

Kirjan kirjoittaminen on aina iso ponnistus, johon kirjoittajan ohella myös monet muut ovat eri tavoin osallistuneet. Tämänkään kirjan syntyminen ei olisi ollut mahdollista ilman lukuisten henkilöiden ja yhteisöjen myötävaikutusta.

Henkilöistä, jotka ovat lukeneet kokonaan tai osittain kirjan eri vaiheiden tekstejä ja auttaneet asiantuntemuksellaan lopputuloksen syntymistä, erityiskiitoksen haluan kohdistaa tutkimukseni ohjaajalle, professori Risto Tainiolle (Helsingin kauppakorkeakoulu); väitöskirjani esitarkastajille professori Markku Kuismalle (Helsingin yliopisto) ja Janne Tienarille (Lappeenrannan teknillinen yliopisto); muille akateemisille kommentaattoreilleni professori Kari Liljalle ja Matti Pohjolalle (Helsingin kauppakorkeakoulu), esimiehelle, VTT Jukka Pekkariselle (Palkansaajien tutkimuslaitos), johtaja, VTT Pekka Sutelalle ja osastopäällikölle, VTT Antti Suvannolle (Suomen Pankki), professori Eero Vaaralle (Hanken) sekä toimitusjohtaja, VTT Vesa Vihriälälle (PTT, nykyisin alivaltiosihteeri Valtioneuvoston kansliassa); muille kommentaattoreilleni ministeri Heikki Haavistolle, vuorineuvos Matti Kavetvuolle, toimittaja Juha Kuismalle (1.8.2004 lähtien Maatalousmuseon johtaja), maanviljelijä, fil.maisteri Jarno Mäelle ja toimittaja Esko Rantaselle (Talouselämä) sekä kirjan kustannustoimittajalle Petra Maisoselle (Tammi).

Lisäksi haluan kiittää seuraavia henkilöitä tutkimustyön ja kirjan kirjoituksen eri vaiheissa saamastani mitä moninaisimmasta avusta, tuesta, asiantuntemuksesta ja omien näkemystensä esittämisestä: toimitusjohtaja Esko Aho (Verbatim Oy, 1.7.2004 lähtien Sitran yliasiamies), toimitusjohtaja Matti Aura (Suomen Satamaliitto), erikoistutkija, koordinaattori Anu Bask (Helsingin kauppakorkeakoulu/tohtorikoulutuskeskus), pääkirjoitustoimittaja Antti Blåfield (Helsingin Sanomat), puheenjohtaja Marcus H. Borgström (Pellervo-Seura), professori Michael E. Cook (University of Missouri – Columbia), toimittaja-tutkija Lee Egerstrom (Pioneer Press, Saint Paul –USA), johtaja, VTT Antti Hautamäki (Sitra), MTT Kalevi Hemilä, kauppat.tri h.c. Ahti Hirvonen, professori Bengt Holmström (MIT), professori Niilo Home (Helsingin kauppakorkeakoulu), tutkimussihteeri Anneli Hopponen (PTT), taloustoimittaja Kustaa Hulkko (Kaupalehti), valtiot.maisteri Juhani Huttunen (TT), monistamon hoitaja Pirjo Hyvärinen (MTK), dosentti, VTT Martti Häikiö, professori Seppo Ikäheimo (Helsingin kauppakorkeakoulu), ministeri Jaakko Iloniemi (Crisis Management Initiative), kauppat.maisteri Raija Itkonen, johtaja Kaarlo Jännäri (Rahoitustarkastus), tutkimusjohtaja, Ph.D. Panu Kallio (PTT), professori Vesa

⁴ Tähän päätökseen minut rohkaisi ETLAn toimitusjohtaja, VTT Pentti Vartia, pitkäaikainen ystäväni PTT:n ajoilta ja ekonomistiryhmän G 10 tiimoilta, kun esittelin hänelle kirjaideaani aivan projektini alkumetreillä. Kirjan kirjoittamiseen minua oli puolestaan jo pidempään patistellut Pellervon osuustoimintajohtaja, FL Sami Karhu. Tutkimustyöni tieteellisen asemoimisen kannalta keskeiset keskustelut kävin väitöskirjaprojektin alkuvaiheessa vanhan ystäväni Helsingin kauppakorkeakoulun rehtorin Eero Kasasen kanssa.

⁵ Salapoliisiromaaneissahan murha eli asioiden arkista kehitystä järkyttävä muutos on aina tarinan lähtökohtana ja rikoksen ratkaisun kannalta elintärkeä todistusaineisto kerätään ja jäsennetään vähitellen matkan varrella.

Kanniainen (Helsingin yliopisto), osuustoimintajohtaja Sami Karhu (Pellervo-Seura), tiedotuspäällikkö Päivi Kari (Kilpailuvirasto), toimitusjohtaja Ere Kariola (3i Finland Oy), toimituspäällikkö Mauno-Markus Karjalainen (Pellervo-Seura), arkiston esimies Marjo Kartano (Helsingin Sanomat), rehtori Eero Kasanen (Helsingin kauppakorkeakoulu), VTT Pentti Koivikko, varatuomari, kauppat.tri h.c. Pauli Komi, johtaja Johannes Koroma (TT), johtaja Markku Kosola (Tapiola-Yhtiöt), professori Pertti Kukkonen, ministeri, valtiot.tri Seppo Kääriäinen (puolustusministeriö), tutkimusjohtaja, VTT Tapani Köppä (Helsingin yliopisto/Co-op Studies), erikoistutkija Kalle Laaksonen (PTT), varatuomari Timo Laatusen, päätoimittaja Jouko Lantto (Suomen Yrittäjät), tiedottaja Saara Lehtikoinen (SOK), lakiasiaintoimittaja Olavi Leppänen (Pellervo-Seura), VTT Seppo Lindblom, toimitusjohtaja, KTT Timo Löyttyneemi (Valtion Eläkerahasto), VTT Mika Maliranta (ETLA), tutkija Rolf Mayry (ETLA), pääjohtaja, KTT Kari Neillimo (SOK), toimituspäällikkö Markku Nummi (Pellervo-Seura), varatuomari Esko Ollila, sihteeri Salli Oravainen (Pellervo-Seura), pääekonomisti Pertti Parmanne (SAK), järjestöpäällikkö Eero Peltonen (SOK), neuvotteleva virkamies Matti Pietarinen (KTM), fil.kand. Paavo Pitkänen, ylijohtaja, FT Tarmo Pukkila (STM), teollisuusneuvos Ilkka Puro (KTM/Omistajapolitiikan yksikkö), maatalousekonomisti, MTL Perttu Pyykönen (PTT), toimitusjohtaja Jorma Raike (Alma Media/Balance Consulting), ekonomi Jorma Savolainen (Tunnusluku Oy), toimitusjohtaja Peter Seligson (Seligson & Co Oyj), johtaja Tapio Siikala, OTT Vesa Silaskivi, sihteeri Päivi Starast (Pellervo-Seura), tutkija Paavo Suni (ETLA), MEP Ilkka Suominen, konsultti Kalle Sääskilähti (SOK), kirjallinen johtaja Jaakko Tapaninen (Tammi), ministeri Christoffer Taxell, ministeri Vesa Vainio, DI Erkki Valta (NeoVista Oy), toimitusjohtaja, VTT Pentti Vartia (ETLA), päätoimittaja Janne Virkkunen (Helsingin Sanomat), johtaja, KTT Matti Virtanen (Kilpailuvirasto), pankinjohtaja Heikki Vitie (OKO), valtiosihteeri, YTT Risto Volanen (valtioneuvoston kanslia), tutkimusjohtaja, KTT Raija Volk (PTT), MEP, VTT Paavo Väyrynen, tutkimusjohtaja Pekka Ylä-Anttila (ETLA) ja diplomisihteeri Anne Äyräväinen. Tukea ja kannustusta kirjan kirjoitusvaiheen aikana sekä vuosien mittaan arvokasta taustaa suomalaista talousmallia koskevan näkemyksen kehittymiselle olen saanut myös ekonomistiryhmä G 10:n⁶ ja Satujumppa ry:n⁷ jäseniltä.

⁶ Tässä vuodesta 1980 lähtien toimineessa keskusteluryhmässä ovat nykyisin lisäksi mukana seuraavat henkilöt: pääkirjoitustoimittaja Antti Blåfield (H-S), johtajat Jyrki Laakso (Pankkiyhdistys), Erkki Meriläinen (Kela), Jussi Mustonen (EK), Arto Ojala (EK) ja Pertti Parmanne (SAK), tj., vastaava päätoimittaja Juhani Pekkala (Startel/T-S), toimittaja Esko Rantanen (TE), osastopäällikkö, VTT Antti Suvanto (SP), toimitusjohtaja Pentti Vartia (ETLA/EVA), tutkimusjohtaja Ilkka B. Voipio (VATT), alivaltiosihteeri Martti Hetemäki (VM). Lisäksi ryhmään kuuluvat myös pääjohtaja, VTT Sixten Korkman, VTT Heikki Oksanen ja pääsihteeri, VTL Johnny Åkerholm, jotka eivät ulkomailla (EU/EBRD) työskentelynsä vuoksi ole voineet osallistua viime vuosina säännöllisesti ryhmän toimintaan.

⁷ Satujumppa ry on tiistaiaamuisin vuodesta 1983 kokoontunut noin 30 pääkaupunkiseudulla toimivan liikkeen- ym. johtajan kuntoilupiiri. Sen aktiivijäseniä ovat olleet viime vuosina lisäksi seuraavat henkilöt: varatuomari Matti Aura, DE Per-Ole Avellan, DI Heikki Bergholm, DI Per-Olof Bergström, KTM Juhana Blomster, DI Nikolai Danilochkin, DI Lars Godenhjelm, DE Stig-Olof Grenner, ekon. Jukka Haapalainen, KTM Pertti Heikkala, tj. Martti Jalonen, ekon. Ilkka Juvonen, ekon. Ere Kariola, vuorineuvos, DI, ekon. Matti Kavetvuo, ekon. Kimmo Koiso-Kanttila, DI Ilkka Koivisto, kauppaneuvos Pauli Leimio, tj. Ilkka Liukkonen, ekon. Heikki Mairinoja, DI Tuomas Massinen, vuorineuvos, DI Kalevi Numminen, DI Olli Numminen, tekn.tri Matti Ollila, ins. Yrjö Palotie, arkkit. Olli Parviainen, vuorineuvos, DI Jaakko Rauramo, KTM Timo Saini, KTM Heikki T. Salonen, DI Juhani Salovaara, DI Juhani Sihvola, ekon. Yrjö Sipilä, ekon. Asko Siukosaari, arkkit. Raimo Teränte, ekon. Hannu Uski, kenraali Jaakko Valtanen, prof. Kyösti Varis, lääket.lis. Kimmo Viljanen, DE Rolf Wegmüller, tj. Clas Wigell. Erityisen arvokas tämän

Kiitän myös seuraavia yhteisöjä: Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, Pellervon Taloudellisen Tutkimuslaitos ja Pellervo-Seura. Taloudellista tukea projektini toteuttamista varten olen saanut Keskitien tukisäätiöltä.

Se, että olen maininnut edellä olevat henkilöt ja yhteisöt nimeltä, ei luonnollisesti merkitse, että he ja ne olisivat välttämättä samaa mieltä kaikesta siitä, mitä olen tähän kirjaan kirjoittanut tai muutoinkaan vastuussa kirjassa esittämistäni asioista. Sen sijaan heiltä saamani tiedot, näkemykset ja kritiikki ovat olleet ratkaisevan tärkeitä omien tietojeni ja ajatusteni testaamiselle ja siten kirjan syntymiselle.

Viimeiseksi, mutta ei vähiten, kiitän perhettäni ja erityisesti vaimoani Reija Skurnikia, joka lähimpää ja henkilökohtaisimmin on saanut kanssani kokea kaiken sen – onnistumisen ilon ohella myös pitkään jatkuneen henkisen poissaoloni – mikä tällaisen projektin läpiviemiseen aina liittyy.

Omistan tämän kirjan vuonna 1976 edesmenneelle isälleni lääketieteen lisensiaatti Leo Skurnikille, pohjois-pohjalaisten ihmisten parissa elämäntyönsä tehneelle ”kokovartalolääkärille”.⁸ Hän omisti merkittävän osan elämästään ja toimintatarmostaan epäkiitollisissa oloissa tapahtuneelle yksityiselle tieteen tekemiselle. Hän istutti myös minuun uteliaisuuden, joka on tämän kirjan takana. Jos hän olisi saanut elää yhtä pitkään kuin vastikään 99-vuotiaana kuollut vanhin sisarensa, hän olisi ollut ensimmäisenä kannustamassa minua tähän työhön ja aivan erityisesti iloitsemassa sen valmistumisesta.

Nurmijärvellä Kuusirannassa huhtikuussa 2005

Samuli Skurnik

kirjan aihepiiriin kannalta on ollut Satujumpan ”saunaparlamentti”, joka on viikoittain kommentoinut tasavallan ajankohtaisia ja muitakin tapahtumia sekä niiden taustoja.

⁸ Tämän kunniakkaan nimikkeen hänelle antoi Oulun kaupungin entinen sosiaalijohtaja Jori Rissanen saatuaan pitkän erikoislääkärikerroksen jälkeen avun vaivoihinsa isältäni, joka oli oikea vanhan kansan yleislääkäri.

TIIVISTELMÄ

Tutkimukseni kohteena on Suomen talousmalli ja siinä viimeisten vuosikymmenten aikana tapahtunut murros. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata suomalaista talousmallia ja selittää siinä tapahtuneita muutoksia. Vastauksia haetaan seuraaviin kysymyksiin: 1) Millainen on nykyinen suomalainen talousmalli? Mitä uutta ja vanhaa nykyinen malli sisältää? 2) Miten nykytilanteeseen on tultu, mitkä ovat olleet tapahtuneiden muutosten taustalla vaikuttaneet prosessit ja retoriikka, ja mikä on ollut muutosten taloudellis-yhteiskunnallinen logiikka? 3) Millainen rooli osuustoiminnalla on ollut talousmallin muutoksessa? Mitä osuustoiminnan suhde omistajuus- ja yhteistyökysymyksiin kertoo näiden tekijöiden merkityksestä suomalaisen talousmallin muutoksessa? 4) Miksi suomalaista talousmallia syvällisellä tavalla muuttanut 1980- ja 1990-lukujen yhteiskunnallinen todellisuus yllätti taloudelliset toimijat?

Tutkimus toteutetaan vaiheittain. Alustavan työhypoteesin aikaansaamiseksi aihetta lähestytään ensivaiheessa viime vuosina tiedeyhteisöissä kehittyneen aikalaismoitosin ja salapolitiisimetodin, peircläisen abduktion hengessä. Sen jälkeen keskeisiä murrosprosesseja ja suomalaisen talousmallin muutosta analysoidaan neoinstitutionalismin puitteissa kehittyneiden liiketoimintamalli- ja varieties on capitalism -tutkimussuuntien sekä uuden organisaatiotaloustieteen tarjoamissa tarkastelukehikoissa.

Aikaisempiin talousmallitutkimuksiin nähden, joissa selityksiä tapahtuneille muutoksille on haettu joko institutionaalisista lähtökohdista tai yrityslähtöisesti, tämä tutkimus tuo uutena ulottuvuutena mukaan yksittäisten toimijoiden, erityisesti keskeisten päätöksentekijöiden (valtaeliitin) roolin muutosprosesseissa sekä niiden taustalla vaikuttaneessa toiminnassa ja strategioissa. Tämän vuoksi tarkasteltavaa aihepiiriä lähestytään sisältä ulospäin käyttäen tutkimusaineistona mahdollisimman autenttista ensikäden tietoa. Valittu tutkimusote yhdistää sekä makro- että mikrotutkimusta.

Aihepiiriä tarkastellaan erityisesti osuustoiminnan ja siellä nimenomaan omistajuuden ja yhteistoiminnan näkökulmasta. Kirja ei ole kuitenkaan varsinaisesti osuustoimintatutkimus tai ”vain” tutkimus osuustoiminnasta. Se on tutkimus suomalaisen talousmallin muutoksesta osuustoiminnan ja siten yritystoiminnan valtavirtaan nähden vaihtoehtoisen omistamis- ja organisointimallin näkökulmasta.

Suomalaisessa talousmallissa on tapahtunut viime vuosikymmeninä kansainvälisesti tarkasteltuna ainutlaatuinen siirtymä koordinoitua markkinataloudesta kohti liberaalia markkinataloutta. Talousmallin muutosprosessi on kuitenkin vielä monelta osin kesken, eikä täsmällisesti tiedetä, millaiseksi se kehittyy. Näin ollen vielä ei voida sanoa, kuinka täydellisesti muutos toteutuu, mitä vanhaa jää vielä jäljelle ja mitkä osat tulevat menestymään uudessa institutionaalisessa ympäristössä.

Yksi kirjan keskeisiä johtopäätöksiä on, että tämän siirtymän myötä Suomeen on kehittynyt kaksinapainen talous ja sen pohjalle *globaalikilpailun ja kansallisen yhteistyön kaksinapainen suomalainen talousmalli*. Nykyisen kaksinapaisen talousmallimme yhden ääripään muodostaa ”pii- ja puujalkainen” vientivetoinen globaalina ja toisen osuustoiminnan sekä muun jäsen- ja asiakasomisteisen yritystoiminnan muodostama kotimarkkinälähtöinen Suomi-napa.

Kotimaisena ja kansantalouden kokonaisriskiä alentavana taloudellisena rakenteena osuustoiminnalla on uudessa kaksinapaisessa talousmallissa tärkeä kansalliseen strategiaan,

suomalaisen talouselämän ja kansantalouden omaehtoisten kehittämisedellytysten varmistamiseen, liittyvä erityisrooli.

Avainsanat: talous-, liiketoiminta- ja talouden ohjausmallit, osuustoiminta, omistajuus ja omistajaohjaus, yhteistoiminta, kaksinapainen talousmalli, globaalikilpailun ja kansallisen yhteistyön kaksinapainen suomalainen talousmalli

ENGLISH SUMMARY

THE TRANSFORMATION OF THE FINNISH BUSINESS SYSTEM – From a closed regulated economy into a bipolar globalized economy

This book and the study

This book tells the story of the change in the Finnish business system, since the early 1980s, from a typical coordinated market economy (CME) towards a more liberal market economy (LME). Special emphasis is given to national transformation processes. Business systems, also called economic models, are studied in the Whitleyan (Whitley 1999) sense, and in the neo-institutional framework of capitalism (Hall & Soskice [eds.] 2001).

The Finnish business system, and, more broadly, the Finnish economic model, is understood in this study in an allegorical sense. It is traditionally built on a common and collective national mindset that include a set of micro- and macroeconomic institutional measures that evolved as Finns have attempted to safeguard their economy from external shocks. In doing so, the Finns used a kind of holographic organization design (Morgan 1997: 103) and a concept of self-defence for their small, open, and geopolitically sensitive economy. Typical features of the Finnish business system include pragmatism, long-sightedness, co-operation, risk aversion, and sovereignty in decision making.

The description and analysis of the transformation processes are presented from an inside view. A major source of empirical information used in this study is based on the author's inside experiences documented during his more than twenty years in leading positions within the Finnish cooperative industry.

The cooperative viewpoint in the study of the Finnish economic model and its transformation process is justified and fruitful for many reasons. One reason is the historically important, but still poorly understood, role of cooperatives in the Finnish economy. Finland, after all, is one of the most cooperative countries in the world. Another reason is the major role that cooperatives have played during the recent decades of deregulation in the Finnish economy. While the cooperative perspective may be outside the mainstream economy, it is in the very middle of current deregulation changes and the national transformation processes in Finland. Third, and most important, is the major economic and strategic role that cooperatives and mutuals play in the emerging Finnish business system.

Research questions and organization of the study

The study seeks answers to four groups of questions: 1) What is the current Finnish business system like? What are the new and old components that make the current business system? 2) What kinds of processes and rhetoric have led to the current situation and what was the social and economic logic behind these changes? 3) What role has the cooperative sector played in the change of the national business system? What does the changing relationship of cooperatives with the issues of ownership and intercompany cooperation say generally about the role of these issues in the change of the Finnish business system? 4) Why have the economic and social realities of deregulation that profoundly changed the Finnish business system come as a surprise to the economic actors?

The study is organized like a detective novel. In this case, the Big Change, like murder in a novel, is the transformation of the Finnish business system and happens in the beginning. The Peircean abductive method is used in describing the change and in organizing the flood of public secondhand information into working hypotheses for the actual study process. The descrip-

tion and firsthand analysis of the transformation processes are then conducted in the neo-institutional framework of capitalism. Economic logic for the transformation processes is explained with the help of the theories on new organization and information economics.

The transformation processes are studied on three different levels: individual decision makers, companies, and society; and from five different angles – decision making, ownership and corporate/cooperative governance, inter-company cooperation, corporate strategies, and conflict of interests and power games. At each level, the empirical evidence utilized in the study is chosen so that the main points of the ongoing change can be illuminated and studied with the help of the best possible firsthand information.

The transformation process of the Finnish business system

The transformation process of the Finnish business system has been all but organized. It was initiated in the first place by changes in the international product and capital markets and institutional environment, speeded up later by unsuccessful Finnish financial market deregulation and the severe recession that was partly caused by it.

The flood of changes – including the urgent need for major changes in Finnish institutional business structures and strategies – were not fully recognized by Finnish policymakers. There was an inability among policymakers to recognize the paradigm change that was going on in the Finnish economy and they disagreed over policies to control the processes.

For better or worse, all this can now be seen with hindsight as the Finnish version of the Schumpeterian creative destruction that began in the Finnish economy in the early 1980s. It gained speed in the 1990s. Although the process was very frustrating and painful, it was also one major element helping the Finnish economy out of the severe depression of the early 1990s.

The change in the Finnish business system is quite exceptional in an international contest. The speed and depth of the transformation process don't have equals within the current developed market economies. It becomes understandable only by the coincidence of the wave of major changes – international as well as domestic – and favourable mediating factors in policy adjustments (see Schmidt 2002: 61). Together, the convergence of these coincidental factors made the great transformation possible.

The new bipolar Finnish business model for national cooperation and global competition

Disagreement remains among economists about the Finnish variety of capitalism and where the current Finnish business system/economic model is positioned within the CME-LME continuum. Some argue the business system has moved along the LME path, with its own specificities, while others argue it remains a CME model, with new kinds of coordinating mechanisms.

This study argues that clear and major change has moved Finland in the direction of a liberal market economy. However, a main conclusion of the study is that a bipolar Finnish business model is emerging. The major pole is called *the silicon and forestry based, export oriented global pole* that has been evolved from the earlier business model based on traditional Finnish export industry. It is now an internationalized Finnish export industrial sector, both in business and in ownership. The second pole, smaller but strategically very important, is the *Finnish home market oriented pole*. It consists of cooperative, mutual and other customer-owned industry (Hansmann 1996), restructured both in business as well as in governance.

This new Finnish bipolar economic model may well be a universal adaptation. It is called here *the new bipolar Finnish business model for global competition and national cooperation* or alternatively the *Finnish partnership model for the global market economy*. Both poles have

important roles to play after the closed regulated economy following World War II and reinventing Finnish capitalism with sustainable globalization strategy.

The first, globalized pole, with an increasing number of LME-like features, continues to generate a major part of national growth and material well-being. It does so although it contributes a diminishing part of the employment within Finland's borders, and it does so with increased risk, or vulnerability, to outside shocks and loosening of national sovereignty.

In the old Finnish CME-like economic model, stabilization was achieved with national-specific (mostly corporative) institutional arrangements that are no longer feasible in the new LME-like business environment. However, in the emerging Finnish economic model the second, CME pole has taken over part of the responsibility for the strategic stabilization of the small, export-oriented and thus vulnerable Finnish economy. This it does by using its domestic orientation and risk aversion strategies, including use of international cooperative principles for the benefit of the whole economy.

The new, important role of cooperatives is based on microeconomic logic in the emerging Finnish economic model. It relies basically on new strategic opportunities brought by globalization to the organization of businesses in value chains under different cooperative and non-cooperative ownerships. This is especially important to the value chains of cooperatives' customer-owners (modern cooperative value proposition). In a sense, cooperatives have become a "national globalization insurance" for their own members and, more broadly for the Finnish economy and society. This becomes evident in that two out of three Finns are members of one or more cooperatives.

Future challenges

The transformation process of the Finnish economic model is not completed. On the contrary, Finnish society has not yet internalized the new emerging new economic model because the process has been so haphazard. This is causing considerable confusion not only on the level of ordinary citizens but also on the level of decision makers. Moreover, it is challenging the further development of the new economic model and related institutional arrangements by both Finnish policy makers and business leaders. This affects the substance of the policies and their legitimacy.

This becomes a major policy concern in Finnish society because the efficiency of the economic model, and thus public acceptance of the model, is dependent on its internal consistency ("fit"; see Schmidt 2002: 61). For the time being, this acceptance is not yet possible, mentally, socially or institutionally. Thus, many efforts are still needed to find new economic and social balance for the consistent use and further development of the new Finnish business model.

This creates a special challenge also for the cooperative sector. New governance arrangements will be needed for cooperatives to solidify their new role in the emerging economic model. These arrangements will need to be consistent with the new national economic model as well as the growth requirements, economic efficiency and member commitment of the respective cooperative industries.

SISÄLLYSLUETTELO

ESIPUHE.....	1
TIIVISTELMÄ.....	5
ENGLISH SUMMARY.....	7
SISÄLLYSLUETTELO.....	10
KÄYTETYT LYHENTEET.....	14
KUVIOT JA TAULUKOT.....	16
 1 Kirjan tausta, lähtökohdat ja tutkimukselliset kysymyksenasettelut.....	19
TIETORUUTU 1: Talous- ja liiketoimintamallien terminologiaa.....	21
 OSA I MUUTOS.....	31
2 Prologi – muutamia tuokiokuvia ja haasteet.....	32
2.1 ”Fortress Finland” sinivalkoisen pääoman puolustuslinnakkeena.....	33
TIETORUUTU 2: Pentti Kouri 80-luvun julkisuuden silmin.....	35
TIETORUUTU 3: Ajatus pellervolaisesta finanssiryhmästä.....	40
2.2 Sääntelytaloudesta kilpailutalouteen – valtameren taakse kilpailuoppia hake- maan.....	45
TIETORUUTU 4: Pellervo ja pellervolaisuus.....	47
TIETORUUTU 5: Kun paradigma muuttuu.....	52
TIETORUUTU 6: Pellervo ja EU – epätasainen taistelu ennakkoluuloja ja tosiasioita vastaan.....	55
2.3 Haaste osuustoiminnalle ja suomalaiselle talousmallille.....	59
TIETORUUTU 7: ”Elinkeinoelämän rakennemuutokset 1990-luvun Suomessa” – pellervolai- nen muutosviesti.....	64
3 Suomalainen talous vuosimallia 2003 – luonnos # 1.....	68
 OSA II MUUTOKSEN KUVAUS JA SELITTÄMINEN.....	83
4 Suomalainen talousmalli vertailevassa ja historiallisessa perspektiivissä.....	84
4.1 Markkinatalouden erilaiset liiketoimintajärjestelmät – käsitteellisiä erotteluja.....	85
4.2 Corporate governance – uuden organisaatiotaloustieteen näkökulma.....	99
4.3 Suomalaisen talousmallin erityispiirteet ja muutos viimeaikaisen tutkimuksen valossa.....	109
4.4 Yhteenvedo ja tarkennettu kysymyksenasettelu.....	117
5 Kysymykset, käsitteet ja aineisto.....	122
 OSA III TALOUSMALLIN MUUTOKSEEN VAIKUTTANEET PROSESSIT JA VOIMAT..	129
6 Suomalaisen talousmallin muutosprosessi tapahtumien vyörynä.....	130
TIETORUUTU 8: Ihamuotila ja Stadigh vakuuttavat – eli milloin heikot signaalit muuttuivat vahvoiksi.....	133
TIETORUUTU 9: Murroksen kidassa – tapahtumat Aleksanterinkadulla neliössä KOP-SYP- HOP-SKOP ja valtataistelu akselilla Lassila-Tiivola.....	164
7 Päättäjien muutosagenda 2000-luvun Suomelle – Kairamon-Väyrysen keskusteluryhmä kur- kistusaukkona 1980-luvun päättäjien mielenmaisemaan ja talousmallin murrokseen.....	171

7.1	Keskusteluryhmän näkökulma tutkimusaiheeseen.....	172
7.2	Keskusteluryhmän tausta ja käytettävissä olevan tiedon luonne.....	174
	TIETORUUTU 10: Sorsan elektroniikkateollisuuden sosialisointisuunnitelma sai Kairamon liikkeelle	174
	TIETORUUTU 11: Kairamon–Väyrysen ryhmä presidentintekijänä? – epävirallisten keskusteluryhmien roolista suomalaisessa yhteiskunnassa	177
7.3	Keskustelujen aihepiirit ja sisältö.....	180
	TIETORUUTU 12: Kari Kairamo ja Paavo Väyrynen julkisuuden valokiilassa.....	182
	TIETORUUTU 13: Rahapolitiikan uudet tuulet – yhteenvedo KOP:n Tanskarlassa tammi-kuussa 1984 käydyistä tärkeistä keskustelusta	186
	TIETORUUTU 14: Esko Ollilan muutosviesti Kairamon–Väyrysen ryhmälle keväällä 1985.....	190
	TIETORUUTU 15: Kauaskantoisia periaatelinjauksia kilpailutalouden suuntaan – Nokian vintillä syntyneet askelmerkit energia-alan ja vähän muunkin yksityistämislle.....	192
7.4	Mitä käydyt keskustelut kertovat päättäjien tiedoista, näkemyksistä ja tahtotilasta?.....	196
	TIETORUUTU 16: Sinivalkoisen pääoman kujanjuoksu finanssiryhmästä markkinatalouteen – elinkeinoelämän rakennemuutosta raadollisimmillaan vai tyypillisimmillään?.....	200
7.5	Päättäjien rooli talouden murroksessa ja suomalaisen talousmallin muutoksessa.....	206
	TIETORUUTU 17: Mauno Koiviston rooli suomalaisen talouspolitiikan liberona?	208
	TIETORUUTU 18: Vuoden 1987 porvarisopimus – Mitä jos...?	211
8	Omistuksen vaikutus talousmallin muutokseen.....	214
8.1	Omistuksessa tapahtuneet muutokset kaksinaapaisen talousmallin synnyssä.....	215
	TIETORUUTU 19: Pellervo-Seura – järjestöllistä yhteistoimintaa yritystoiminnan hyväksi, kestojohtamisessa yritysten kanssa.....	224
8.2	Omistajuus ja omistajaohjaus osuustoiminnassa 1980-luvun lopulla.....	232
	TIETORUUTU 20: Osuustoimintana näkökulma omistajuuteen v. 1990.....	234
8.3	Pellervolaisia kehityslinjauksia murrosvaiheen alla	238
	TIETORUUTU 21: Hukattua omistajuutta etsimässä – Pellervon omistajuusteemat vuonna 1993	240
	TIETORUUTU 22: Sukulaisuuden siunaus ja kirous – Pellervo ja MTK.....	248
8.4	Osuustoiminnan omistajuuden ja omistajaohjauksen kehitys viime vuosina.....	252
	TIETORUUTU 23: Kohti ammattitaitoista omistajuutta – Pellervon omistajaohjausryhmä 1999	253
	TIETORUUTU 24: Kyllä omistajalla on nyky-Suomessa merkitystä – suomalaisuudesta osuustoiminnan kilpailuvaltti numero 1.....	261
	TIETORUUTU 25: Omistajaohjauksen kehittämistä laajemmissa kammareissa	270
8.5	Omistajuuden ja omistajaohjauksen rooli talousmallin muutoksessa.....	272
	TIETORUUTU 26: Osuustoiminnallisen omistuksen viimeaikaisia kehityspiirteitä ja Suomen linja	277
	TIETORUUTU 27: Osuustoiminnan omistajaohjaus: sekamuotojen mukanaan tuomat erityis- haasteet	281
9	Yhteistyön perimmäisten kysymysten äärellä – 1990-luvun alun ristiriitaisia paineita.....	282
9.1	Yhteistoiminta taloudellisenä ilmiönä.....	283
9.2	Pellervon uuvannat ajatukset yhteistyön kehittämismahdollisuuksista	285

TIETORUUTU 28: PM Pellervolaisen yhteistyön kehittämistarpeista – uusia ideoita ”isäntien isännän” työkalupakkiin vuonna 1988.....	286
TIETORUUTU 29: Metsäliitto pellervolaisen tuottajaosuustoiminnan tiennäyttäjänä avoimeen kilpailutalouteen.....	292
9.3 Osuustoiminnallisen yhteistyön kipupisteistä	295
TIETORUUTU 30: Osuustoiminnan yrittämismalli yhteiskunnan törmäyslinjalla – kilpailulainsäädännön musta piste.....	296
TIETORUUTU 31: Tuottaja-kuluttaja-jännite pellervolaisen yhteistyön ikuisuuskysymyksenä – 1990-luvun alun keskusteluyrityksiä.....	309
9.4 Yhteistoiminta talousmallin muutoksessa	312
TIETORUUTU 32: Ne ”toiset” näkökannat.....	314
TIETORUUTU 33: Uudistumisen vaikeudesta nykyaikaisen mediatodellisuuden purituksessa	317
10 Murroksen anatomia aikalaisaineiston valossa – johtopäätöksiä viime vuosikymmenien kokemuksista	324
TIETORUUTU 34: Punapääoma opetti suomalaista osuustoimintaa kantapään kautta	330
OSA IV UUSI KAKSINAPAINEN TALOUSMALLI.....	337
11 Yritystoiminnan sopeutuminen – nykyinen talousmalli, luonnos # 2	338
11.1 Suomen talouden pitkän linjan suhde viime vuosikymmenten murrokseen	339
TIETORUUTU 35: Jorma Ollilan valinta.....	340
11.2 Muutos ”puu- ja piijalkatalouteen” sekä osaksi kansainvälistä globaalitaloutta.....	347
11.3 Viimeaikainen kehitys osuustoiminnassa	355
TIETORUUTU 36: Kun Pellervo likasi omaa pesäänsä – vai likasiko sittenkään ...?.....	356
TIETORUUTU 37: S-ryhmän asiakasomistajakonseptin alkulähteillä.....	363
TIETORUUTU 38: Elintarviketalouden uudistusvisiot – Harvardin strategiopeilla suljetusta sääntelytaloudesta avoimeen kilpailutalouteen.....	377
TIETORUUTU 39: HK Ruokatalo uutta osuustoiminnallista omistajaohjauskulttuuria luomassa	386
12 Kaksinapainen talous – Suomen 2000-luvun talousmalli.....	388
TIETORUUTU 40: Kansanmiehen globalisaatiovakuutus – ajatukset osuustoiminnan yhteiskunnallisesta roolista ja kilpailueduista 2000-luvulla.....	394
TIETORUUTU 41: Osuustoiminnallisuus markkinointistrategiana – amerikkalaiskokemuksia ja vähän suomalaisiakin.....	404
TIETORUUTU 42: Pellervon uusi osuustoiminta-ajattelu ensitestissä	408
OSA V JOHTOPÄÄTÖKSET JA SYNTEESI	415
13 Yhteenveto keskeisistä tutkimustuloksista.....	416
TIETORUUTU 43: Suomalainen talousmalli – mitä uutta?	425
14 Epilogi – Missä Suomessa ja osuustoiminnassa nyt mennään?	430
TIETORUUTU 44: Haave suomalaisen osuustoiminnan yhdistymisestä	436
KIRJALLISUUS.....	442
Julkaistut lähteet.....	442

Haastattelut, lehtikirjoitukset, ym.....	468
Julkaisemattomat lähteet.....	472
LIITTEET.....	481
Liite 1 Pellervo-Seuran lehdistötiedote 11.12.2002.....	481
Liite 2 Osuuskunta, osuustoiminta – määritelmiä ja ulottuvuuksia	482
Liite 3 Tapahtumia aikajanalla vuodesta 1980 vuoteen 2003.....	487
Liite 4 Tietoja Kairamon– Väyrysen keskusteluryhmästä.....	523
Liite 5 Muistio ay-liikkeen rahavirroista.....	529
Liite 6 Pohjateksti Vesa Vainion vetämälle TKL:n pankkityöryhmälle.....	532
Liite 7 Uuden Suomen kolumnien [Skurnik 1987–1991] aihepiirit ja argumentit osana ajankuvaa	535
Liite 8 Sukselaisen järjestötoimikunta – varhainen yritys kokonaisvaltaiseen pellervolaiseen omistajaohjausajatteluun.....	542
Liite 9 Amerikkalaisen liikkeenjohdon konsultin omistajaohjausteetit osuustoiminnalle.....	547
Liite 10 Tietoja Pellervo-Seuran toiminnasta ja painopistealueista.....	549
Liite 11 Tammikuun 1996 corporate governance -kirje Meritan pääjohtajalle Vesa Vainiolle.....	552
Liite 12 Valtion omistajapolitiikka.....	554
Liite 13 PM Yritysten välisen yhteistyön lähtökohdat ja pellervolaisen yhteistyön kehittäminen – eli ajatuksia pohdintaan, miksi pellervolaisten yritysten kannattaisi tiivistää yhteistyötään	559
Liite 14 Osuustoiminnan neuvottelukunta vuonna 2003.....	572
Liite 15 Osuustoiminnallinen yrittämismalli talouden valtavirtaan – 2000-luvun suunnitelma osuustoiminnan korkeakouluopetuksen ja -tutkimuksen kehittämiseksi Helsingin kauppakorkeakoulussa.....	573
Liite 16 OKO:n pääjohtajan vuoden 1992 viesti pellervolaiselle luottamus- ja järjestöjohdolle.....	579
Liite 17 Mitä se menestyminen oikein on? – Osuustoiminnan panos suomalaiseen globalisaatiostrategiaan	581
Liite 18 Perustietoja Suomen 20 suurimman osuustoiminnallisen- ja muun yrityksen taloudesta ja hallinnosta sekä maailman ja Euroopan 20 suurimmasta yrityksestä vuosina 1980, 1989 ja 2002.....	582
HAKEMISTOT.....	595
Henkilöt	595
Yritykset ja yhteisöt.....	603

KÄYTETYT LYHENTEET

af = avoir fiscal
alv = arvonlisävero
APK = Arvopaperikeskus
avs = alivaltiosihteeri
BW = Business Week
CEA = Euroopan Maatalousliitto (Confédération Européenne de l'Agriculture)
cg = corporate governance (omistajaohjaus)
Cogeca = Euroopan maatalousosuuskuntien liitto (Confédération Générale des Coopératives Agricoles de l'Union Européenne)
Copa-Cogeca = Euroopan kansallisten maataloustuottaja- ja osuustoimintajärjestöjen yhteinen euro-organisaatio
DM = Saksan markka
EBRD = Euroopan jälleenkalkitus- ja kehityspankki (European Bank for Reconstruction and Development)
EEC = Euroopan talousyhteisö
EES = European Economic Space (ks. ETA)
EK/ek = Eduskunta/Elinkeinoelämän keskusliitto ry (Teollisuus ja työnantajat ry:n ja Palvelutyöntekijät ry:n toiminnan jatkaja, ks. TT ja PT)
EKH = elinkeinohallitus
EKP = Euroopan keskuspankki
EMI = European Monetary Institute (EKP:n edeltäjä)
EMU = Euroopan rahaliitto
EN = Euroopan neuvosto
ES = Etelä-Saimaa

ESA = European Space Agency (Euroopan avaruusjärjestö)
ESS = Etelä-Suomen Sanomat
ETA = Euroopan talousalue
ETL = Elintarviketeollisuusliitto ry
ETT = Elintarviketieto – Food and Farm Facts Oy (nykyisin Suomen Gallup Elintarviketieto Oy)
EU = Euroopan unioni
EY = Euroopan yhteisöt
FIM = Suomen markka
FIN = Suomi, Suomen, suomalainen
FsvA = Finlands-Svenska Andelsförbund
FT = Financial Times
GATT = General Agreement on Trade and Tariffs
HBS = Harvard Business School
Hja = Hankkija
HK = HK Ruokatalo Oyj
HLJ = hyväksytty luottamusjohtaja (P-I:n kursseilla suoritettava hallintoehkilötutkinto)
hlöstö = henkilöstö
hnpj = hallintoneuvoston puheenjohtaja
HOK = Helsingin Osuuskauppa
HOP = Helsingin Osakepankki
H-S = Helsingin Sanomat
hpj. = hallituksen puheenjohtaja
ICA = kansainvälinen osuustoimintajärjestö (International Co-operative Alliance)
IL = Ilta-lehti
IS = Iisalmen Sanomat
I-S = Ilta-Sanomat
JK/jk = johtokunta

jkpj = johtokunnan puheenjohtaja
jv = yhteisyritys (joint venture)
KAK = Kansantaloudellinen Aikakauskirja
Kaukeva = Kaupan Keskusvaliokunta
Kepu = Keskustapuolue ry (nykyisin Suomen Keskusta ry)
KHO = korkein hallinto-oikeus
KIE = Keski- ja Itä-Euroopan maat
KiVi = Kilpailuvirasto
KK = Kulutusosuustoiminnan Keskusliitto ry
KKK = Keskuskauppakamari
KL = Kauppalehti
kls = kilpailulainsäädäntö
KOP = Kansallis-Osake-Pankki
KTM = kauppa- ja teollisuusministeriö
KTV = Kunnallissalan työntekijöiden ja virkamiesten keskusjärjestö ry
LRF = Lantbrukarnas Riksförbund
LSO = Länsi-Suomen Osuusteurastamo
L & T = Lassila & Tikkanen Oy
LTA = Liiketaloudellinen Aika-kauskirja
LV = Lähivakuutus Keskinäinen Yhtiö
lvv = liikevaihtovero
MD = MD Foods (Tanskan suurin meijeriyritys)
ML = Metsäliitto-Yhtymä
MLO = Osuuskunta Metsäliitto
MMM = Mitä, Missä, Milloin /Maa- ja metsätalousministeriö
M-S = Metsä-Serla Oyj

MT = Maaseudun Tulevaisuus
 MTK = Suomen Maa- (nyttemmin: ja metsä-) taloustuottajien Keskusliitto ry
 MY = Mainosyhtymä
 NBC = Nordiska Bondeorganisationernas Centralförbund
 NKP = Neuvostoliiton Kommunistinen Puolue
 NL = Neuvostoliitto
 NMP = Nokia Mobile Phones (mp-yksikkö)
 NTC = Nokia Telecommunications
 OKL = Osuuspankkien Keskusliitto ry/osuuskuntalaki
 OKO = Osuuspankkien Keskuspankki Oy
 OM = oikeusministeriö
 OO = omistajaohjaus (ks. cg)
 OP = Osuuspankkilehti
 OPK = Osuuspankkikeskus Osuuskunta
 OT = Osuustoiminta-lehti
 OTK = Suomen Osuustukku kauppa
 PEC = Pellervo Executive Club
 P-I = Pellervo-Instituutti Oy
 pj. = puheenjohtaja
 PKO = Pohjois-Karjalan Osuuskauppa
 pm/PM = Pro Memoria (muistio); pääministeri
 PP = Pellervon Päivä
 ps = pääsihteeri
 PS = Pellervo-Seura ry
 PSM = Pellervo-Seuran Mark-kinatutkimuslaitos
 PSP = Postipankki Oy
 PT = Palvelutyönantajat ry; Palkansaajien tutkimuslaitos (aikaisemmin TTT)
 PTL = Posti- ja telelaitos

PTT = Pellervon Taloudellinen Tutkimuslaitos
 PTT ry
 PTV = Pankkitarkastusvirasto (nykyisin Rata)
 PWC = PriceWaterhouseCoopers Oy
 päj = pääjohtaja
 Rata = Rahoitustarkastus (aikaisemmin PTV)
 RKP = Ruotsalainen Kansanpuolue rp
 RISC = Research Institute for Social Change
 SAK = Suomen Ammattiliittojen Keskusliitto ry
 SaS = Samuli Skurnik
 SEK = Ruotsin kruunu
 Sev = Keskinäisen taloudellisen avun neuvosto
 SDP = Suomen Sosialidemokraattinen Puolue
 SK = Suomen Kuvalehti
 SKOL = Suomen Kulutusosuustoiminnan Liitto ry
 SKOP = Suomen Säästöpankkien Keskus-Osakepankki
 SKP = Suomen Kommunistinen Puolue rp
 SKR = Ruotsin kruunu
 SLT = Saksan liittotasavalta
 SM = Suomenmaa
 SOK = Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta
 SOKL = Suomen Osuuskauppojen Keskusliitto ry
 SP = Suomen Pankki
 S & P = Standard & Poors
 SS = Savon Sanomat
 SSO = Salon Seudun Osuuskauppa
 STS = Suomen Työväen Säästöpankki
 STTK = Suomen Teknisten Toimihenkilöiden Keskusliitto ry
 SYP = Suomen Yhdyspankki
 TE = Talouselämä
 tj. = toimitusjohtaja

TKL = Teollisuuden Keskusliitto ry
 TLK = Tuottajien Liha-keskuskunta
 tp/TP = tasavallan presidentti
 tr = työryhmä
 TS = Turun Sanomat
 T-S = Talous-Sanomat
 TT = Teollisuus ja työnantajat ry
 TTT = Työväen Taloudellinen Tutkimuslaitos ry
 Tupo = tulopoliittinen ratkaisu
 TVK = Toimihenkilöiden ja virkamiesten keskusliitto
 TVL = tulo- ja varallisuusverolaki
 TVO = Teollisuuden Voima Oy
 UK = Iso-Britannia
 UM = ulkoministeriö
 UPM = Yhtyneet Paperitehtaat/UPM Kymmene
 uot = uusuustoiminta
 US = Uusi Suomi
 USD = Yhdysvaltain dollari
 Vasl = Vasemmistoliitto rp
 VK = valtuuskunta (Pellervo, MTK)
 vpkj = valtuuskunnan puheenjohtaja
 VM = valtiovarainministeriö
 Vnp = valtioneuvoston päätös
 vs = valtiosihteeri
 vtj. = varatoimitusjohtaja
 VVR = Valtion vakuusrahasto
 WTO = maailman kauppajärjestö (World Trade Organization)
 YH = Yhteishyvä-lehti
 Yle = Suomen Yleisradio Oy
 YV = Yhteisvoimin-lehti

KUVIOT JA TAULUKOT

Kuvio 1	Kirjan rakenne	24
Kuvio 2	Fortress Finland á la Pentti J.K. Kouri.....	36
Kuvio 3	Suomalainen finanssiryhmämalli	39
Kuvio 4	Suomen ja pellervolaisen osuustoiminnan kehitysvaiheita	52
Kuvio 5	Suomen myöhäinen ja nopea elinkeinorakenteen muutos	69
Kuvio 6	Omistajuuden murroksia Suomessa	71
Kuvio 7	Talousmallien peruserot rahoituksenvälityksessä	72
Kuvio 8	Kansainvälinen keskittymisstrategia	75
Taulukko 1	Osuustoiminta ja keskinäisyys Suomessa 2000-luvun alussa	76
Kuvio 9	Uusien pienosuuskuntien (uusosuuskunnat) perustaminen vuosina 1987–2003 ...	76
Kuvio 10	Suomen nopea toipuminen 1990-luvun alun lamasta	79
Kuvio 11	Suomi parantanut asemiaan kansainvälisissä kilpailukykyvertailuissa	80
Taulukko 2	Markkinatalouden erilaiset liiketoimintajärjestelmät	95
Taulukko 3	Eri liiketoimintajärjestelmien institutionaaliset ominaisuudet	97
Kuvio 12	Suomen asemoituminen erilaisten markkinatalousmallien kansainvälisessä vertailussa.....	98
Taulukko 4	Suomalaisen talousmallin muutoksen keskeinen sisältö ja ulottuvuudet.....	111
Taulukko 5	Suomalaisen talousmallin muutoksen institutionaaliset ulottuvuudet	112
Kuvio 13	Kilpailulainsäädännön keskeiset muutosvaiheet EU:ssa ja Suomessa	134
Kuvio 14	Megatrendien taustalla olevia yhteiskunnallisen dynamiikan osatekijöitä	137
Taulukko 6	Suomalaisen talousmallin muutosprosessin sisältö ja vaiheet jäsenettyinä talouselämän yleisempään muutoskehikkoon.....	139
6A	Suljetun sääntelytalouden kausi (1980-88)	139
6B	Rajat alkavat murtua (1989-94)	148
6C	Avoimen kilpailutalouden kausi (1995-2003-200x)	154
Kuvio 15	Pääomamarkkinoiden vapauttaminen.....	165
Kuvio 16	Vakuutusalan rakennemuutos	167
Kuvio 17	Yritysjärjestelyt ja Suomen metsäteollisuuden viime vuosikymmenien rakennemuutos.....	217
Kuvio 18	Suomalaisten yritysten omistusrakenteen muutos.....	218
Taulukko 7	Ulkomaalaisomistus suurimmissa suomalaisissa yrityksissä vuosina 1993–99...	219
Kuvio 19	Pellervolaisen osuustoiminnan alkuvaihe porterilaisena arvojärjestelmänä	226
Kuvio 20	Pellervolaisten tuotantoketjujen ympäristömuutoksen vaiheet.....	229
Kuvio 21	Yrityksen kilpailukyvyyn kolme osatekijää.....	233
Kuvio 22	Osuuskunta yritysmallina.....	240
Kuvio 23	Osuustoiminta ja MTK	247
Kuvio 24	MTK ja Pellervo asennetutkimusten valossa.....	249
Kuvio 25	Omistajaohjauksen tasot	257
Kuvio 26	Osuustoiminnan mielikuva suuren yleisön keskuudessa	263
Kuvio 27	Osuustoiminnan organisoinnin ja rahoituksen vaihtoehtoiset mallit omistusoikeuden kannalta	278
Kuvio 28	Punapääoman muodostama finanssiryhmä	333
Kuvio 29	Maailman teollisuustuotannon jakautuma vuosina 1750–2000	339
Kuvio 30	Nokian markkinaosuuden ja matkapuhelinliittymien kokonaismäärän globaali kehitys vuosina 1991–2002	341
Kuvio 31	Suomen teollisuustuotannon volyymi toimialoittain vuosina 1948–2002	341
Kuvio 32	Suorat sijoitukset Suomeen ja Suomesta vuosina 1975–2002.....	342
Kuvio 33	Ulkomaisten toimipaikkojen työlliset suomalaisissa teollisuusyrityksissä vuosina 1975–2002.....	343
Kuvio 34	Suomalaisen tehdasteollisuuden suhteellisen työn tuottavuustason kehitys vuosina 1950–1999.....	344

Kuvio 35	Miten Suomi pärjää kansainvälisessä työnjaossa ja globaalikilpailussa?	345
Kuvio 36	Eräiden läntisten teollisuusmaiden suhteellisen elintason kehitys.....	347
Kuvio 37	Suomalaisten pörssiyritysten markkina-arvon kehitys vuosina 1980–2002	349
Kuvio 38	Suomen suurimpien yritysten kehityskuva.....	350
Kuvio 39	Suomen suurimpien yritysten sijoitusten muutokset liikevaihtovertailuissa vuosina 1980, 1989 ja 2002	351
Kuvio 40	Yrityskauppojen ja -järjestelyjen (M&A) lukumäärät vuosina 1980–2001	352
Taulukko 8	Kansainvälistyneimpien suomalaisyritysten liiketoiminnallinen erikoistuminen	353
Kuvio 41	Työsuhdeoptiojärjestelyjen liikkeellelaskun kehitys Suomessa ajanjaksolla 1988–2001	354
Kuvio 42	Hallintoneuvostot suurimmissa suomalaisyrityksissä	354
Taulukko 9	Osuuskuntien taserakenteita vuonna 1995	359
Taulukko 10	Suurimmat osuustoimintayritykset eri mittareilla vuonna 2002	360
Kuvio 43	Osuustoimintayritysten talous ja markkina-asema.....	362
Taulukko 11	Osuustoiminnallisten yritysten kannattavuuden ja vakavaraisuuden tila 2000-luvun alussa	363
Kuvio 44	Eri kaupparyhmien markkinaosuudet päivittäistavarakaupassa vuosina 1987–2003.....	364
Kuvio 45	S-ryhmän asiakasomistajastrategian varhainen systeemikaavio	368
Kuvio 46	S-ryhmän bonusjärjestelmän kehitys.....	370
Kuvio 47	Suurimpien osuustoiminnallisten yritysten kehityskuva.....	371
Kuvio 48	Suomen 20 suurimman osuuskunnan sijoitus yritysten liikevaihtovertailuissa vuosina 1980, 1989 ja 2002.....	374
Kuvio 49	Osuustoiminnan kokonaistaloudellisten mittasuhteiden kehitys 1979–2002	375
Kuvio 50	Pellervolaisten tuotantoketjujen muutospaineet vuosituuhannenvaihteessa	379
Kuvio 51	Suomalaisten osuustoiminta-asenteet	401
Kuvio 52	Osuustoiminnan kannattajien ja vastustajien polarisoituneet asenneprofiilit	403
Kuvio 53	Amerikkalaisesimerkki osuustoiminnallisuuden hyödyntämisestä markkinointiargumenttina	406
Kuvio 54	Jäsenvaalien osallistumisaktiviteetit S-ryhmän alueosuuskaupoissa	407
Taulukko 12	Poliittis-taloudellisia muutoksia välittävien tekijöiden merkityksestä suomalaisen talousmallin murroksessa.....	421
Taulukko 13	Suomalaisen talousmallin uudet ulottuvuudet ”whitleyläisessä” liiketoimintamallikehikossa	427
Kuvio 55	Suomen suhteellinen asema kansainvälisissä kilpailukykyvertailuissa.....	433
Taulukko 14	Euroopan 25 suurinta maatalousosuuskuntaa vuonna 1999.....	484
Kuvio 56	Perusosuuskuntien yhteenlaskettu jäsenmäärä 1902-2000.....	485
Kuvio 57	Pellervon Päivän osanottajamäärät vuosina 1991–2003	551
Kuvio 58	Osuustoiminta-lehden levikki- ja verkkosivun www.pellervo.fi kävijämäärät ...	551
Kuvio 59	Japanilainen keiretsu -rakenne; esimerkkinä Mitsui-ryhmä.....	565
Taulukko 15	Osakkeiden ristiinomistukset yritysryhmien (keiretsujen) sisällä ja välillä.....	567

1 Kirjan tausta, lähtökohdat ja tutkimukselliset kysymyksenasettelut

National systems of industrial production have undeniably converged over the second half of twentieth century. The world has turned into a "global village" and similarities have increased across national units. In spite of strong isomorphic pressures, though, differences have persisted that set apart, to this day, national systems of industrial production. Local peculiarities are sufficiently significant that one can still identify and contrast national models and point to distinctly German, French, Italian, or American features. In fact, both trends – convergence and persistent differentiation – are key to understanding our contemporary industrial world and the evolution of national systems of industrial production, particularly since 1945.

Marie-Laure Djelic 1998: 1⁹

Yritystemme omistusrakenteisiin vaikuttavat siis vahvat voimat. Joidenkin mielestä olemmekin väistämättömän muutoksen edessä. Näiden mielipiteiden mukaan talouden kansainvälistyminen johtaa vähitellen kansallisen omistuksen katoamiseen. On myös sanottu, ettei tällä ole edes merkitystä, koska pääoman logiikka on kaikkialla samanlaista. Tämän muutoksen kohdalla pitäisi siis ummistaa silmänsä. Olen eri mieltä. Ei ole etujemme mukaista, että Suomesta tulee pelkkä tytäryhtiötalous. Meillä on täysi oikeus ajaa omaa etuamme, kunhan markkinatalouden pelisääntöjä noudatetaan. Jotta suomalaisten omistajien valta olisi riittävää, omistus ei saisi olla hajautunutta. Löytyykö Suomesta halua ja kykyä luoda strategisia omistusliittoutumia? Kyse ei ole siitä, että ulkomainen omistus olisi jotain vahingollista ja tuomittavaa. Päinvastoin, se on tervetullutta ja sitä on kohdeltava tasapuolisesti. Kyse onkin siitä, että kotimaisen ja ulkomaisen omistuksen välille olisi löydettävä tasapaino, joka olisi kokonaisuuden kannalta suotuisin. Siitä hyötyvät sekä kotimaiset että ulkomaiset sijoittajat, niin omistajat, työntekijät kuin julkisen talouskin.

Martti Ahtisaari 1998

Pellervolaisten yritysten historiallinen tausta ja tuotannollinen alku on lähes sananmukaisesti isänmaassa. Aikaisempien kansallisten murrosten tavoin niillä on jälleen välitön tarve sopeutua rakentavaan rooliin osana suomalaista yhteiskuntaa. Mutta yhteistoiminta-aatteen pohjalta niillä olisi myös valmiudet esittää ajatuksia talouden tulevasta toimintamallista. Tässä mallissa yhdistyisi realistinen käsitys uudesta maapallonlaajuisesta markkinataloudesta ja kaikkien osapuolten uudenlainen kansallinen yhteistoiminta kansakunnan ja sen elinkeinojen hyväksi.

Risto Volanen 1995: 101

⁹ ”Teollisuustuotannon kansalliset järjestelmät ovat kiistämättä lähentyneet toisiaan 1900-luvun jälkipuoliskolla. Maailmasta on tullut 'maailmankylä', jossa eri kansallisten yksiköiden samankaltaisuudet ovat lisääntyneet. Näistä vahvoista yhteenvetävistä voimista huolimatta on kuitenkin säilynyt myös eroja, jotka ovat näihin päiviin asti erottaneet kansalliset teollisuustuotantojärjestelmät toisistaan. Paikalliset erityispiirteet ovat riittävän merkittäviä ja pysyviä, että yhä edelleen on mahdollista erottaa ja asettaa vastakkain eri kansalliset talousmallit ja viitata tiettyihin erityisiin saksalaisiin, ranskalaisiin, italialaisiin tai amerikkalaisiin piirteisiin. Itse asiassa molemmat kehityssuunnat – lähentyminen ja sitkeä erilaisuus – ovat avain nykyisen teollisen maailman ja kansallisten teollisten järjestelmien kehittymisen ymmärtämiseen, varsinkin vuoden 1945 jälkeen.” (Suomennos/SaS)

Tämä kirja käsittelee Suomen talouselämän vuosituhannen vaihteessa kokemaa murrosta. Eri-tyisesti tarkastellaan niitä prosesseja, joiden myötä merkittävät muutokset taloutemme raken-teissa ja toimintamalleissa ovat syntyneet. Kuvaus toteutetaan ikään kuin sisältä ulospäin. Kirja kuvaa suomalaisen talousmallin muutoksen kokonaisuuden ja sen synnyttäneet muutoksen pro-ssessit – osin aivan lähietäisyydeltä tapahtuneeseen havainnointiin pohjautuvasta lähtökohdasta.

Kun tämä toteutetaan asettamalla kehitys tarkasteltavan ilmiön kannalta perusteltuihin liikkeenjohto- ja organisaatiotutkimuksen tarkastelukehikoihin ja suhteuttamalla se aikaisem-paan tutkimustietoon, voidaan tapahtunutta muutosta, sen synnyttäneitä ja sitä eteenpäin johta-neita prosesseja ymmärtää samalla niin asioiden kuin siinä mukana olleiden ihmistenkin kannal-ta mahdollisimman todellisista lähtökohdista.

Lähden tutkimuksessani siitä, että nykyaikaisissa pitkälle kehittyneissä markkinatalouk-sissa liiketoimintamalleja muokkaavat rakenteet ja strategiat syntyvät taloudellisten toimijoiden monipuolisessa ja monensuuntaisessa vuorovaikutuksessa, jolloin erityisesti yritykset ovat sa-maan aikaan ”sekä rakenteissaan muuttuvia että rakenteita muuttavia” (vrt. Pantzar 1986; ks. myös Hall & Soskice 2001).

Pyrin tutkimusaineistossani johtopäätösten todistusvoiman lisäämiseksi mahdollisimman suureen autenttisuuteen. Tässä tapauksessa se tarkoittaa erityisesti sitä, että merkittävä osa var-sinaisesta suomalaisen talousmallin muutosprosesseja koskevasta tutkimusmateriaalista on sel-laista, jonka kanssa olen ollut itse tavalla tai toisella suorassa ensikäden kosketuksessa ja jonka siis olen omakohtaisesti kokenut ja tunnen.¹⁰

Käytettäessä tällaista lähestymistapaa asioita tarkastellaan myös monessa tapauksessa yksittäisten ihmisten kautta. Odotettavissa ei kuitenkaan ole meheviä paljastuksia, koska tarkas-telun painopiste ei ole ihmisissä vaan asioissa.

Tarkastelen suomalaista elinkeinoelämää ja sen taustalla vaikuttavan talousmallin kehi-tystä viime vuosikymmenten – tarkemmin sanottuna 1980-luvun alusta nykyhetkeen kattavan – murroskauden aikana.

¹⁰ Tämä ei tarkoita, että olisin valinnut itseni tutkimuskohteeksi. Pikemminkin olen tehnyt tiedoistani ja kokemuksistani tutkimustarkoituksessa hyödynnettävän suurennuslasin. Olen luonnollisesti myös tietoi-nen siitä, että tällaiseen tutkimusotteeseen liittyy omat mm. tutkijan osallisuudesta ja siihen liittyvästä subjektiivisuudesta johtuvat rajoitteensa (vrt. Kääriäinen 2002: 21–22), jotka niin kirjoittajan kuin luki-joidenkin on syytä heti alkuun asianmukaisella tavalla tiedostaa. Omalta osaltani olen pyrkinyt tähän tavoitteeseen pyrkimällä tukeutumaan mahdollisimman autenttiseen aineistoon ja tavoittelemalla mahdol-lisimman ”läpinäkyvää” kirjoitustapaa niin, että lukija voisi olla aina tietoinen, miten ja millaisista lähtö-kohdista teksti ja siinä esitettävät johtopäätökset ovat syntyneet. Näin jokainen lukija voi omalta osaltaan arvioida, millaisiin johtopäätöksiin hän olisi tällaisen tietomateriaalin pohjalta päätyntä ja vastaako tämä hänen omaa käsitystään vai ei.

TIETORUUTU 1: Talous- ja liike toimintamallien terminologiaa

Jukka Pekkarinen ja Juhana Vartiainen määrittelevät viime vuosina laajasti pääsykoe- ja oppi-kirjana käytetyssä kirjassaan *Suomen talouspolitiikan pitkä linja* (1993) käyttämänsä talouspoliitiikan suomalainen malli -käsitteen seuraavasti:

- Käsite "[--]" kokoa yhteen talouspolitiikan poliittiset, taloudelliset-rakenteelliset ja institutionaaliset reunaehdot ja selittää talouspolitiikan reaktiot paljolti näiden nojalla" (mt.: 22).
- Käsitteellä tarkoitetaan myös "[--]" niiden periaatteiden, strategisten valintojen ja ajattelutapojen kokonaisuutta, jotka määräävät talouspolitiikan valintoja. [--] taustalta löytyy usein melko yhdenmukainen tapa puhua taloudesta ja muodostaa talouspolitiikan esityslistaa ja ongelmia. Käytämme tästä Suomea koskevasta jäsenyyksestä yksinkertaisesti nimitystä suomalainen malli." (Mt: 68–69.)
- He luonnehtivat myös "[--]" suomalaisen mallin eräänlaisena pienimmän vastuksen mallina, jolla saavutetaan tietty investointien tuottavuusaste ja generoidaan tarvittava säästäminen. Sodan jälkeen talouspolitiikan päättäjät ja elinkeinoelämän johtajat asettivat tavoitteiksi nopean kasvun, alhaisen koron ja suuret investoinnit vaihtotaseen tasapainon puitteissa." (Mt.: 332.)

Tässä tapauksessa kyse on siis nimenomaan suomalaisesta talouspolitiikan mallista. Talouspoliittisissa malleissa kansantalouden toimintaa ja erilaisten talouspoliittisten ja muiden toimenpiteiden ja/tai tapahtumien vaikutuksia pyritään mallintamaan ja tarkastelemaan niin mikro- kuin makrotasolla (ks. esimerkiksi Honkapohja & Ingberg [eds.] 1993; Maliranta 2003; Scarpetta, Hemmings, Tressel & Woo 2002; Huovari, Laakso, Luoto & Pekkala 2002).¹¹ Talousmalli-käsite voi kuitenkin tarkoittaa muitakin asioita. Tämän vuoksi on tarpeen ensin kartoittaa käsitteellinen kokonaiskenttä ja sen jälkeen täsmentää, miten tätä termiä on tässä yhteydessä käytetty.

Taloustieteellisessä kirjallisuudessa talousmalli-käsitettä on käytetty kuvaamaan talouden toimintamekanismeja myös seuraavissa, tämän tutkimuksen kannalta relevanteissa merkityksissä:

- Liiketaloustieteen ja organisaatiososiologian puolella puhutaan *liiketoimintajärjestelmistä* (ks. esimerkiksi Whitley 1999; Quack, Morgan & Whitley [eds.] 1999; Hall & Soskice [eds.] 2001; Chandler 1990; Tainio & Lilja 2003). Liiketoimintajärjestelmillä tarkoitetaan erityisesti niitä erilaisia tapoja, joilla yritystoiminta ja muut talouselämän instituutiot on organisoitu ja niitä toimintaperiaatteita, joilla taloudelliset toimijat eri järjestelyissä toimivat.
- Organisaatiotaloustieteessä kehittyneiden *talouden ohjausmallien* tavoitteena on tutkia, miten talouden organisointi ja siihen sisältyvät kannustinjärjestelmät vaikuttavat eri ta-

¹¹ Erityisesti kansantaloustieteellisessä tutkimuksessa talousmalli-käsitteellä viitataan usein myös erilaisiin lähinnä ekonometrisiin laskentamalleihin (esim. Suomen Pankin BOF- ja valtiovarainministeriön Kessu-mallit), joilla talouden toimintaa pyritään kvantitatiivisesti kuvaamaan ja samalla myös empiirisesti tutkimaan (ks. esimerkiksi Kukkonen 1997).

lousyksiköiden toimintaan (ks. esim. Holmström 1986; Holmström & Kaplan 2001; Holmström & Milgrom 1998; Holmström & Tirole 1989; Williamsson 2002 ja 1985; Maher & Andersson 2002).

Talousmalli-termiä käytetään usein, kuten Pekkarinen ja Vartiainen edellä olevassa tietoruudussa toteavat, myös kuvaamaan yleisesti, miten keskeiset päättäjät yrityselämässä ja politiikassa ajattelevat yritysten haasteista, sopeutumispakoiista, toimintavaihtoehtoista, uudistumistarpeista ja niin edelleen. Tällöin talousmallilla tarkoitetaan sekä asioiden tosiasiallista tilaa että aikalais-toimijoiden mielikuvia.

Tässä tutkimuksessa talousmalli-käsitettä käytetään juuri tässä hengessä ja pääasiassa edellä tietoruudussa olevan listan kahdessa viimeksi mainitussa merkityksessä. Näin ollen mielenkiinnon kohteena ovat *nykyaikaisen markkinatalouden liiketoimintajärjestelmät (business systems) ja niiden puitteissa toimivat talouden ohjausmallit*. Niitä tarkastellaan whitleyläisessä hengessä (Whitley 1994: 153; ks. jäljempänä osa II) erityisesti elinkeinoelämän organisoitumisen ja toiminnan osalta.¹²

Tutkimuksen autenttisuutta pyrin lisäämään tarkastelemalla aihepiiriä erityisesti siitä kokemustaustasta, joka on minulle viime vuosikymmeniltä tutuin, eli osuustoiminnan (ymmärrettynä sekä yrityselämän ilmiönä että yhteiskunnallisena näköalapaikkana) näkökulmasta. Tässä viitekehyksessä kiinnitän huomiota erityisesti omistajuus- ja yhteistoimintakysymyksiin.

Osuustoiminnallisen yritystoiminnan kehittämisenäkökulman tarkasteltavaan aihepiiriin ja aikakauteen avaavat sanat, joilla pitkäaikainen esimieheni, Pellervo-Seuran valtuuskunnan puheenjohtaja Heikki Haavisto (1989) evästi pellervolaisia tulossa oleviin muutoksiin Pellervo-Seuran 90-vuotisjuhlassa:

Osuustoimintamme rakentajien sukupolvet ovat jättäneet mittavan perinnön. Sitä on kunkin osuustoimintaryhmän laaja jäsenpohja. Sitä on vakiintunut asema talouselämässä ja sen eri toimialoilla. Sitä on markkinajohtajuus, johon monet osuuskunnat toimialoiltaan tai alueillaan ovat yltäneet. Tärkeä osa perintöä on myös osuustoimintavaen, jäsenten ja henkilöstön, korkea tietotaito, yritysten korkeatasoinen teknologia, tuotekehitys ja tuotanto-osaaminen. Osuuskunta on myös vakaa omistusmuoto, joka ei ole nurkanvaltaajien eikä keinottelijoiden heilutettavissa. Perintö on kuitenkin annettu nykyiselle osuustoimintasukupolvelle sitä varten, että sen pohjalle rakennetaan uutta, luodaan uutta hyvinvointia. Toimintaympäristömme tarkastelu nostaa esiin suuren joukon haasteita, joihin osuustoiminnan on nopeasti – jo 1990-luvun alkupuolella – vastattava. [--] Osuuskuntien on oltava tuloksente-kijöitä. Osuustoiminnan monitavoitteista sisältöä on tarkasteltava entistä enemmän markkinatalouden lakien näkökulmasta.

Kirjani päätavoite on kuitenkin päästä suomalaisen talousmallin kehitystä yleisesti koskeviin tarkasteluihin ja johtopäätöksiin. Näin ollen kysymyksessä ei ole varsinaisesti osuustoimintatutkimus tai ”vain” tutkimus osuustoiminnasta vaan pikemminkin *tutkimus suomalaisen talousmal-*

¹² Varsinaisen eksplisiittisen tarkastelun ulkopuolelle jäävät näin ollen mm. työmarkkinoiden ja julkisen sektorin toimintaan liittyvät laajemmat, mm. viime vuosien varieties of capitalisms -kirjallisuudessa lisääntyvää huomiota osakseen saaneet kysymyksenasettelut (ks. esim. Hall & Soskice [eds.] 2001).

lin muutoksesta katsottuna osuustoiminnan ja siten yritystoiminnan valtavirtaan nähden vaihtoehtoisen omistamis- ja organisointimallin näkökulmasta.

Osuustoiminnallinen näkökulma kirjan aihepiiriin on monestakin syystä perusteltu ja tärkeä:

- Osuustoiminnan huomattava mutta vähän tutkittu taloudellinen ja yhteiskunnallinen merkitys Suomessa.
- Kansantalouden sotien jälkeen alkaneen avautumis- (deregulaatio-)prosessin viimeisimmässä – ja tämän tutkimuksen kannalta keskeisessä – vaiheessa merkittävä osa osuustoiminnallista yritystoimintaa oli murroksen keskiössä.
- Suomalaisen osuustoiminnan viime vuosikymmenien erikoinen yhteiskunnallinen rooli – hieman sivussa, mutta samalla aivan muutosten keskellä – antaa hedelmällisen lähtökohdan myös talouselämämme valtavirran muutosten olemuksen tarkastelulle.
- Osuustoiminnallista näkökulmaa – ja samalla sitä koskevan tiedon lisäämistä – perustelee myös myöhemmin tarkemmin esiin tuleva käsitykseni osuustoiminnan kasvavasta yhteiskunnallisesta roolista osana nykyistä suomalaista talousmallia. Toteutuakseen kunnon tämä edellyttää yleisen osuustoimintatietoisuuden lisäämistä niin päättäjien kuin tavallisten kansalaisten keskuudessa, jota myös tämä kirja osaltaan voi edistää.

Varsinaisia *tutkimuksellisia kysymyksiä*, joihin tässä kirjassa haetaan vastauksia, on neljä:

1. Millainen on nykyinen suomalainen talousmalli? Mitä uutta ja vanhaa nykyinen malli sisältää?
2. Miten nykytilanteeseen on tultu, mitkä ovat olleet tapahtuneiden muutosten taustalla vaikuttaneet prosessit ja retoriikka, ja mikä on ollut muutosten taloudellisyhteiskunnallisen logiikka?
3. Millainen rooli osuustoiminnalla on ollut talousmallin muutoksessa? Mitä osuustoiminnan suhde omistajuus- ja yhteistyökysymyksiin kertoo näiden tekijöiden merkityksestä suomalaisen talousmallin muutoksessa?
4. Miksi suomalaista talousmallia syvällisellä tavalla muuttanut 1980- ja 1990-lukujen yhteiskunnallinen todellisuus yllätti taloudelliset toimijat?

Kun talousmalli-termin käyttöä täsmennetään edellä selostetulla tavalla, suomalaisen talousmallin muutokseen liittyvän tutkimustehtävän – toisin sanoen niiden prosessien spesifioimisen, jotka ovat aiheuttaneet mallin kehittymisen nykyvaiheeseen – jäsentymistä voidaan auttaa seuraavilla jatkokysymyksillä: Miten suomalaiset talouden toimijat hahmottivat erityisesti elinkeinoelämän ja yhteiskunnallisten päättäjien piirissä taloutta ja sen haasteita 1980- ja 1990-luvuilla? Millaisiin johtopäätöksiin ja tavoitteenasetteluihin hahmottelu johti? Millaiseen toimintaan päädyttiin? Missä määrin ja millä tavoin nykytilaa voi tulkita tehtyjen linjausten toteutumiseksi ja missä määrin kyse on jostakin muusta (asiat etenivät ilman päätöksiä tai päätöksistä huolimatta ulkoisten paineiden ja sattumien ohjaamina)?

Vastauksia näihin kysymyksiä pohdittaessa talousmalli hahmottuu tässä kirjassa, kuten talouspolitiikan suomalainen malli Pekkarisella ja Vartiiaisella, ensi sijassa toimijoiden päässä olleeksi/olevaksi abstraktiksi. Ilman, että käsitettä tarvitsee erikseen määritellä, on se siis siitä huolimatta – on ainakin aikaisemmin ollut – eräänlaisena kansakunnan itsesäilytysvaistoon liit-

tyvänä, kollektiivisen tietoisuuden ”holografisena” koodina (vrt. Morgan 1997: 102–117) vahvasti olemassa oleva, keskeisten päättäjiemme enemmän tai vähemmän tunnistama asia.

Suomalainen talousmalli liittyy esimerkiksi siihen, miten päättäjämme ajattelevat, että suomalaisille yrityksille luodaan vaihtuvissa ulkoisissa olosuhteissa pitkäjänteisesti tarkoituksemukaiset toimintaedellytykset, ja miten he uskovat voivansa varmistaa kansalaisillemme kestäväällä tavalla parhaan mahdollisen hyvinvoinnin. Taloushistoriallisen tutkimuksen mukaan suomalaisen talousmallin keskeisiä elementtejä ovat mm. *pragmaattisuus, pitkäjänteisyys ja yhteistoiminta sekä turhien riskien välttäminen ja itsenäinen päätöksenteko* (vrt. Kuisma 1998: 416–417, 433–435).

Tältä osin tärkeät selventävät jatkokysymykset ovat näin ollen seuraavat: Onko kansainvälistyvässä ja globalisoituvassa toimintaympäristössä edelleen olemassa tällaista suomalaisen talousmallin sisältävää yhteistä kansallista kollektiivisen tietoisuuden aaltopituutta, ja jos on, niin onko sen sisältö jotenkin muuttunut? Ja mikä rooli tällä kaikella on ollut tutkittavana murroskautena eri tasoilla tapahtuneessa päätöksenteossa?

Kirjani alkaa tämän johdantoluvun jälkeen osassa I muutamista reilun vuosikymmenen takaisista omakohtaisista, mutta samalla tuota aikaa yleisemminkin kuvaavista tuokiokuvista. Ne luovat mielikuvan siitä, miten tulossa olevat haasteet nähtiin etukäteen ja aivan muutosprosessin alkuvaiheessa. Tämän jälkeen palataan hetkeksi takaisin nykypäivään.

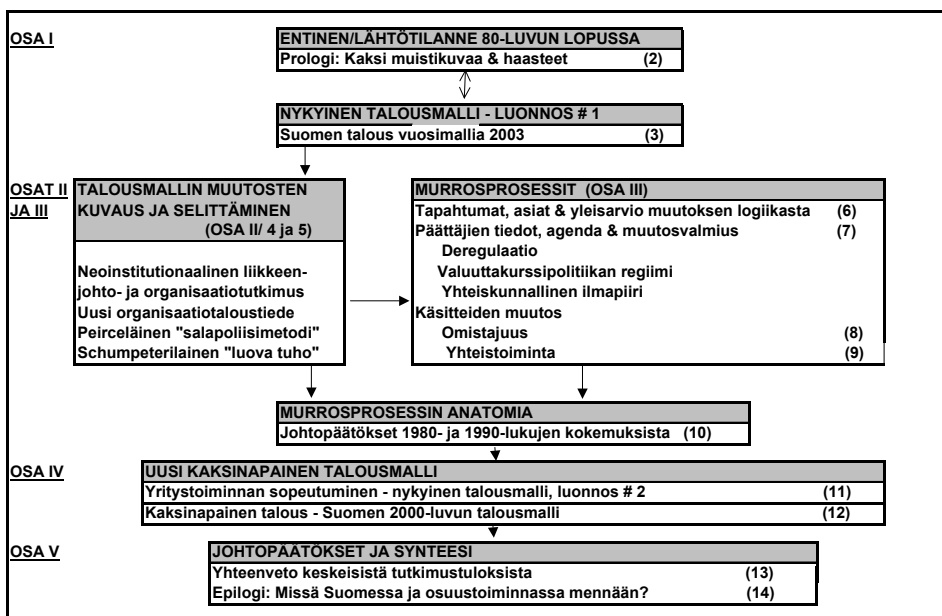
Nämä lähimenneisyyden ja nykyisyyden näkökulmat viime vuosikymmenien talousmaismaan synnyttävät tutkittavaan aihepiiriin *perusjännitteen, kuvan taloudessamme tapahtuneesta suuresta muutoksesta*, jota kirjassa tutkitaan.

Tätä tarkoitusta varten – kartoitettuaan ensin aikaisemman liikkeenjohto- ja organisaatio- sekä uuden organisaatiotaloustieteellisen tutkimuksen annin ja luotuaan siltä pohjalta käytettävät tarkastelukehikot – kirja käy seuraavaksi uudelleen entistä perusteellisemmalla tiedonkeruulla ja tutkimusmatkalla lähimenneisyydessä ja katsoo lopussa uuden, entistä monipuolisemman tiedon ja jäsentyneemmän kokonaiskuvan pohjalta tulevaisuuteen ja sen haasteisiin.

Kirjan perusrakenne (ks. kuvio 1), jossa edellä selostetut ajatukset on toteutettu ja jonka avulla edellä asetettuihin tutkimuksellisiin kysymyksiin pyritään vastaamaan, on kokonaisuutena seuraava:

- Osa I [*Muutos*] avaa kirjan keskeiset kysymyksenasettelut.
- Osassa II [*Muutoksen kuvaus ja selittäminen*] käydään läpi tutkimusaiheen kannalta oleellinen käytettävissä oleva kirjatieto ja tärkeimmät tähänastiset tutkimustulokset sekä täsmennetään kirjan kysymyksenasettelua, käytettävää käsitteistöä ja aineistoa.
- Osa III [*Talousmallin muutokseen vaikuttaneet prosessit ja voimat*] sisältää varsinaisen muutosprosessien spesifioimista koskevan tutkimusmateriaalin; itseni ja muiden suorittaman aikalaisdiagnoosin tuottamat ”todisteet” ja niiden tulkinnan.
- Osassa IV [*Uusi kaksinapainen talousmalli*] tarkastellaan edeltävissä jaksoissa analysoidun materiaalin pohjalta, mitä tehty analyysi ja sen antamat johtopäätökset ovat tarkoittaneet toteutuneessa kehityksessä ja mitä ne merkitsevät suomalaisen talousmallin ja osuustoiminnan tulevaisuuden kehityksen kannalta.
- Osa V [*Johtopäätökset ja synteesi*] sisältää yhteenvedon keskeisistä tutkimustuloksista ja synteessin, joka on samalla eräänlainen jälkikirjoitus ja henkilökohtainen arvioiva välitilinpäätös omista kokemuksistani.

Kuvio 1 Kirjan rakenne
(suluissa olevat numerot viittaavat lukujen numerointiin)



Kirjan teksti sisältää vertauskuvallisena lähtökohtanaan olevan modernin taideteoksen tapaan monia erilaisia elementtejä, joilla sen ilmaisuvoimaa ja vivahteikkautta pyritään lisäämään; se koostuu varsinaisen leipätekstin lisäksi kirjallisuussitaateista, kuvioista ja taulukoista sekä tietoruuduista. Kuten maalauksessa, myös tässä kirjassa jokainen sanallinen siveltimen veto on osa kokonaisuutta. Kaikki elementit – alaviitteitä ja liitteitä myöten – ovat siten tärkeitä kokonaiskuvan ja syntyvän yleisvaikutelman kannalta.

Leipätekstiä täydentävien jaksojen tehtävä on paitsi asettaa tarkasteltavat asiat niiden ymmärtämistä ja tulkintaa helpottavaan taustaan (kontekstiin), samalla myös syventää ja elävöittää tarkastelua. Näin muodostuu kokonaisuus, jossa eri osatekijät ovat itsenäisiä, mutta samalla oleellinen osa tavoiteltavaa kokonaiskuvaa.¹³ Näin niitä voidaan myös useimmissa tapauksissa lukea. Toisaalta kun tähän rakenteeseen sisältyy paitsi keskeisiä tutkimusstrategisia valintoja – muun muassa omaksuttu induktiivinen, erilaisista tekstillisistä elementeistä kokonaisuuksia hahmottava tutkimusote – ja samalla myös kirjan ”juoni”, vähitellen kertyvä todistusaineisto ja siten viimein myös vastaukset kirjaan sisältyviin tutkimuksellisiin kysymyksenasetteluihin, edellyttää kokonaiskuvan saaminen lukijalta malttia lukea kirja kokonaisuutena ja loppuun asti.¹⁴

¹³ Tällaista lähestymistapaa ja kirjoitustekniikkaa voisi ehkä verrata tyylieltyyn taulun ohella myös nyky-aikaiseen, cd-romeissa tai Internetissä sovellettavaan logiikkaan.

¹⁴ Hätäisempi lukija voi yrittää kirjan lukemista myös siinä järjestyksessä, että lukee heti tämän avausluvun jälkeen kirjan lopussa olevan yhteenvedon (luku 13) ja palaa vasta sen jälkeen varsinaisen kirjan aloittavaan lukuun 2.

Kirjan perusoletus on, että on todellakin olemassa erityinen suomalainen – kuten aiwan alussa siteeratun Marie-Laure Djelicin kirjan *Exporting the American Model. The Postwar Transformation of European Business* (Amerikkalaisen mallin vienti ulkomaille. Eurooppalaisen liike-elämän sodanjälkeinen muutosprosessi) mukaan on myös esimerkiksi saksalainen, ranskalainen, italialainen, japanilainen ja amerikkalainen – talousmalli ja että siinä on tapahtunut viimeisten vuosikymmenten aikana poikkeuksellisen syvällinen murros.¹⁵

Talouksmallimme murroksen voi nähdä schumpeterilaisesti ”luovana tuhona” ja kirjani yrityksenä päästä sisälle tähän viime aikoina niin paljon puhuttuun, mutta ilmiönä toistaiseksi hyvin vähän tutkittuun muutosprosessiin (ks. esimerkiksi Schienstock & Hämäläinen 2001; A. Lahti 2002; Maliranta 2003).

Talouksmallin muutosprosessin alustavalle kuvaamiselle ja jäsentämiselle käyttökelpoisen tarkastelukehikon tarjoaa ensivaiheessa peirceläisen abduktion¹⁶ (Peirce 1931–58; ks. myös Paavola 1998) lisäksi uus(neo)institutionalismin nimellä tunnettu taloustieteen ja organisaatiososiologian osa-alue. Tapahtuneiden muutosten syitä ja seurauksia (sen taloudellista logiikkaa) pyritään puolestaan ymmärtämään uuden organisaatiotaloustieteen tarjoamien uusien tarkastelukehikojen ja tutkimustulosten avulla.

Hyödyllisen yleisen tarkastelukehikon suomalaisen talouksmallin murroksen kaltaisissa politiikkamuutoksissa vaikuttavan muutosdynamiikan hahmottelulle tarjoaa myös professori Vivien A. Schmidt. Hän on tuoreessa EU-maiden globalisaatio- ja integraatioprosesseja selvittävällä kirjassaan *The Futures of European Capitalism* (Eurooppalaisen kapitalismin tulevaisuudet) kehittänyt mielenkiintoisen ja Suomenkin tapauksessa käyttökelpoisen jäsenyyksen poliittis-taloudellisia muutoksia välittävistä tekijöistä (mediating factors in policy adjustments).

¹⁵ On kuvaavaa, että jos talouksessamme tapahtuneelle murrokselle haluaa löytää suomalaisen vertailukohtan, on mentävä aina 1800-luvulle, nykyaikaisen teollisen kapitalismin syntyäikoihin. Nykyajassa vertailukohtaa voi vastaavasti etsiä suurvaltanaapurimme ja siihen sidoksissa olleiden Kevsös-/KIE-maiden talouksien ”bolševisoimisesta” viime vuosisadan alkupuolella ja toisen maailmansodan jälkeen ja vastaavasti näiden talouksien viime vuosikymmenten privatisoinneista.

¹⁶ Abduktio on induktion ja deduktion väliin jäävä tieteellisen päättelyn metodi. Metodin kehittäjänä pidetty amerikkalainen filosofi ja loogikko C. S. Peirce on luonnehtinut abduktiota seuraavasti (Burks 1966: 218): ”Abduktio – toisaalta – on valmistelemaa toimintaa. Se on ensimmäinen askel tieteellisessä päättelyssä, kuten induktio päättelyssä. Mikään muu ei ole niin suuressa määrin tuottanut tieteen logiikkaa esiintyviä virheellisiä ideoita kuin epäonnistuminen näiden erilaisten tieteellisen päättelyn luonteenpiirteiden erotelussa, ja pahimmat sekä yleisimmät tehdyistä päätelmistä on lukea induktio ja abduktio yhteen kuuluviksi [ja usein sekoittaa ne deduktioon]. Abduktiolla ja induktiolla on se yhteinen piirre, että molemmat johtavat hypoteesin hyväksymiseen, koska havaitut tosiasiat ovat sellaisia, että niitä voidaan välttämättä tai todennäköisesti pitää hypoteesin seuraamuksina, mutta silti ne [abduktio ja induktio] ovat järjen vastakkaisia puolia, toinen argumentoinnissaan äärimmäisen tehoton ja toinen äärimmäisen tehokas [niiden käyttämät menetelmät poikkeavat toisistaan]. Abduktio aloittaa tosiasioista ilman, että näköpiirissä olisi erityistä teoriaa, vaikka sitä motivoikin tunne, että teoriaa tarvitaan selittämään hämmästyttäviä tosiasioita. Abduktio etsii teoriaa. Abduktiossa tosiasioiden tarkastelu viittaa hypoteesiin [induktiossa hypoteesin tutkimus viittaa kokeisiin, joiden kautta voidaan valottaa niitä tosiasioita, joihin hypoteesi viittaa]. Viittaavuuden [suggestion] laji, jolla tosiasiat abduktiossa viittaavat hypoteesiin, on liittyvyys [resemblance] eli tosiasioiden liittyvyys hypoteesin seuraamuksiin. Se viittaavuuden laji, jolla induktiossa hypoteesi viittaa tosiasioihin on jatkuvuus [continuity] – eli tuttu tietämys siitä, että hypoteesin ehdot voidaan käsittää tietyillä eksperimentaalisilla tavoilla.” Taloustieteen retoriikasta paljon kirjoittanut holantilainen taloustieteilijä Arjo Klamer käyttää abduktion käsitettä selostaessaan, miten tieteelliset oivallukset ovat usein syntyneet toisiin tieteisiin tehtyjen rinnastusten kautta (ks. esim. Klamer & Leonard 1994).

Schmidtin mukaan kansallisten muutosprosessien ajoitukseen ja sisältöön – ja myös siihen, että eri maat yhteisistä ulkoisista muotospaineista ja yhtenevästä kehityssuunnasta huolimatta ovat säilyttäneet erilaisuutensa – vaikuttaa maakohtaisesti vaihdellen viisi tekijää (Schmidt 2002: 62):

1. Taloudellinen haavoittuvuus → Vallitseva momentum muutosten toteuttamiselle riippuu taloudellisen kriisin olemassaolosta tai sen puuttumisesta sekä kansallisten pääoma- ja tuotemarkkinoiden kilpailukykyisyydestä. Usein kansalliset kriisit sekä toimialojen ja yritysten kilpailukyyn rapautuminen toimivat suurina muutoksia laukaisevina katalysaattoreina.
2. Poliittis-institutionaalinen kapasiteetti → Keskeisten poliittisten toimijoiden poliittis-institutionaalinen kapasiteetti ja siten niiden kyky määrätä (impose) tai neuvotella muutoksia riippuu vallitsevasta poliittisesta vuorovaikutuksesta ja sitä tukevista (+/-) institutionaalisista järjestelyistä. Mitä vahvemmassa asemassa keskeiset toimijat ovat, mitä selkeämpiä ovat heidän ajamansa asiat ja mitä paremmin he saavat toimilleen institutionaaliselta ympäristöltä tukea, sitä todennäköisempiä muutokset ovat.
3. Toimintamallien hyväksyttävyys (policy legacies) → Poliitikkojen (toimintamallien) ja politiikan harjoittamiseen liittyvien instituutioiden keskinäisestä yhteensopivuudesta/-mattomuudesta ("fit") riippuu, millaisille toimintamalleille on synnytettyä muutoksissa tarvittavaa hyväksyttävyyttä. Näin ollen poliittisten toimintamallien (entisten/uusien) ja niihin liittyvien institutionaalisten järjestelyjen keskinäinen yhteensopivuus ja hyväksyttävyys auttavat muutosta.
4. Toimintamallien kannatus (policy preferences) → Vaihtoehtoisten toimintamallien kannatus riippuu niiden yhteensopivuudesta vallitsevien preferenssien kanssa ja/tai siitä, millainen avoimuus uudelle maassa vallitsee. Mitä enemmän vaihtoehtoiset toimintamallit saavat vallitsevassa yhteiskunnallisessa ajattelussa tukea (vastaavat väestön enemmistön ajattelua) ja mitä avoimempia uudelle ollaan, sitä todennäköisempiä muutokset ovat.
5. Yhteiskunnallinen keskustelu (discourse)¹⁷ → Yhteiskunnallisen keskustelun taso määrittää kyvyn muuttaa olemassa olevia yhteiskunnallisia preferenssejä vaikuttamalla käsityksiin taloudellisista haavoittuvuuksista ja eri politiikkoja koskevasta hyväksyttävyydestä, mikä puolestaan joko parantaa tai heikentää vallitsevia poliittis-institutionaalisia edellytyksiä määrätä tai neuvotella muutoksia.

¹⁷ Diskurssilla tarkoitetaan kaikkea sitä, mitä politiikan eri toimijat sanovat (viestivät) toinen toisilleen ja julkisuuteen saadakseen aikaan haluamansa politiikkaohjelman ja varmistaakseen sen yhteiskunnallisen hyväksyttävyyden (legitimiteetin) (ks. Schmidt 2002: 210).

Tapahtuneita muutosprosesseja tarkastelevan tutkimuksen empiirisen osan III aloittaa luku 6. Siinä (yhdessä liitteessä 3 toteutetun tapahtumien, asioiden, ihmisten ja aikataulujen yleisen, erilaisiin käytettävissä oleviin julkisiin tietolähteisiin perustuvan varsin yksityiskohtaisen läpikäynnin kanssa) tehty alustava kartoitus suomalaisesta muutosmaisemasta muodostaa samalla jatkoanalyysissä tarvittavan, ensimmäisenä työhypoteesina toimivan empiirisen jäsenyyksen suomalaista talousmallia viime vuosikymmeninä muuttaneista ja sen nykytilan tuottaneista muutosprosesseista.

Jotta suomalaisen talousmallin 1980- ja 1990-lukujen murrokseen vaikuttaneita prosesseja voitaisiin ymmärtää luvussa 6 esitettyä tapahtumien vyöryä syvällisemmin, on asioita ja tapahtumia kuvattu ja analysoitu seuraavaksi tarkemmin yksittäisten toimijoiden, yritysten ja yhteiskunnan tasolla. Niiden pohjalta on jäsenetty – myös Schmidtin edellä hahmottamien välittävien muutostekijöiden vaikutusta Suomen talouselämään valottava – tutkimukseni empiirinen, keskeisiltä osiltaan omiin kokemusperäisiin tietoihini perustuva osa. Se on operationalisoitu osan III jatkoluvuissa 7-9. Luku 10 kokoaa yhteen ja jäsentää osassa III läpikäydyn empiirisen (todistus-) aineiston perusteella muodostuvan kokonaiskuvan talouselämämme parin viime vuosikymmenen muutosprosessista.

Osassa IV hahmotellaan luvun 3 alustavan tarkastelun jatkoksi nykymuotoon muokkautuneen uuden suomalaisen talousmallin pääpiirteet yritysten taloudellisen ja organisatorisen kehityksen tasolla (vrt. kuvio 1: suomalainen talousmalli – luonnos # 2/ luku 11) ja esitetään siltä pohjalta arvioita näihin kysymyksiin liittyvistä tulevaisuuden haasteista (luku 12).

Valittu tutkimusote yhdistää sekä makro- että mikrotutkimusta. Aikaisempaan talousmallitutkimukseen nähden – joissa selityksiä tapahtuneille muutoksille on haettu joko institutionaalisista lähtökohdista (ks. esimerkiksi Morgan, Whitley & Moen [eds.] 2004; Djelic & Quack [eds.] 2003; Hyytinen & Pajarinen [eds.] 2003; Whitley 1994 ja 1999; Hall & Soskice [eds.] 2001; Morgan, Kristensen & Whitley [eds.] 2001; Quack, Morgan & Whitley [eds.] 1999) tai yrityslähtöisesti (ks. esimerkiksi Tainio & Lilja 2003; Moen & Lilja 2001 ja 2004; Vaara & Ylä-Anttila [eds.] 2003; Kuusterä [toim.] 2002a) – toteuttamani tutkimus tuo uutena ulottuvuutena mukaan *yksittäisten toimijoiden, erityisesti keskeisten päätöksentekijöiden (valtaeliitin) roolin* tapahtuneissa muutoksissa sekä niiden taustalla vaikuttaneessa toiminnassa ja strategioissa (ks. esimerkiksi Mills 1959/1976 ja 1956/1970).

Kokonaisuutena kirjani sisältää kaksi sekä tutkimuksellisesti että kirjallisesti toinen toisiansa tukevaa ja täydentävää juonetta: yhtäältä normaalin tutkimuksen suomalaisen talousmallin muutoksesta, toisaalta tähän liittyen tietoa, kertomuksia ja tuokiokuvia talousmallin muutosprosessiin liittyvistä omakohtaisista kokemuksistani.¹⁸

Kirjan pääotsikon olen valinnut tarkoituksellisesti kattavaksi ja yleiseksi. Vaikka tarkastelukulmaa aiheeseen on tutkimuksellisista syistä tietoisesti rajattu, sisältyy valitsemaani otsikkoon yksi kirjan pääsanomista; väitän, että viimeistään viime vuosien murroksesta syntyneessä uudessa taloudellisessa rakenteessa ja toimintamallissa osuustoiminnalle ja muullekkin keskinäiselle yritystoiminnalle (jäsen- ja asiakasomisteiselle yritystoiminnalle) on maassamme kehittynyt tärkeä kansallinen strategiaan, suomalaisen talouselämän ja kansantalouden omaehtoisten

¹⁸ Myös jälkimmäinen tarkastelukulma antaa tutkimustehtävän kannalta oleellista tietoa: kun yhteiskunnallisia asioita hoitavat ihmiset, on talouselämässämme tapahtuneiden murrosprosessien ymmärtämiseksi tärkeää tietää, miten murrosprosesseissa mukana olleet ihmiset ovat ajatelleet ja toimineet ja millaisessa yhteiskunnallisessa ilmapiirissä ja hengessä asioita on yleensä hoidettu.

kehittämisedellytysten varmistamiseen – nykyiseen suomalaiseen talousmalliin – liittyvä yleisempi rooli.¹⁹

Jos ja kun tämä rooli nyt tunnistetaan ja hyväksytään yhteiseksi kansalliseksi ajattelumalliksi, voi osuustoiminnalla (entistä laajemmin ymmärrettynä; ks. liite 2) olla jatkossa hyvinkin tärkeä osa suomalaisen talousmallin kokonaisuudessa ja sen toiminnan tulevassa kehittämisessä.

Tähän liittyy myös yksi kirjan keskeisiä johtopäätöksiä, jonka mukaan suomalaisen talouden perustassa on tapahtunut 2000-luvulle tultaessa siirtymä kaksinapaiseen talouteen.

Nykyisen talousmallimme – nimittäin sitä *globaalikilpailun ja kansallisen yhteistyön kaksinapaiseksi suomalaiseksi talousmalliksi* – yhden ääripään, ”pii- ja puujalkaisen” vientivetoisen globaalinavan muodostaa viime vuosikymmenien murrosprosessien myötä uudistunut, Nokialla terästetty ja omistuksellisesti vahvasti kansainvälistynyt perinteinen vientiteollisuutemme. Sen keskeinen kansantaloudellinen panos ja rooli (kontribuutio) on, kuten tähänkin asti, luoda pohja taloutemme kasvulle ja tulonmuodostukselle.

Toisen ääripään, kotimarkkinalähtöisen Suomi-navan muodostaa puolestaan osuustoiminta sekä muu jäsen- ja asiakasomisteinen yritystoiminta.²⁰ Sen tehtävänä nykyisessä talousmallissamme on oman tavara- ja palvelutuotannon ohella vakauttaa rakenteellisesti ja toiminnallisesti taloutemme perustaa sekä eliminoida globaalitalouteen liittyviä kansallisia riskejä.²¹

¹⁹ Suomalaisen osuustoiminnan syntyaikoihin 1800- ja 1900-lukujen taitteessahan osuuskunta yritysmuotona ja osuustoiminta yrittämissä edustivat merkittävää yhteiskunnallista innovaatiota snellmanilaisen talousajattelun käytännön toteutuksessa (ks. Skurnik 2002b)

²⁰ Tämä kahtiajako, kuten kaikki luokittelut, on luonnollisesti varsin kaavamainen. Kuvattujen kahden navan väliin ja/tai lisäksi yritystoimintaan kuuluu suuri määrä erilaisia pieniä ja keskisuuria yrityksiä, kuten myös julkinen sektori, julkisen ja yksityisen sektorin välissä toimivat taloudellisen toiminnan muodot, mukaan luettuna ns. kolmas sektori. Kaikki nämä – jotka ovat esimerkiksi kansantalouden kokonaistuottavuuden ja palvelurakenteen kannalta yhä tärkeämpiä – on jätetty niitä ja niiden merkitystä kuitenkin unohtamatta tässä tutkimuksessa käytännön syistä ja täysin tietoisesti kahtiajaon ulkopuolelle.

²¹ Itse asiassa tämä erityistehtävä ei ole osuustoiminnalle mikään täysin uusi, vaikkakaan sitä ei ole tietämyksiä mukaan aikaisemmin esitetty juuri tästä näkökulmasta. Osuustoimintakirjallisuudessa aihepiiri on ollut esillä käsiteltäessä osuustoiminnan perusteita ja roolia nykyaikaisessa markkinataloudessa (vrt. ”the cooperative commonwealth school” ja nousrelainen ”competitive yardstick school” amerikkalaisessa osuustoimintakeskustelussa; ks. esim. Torgerson, Reynolds & Gray 1997: 2–4). Torgerson et al. mukaan ensin mainittu koulukunta näkee osuustoiminnan yleisemmän roolin seuraavasti: ”This cooperative commonwealth school saw cooperatives evolving into the dominant form of business activity in consumer and farm sectors, creating an economic and social order through utilization of federations and other linkages between cooperatives and allied support groups [–] Such a predominant role not only gave stature to the members as a class, but also made cooperatives a major source of influence in the broader political economy.” [”Osuustoiminnan kansainyhteisö-koulukunta näki osuuskuntien kehittymisen määrääväksi liiketoiminta-aktiiviteetin muodoksi kuluttajan ja maatalojen välillä, joka loi siten taloudellista ja sosiaalista järjestystä käyttämällä hyväksi federaatioita ja muita yhdistäviä mekanismeja osuuskuntien ja niiden liittolaisina olevien tukijaryhmien välillä. [–] Tällainen hallitseva rooli ei antanut vain asemaa osuuskuntien jäsenille luokkana vaan teki myös osuuskunnista merkittävän vaikutuslähteen laajemmassa poliittis-taloudellisessa ympäristössä. (Suomennos/SaS)] Vastaavasti osuustoiminnan kilpailullista mittatikkuroolia Torgerson & co luonnehtivat seuraavasti: ”His [Nourse] emphasis was on local control which manifested itself in a cooperatives organized to meet the needs of producers in a local community. Nourse posited that cooperatives could be organized representing a limited share of marketing activity and still serve a yardstick role by which members could measure the performance of other firms dominating the marketing channel. This check and balance function provided a checkpoint on other business and forced them to be more competitive.” [”Hänen (Noursen) painotus on paikallisessa kontrollissa, joka ilmeni osuuskunnissa, jotka olivat organisoiuneet vastaamaan paikallisen viljelijäyhteisön tarpeista. Nourse oletti, että osuuskunnat voitiin organisoida niin, että ne edustivat rajallista osuutta markkina-aktiiviteetista ja että ne siitä huolimatta voisivat toimia osuuskuntien jäsenille mittatikkuroolissa, mitaten markkina-

Osuus- sekä muu jäsen- ja asiakasomisteinen yritystoiminta ja sen muodostama kotimarkkinälähtöinen Suomi-napa edustaa uudistuneessa suomalaisessa talousmallissa kahta tärkeää *globaalitalouden riskejä vakauttavaa* elementtiä, joilla nykyisen suomalaisen talousmallin omaehtoisia kehitysedellytyksiä voidaan perinteisen suomalaisen talousmallin hengessä jatkossa varmistaa:

1. *Kotimaisuutta*. Kotimaisuus on jäsen- ja asiakasomisteisen yritystoiminnan keskeinen lähtökohta. Vaikka myös nämä yritykset toimivat nykyisin Suomen rajojen ulkopuolella ja ovat viime vuosina kansainvälistyneet, tämä strateginen lähtökohta erottaa ne selkeästi talousmallimme toista peruselementtiä edustavasta perinteisestä vientiteollisuudesta, joka on viime vuosikymmenten murroksessa voimakkaasti kansainvälistynyt ja toimii nykyisin selkeästi globaaleilla strategioilla, merkittävästi aikaisempaa kansainvälisemmässä omistuksessa ja siten elimellisenä osana omistaja-arvolla (shareholder value) ohjattua globaalia talousjärjestelmää.

2. *Kansantalouden kokonaisriskiä alentavaa rakennetta*. Nykyiseen suomalaisen talousmallin ohjauslogiikkaan (corporate governance) sisältyy kaksi varsin erilaista perusratkaisua. Niistä ensimmäinen edustaa nykyisessä talousmallissamme globaalia, omistaja-arvoa kärsimättömästi maksimoimaan pyrkivää, finanssivetoista ”turbo-kapitalismia”. Tämän rinnalla toimiva jäsen- ja asiakasomisteinen yritys rakenne, ”kansankapitalismi” edustaa puolestaan uudessa talousmallissamme perinteistä teollista ajattelua – vastakohtana huomattavasti ”löyhemmin” sijoituskohteisiin sitoutuneelle finanssivetoiselle ja pääomaerien tuottavuutta korostavalle ajattelulle – sekä taloutemme kokonaisriskiä rakenteellisesti alentavaa pitkäjänteisyyttä ja kohtuullisuutta.

Lähtökohtaisesti nämä kaksi peruselementtiä eivät ole toisilleen vastakkaisia tai toistensa kanssa ristiriidassa. Päinvastoin parhaimmillaan ne täydentävät erinomaisella tavalla toinen toisiaan ja antavat meille suomalaisille kansantaloutemme pienestä koosta ja avoimuudesta huolimatta jatkossakin mahdollisuuden kehittää uudessa globalisoituneessa ”maailmankylässä” taloutemme toimintaa omaehtoisesti ja tarpeettomia rakenteellisia taloudellisia riskejä välttämällä.

Samalla nämä osuustoiminnan ja muun asiakasomisteisen yritystoiminnan tärkeät peruselementit avaavat myös laajemman globaalin näköalan. Osuustoiminnalle, joka on sekä liikeideana että levinneisyydeltään globaali ilmiö – pelkästään perinteisen osuustoiminnan osalta maailman suurin, lähes 800 miljoonaa ihmistä käsittävä kansanliike – voidaan alkaa ihmisten mielissä sovittaa ja elinkeinoelämän sisäisessä työnjaossa kehittää sitä tärkeää tasapainottajan ja vaihtoehdon roolia, jonka voimansa tunnossa oleva kapitalismi tarvitsee välttämättä pehmen-nyksekseen nyt, kun pelinsä menettäneestä sosialismista ei siihen enää ole.

kanavaa hallitsevien muiden yritysten tehokkuutta. Tämä tasapainottava rooli tarjosi tarkistuspisteen myös muille liiketoiminnoille ja pakotti ne entistä kilpailukykyisemmiksi.” (Suomennos/SaS)]

OSA I

MUUTOS

Suomalaisessa talouselämässä ja sen taustalla vaikuttavassa talousmallissa viime vuosikymmeninä tapahtunut muutos on ollut niin suuri ja syvälinen, että meidän aikalaisten on ollut sitä vaikea tajuta ja hahmottaa. Myös jälkikäteen muutoksen kattava kuvaaminen ja selittäminen ja siihen sisältyvän uuden ja vanhan erottaminen toisistaan on vaativa tehtävä. Tämän vuoksi olen päätynyt tässä kirjassa näin aluksi havainnollisuuden lisäämiseksi seuraavaan ratkaisuun: tarkastelen rinnakkain sitä, miltä maailma näytti murroksen alla ja alkuvaiheessa (luku 2) ja miltä se näyttää nyt, kun alan kirjoittaa tätä kirjaa (luku 3). Se ero ja jännite, joka on hyvin aistittavissa näiden kahden, ajallisesti loppujen lopuksi aika lähellä (noin puolentoista vuosikymmenen päässä) toisiaan olevien tarkastelupisteiden välillä, antaa hyvän esimaun siitä, kuinka suurta muutosta ja kuinka syvällisiä muutosprosesseja olemme nyt lähdössä tarkastelemaan.

2 Prologi – muutamia tuokiokuvia ja haasteet

Vuosi 1989 tullaan merkitsemään aikakirjoihin monissa suhteissa suurten, jopa käännteentekevien muutosten vuotena. Päälimmäisenä monien mieliin ovat painuneet loppuvuoden kansainvälispoliittiset tapahtumat Itä-Euroopassa. Myös elinkeinoelämässä ja yritysten toimintaympäristössä tapahtui kauaskantoisia ja syvälle uurtavia rakennemuutoksia. Teknologinen kehitys ja lisääntyvä kansainvälistyminen tuovat mukanaan huomattavia laadullisia muutoksia tuotannollisen toiminnan peruslähtökohtiin. Yritystoiminta elää siten parhaillaan maailmanlaajuisesti hyvin dynaamista murrosvaihetta, jonka seurauksena talouselämässä tulee tapahtumaan jatkossakin huomattavia rakennemuutoksia ja uudelleenjärjestelyjä niin kotimaassa kuin maailmanlaajuisestikin. [--] Tällainen murros sisältää yritystoiminnan kannalta aina sekä uhkia että mahdollisuuksia. Se kumpi näistä vaihtoehtoista eri yrityksissä toteutuu, riippuu paljolti myös yrityksistä itsestään. Yritystoiminnan menestymisen kannalta ratkaisevaa on uhkien torjumisen ohella se, kuinka hyvin muutosprosessiin sisältyvät mahdollisuudet osataan tunnistaa ja käyttää hyväksi. Paikalla pysymisen vaihtoehtoa ei nyt juurikaan ole. Jos toimintaympäristön muutoksiin ei reagoida tai toimenpiteisiin ryhdytään liian myöhään, on uhkakuvien toteutumisen mahdollisuus lähivuosina hyvin todellinen.

Samuli Skurnik 1990b

Ne perusvoimat, jotka [--] tekivät pienestä ja perifeerisestä ajopuutaloudesta maailmantalouden työnjakoon sopeutuvan, mutta samalla sen virroissa kohtuullisen hyvin pinnalla etenevän koskiveneen, tulivat viimeistään 1980-luvun lopulla tiensä päähän. Kartellit, jotka viimeaikaisen päivälehtikeskustelun valossa ovat olleet suomalaisen talouden suurin ongelma, mutta historiallisessa perspektiivissä sen pelastus ja nousun instrumentti, ovat joko hajonneet tai hajoamassa. Idänkaupassa on palattu vuoteen 1917, ja poliittisesti säädelty pankkilaitos on sortumassa sille vieraaseen markkinatalouteen. ”Kansalliset” suuryritykset, valtionyhtiöt, eivät näytä tarjoavan pelastusta, ja niiden polemiikkia herättänyt yksityistäminenkin on pysähtymässä 1990-luvulla samaan kuin 1930-luvullakin, syvään lamaan ja kriisiin. Vientiteollisuuden voima ei riitä kannattamaan laajaksi kasvatettua julkista, kilpailulta suojattua ja subventoitua sektoria, mutta taloudellisesti mahdottomanakaan ”järjestelmä ei ole yhtä helposti purettavissa kuin se on rakennettavissa” (Solitander). Pitkäaikaisen kartelli- ja säätelytalouden luoma jäykkyys on näkynyt mm. tavassa, jolla yritysten on sopeutettava työvoimakustannuksiaan heikkenevään kannattavuuteen. Kun palkat eivät ole joustaneet riittävästi alaspäin, paine on purkautunut massatyöttömyytenä.

Markku Kuisma 1992: 230–231

Tunnusomainen piirre Suomen viimeisten vuosikymmenten taloushistoriassa onkin ollut näiden valta-blokkien ajautuminen suuriin vaikeuksiin, kun säätelyn ja kilpailun rajoitusten sävyttämä järjestelmä alkoi murentua. Ensimmäisenä vaikeudet tulivat esiin osuustoiminnallisen kaupan alueella. Sen jälkeen ongelmia syntyi pelkästään itäviennin varassa toimineissa teollisuusyrityksissä ja viimeiseksi ongelmiin ajautui pankkisektori. Tämä merkitsi lähes kuoliniskua edellä mainituille valtablokeille, joiden etunenässä olivat pankkien ja vakuutuslaitosten muodostamat yhteistyöryhmät. Muutoksen jyrkkyyttä kärjisti pankkien ja vakuutusyhtiöiden muodostamien finanssiblokkien murentuminen samaan aikaan, kun ul-

komaista omistusta rajoittaneet esteet purettiin. Seurauksena oli hyvin nopeaan tahtiin toteutunut ulkomaisen omistuksen esiinmarssi Suomen elinkeinoelämässä. Tällöin kansallisten tekijöiden sijaan ratkaisevaan asemaan nousivat globaalit tekijät ja yritysten kyky sopeutua joustavasti kansainvälisen talouden asettamiin puitteisiin.

Antti Kuusterä, 2002b: 170–171

2.1 ”Fortress Finland” sinivalkoisen pääoman puolustuslinnakkeena

Professori Pentti Kouri oli 1980- ja 1990-luvulla merkittävä toimija suomalaisessa yhteiskunnassa. Hänen ajatukset ja hänen toimintansa 1980-luvun suomalaisessa talouselämässä tarjoavat mielenkiintoisen näkökulman, tapaustutkimuksen ja vertailukohdan suomalaisen talousmallin murrokseen. Erityisen mielenkiintoiseksi sen tekee Kourin edustama kansainvälisyys ja hänen jo 1980-luvulla hankkimansa suomalaisittain merkittävä asema sekä kansainvälisessä tutkijayhteisössä että rahamaailmassa. Sen luulisi tarjonneen hänelle muita paremman perspektiivin tarkkailla Suomen taloutta ja siinä meneillään olevia muutoksia.

Uuden taloudellisen ajanjakson esiinmurtautumiseen näyttää siis olennaisesti liittyvän vanhojen kaupp- ja liikemiestapojen murtuminen, uusien yrittäjien esiinnousu ja vanhojen yrittäjien sopeutumisongelmat. [--] kyse varallisuuden uusjaosta. [--] aluksi vanhojen ja uusien yrittäjien kamppailut ja yhteenotot. Tätä seuraa vähitellen muotoutuva uusi järjestys ja sen mukainen yhteistyö. ”Ensimmäinen rakennemuutos” näyttää olevan ajanjakso, jossa pelisäännöt ovat selkiytymättömät ja epävarmuus laajaa ja monitahoista. Esiin murtautuvasta taloudesta ei kenelläkään ole paljon kokemusta, saati teoreettisempaa tietoa. Kuvaan kuuluu seikkailu ja keinottelu, johon näyttävät heittäytyvän niin uuden kuin vanhan talouden edustajat. Murrosta seuraava ensimmäinen talouslama vaikuttaa yleensä ratkaisevasti siihen, ketkä myöhempi historiankirjoitus leimaa keinottelijoiksi ja ketkä se ylentää ”uuden aikakauden suurmiehiksi” [--] Yritysten omistusrakenteiden muutokset, yritysstot ja valtaukset sekä spekulatiot rahoitusmarkkinoilla ovat niitä piirteitä, jotka näyttävät tulleen jäädäkseen suomalaiseen talouteen ja yhteiskuntaan. Toistaiseksi näihin operaatioihin on liittynyt uutuutta, yllätyksellisyyttä, keinottelua ja sankaripalvontaa. Yleisesti uskotaan, että tilanne selkeytyy, kunhan lainsäädäntöä kehitetään ja kilpailun kiristyminen karsii epäterveen osan uudenlaisista liiketoiminnoista. Parhaillaan elettyä aikakautta onkin [--] pidetty eräänlaisena ylimenokautena uusiin talouden perusrakenteisiin ja uudella tavalla koordinoituun yhteiskunnalliseen toimintaan. Edellinen murros suomalaisesta kauppahuonetaloudesta teolliseksi taloudeksi kypsyi noin 40 vuoden aikana. Ajanjaksoon sisältyi samanlaisia monitasoisia epävarmuustekijöitä, joita parhaillaan koemme. On syytä uskoa, että myös nykyinen kehitysvaihe [finanssivetoiseen talouteen] kestää useita vuosikymmeniä.

Risto Tainio 1990: 172–173, 178

KOP:n omat kymmenen prosentin omistusrajat olivat täynnä kummassakin [Sponsor ja Spontel] yhtiössä. Pankki ei halunnut myöskään avoimesti liputtaa osallistumistaan Kulvin tukemiseen. Siksi turvauduttiin erityisjärjestelyihin. KOP rahoitti sopiviksi katsomiensa liikemiesten ja heidän yhtiöidensä Sponsor- ja Spontel-osakekaupat ja otti ostoksiin liitty-

neen kurssiriskin itselleen. Vastapainoksi se sai osan mahdollisesta kurssivoitosta ja salaisin osto- ja myyntioptioin vahvistetun takuun siitä, että ”ystävät” sitoutuivat äänestämään osakkeiden tuottamilla äänimäärillään KOP:n ohjeiden mukaisesti. [–] Pentti Kouri ja Juhani Lipsanen kuulivat Härmälältä [KOP:n sijoituspankkitoiminnon johtaja, pankinjohtaja Jukka Härmälältä 21.3.1988] nyt sen, mitä he luultavasti olivat jo odottaneetkin. Kouri-yhtiöiden toivottiin ryhtyvän pankin rahoilla ostamaan SYP:n osakkeita. Hieman pateettisesti Kansallispankin itsenäisyshankkeeksi ristitty ”Project Independence” nytkähti liikkeelle [–] tai sitten Sampo [jonka uudelleenmuotoutumiseen nämä tapahtumat KOP:n piirustuksissa yleisemmin liittyivät] voisi olla osana vieläkin laajempaa, pellervolaisella yritysryppäällä vahvistettua suomalaiskansallista finanssilinnaketta, kuten loppuvuodesta 1988 Kourin ja hänen ministeriystävänsä Paavo Väyrysen inspiroimina hieman kaavailtiin.

Markku Kuisma 2004: 418, 424, 435

Tänä päivänä tiedämme kaikki, että vuosi 1989 merkitsi meille nykypolven ihmisille oleellista käännettä maailmanmenossa. Berliinin muurin murtuminen aloitti – tai pikemminkin sinetöi – kuvaannollisesti mutta monessa suhteessa myös konkreettisesti aivan uuden ajanjakson sotien jälkeen kahtiajakautuneen Euroopan rakenteissa ja toiminnassa.

Harva osasi kuitenkaan ennakoida muurin murtumista, eikä sen merkitystä tajuttu koko laajuudessaan edes silloin kun se oli jo täyttä totta, kun saatoimme seurata tätä ainutkertaista tapahtumaa reaaliajassa omien televisiovastaanottimiemme äärellä.

Historiantajun puutetta ei kannata lainkaan ihmetellä. Näin on käynyt maailman sivu suurten muutosten keskellä. Tästä on Ranskan suuren vallankumouksen ajalta hyvin kuvaava esimerkki: Ranskan silloinen kuningas Ludvig XVI merkitsi kesällä 1789 tuon historiallisen päivän kohdalle omaan päiväkirjaansa lakonisesti ”Rien de special” (Ei mitään erityistä). Muutoksen keskellä ja varsinkin sen keskiössä on usein hiljaista.

Omalla kohdallani – sattumoisin jokseenkin täsmälleen 200 vuotta myöhempään ajankohtaan – vuoteen 1989, tarkemmin sanottuna sunnuntai-iltaan kesäkuun 18. päivänä osui hyvin mielenkiintoinen ja omalla tavallaan historiallinen tapahtuma. Tosin minäkään en osannut oivaltaa sen merkitystä silloin. Nyt jälkikäteen ajateltuna tuo ilta ja sen tapahtumat olivat kuitenkin varsin merkittäviä, eikä vain minulle vaan yleisestikin.

Tapasin tuona kesäisenä sunnuntai-iltana professori Pentti Kourin yhteisen iltapalan merkeissä. Paikka oli Vaakunan Grilli Helsingin keskustassa. Puhuimme suomalaisesta talousmaailasta.

Peräpohjolan kairoilta kotoisin oleva Pentti J. K. Kouri oli tuossa vaiheessa jo tunnettu julkisuuden henkilö (ks. tietoruutu 2 ja liite 4/II).²² Keskusteluumme edeltäneellä vuosikymmenellä hän teki näyttävän entréen suomalaisen talouselämän huippupaikoille, mm. Nokia Oy:n ja Sanoma Oy:n hallituksiin sekä kysytyksi ja suomalaisittain tähtitieteellisillä summilla palkituksi luennoitsijaksi talouselämän keskeisille foorumeille. Ja vähitellen hänet alettiin tuntea myös suursijoittajana ja Kouri Capital -yhtiön omistajana.

²²Suomalaisen elinkeinoelämän johtoportaan tietoisuuteen hän oli tullut kymmenkunta vuotta aikaisemmin, varusmiesaikanaan, nuorena nerona, joka oli henkilökohtaisella lahjakkuudellaan raivannut tiensä Kemijärveltä Atlantic Collegen (koulutoverinaan mm. Jorma Ollila) kautta Yalen ja New Yorkin yliopistojen taloustieteen professoriksi ja samalla omana aikanaan maailmalla pisimmälle edenneeksi suomalaiseksi taloustieteilijäksi.

Me olimme tutustuneet toisiimme Nokian pääjohtajan Kari Kairamon ja Keskustapuolueen puheenjohtajan ja moninkertaisen ministerin Paavo Väyrysten ympärillä 1970-luvun puolivälin jälkeen toimineessa yhteiskunnallisessa keskusteluryhmässä.²³

Keskusteluryhmässä olimme puineet vuosikymmenen ajan yhteensä monina kymmeninä iltoina mitä mielenkiintoisimmilta näköalapaikoilta maailmaa tarkkailevien henkilöiden kanssa tärkeitä yhteiskunnallisia asioita. Erityisen paljon olimme keskustelleet Suomen ja maailmantalouden rakenteiden kehityssuunnista ja erityisesti suomalaisen talouselämän keinoista selviytyä odotettavissa olevista tavanomaista suuremmista haasteista.

TIETORUUTU 2: Pentti Kouri 80-luvun julkisuuden silmin

Apu-lehti julkaisi elokuussa 1986 Rauli Virtasen kirjoittaman reportaasin uudesta julkiksesta, professori Pentti Kourista. Laajan jutun otsikointi ja ingressi antavat hyvän kuvan paitsi siitä, miten Kouri nähtiin ja miten hänet haluttiin näyttää tuon ajan suuressa julkisuudessa, myös tutkimukseni kannalta tärkeästä ajasta ja sen arvomaailmasta:

Tulossa: suomalainen Rockefeller – Kourin kaari Kemijärveltä Concordeen

Professori Pentti Kouri, 37, lomaili Karibianmerellä kun Suomen Pankki jyräsi järeästi markkataisteluun 40 prosentin päiväkoroilla. Guadaloupeissa Kouri piti kuulemaansa niin uskomattomana, että oli valmis lopettamaan saariloman – varsinkin kun lomakeskuksessa oli vain yksi puhelin.

Väliotsikot:

Rahan tekeminen on hauskaa / Paavon [Väyrysten] mies / Nuori guru / Rahavallan huipulla / Limusiinista jeeppiin / Ensimmäinen miljoona vaikein

Kuvatestit:

Pentti Kouri pilvenpiirtäjämaastossa, työhuoneessaan First Boston -pankissa. / Yksi Kourin kantapaikoista, Manhattanin Prunelle-ravintola. / Professorin vai pankkiirin ilme? / Amerikan huiput haluavat nyt investointipankkeihin töihin. Se ei ole pelkästään terve kehityssuunta. / Elly Kouri kauppansa edustalla Sohossa. / Pari kertaa vuodessa professorilla on aikaa käydä saunomassa Kulosaaren kodissa.

Tuona kesäkuisena sunnuntai-iltana – siis muutama kuukausi suomalaista elinkeinoelämää ra-visuttaneiden ”kourikauppojen” jälkeen – Pentti Kouri kertoi minulle, hankettaan paperilapulle havainnollistaen, ”Fortress Finland” (Suomi-linnoitus) -suunnitelmastaan, joka myöhemmin sai laajaa julkisuutta ja muodostui yhdeksi tuon ajanjakson myyteistä (ks. Saukkomaa 1991; Kuisma 2004). Hankkeella oli Kourin mukaan ollut tarkoitus vahvistaa suomalaisen elinkeinoelämän omistusrakenteita kestämaan edessä olevan murrosvaiheen haasteet, ja samalla luoda edellytykset kehittää keskeisiä yrityksiämme strategisesti. Onneksi olen tallentanut Kourin keskustelum-

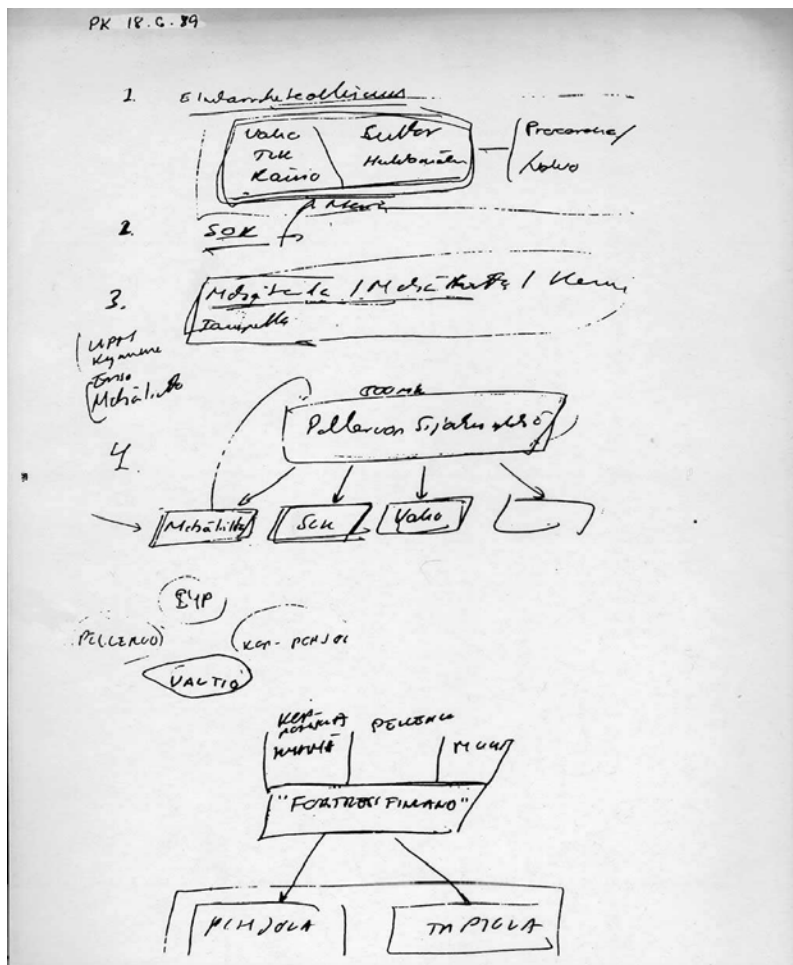
²³ Olen laatinut tämän ryhmän toiminnasta 1990-luvun lopulla lyhyen historiikin (Skurnik 1998c). Historiikin pohjalta on julkaistu sittemmin myös artikkeli Kanava-lehdessä 3/2003 (Skurnik 2003a: 234–239). Keskusteluryhmässä saatuihin kokemuksiin palaan myöhemmin tässä kirjassa.

MUUTOS

me kuluessa hahmotteleman piirroksen muistikirjaani (kuvio 2). Se nimittäin tarjoaa erinomaisen havainnollisen ja samalla hyödyllisen avauksen kirjamme teemaan.

Kuvio 2 Fortress Finland á la Pentti J.K. Kouri

Professori Kourin kesällä 1989 tämän kirjan kirjoittajalle piirtämä kaaviokuva Fortress Finland -suunnitelmastaan.



Lähde: Samuli Skurnikin muistiinpanot vuodelta 1989

Kourin luonnosteleman kuvion nelivaiheinen ajatusrakennelma lähti liikkeelle elintarviketeollisuuden rakennejärjestelyistä. Tältä osin erityisen huomattava ajan merkki hänen mielestään oli Volvo-yhtymän laajentumispyrkimykset – uuden tukijalan haku – perinteisen toimialansa ulkopuolelle ja erityisesti sen aktiivisuus omistamansa, elintarviketeollisuudessa mm. Abba-tuotemerkillä operoivan Procordian suhteen. Toiseksi Kouri noteerasi SOK:n liittymisen tähän

mielellään hahmottuneeseen rakennemuutoskokonaisuuteen päivittäistavarakaupan puolella ja erityisesti sen omistuksessa olevan elintarvikeyhtiö Meiran kautta.

Kolmas vaihe Kourin mallissa oli metsäteollisuudessa hahmottumassa oleva neljän kansainvälisestikin merkittävän toimijan – UPM, Kymi Kymmene, Enso, Metsäliitto – rakenne. Neljäs ja ainoa täysin²⁴ toteutumaton elementti oli suunnitelmaan sisältyvä ajatus, että pellervolaiset olisivat tiivistäneet oman teollisuutensa omistusrakenteita perustettavan pellervolaisen sijoitusyhtiön ja sen puitteissa toteutettavien keskinäisten ristiinomistusten avulla ja näin luo-
neet suomalaiseen talouselämään jatkoa ajatellen *uuden, omistuksellisesti vakaan kotimaisen ydinrakenteen*.²⁵ Kokonaisuutena Kouri näki suomalaisen talouselämän olevan ryhmittymässä neljään finanssileiriin: SYP, KOP–Pohjola, valtionyhtiöt ja pellervolaiset. Tässä asetelmassa piili hänen mielestään kaksivaiheinen ratkaisu, jolla horjuva sinivalkoinen pääoma olisi voitu pelastaa:

1. vakauttamalla KOP–Pohjola -leirin omistusrakenne yhdessä pellervolaisten kanssa Fortress Finland -rakennelman avulla.
2. hallinnoimalla omistuksellisesti tähän kokonaisuuteen kuuluvaa teollista toimintaa jatkosakin kansallisesti Fortress Finland -paalutuksen suojassa olevien Pohjolan ja Tapiolan kautta.

Kuuntelin Kourin selostusta monestakin syystä suurella mielenkiinnolla. En kiinnostunut aiheesta ainoastaan siksi, että sen esittäjällä oli vaikuttavalta tuntuvia näyttöjä osaamisestaan niin teorian tasolla kuin käytännön yrityselämässä. Ja nyt ei kyse tuntunut olevan pelkästä teoriasta; Kouri jatkoi piirustustyötään panemalla paperille omat – hämmästyttävän suurilta tuntu-
neet – omistuksensa hahmottelemansa yritysrakennelman ydinyhtiöissä (vrt. Kouri 1996: 171–174).²⁶

Kourilla oli hyvin selvä oma visionsa talouselämämme kehittämisestä. Näin jälkikäteen arvioituna Kourin ajatukset liittyivät mitä kiinteimmin kirjani aihepiiriin olevaan talousmalli-
teemaan. Juuri siitähän – yhdestä vaihtoehdosta uudeksi suomalaiseksi talousmalliksi – Kourin ajatuksissa ja suunnitelmissa oli kysymys. Käymämme keskustelun aikoihin vallinneessa yhteiskunnallisessa ilmapiirissä²⁷ Kourin selostus ja ajattelumalli tuntuivat sopivan hyvin yhteen sen finanssiryhmäpohjaisen rakenteen kanssa, jolla suomalaista talouselämää oli hallittu ja kehi-

²⁴ Tämä kuitenkin sillä varauksella, ettei pellervolaisten uutta yhteistä vuonna 1986 perustettua Devecap-hanketta haluta nähdä – sen keskeisten puuhamiesten tavoin – tällaisen idean jonkinlaiseksi esiasteeksi (ks. OT 1985 ja 1986; Skurnik & Varjovaara 1984).

²⁵ Kouri ei tehnyt minulle tältä osin mitään varsinaista ehdotusta.

²⁶ Kiinnostukseni herätti luonnollisesti myös pellervolaiselle leirille varattu merkittävä rooli: olinhan juuri (tarkemmin sanottuna 1.5.1989) aloittanut työni Pellervo-Seuran toimitusjohtajana, ja pellervolaisessa sisäpiirissä oli noihin aikoihin nostettu esille kysymys pellervolaisen finanssiryhmän tarpeellisuudesta. Pellervolaisia finanssiryhmäajatuksia olen selostanut varsin yksityiskohtaisesti 6.1.2003 päivätyssä muistiossani (Skurnik 2003b).

²⁷ Kouri ei suinkaan ollut yksin suunnittelemassa suomalaisen elinkeinoelämän rakennejärjestelyjä. Päävastoin liikkeellä oli taaja ja monenkirjava joukko erilaisia konsultteja ja investointipankkiireja kauppa-
massa eri osapuolille omia rakennejärjestelymallejaan – ja samalla tietenkin kärkeilyä omaa palaansa talouden avautumisvaiheessa syntyvistä kertaluontoisista arvonnousuista. Tuntumaa tuohon aikaan ja vallinneisiin tunnelmiin saa esim. lukemalla Kourin oman kirjan (1986) ja Kuismen tuoreen KOP-historian (Kuisma 2004).

tetty keskusteluamme edeltävien muutamien vuosikymmenten aikana (ks. esimerkiksi Saukko-maa 1991; Kouri 1996; Lassila 2002; Kuisma 2004).²⁸

Olen valinnut Fortress Finland -suunnitelman yhdeksi kirjani lähtökohdista, sillä vaikka Kourin hanke ei koskaan toteutunut, se tarjoaa kuitenkin välineen, jonka avulla suuriin yhteis-kunnallisiin murroksiin – hienosti sanottuna paradigman, yleisen toimintamallin muutokseen – liittyviä kysymyksenasetteluja ja muutosprosesseja voidaan tarkastella hyvin havainnollisesti (ks. Kuhn 1962 [1970]: 146–150 ja tietoruutu 5). Tietoruutu 3 kertoo samoihin aikoihin ajoittu-neista, samansukuisista pellervolaisista pohdinnoista.

Kourin kehittämä malli nimittäin tuo esiin erinomaisesti yhteiskunnallisen paradigman muutosvaiheisiin liittyviä tyypillisiä ja hyvin yleisiä hahmottamisongelmia. Erityisen selvästi se osoittaa sen, kuinka vaikeaa kaikkein oppineimpien ja kansainvälisiä esimerkkejä hyvin tuntevi-en – puhumatta meistä muista, jotka tarkastelimme asioita huomattavasti suppeammista näkö-kulmista ja vähäisemmän kokemustiedon pohjalta – on irtautua toimintaympäristössä vallinneis-ta rakenteista ja toimintatavoista (Argyris [1991] on kutsunut sitä ”vanhan poisoppimiseksi”), tai vaihtoehtoisesti, kuinka vaikeaa totutuissa toimintamalleissa ja valtarakennelmissa on saada aikaan muutoksia.

Kourin mallin tarkastelu osoittaa myös, millaiseen suohon joudutaan, kun muuttuneisiin olosuhteisiin yritetään soveltaa väistyvään paradigmaan kuuluvia toimintatapoja ja ratkaisumal-leja – tai vaihtoehtoisesti, kuinka vaikeaa yksittäisen ihmisen tai ryhmän on muuttaa yleistä kehityssuuntaa, kun se kerran on lähtenyt käyntiin.

Fortress Finland -suunnitelman polttopiste oli suomalaisen talouselämän ja talousmallin ehdottomassa ytimessä, niissä pankkien kautta hallituissa rakennelmissa, joilla suomalaista talo-uselämää oli, kuten taloushistorioitsija Antti Kuusterä tämän luvun alussa olevassa lainauksessa toteaa, monien vuosikymmenten ajan ilmeisen menestyksekkäästi ja rautaisella otteella hallittu. Jo pitkään maailmalla toimineen ja suuren maailman toimintatapoihin tutustuneen Kourin kehit-tämä malli oli omalla tavallaan looginen ja kunnianhimoinen yritys puretua juuri näitä raken-teita kehittämällä niihin haasteisiin, joita näköpiirissä oleva kansainvälistyvä ja globalisoituva toimintaympäristö suomalaisen talouselämän perinteisille syvärakenteille tarjosi.

Kourin mallin lähtökohtana olivat suomalaisen talouselämän ytimessä olevat finanssi-ryhmärakenteet ja erityisesti KOP:n ja Pohjolan ympärille rakentuneen niin sanotun sinivalkoi-sen pääoman (kuvio 3) omistuksellisen vakauden ja kaupallis-teollisen toiminnan kilpailukykyi-syyden varmistaminen muuttuvissa olosuhteissa. Olosuhteissa, joissa kansainvälisiä esimerkkejä tunteva Kouri tiesi entisenkaltaisen suljetun talouden hallinnollisten ja sisäänpäin lämpiävien rakennelmien olevan kestävämpiä.

Nyt jälkikäteen tiedämme, että Kourin motiivit eivät olleet pelkästään isänmaallisia ja yleishyödyllisiä. Hänellä ja varsinkin hänen edustamillaan ulkomaisilla pääomasijoittajilla²⁹ oli

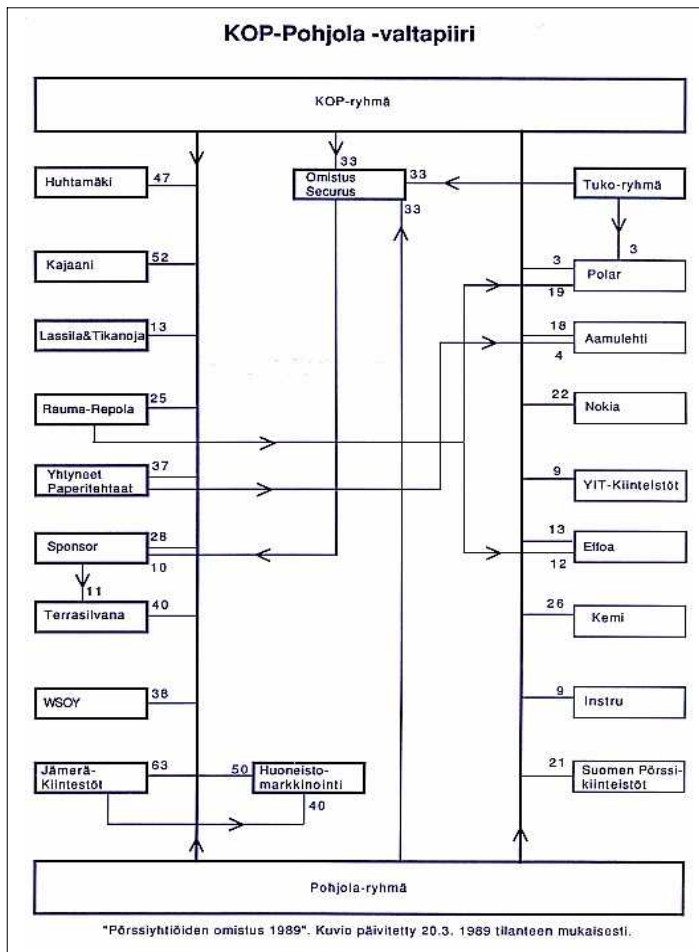
²⁸ Kourin ajatusrakennelmalla on myös selvät henkiset liittymäkohdat Kairamon ja Väyrysen ryhmän keskusteluissa esillä olleeseen kansallisten päättäjiemme yleisempäänkin huoleen siitä, miten suomalais-kansallinen vahvasti finanssiryhmiin sidottu, mutta jo aikansa elänyt teollinen malli saadaan luotsattua kilpailukykyisenä näköpiirissä olevan taloudellisen toiminnan kansainvälistymisen ja kiristyvän kilpai-luuympäristön maailmaan. Pellervolaisen ulottuvuuden tällaisessa rakennelmassa saattoi ymmärtää nimen-omaan KOP-Pohjola -finanssiryhmän omistusrakenteiden keskeisenä vakauttamiselementtinä, sehän oli yksi koko Kourin suunnitelman – kuten sen nimi jo kertoo – ydintavoitteita.

²⁹ Kourin keskeisenä rahoittajana hänen Suomen hankkeidensa alkuvaiheissa toimi unkarilaislähtöinen suursijoittaja George Soros, joka operoi maailmanlaajuisesti valtavilla pääomilla omistamansa Quantum

hankkeessa suuret rahat liossa. Heidän sijoituksensa perustuivat kokemuksille muiden maiden talouksien avautumisprosessista ja erityisesti arviolle, jonka mukaan suomalaiset omaisuusarvot olivat aliarvostettuja, kuten muissakin vastaavassa kehitysvaiheessa olleissa talouksissa, jolloin omaisuusarvojen nousu talouden avautumisen myötä tarjoaisi oikeaan aikaan rahojaan sijoittaneille hyvät voitontekomahdollisuudet.³⁰

Kuvio 3 Suomalainen finanssiryhmämalli

Esimerkkinä KOP-Pohjola -valtapiirin/finanssiryhmän yritykset ja niiden väliset omistukselliset kytkennät vuonna 1989



Lähde: Lantto 1989: 10

Fundin kautta (ks. esim. Kuisma 2004; Saukkomaa 1991: 23–25). Kouri (1986) on kuvannut tapahtumien kulkua omaelämäkerrallisessa kirjassaan *Pentti Kouri. Suomen omistaja ja elämäni muut roolit*.

³⁰ Toinen henkilö, joka toi noihin aikoihin julkisessa esiintymisessään voimakkaasti esiin tämän näkökulman oli SKOP:n varatoimitusjohtaja Juhani Riikonen.

Tämän kirjan teeman ja seurattavan kehitystarinan kannalta Fortress Finland -mallin mielenkiintoisuus piilee sen tietyssä yleispätevyudessa (ks. Tainio 1990). Se osoittaa siihen sisältyvine spekulatioelementteineen kaikkineen erinomaisen havainnollisella tavalla, millaisiin vaikeuksiin yhteiskuntapolitiikassa joudutaan, jos ei riittävän ajoissa oivalleta paradigman muutoksen aiheuttamia rakenteellisia muutostarpeita ja niiden myötä syntyviä uusia vaatimuksia yhteiskuntapoliittiselle tavoitteenasettelulle ja keinovalikoimalle, jos/kun ”kehityksen iso pyörä” tempaa yksittäiset toimijat mukaan yleiseen myllerrykseen.

Toteutuneena Fortress Finland -malli olisi merkinnyt suomalaisen talouselämän perinteisen finanssiryhmärakenteen viemistä huippuunsa – ja samalla se olisi tarjonnut yhden mahdollisen ratkaisumallin myös pellervolaisten tietoruudussa 3 puheena oleville finanssiryhmäpohdinnoille. Etukäteen Fortress Finland -mallin puutteet, ongelmat ja lieveilmiöt eivät kuitenkaan olleet lainkaan niin ilmeiset, kuin miltä ne nyt jälkiviisaudella tarkasteltuina tuntuvat.

Nykytietämyksellä Fortress Finland -mallin perusongelma oli, että se rakentui aikaisemman kehitysvaiheen finanssiryhmälogiikalle, joka uudessa tilanteessa oli jo syrjäytymässä.³¹ Vaikka pankkien valtaa ei asetettu suomalaisessa yhteiskunnassa varsinaisesti kyseenalaiseksi – myös Kouri suhtautui, kuten myöhemmin käy ilmi (Kouri 1986: 18–19) asiaan hyvin myönteisesti – suunnitelma ei ottanut riittävästi huomioon niitä yleisiä, muun muassa kansainvälisten pääomaliikkeiden vapautumisesta ja ulkomaisen omistuksen lisääntymisestä seuranneita muutospaineita, joita tapahtumassa ollut taloudellisen paradigman muutos aiheutti niin talouselämän rakenteille kuin sen toimintamalleille.

Oma ongelmansa oli epäilemättä myös Kourin mallin edustama yrityskulttuuri. Se oli suomalaiselle elinkeinoelämälle vielä siinä vaiheessa uusi ja outo ja aiheutti siten omat hylkimisreaktionsa.³²

TIETORUUTU 3: Ajatus pellervolaisesta finanssiryhmästä

[Pellervo-] Seuran tehtäviä ja niiden kehittämistä käsiteltäessä on mm. seuraavista asiakokonaisuuksista toivottu [johtokunnan puheenjohtajan Sakari Kontion käymissä taustakeskusteluissa] käytävän v. 1988 kuluessa perusteellisempi keskustelu: Toimiiko pellervolai-

³¹ Tosin Kouri itse on näitä tapahtumia jälkikäteen arvioidessaan edelleen tiukasti kieltänyt tällaisen tulokinnan (ks. Kouri 1996: 211–212). Kysyessäni keväällä 2004 Kourilta lupaa tässä kirjassa julkaistaville, häntä koskeville yksityisille tiedoille, tiedustelin samalla hänen kommenttejaan kirjoittamaani tekstiin. Vastaus oli tältä osin seuraava: ”En halua millään tavalla vaikuttaa siihen, miten toimiani arvioidaan ja analysoidaan. Ehkä palaan Suomen aikaani joskus tulevaisuudessa, mutta nyt olen kiinnostunut globaaleista haasteista ja ongelmista.” (Kouri 2004)

³² Huolimatta niistä vaikeuksista, joita Kourin Fortress Finland -malli omana aikanaan kohtasi, itse ideaa ei kuitenkaan ole ilmeisesti täysin haudattu. Vuoden 2003 alkupuolella julkisuuteen nimittäin tuli Sammon entisen pääjohtajan Jouko K. Leskisen sisäpiirikauppoja koskeneiden tutkimusten myötä kesällä 1999 laadittu vastaavanhenkinen ja -niminen suunnitelma (T-S 2003: 6). Näiden tietojen mukaan Pohjola edustava Tauno Matomäki, Sampoa edustava Jukka Härmälä ja Leoniaa (ja Suomen valtiota) edustava Sauli Niinistö laativat kesällä 1999 ”Valmistelu kotimaisen vakuutus- ja rahoitustoimintaa harjoittavan yhtiön perustamisesta” -nimisen suunnitelman, jonka ajatuksena oli Pohjolan, Sammon ja Leonian yhdistyminen. Tätä tarkoitusta varten Fortress Finlandin kokoamisen edellytyksiä ja siihen liittyviä tekijöitä selvittivät Jouko K. Leskinen Sammosta, Iiro Viinanen Pohjolasta ja Harri Hollmen Leoniaasta. Lisäksi selvitystyössä olivat mukana jo Kourinkin hankkeiden aikoihin kuvioissa [Jukka Härmälän lisäksi] mukana olleet investointipankkiirit Peter Fagernäs Conventumista ja Björn Wahlroos Mandatumista.

nen osuustoiminta nykyisellään yhtenäisenä ”finanssiryhmittymänä”? Onko tämä monille toimialoille eriytyneessä osuustoiminnassa toivottavaa tai mahdollista? Voitaishinko Pellervo-Seuraa kehittää ”finanssiryhmittymä-idean” pohjalta? [--]

Sekä läheisistä toimialoista että muista yhteisistä lähtökohdista johtuen yhteistyömahdollisuuksien etsiminen pellervolaisen yritysryhmän sisältä on luontevaa ja toivottavaa. Pellervolaisen elinkeinoryhmän puitteissa toteutettavilla yhteistyöhankkeilla on mahdollista saavuttaa välittömien yrityskohtaisten hyötyjen ohella myös välillisiä, koko pellervolaista elinkeinoryhmää ja sen omistajakuntaa hyödyttäviä yleisempiä synergiaetuja. [--] Pellervo-Seuran eräs keskeinen tehtävä on pyrkiä osaltaan tunnistamaan tuloksellisempia yhteistyömahdollisuuksia sekä toimia tarvittaessa aloitteentekijänä ja apuna yhteistyöhankkeiden viireille saattamisessa.

Pellervo-Seuran johtokunnan 1980-luvun lopun valmistelumateriaalia (P-S 1988a ja 1989a)

Ennen kuin olin aloittanut Pellervo-Seurassa toimitusjohtajana, pellervolaisen osuustoiminnan piirissä oli viritelty 1980-luvun lopussa ns. pellervolainen finanssiryhmä -teeman puitteissa keskustelua osuustoiminnan roolista suomalaisen yritystoiminnan (valta-) rakenteissa (ks. P-S 1987, 1988a ja b, 1989a ja b; Skurnik 1994e ja 2003b).³³ Toisin kuin Kourin Fortress Finland -suunnitelmassa, pellervolainen lähestymiskulma teemaan oli kuitenkin lähinnä puolustuksellinen, eikä se ollut koskaan mikään strateginen pellervolainen tavoite.³⁴ Vaikka tämä(kään) keskustelu ei johtanut loppujen lopuksi alkua pidemmälle – jos edes sinnekään asti, mikä lienee myös yksi tämän ajan ilmiöitä – kuuluu se osaltaan ajankuvana siihen epävarmuuteen ja uuden etsintään, joka 1990-luvun alussa elinkeinoelämämme piirissä vallitsi ja jonka kautta uusi suomalainen talousmalli viimein kehittyi.

Asiakokonaisuutena kysymys pellervolaisesta elinkeino- tai finanssiryhmästä oli toisaalta aihepiiri, johon tiivistyi itse asiassa samaan aikaan useampia erityisen periaatteellisia osuustoiminnallisia linjavalintoja: suhteen ottaminen perinteiseen suomalaiseen finanssiryhmämalliin ja yleisemminkin yritys yhteistyön erilaisiin organisointivaihtoehtoihin sekä verkostotalouteen. Tämän vuoksi asiasta pyrittiin virittämään pellervolaisessa elämänpiirissä laajempaa ”kansalaiskeskustelua”.

Vuonna 1990 Pellervon Päivän teemana oli haastavasti ”Kuka omistaa osuuskunnat 1999?”. Seminaarissa käydyn paneelikeskustelun pohjaksi oli etukäteen laadittu ja lähetetty kaikille seminaariin ilmoittautuneille tutustuttavaksi neljä erilaista skenaariota (OT 1990/2: 26–28). Näistä seminaarin osallistunut lähes viisisatapäinen, ennen muuta pellervolaisten osuuskuntien ylintä luottamus- ja liikkeenjohtoa edustava osanottajajoukko esitti (äänesti) sitten itse pai-

³³ Tämä hanke oli varsin keskeisesti esillä pellervolaisella agendalla 1980-luvun lopussa aloittaessani 1.5.1989 Pellervon toimitusjohtajan toimeni. Erityisen aktiivinen minun suuntaan oli tuossa vaiheessa SOK:n pääjohtajana ja Pellervon uutena johtokunnan jäsenenä vastikään aloittanut Jere Lahti.

³⁴ Vaikka pellervolainen yritystoiminta ei ollut koskaan kuulunut elinkeinoelämämme mihinkään – kumpaankaan (KOP-Pohjola/SYP) – finanssiryhmään ja vaikka koko finanssiryhmämalli nähtiin osuustoiminnan verkostotalousmalliin sopimattomaksi (SM 1989; Skurnik 1989g ja i, 1991f, 1994a), pidettiin sitä kuitenkin potentiaalisena uhkana pellervolaisten mahdollisuuksille kehittää omaehtoisesti omia yrityksiään elinkeinoelämän edessä olevassa murroksessa.

kalla käydyn paneelikeskustelun³⁵ päätteeksi oman mielipiteensä seuraavasti (Skurnik 1990c: 3):

Skenaario	Toteutuu toden- näköisimmin	Mielestän paras vaihtoehto
1) Hajaannutaan omille teille	26 %	3 %
2) Uutta vauhtia juurilta	29 %	39 %
3) Luodaan pellervolainen finanssiryhmä	21 %	42 %
4) Osuuskunnat muutetaan osakeyhtiöiksi	24 %	16 %

Kommentoin asiaa tuoreeltaan seuraavassa OT-lehdessä otsikolla ”Omistajuus osuustoiminnassa” (Skurnik 1990c):

[--] Pellervon Päivän epävirallisen ”osuustoimintaparlamentin” mielipidejakautuma on varsin mielenkiintoinen. Parhaina pidetyiksi osoittautuivat juuri ne kehityspolut, jotka poikkeavat eniten nykyisistä kehityssuunnista. Kummankin vaihtoehdoisen kehityspolun ”Luodaan pellervolainen finanssiryhmä” ja ”Uutta vauhtia juurilta” perustelut on johdettu nykytilanteesta. Toinen perustuu ulkopuoliseen muutospaineeseen, toinen muuttuneen toimintaympäristön tarjoamiin uusiin mahdollisuuksiin. Finanssiryhmäajattelun lähtökohtana on se uhka, jota elinkeinoelämän piirissä tapahtumassa oleva blokkiutuminen aiheuttaa ”sisäpiireihin” kuulumattomille pellervolaisille yrityksille. Uutta vauhtia juurille -ajattelu lähtee taas siitä, että teknologian kehittymisen myötä mahdolliseksi tulleet, hajautettuihin organisaatorakenteisiin perustuvat ”verkostotalousmallit” avaavat aivan uusia mahdollisuuksia käyttää nyky-yhteiskunnassa hyväksi alkuperäisen osuustoiminnallisen liikeidean, ”pienien ihmisten strategisen allianssin”, tarjoamia mahdollisuuksia. Kumpikaan näistä etusijalle asetetuista vaihtoehdoista ei kuitenkaan toteudu itsestään. Päinvastoin kaikista neljästä skenaariosta juuri näiden kahden toteutuminen edellyttää pellervolaisilta päätöksentekijöiltä erityisen selkeää tahtoa ja määrätietoista työskentelyä halutun tavoitteen saavuttamiseksi. Itse en usko, että yksikään Pellervon Päivillä käsitellyistä hyvin kaavamaisista kehityspoluista kelpaisi sellaisenaan pellervolaisen omistajastrategian lähtökohdaksi. Tämän vuoksi pellervolaisissa piireissä olisi nyt välttämättä jatkettava hyvään alkuun päässyttä omistajuus - keskustelua. Tavoiteltavan tulevaisuuden koordinaatit on täsmennettävä ja selvitettävä päätöksentekotason etenemisjärjestys. Ja tarvittavien kehittämislinjausten taakse on saatava jatkossa omistajien selkeä tahdonilmaus. [--]

Periaatteessa kysymys pellervolaisesta elinkeino- tai finanssiryhmästä pellervolaisen yritysyhteistyön muotona ja sen mahdollisesta roolista pellervolaisessa yritystoiminnassa oli tietenkin viime kädessä ykkösluokan omistajaohjausasia. Näin ollen on luonnollista, että pellervolaisten keskusliikkeiden hallintoneuvostojen puheenjohtajat, jotka edustavat pellervolaisessa hierarki-

³⁵ Paneelin osanottajat: johtaja Tuomas Hinttula (OKL), pj Sakari Kontio (P-S), hallit. jäsen Juhani Rinta (Valio), tj. Samuli Skurnik (P-S), johtaja Hannu Uski (SOK), erikoistutkija Raija Volk (PTT), varatj. Toivo Yläjärvi (Lihakunta), paneelin pj, johtaja Heikki Järvinen (P-S).

assa ylintä omistajatahtoa muodostavaa ja omistajavaltaa käyttävää tahoa, olivat erittäin kiinnostuneita tästä teemasta ja sitä koskevan valmistelun etenemisestä.³⁶

Puheenjohtajafoorumi seurasi finanssiryhmäteeman kehitystä useassa 1990-luvun alkupuolen palaverissaan ja antoi tässä asiassa myös omia valmistelutoimeksiantojaan Pellervon toimistolle.³⁷ Tammikuussa 1992 tästä teemasta käytiin varsin perusteellinen keskustelu OKO:n Kuusisaaren tiloissa. Osanottajajoukko oli tuolla kertaa seuraava: Heikki Haavisto, Sakari Kontio ja Samuli Skurnik (P-S), Veikko Majankulma ja Tarmo Pukkila (OKO/OKL), Kari Neilimo (SOK), Niilo Mäki (Valio), Mikko Pesälä (Karjaportti/lihatalot), Osmo Pietikäinen (Novera), Pertti Vuola (Lähivakuutus).

Keskustelun lähtökohtana olivat puheenjohtajafoorumin toimeksiannosta laatimani muistio (Skurnik 1992c) sekä Pellervon valtuuskunnan pj Heikki Haaviston alustus Pellervon kehittämistyöryhmän työn etenemisestä. Tuossa Kuusisaaren palaverissa käytetyistä puheenvuoroista olen merkinnyt muistikirjaani mm. seuraavaa:

Neilimo Hyvä asia. 1) Pellervolaisella yritystoiminnalla on yhteistä ja jotakin varten P-S on perustettu. Nyt on mietittävä, mitä alkuperäisistä ajatuksista ja tavoitteista on jäljellä, jota voisi tänä päivänä käyttää. 2) Omistajuuden strategia on yksi perusteellisesti mietittäviä asioita. Alun perin osuustoimintamalli rakennettu 1. asteen osuuskunnalle. Nyt tätä mallia olisi lähdettävä terästäämään ja tässä P-S:lla tärkeä

³⁶ Foorumin keskustelulle tarjosi Pellervon valtuuskunnan puheenjohtajan Heikki Haaviston johdolla toimiva puheenjohtaja-ryhmä. Se kokoontui aktiivisimmillaan kolme neljä kertaa vuodessa, useimmiten illan palavereihin Helsingissä jonkin yrityksen tai Pellervon edustustiloissa, mutta joskus myös pidempiin tapaamisiin maakunnassa.

³⁷ Lokakuussa 1991 alustin aiheesta otsikolla ”Finanssiryhmä: miksi ja miten?” (Skurnik 1991g) pyrkimällä jäsentämään aihetta uusimman liikkeenjohtokirjallisuuden valossa mm. seuraavilla näkökohdilla: ”[--] Ns. finanssiryhmässä kyse on yhteistyöstä, joka on muodoltaan varsin löyhää ja koskee yleensä vain osaa yrityksen toiminnosta; termi ’finanssiryhmä’ voi olla harhaanjohtava, koska ei välttämättä kuvaa itse yhteistyön ydinolemusta, vaan pikemminkin erästä erityistapausta (eli rahoituslaitoksen ympärille ryhmittynyttä yhteistyötä). *Finanssiryhmän idea*. Pyrkimys parantaa yritysten mahdollisuuksia luomalla yritystoiminnalle suotuisat lähtökohdat tiettyjen yritystoimintaan liittyvien yleisempien edellytysten osalta; kyseeseen tulevat sellaiset yrityksen toiminnoista, jotka eivät ole esim. toimialaan sidoksissa, esim.: 1) resurssit, 2) omistuksellinen vakaus, 3) riskinottokyky, 4) edellytysten luominen strategisille panostuksille, 5) ’manööveritila’; ts. harjoitetaan yhteistyötä arvoketjun sellaisten toimintojen osalta, jotka eivät ole toimialaspesifisiä lähtien ajatuksesta, että kaikessa yritystoiminnassa vaaditaan tietyt perusedellytykset, jotka ovat yrityksille yhteisiä; tällaisen yhteistyön syntymisen ja onnistumisen edellytys on, että yrityksillä on jotain ’sukulaisuutta’ keskenään, koska yhteistyö on enemmän luottamuksen kuin sopimusten ja tarkkaan määriteltyjen pelisääntöjen varassa. *Pellervolaisen yhteistyön idea*. Taloudellisen ajattelumallin sukulaisuus ja omistuspohjan osittainen päällekkäisyys voivat antaa mahdollisuuden yrittää parantaa yksittäisten yritysten pitkän tähtäyksen kehittämisedellytyksiä tekemällä yhteistyötä sellaisten yritystoiminnan perusedellytysten osalta, jotka ovat yhteisiä useammille/kaikille pellervolaisille ja mahdollisesti pellervolaista yritysryhmää henkisesti lähellä oleville yrityksille, ja joissa yritysten intressit ovat yhteneväiset (= jokaiselle osapuolelle yhteistyö ko. asioissa on pts edullisempi vaihtoehto kun yksin tai joidenkin muiden yritysten kanssa toimiminen. [--] *Miten? Yhteisten nimittäjien tunnistaminen*. [--] Yhteiset omistajaintressit sekä synergiamielessä että yhteinen tarve omistajuusmallien ja -strategioiden kehittämiseksi; Tarpeellisia peruslähtökohtia pellervolaisen yritystoiminnan kehittymiselle sopeuduttaessa eurointegraation mukana muuttuvaan toimintaympäristöön: * toimiva omistajuus ja omistajastrategiat, * vakaan omistajapohjan varmistamisella vapausasteita eri yritysmuotojen käyttömahdollisuuksille, * mahdollisuus toteuttaa offensiiveja halutuilla painopistealueilla, * mahdollisuus kehittää yrityksiä pitkäjänteisesti ja toteuttaa valituilla toiminta-alueilla toimialoille sopivia riskistrategioita, * manööveritilan hankkiminen välttämättömille toimialajärjestelyille, * resurssikysymykset, * pellervolaisen yritystoiminnan lähtökohtien vahvistaminen muissa yhteistyökuvioissa.”

	rooli, koska liikkeenjohto on osk:ssa karannut omistajien käsistä. Kun oy:ssä ratkaisee tulos sijoitetulle pääomalle, olisi ost:n määriteltävä vastaava oma tavoite. 3) Allianssikysymys. Ei finanssiryhmä, vaan tavoitteeksi asetettava ”kolmannen ryhmittymän” luominen Suomeen KOP/SYP rinnalle. 4) Johtamisen osalta erotettava eri tasot: operatiivinen, strateginen ja institutionaalinen. Institutionaalisesa johtamisessa yhteydenpito ympäristöön keskeistä ja siinä P-S:lla tehtävää.
Pietikäinen	Skurnikin muistio realistinen ja syvälinen kuvaus kysymyksenasetteluista ja vastauksista yllätti positiivisesti. Osuustoiminnan yleisten kehitysmahdollisuuksien parantaminen oleellinen asia. Ot-yritysten nykyinen johtamistapa vierras/amerikkalainen ja organisaatiorakenteet ovat liian monimutkaisia.
Pesälä	Neilimon esittämät ajatukset viisaita. Pellervolainen allianssi sekaisin, koottava. OP ja SOK ovat otteessa, Valio ja osuusteurastamot hakevat muotoaan.
Haavisto	Onko tämä taas yksi niitä keskusteluja, joka ei johda mihinkään. Neilimon ajatukset hyviä, myös P-S:n tulevan roolin miettimisen suunnista. P-S ollut ”äiti”, joka synnytti ja kaitsi bisnekset, mutta joka myöhemmin pantiin jo 20-luvulla, kun pääjohtajat ottivat vallan, syrjään nurkkaan. Tuolloin alettiin ottaa ”mukavia miehiä” P-S:n johtoon. Nyt Skurnik leimattu häiriköksi ja ”pahaksi pojaksi”. Kuitenkin P-S:n olisi pitänyt kehittää sekä omistajuutta ja pääomahuoltoa. P-S kuitenkin hyväksytään vain jos se on ”kiltti”. Kolmas ryhmittymä tarvittaisiin, mutta onko enää luotavissa. Nyt voimavaroja tuhlataan kun olisi paljon, missä yhteistyöstä voitaisiin saada hyötyä. Yhtenä ajankohtaisena esimerkkinä kansainvälistyminen, jossa ruotsalainen myllyteollisuus, joka on jo muissa pohjoismaissa ja tulossa nyt Suomeen. Pohjoismaisen ajattelu ainoa mahdollisuus myös suomalaisille. Keskeinen kysymys nyt, onko hallintomiesjohdolla voimaa lähteä kehittämään yhteistyöajatuksia ja pakottaa pääjohtajat pysähtymään. Tämä on todella tärkeä asia pohdittavaksi.
Mäki	Valion osalta lähtökohtana on omistajajohtoinen hallinto ja yhtiömuotoinen bisnes. Omistajatahto toimii nykyisin 1. tasolla, mutta 2. [bisnes-] tasolla vaikeuksia. Kehityssuuntana on, että Suomen pienuus pakottaa osk:t kansainvälistymään. Valion osalta yleisten kehityspuitteiden luomiselle on ajankohtaista tarvetta.
Kontio	Viittauksena Neilimon kuvaamaan taustaan: tietty selkeä idea oli olemassa kun P-S perustettiin. Mitä Skurnikin esittelemään malliin tulee, niin pellervolainen keiretsu on jo olemassa, mutta ei ole saatu toimimaan, vaan toimitaan edelleen 1. asteen osk:n mallilla. Hallinnon kehittäminen ja kv. tärkeitä. Nyt on 12. hetki!
Vuola	Yhtyy Haaviston pessimismiin. Vaikka allianssi on olemassa, olisi se pantava myös toimeen. Ehkä nyt kv.-paineiden vuoksi voisi olla otollinen hetki. Voisiko etenemistie olla hallintoneuvostojen-puheenjohtajien yhteispalaveri pääjohtajien kanssa ”vihreän allianssin” aikaansaamiseksi.
Pesälä	Kokoa ja vakavuutta olisi. S- ja Op-ryhmät ovat vahvoja ja niistä löytyy jonkinlaista omistajuutta vs. SKOP, mutta Valio ja teurastamot tarvitsevat tukea.
Pietikäinen	Tehtävä selväksi, että P-S ei ole tavoittelemassa komentokeskus-asemaa ja että nyt puhutaan ”löyhistä” yhteistyömalleista.

Jatkon osalta puheenjohtajafoorumi sopi tässä yhteydessä selvitetäväksi 1) miten löyhä yhteistyö voitaisiin Suomessa organisoida ja hallinnoida? ja 2) millaisia yhteistyömalleja voitaisiin kehittää rahoitusasioissa? Tältä pohjalta hallintoneuvostojen puheenjohtajien ryhmä evästi tuossa vaiheessa Pellervon toimiston jatkamaan valmisteluja. Samaan teemaan palattiin vielä useampaan kertaan samana vuonna – pääasiassa pj-kokoonpanolla, mutta kerran (11.6.1992) myös yhdessä pääjohtajien kanssa (Komi 1992; ks. liite 16).³⁸

Vaikka julkista keskustelua tämän kysymyksenasettelun ympärillä ei hyvistä yrityksistä huolimatta syntynyt³⁹, kehittyi tästä teemasta kulissien takana suorastaan ”elämää suurempi” aihe, jota on erilaisissa pienissä piireissä kommentoitu aina näihin päiviin asti (ks. Borgström 2003; Haavisto 2004; Autio 2003). Hyvän yhteenvedon tästä prosessista laati mielestäni Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin toimitusjohtaja Keijo Manner⁴⁰ kommentoidessaan minulle sähköpostiviestillä aihepiiristä laatimaani yhteenvetomuistiota (Skurnik 2003b). Näin Manner (Manner 2003):

[--] Oma, hyvin pragmaattinen, näkemykseni on, että pellervolaisen kentän yhteistyö – muodossa tai toisessa – oli/tuli mahdolliseksi useasta eri syystä, muun muassa:

- asiaan ei paneuduttu riittävän syvällisesti
 - verkostoitumismahdollisuus työnnettiin syrjään ja ajateltiin asiaa vain juridisten rakenteiden kautta
 - yhteiset strategiset lähtökohdatkin, mm. omistajuus, yms., unohtuivat
 - yhteinen arvostus puuttui osittain – sitä löytyi juhlapuheissa mutta ei osattu/haluttu rakentaa todellista strategista kumppanuutta
 - tehtiin vakavia virhevalintoja, jotka horjuttivat sisäistä luottamusta pellervolaisessa kentässä (jälkiviisautta käyttäen ja strategisen yhteistyön kontekstissa).
- Asiaan saattoi vaikuttaa myös yleisempi ilmapiiri: Kilpailuttaminen, eri tahtiin tapahtunut liiketoiminnan ”vapautuminen” ja kansainvälistyminen, jne. [--]

2.2 Sääntelytaloudesta kilpailutalouteen – valtameren taakse kilpailuoppia hakemaan

Toinen tähän kirjani alkuun valitsemani tuokiokuva peilautuu siitä tilanteesta, josta lähdimme Pellervossa 1980-luvun lopussa yhdessä yhteiskuntatieteiden tohtori Risto Volasen kanssa hahmottamaan pellervolaisen osuustoiminnan edessä odottavaa muutosta. Tavoitteenamme oli saada ensivaiheessa siirrettyä jäsenyritystemme käyttöön sitä kokemusta, jota toisella, pitkään suljetussa sääntely-ympäristössä toimineella toimialalla – sähköisessä viestinnässä – oli hieman aikaisemmin saatu sääntelyn purkautumisen ja toimintaympäristön avautumisen yritystoiminnalle synnyttämistä haasteista.

³⁸ Pellervolainen puheenjohtajaryhmä osallistui myös samana vuonna Haaviston johdolla Japanissa järjestettyyn kansainvälisen osuustoimintajärjestön (ICA) yleiskokoukseen ja tutustui samassa yhteydessä japanilaisen elinkeinoelämän yhteistoimintamalleihin ja -rakenteisiin.

³⁹ Yhteenvedo käytetyistä puheenvuoroista löytyy laatimastani muistiosta (Skurnik 2003b).

⁴⁰ Manner toimii nykyisin Keski-Suomen Osuuspankin toimitusjohtajana.

Mikael Soininen [Hannes Gebhardin keskustelukumppani keväällä 1899 suomalaisen osuustoiminnan alkuperäistä strategiaa luotaessa⁴¹] sanoi, että Gebhardilla on ”suurenmoimen aate”. Me puhuisimme tänään nerokkaasta strategiasta, joka kytki yhteen tuolloisen kansainvälisen järjestelmän dynamiikan, suomalaisen puolueen kansallisen strategian ja laajan kansan taloudelliset tarpeet. [--] Suomen ja osuustoiminnan nykyinen johtajasukupolvi istui edellisen, sodasta palanneen sukupolven kattamaan pöytään. Sen antimet on nyt syöty ja seuraavalle viisikymmenvuotistaipaleelle lähdettäessä joudutaan vastaamaan samoihin kysymyksiin kuin edeltäjät omista murroskohdissaan: 1) Mihin maailma on menossa? 2) Mikä tuossa maailmassa on Suomen kansallinen strategia, johon yrityksemme asemoituu? Edellisiin sukupolviin verraten nykyinen luottamus- ja liikkeenjohto kohtaa kansalliseen ympäristöön asemoitumisen uudella tavalla. Emme enää tiedä, missä määrin jatkossa tulee olemaan kansallista strategiaa, jonka kautta kiinnitymme kansainväliseen järjestelmään. [--] Talouden alalla ovat vastakkain kaksi liikkeenjohdollista näkemystä. Nyt ylivoimaisessa johdossa oleva suomalaisen liikkeenjohdon ajattelu nojaa suoraviivaisiin johtopäätöksiin kaiken taloudellisen toiminnan kansainvälistymisestä maanosan ja maapallon laajuiseksi. [--] Toinen, Michael Porterin koulukunta sanoo, että mitä enemmän markkinat kansainvälistyvät sitä tärkeämmiksi kilpailueduiksi tulevat yrityksen kotipesän kansalliset erityispiirteet. Kansakunnat ja yritykset eivät kilpaile samanlaisuudella vaan erilaisuudella.

Risto Volanen 1995: 99–100

Viljelijöiden taloudellinen yhteistoiminta elää tänään koko suomalaisen yhteiskunnan tavoin syvällistä murrosta. Vaivalloisesti ja liitoksistaan natisten instituutioiden ja ihmisten yhteenliittymät muuttavat asentoaan. Missä tahansa yhteisössä tapahtunut tilanteen ja oman aseman uudelleenarvointi aiheuttaa ympäristössä kuumeista pohdintaa: mitä tämä meille merkitsee, miten tähän on vastattava ja mitä siitä sitten seuraa? Jokainen muutos tuo mukanaan uusia muutostarpeita. Liike on vasta hiljattain alkanut. Sen loppua tai edes rauhoittumista ei ole näköpiirissä. Viljelijöiden taloudellisen yhteistyön historiassa on alkamassa uusi vaihe.

Jarno Mäki 1995: 162

The sense of urgency and unfreezing has been one of the reasons why the Finnish progress has been so great. Some years ago, there was a clear understanding in Finland that the current model was not working, which made the country open to new approaches [ks. esim. Finnish agri-cooperative HBS team 1992]. I found something similar in New Zealand around 1990–1991 [ks. Crocombe, Enright & Porter 1991]. Things were so bad that there was no choice; an economic crisis served as a trigger. Some sort of catalyst seems to be necessary to cause individuals to question the status quo. An economic crisis is an obvious catalyst. However, opening an economy to competition, entry into a free trade area, and other events can play similar role. [--] One of the reasons that made Finland able to make

⁴¹ Taiteilija Albert Gebhard on kuvannut tämän tärkeän keskustelun historialliseksi muodostuneessa taulussaan ”*Kun Suomen osuustoiminnan syntysanat lausuttiin helmikuulla 1899*” (ks. Kuisma et al./kansikuva), jonka Gebhardin suku on lahjoittanut myöhemmin Pellervo-Seuralle ja joka vielä minun aikanani riippui seuran kokoushuoneen seinällä.

progress was precisely the recognition of the need to move from a macroeconomic to a microeconomic perspective.

Michael E. Porter 1998⁴²

TIETORUUTU 4: Pellervo ja pellervolaisuus

Vanhemman suomalaisen osuustoimintasukupolven keskuudessa Pellervo-Seura ja pellervolaisuus ovat käsitteitä, jotka kaikki tuntevat ja jotka muodostavat keskeisen lähtökohdan – yhteisöllisen ajattelun ja yhteisen yrittämisen tarvitseman ”sosiaalisen liiman” – suomalaiselle osuustoiminnalliselle yrittäjyydelle. Vaikka tämä tutkimus ei ole varsinainen osuustoimintatutkimus, ja vaikka Pellervo-Seura ja erityisesti sen puitteissa toteutettu järjestötoiminta on rajattu tutkimuksemme polttopisteen ulkopuolelle, on lukijan kuitenkin hyvä tuntea nämä kirjassa monessa eri yhteydessä vilahtavat käsitteet ja niiden taustat, koska ne ovat se henkinen ilmansuunta ja ajattelumaisema, josta asioita tässä kirjassa tarkastellaan.

Pellervolaisuudelle ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä valmista määritelmää. Yleisesti sanottuna sillä tarkoitetaan kuitenkin sitä elämänpiiriä, ajattelumallia ja eräänlaista vuosisatojen kuluessa kehittyntä kulttuurista kokonaisuutta, jonka pohjalle suomalaisen osuustoiminnan yksi peruslinja – työväenliikkeen piirissä kehittyneen ns. edistysmielisen osuustoiminta-ajattelun edustaessa toista peruslinjaa – on alun perin rakentunut. Tältä pohjalta syntynyt ja kehittynyt osuustoiminnallinen traditio on näihin päiviin asti jatkanut elämäänsä Pellervo-Seurassa järjestäytyneiden osuustoiminnallisten yritysten (ks. myöhemmin liite 2) ja niissä erilaisissa rooleissa toimivien ihmisten – osuuskuntien jäsenten, hallintohenkilöiden ja liikkeenjohdon sekä muiden toimihenkilöiden – keskuudessa.

1910-luvulla osuustoiminnan yhteisestä alkujuuresta eriytyi poliittisen jaon perusteella vasemmistopuolueisiin kiinnittynyt niin sanottu edistysmielinen osuustoiminta, ”punapääoma”. Tätä traditiota edustaa tänä päivän Osuuskunta Tradeka-yhtymä ja aina 1900-luvun lopulle asti siihen kuuluivat myös Osuusliike Elanto (joka fuusioitui vuonna 2003 HOK:n kanssa) ja järjestöpuolella Kulutusosuustoiminnan Keskusliitto KK (joka lakkautettiin 1990-luvun alussa ja jonka järjestötoiminta yhdistettiin yhteistyössä S-ryhmän kanssa perustettuun Suomen Kuluttajaosuustoiminnan Liittoon, SOKLiin. Punapääomaa oli myös vakuutuspuolella (Kansa, Turva) ja pankkipuolella (Osuuspankki Yhteistuki).

Pellervolaisuus on myös sisällöltään hyvin laaja-alainen ja vaikeasti määriteltävä käsite. Entisaikaan se perittiin talonpoikaisena kodinperintönä ja eräänlaisena selkäyttimeen iskostettuina kokonaisvaltaisena ajattelumallina. Siihen sisältyi sukupolvelta toiselle siirtyvän perimätie-

⁴² ”Välttämättömyyden tunne ja asemien sulaminen on yksi syistä, miksi Suomen saavuttama edistys on ollut niin merkittävää. Joitakin vuosia sitten Suomessa vallitsi selvä ymmärrys siitä, että senhetkinen talousmalli ei toiminut ja tämä teki maan avoimeksi uusille lähestymistavoille. Jotain samantapaista olen nähnyt Uuden-Seelannin osalta vuosien 1990–1991 tienoilla. Asiat olivat niin huonolla tolalla, ettei ollut enää valinnanvaraa; taloudellinen kriisi toimi toisin sanoen liipaisimena. Näyttää siltä, että jonkin sortin katalysaattori on välttämätön, se saa yksilöt kyseenalaistamaan *status quo*’n. Taloudellinen kriisi on aivan ilmeinen katalysaattori. Toisaalta myös talouden avautuminen kilpailulle, astuminen vapaakauppa-alueelle ja muut vastaavat tapahtumat voivat toimia samassa roolissa. [--] Yksi syistä, joka teki Suomelle mahdolliseksi saada aikaan edistystä johtui nimenomaan siitä, että ymmärrettiin tarve siirtyä tarkastelemaan asioita kokonaistaloudellisen näkökulman sijasta liiketaloudellisesta näkökulmasta.” (Suomenos/SaS)

tona kaikki ne toimintamallit – liiketoimintaperiaatteet, rakenteet, yrittämismallit ja niin edelleen – jotka muodostavat kansainvälisistä osuustoimintaperiaatteista johdetun suomalaisen osuustoimintayrittäjyyden ja yrityskulttuurin syvimmän aatteellisen ytimen.⁴³

Entisaikoina tämä tarkoitti käytännössä eräänlaista osuuskuntien jäseniksi liittyneiden henkilöiden ja heidän perheidensä elämäntapaa, kokonaisvaltaista sitoutumista ”omiin yrityksiinsä”. Tämä toteutui siten, että talon – pellervolainen perinnehän on syntynyt nimenomaan maaseudulla – kaikki tuotteet toimitettiin jatkojalostettavaksi ja markkinoitavaksi omiin osuuskuntiin – maito valiolaiseen osuusmeijeriin, teuraat osuusteurastamoon, kananmunat Munakuntaan, puu Metsäliittoon, tuotantopanokset ostettiin Hankkijasta, muut välttämättömyyshyödykkeet SOK:laisesta osuuskaupasta ja raha-asiat hoidettiin osuuspankissa.⁴⁴

Vuosikymmenten myötä, suomalaisen yhteiskunnan muuttuessa, sen väestön kaupungistuessa ja pellervolaisten yritysten kasvaessa ja niiden rakenteiden kaupallistuessa tilanne alkoi kuitenkin vähitellen muuttua. Pellervolaisuus menetti aikaisemman aatesisältönsä ja roolinsa, ja siitä alkoi tulla osalle pellervolaisen liikkeen parissa toimivista suorastaan toimintaa häiritsevää ”historiallinen” painolasti.

Pellervolaisen ”vieraantumiskehityksen” eturintamassa kulivat ne yritykset (osuuskaupat ja -pankit ja aivan erityisesti niiden keskusliikkeet sekä Hankkija/Novera), joiden asiakaskunnan enemmistön alkoi muodostaa taajamien kuluttajaväestö ja joiden toiminta, liikkeenjohto ja vähitellen myös hallinto alkoivat siirtyä sekä fyysisesti että henkisesti yhä urbaanimmaksi.

Pellervo-Seura on vuonna 1899 suomalaista osuustoimintaa ja erityisesti sen omistuksellisen ytimen muodostavia jäsenyhteisöjä organisoimaan ja kehittämään perustettu ja sen puitteissa toimiville ihmisille yhteisen tapaamis- ja edunvalvontafoorumin muodostava aatteellinen yhteisö (rekisteröity yhdistys), joka samalla varmistaa suomalaisen osuustoiminnalliseen yrittämiseen vuosikymmenten varrella kasaantuneen ”kollektiivisen tiedon” jatkuvuuden ja modernin hyväksikäytön. Pellervo-Seura on toiminut 1920-luvulta lähtien Helsingin keskustassa sijaitsevassa Maalaisten yhteistoimintatalossa.

Pellervo-Seuran rooli ja tehtävät ovat vuosikymmenten varrella eläneet ja kehittyneet osuustoiminnallisen yrittämisen ja suomalaisen yhteiskunnan kehittymisen myötä. Viime vuosina siihen ovat kuuluneet muun muassa julkaisutoiminta (Pellervo- ja Osuustoiminta-lehdet sekä www.pellervo.fi-verkkosivut), lakiasiain neuvonta ja edunvalvonta, tutkimus- (PTT ja Suomen Gallup – Elintarviketieto Oy) ja koulutus- (Pellervo-Instituutti Oy) toiminta sekä kansainväliset järjestöyhteydet (Cogeca [EU:n maatalousosuustoimintajärjestö] ja ICA [Kansainvälinen osuustoiminta liitto]).

⁴³ Organisaatiofilosofiana tämä muistuttaa hämmästyttävän paljon uusimpien, biologisista hermoverkoista ja hermojen toiminnasta esikuvia hakeneiden holografisten organisaatiokehikoiden ajattelumalleja, joita esim. Gareth Morgan on hyvin kuvannut kirjassaan *Images of Organization* (ks. Morgan 1997: 102–118). (Ks. myös Nohria & Eccles 1992)

⁴⁴ Pellervon johtokunnassa pitkään toimineen Atria Oyj:n hallituksen ja sen suurimman omistajaosuuskunnan Itikan hallintoneuvoston puheenjohtaja Reino Penttilän osuustoiminnallisen hallintomiesuran alku on tässä suhteessa hyvin kuvaava ja paljon puhuva. Hänen ensimmäinen luottamusmiestehtävänsä omassa osuuskunnassaan (Itikka) oli nimittäin kulkea kotipitäjänsä (Nurmo) kaupoissa tarkistamassa, että siellä oli tarjolla Itikan – ja mieluiten vain Itikan – tuotteita ja raportoida havainnoistaan jatkotoimenpiteitä varten sekä osuuskunnan liikkeenjohdolle että eri jäsenyhteisöjä (pitäjän kyliä) osuuskunnan hallintoelimiissä edustavalle luottamusmiesjohdolle.

Myös edistyskellisen osuustoiminnan puolella kehittyi vastaavantyyppinen ajattelumalli, jota SDP:n edesmenneen puoluesihteerin Kari Laitinen kuvasi hyvin Osuustoiminta-lehden kirjoittamassaan kolumnissa ”Äitini kauppakassi” (Laitinen 1998: 25).

Tultuani vuonna 1989 nimitetyksi PTT:n tutkimusjohtajan paikalta Pellervo-Seuran toimitusjohtajaksi oma ajatukseni oli pyrkiä auttamaan osuustoiminnallista yrittämistä sopeutumaan edessä oleviin haasteisiin yhdistämällä edellä kuvaamani arvokas henkinen pääoma ja ”syvätiedon” (tacit knowledge) muodostava aatteellinen tausta sekä monipuolinen asiantuntija-osaaminen uusimpaan talous- ja yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen tuottamaan tietoon.

Kiinnityn pellervolaiseen elämänpäiriin (ks. tietoruutu 4) 1970-luvun lopulla sen ulkopuolelta tultuani vuonna 1979 valituksi perusteilla olevan Pellervon Taloudellisen Tutkimuslaitoksen PTT:n talouspoliittisen tutkimusryhmän tutkimusjohtajaksi ja toimitusjohtajan varamieheksi.⁴⁵ Kun en edustanut tälle elämänpäirille tyypillisiä ”kehtogebhardilaisia”⁴⁶, ensireaktion osuustoiminnasta olivat lähinnä uteliaisuus ja ihmetys. Tulin uteliaaksi huomattuani, kuinka suuri taloudellis-yhteiskunnallinen merkitys osuustoiminnallisella yritystoiminnalla maassamme ja elinkeinoelämässämme on. Samalla kuitenkin ihmettelin, miten tämä yritystoimintamme lohko kaikessa mittavuudessaan – monet osuuskunnathan olivat suomalaisittain suuryrityksiä ja omien toimialojensa markkinajohtajia – oli potentiaaliseen merkitykseensä nähden yhteiskunnallisesti niin näkymätön.⁴⁷

Tullessani kymmenen vuotta myöhemmin, vuonna 1989, Pellervo-Seuran johtoon taloudellisen toiminnan globalisoituminen ja siihen liittyvä suomalaisen talouselämän kansainvälistyminen ja suljetun sääntelytalouden jo 1950- ja 1960-luvuilla alkanut purkaminen olivat varsin ilmeisiä kehityssuuntia. Nimenomaan suuntia. Sen sijaan kehityksen nopeudesta ja aikataulusta – kuten myös sen toivottavuudesta – vallitsi suuri epätietoisuus ja erimielisyys. Selvää kuitenkin

⁴⁵ PTT:n perustajia olivat Pellervo-Seuran ja sen taustalla vaikuttavan pellervolaisen osuustoiminnan ohella MTK ja MTK:n säätiö. PTT:n ensimmäinen toimitusjohtaja oli valtiotieteen lisensiaatti Seppo Suokko.

⁴⁶ Tätä nimitystä on käytetty pellervolaisessa elämänpäirissä aina näihin päiviin asti hyvin tyypillisistä pellervolaisuutta edustavista henkilöistä, jotka ovat saaneet osuustoiminnallisen ajattelunsa perusteet kodin ja suvun perintönä ikään kuin ”äidin maidossa”. Gebhardilaisuus-nimitys tulee 1800-luvun lopulta 1900-luvun alkupuolelle eläneestä Hannes Gebhardista, jota pidetään suomalaisen järjestäytyneen osuustoiminnan perustajana (ks. Gebhard 1899; Simonen 1949). Näin ollen tulin pellervolaiseen elämänpäiriin – uskoakseni aivan tarkoituksellisesti – sen ulkopuolelta. Itse asiassa uskon, että tämä oli tuolloisilta valitsijoiltani – tietojeni mukaan yksi ensimmäisiä ehdottajia oli tuolloin [vuonna 1989 vastikään SOK:n pääjohtajaksi ja samalla Pellervon johtokunnan jäseneksi tullut Jere Lahti, joka ehdotti valintaani johtokunnan puheenjohtajalle Sakari Kontiolle ja valtuuskunnan puheenjohtajalle Heikki Haavistolle – aivan tietoinen ja tarkoituksellinen valinta, sillä he ymmärsivät hyvin osuustoiminnan muuttumassa olevan tilanteen.

Vaikka sukujuureni ovat äitini puolelta Pohjois-Pohjanmaan talonpoikaaisessa ympäristössä, olen elänyt pääosan elämästäni kaupunkiympäristössä. Osuustoiminta herätti kiinnostukseni paitsi PTT:n taustan ja oman tutkijataustani vuoksi myös, koska olin toiminut aiemmin talous- ja teollisuuspolitiikan parissa niin PTT:ssä kuin yhteiskunnallisissa luottamustehtävissäni.

⁴⁷ Keskustan asiantuntijapiireissä, joissa noihin aikoihin varsin tiiviisti toimin, pellervolaiset olivat kyllä Heikki Haaviston merkittävän asiantuntemuksen ja painoarvon vuoksi hyvin näkyvillä. Sen sijaan muissa talous- ja teollisuuspoliittisissa ympyröissä ei pellervolaisia juuri näkynyt, eikä heidän äänensä erottunut elinkeinoelämän muutoin niin aktiivisen ja äänekkään edunvalvonnan seasta (tästä sain hyvän omakohtaisen kuvan toimiessani vuosina 1978–79 toisen valtiovarainministeri Esko Rekolan poliittisena sihteerinä [vastaa nykyisiä erityisavustajia]), mikä oli mielestäni sekä yllättävää että valitettavaa. Puhuin asiasta 1980-luvulla usein sekä Haaviston (MTK:n puheenjohtaja ja PTT:n hallituksen pj.) että Sakari Kontion (MTK:n 2. pj ja PTT:n hallituksen jäsen) kanssa.

oli, että tulossa oleva muutos merkitsi suurta haastetta osuustoiminnalle ja siten myös sen yhteistoiminta- ja edunvalvontaorganisaationa toimivalle Pellervo-Seuralle.

Pellervossa kiireisin muutostarve oli kuitenkin pahasti rämettymään ja luutumaan päässeeseen organisaation sisällä. Organisaatiota ja osaamista täytyi siis kehittää. Ensimmäisessä vaiheessa, keväällä 1991 mukaan vedettiin yhteiskuntatieteen tohtori Risto Volanen.⁴⁸ Pellervolaisesta näkökulmasta katsottuna Volasella oli arvokasta tuoretta käytännön kokemusta Yleisradio Oy:n (Yle) kehitysohjohtajana: Ylessähän strategisen suunnittelun ydinkysymys oli ollut jo jonkin aikaa kilpailutilanteen radikaali muutos (satelliittikanavat, paikallisradiot, ym.), toimialan sääntelyn purku, deregulointi, ja näin ollen Ylen asemointi yrityksenä tähän uuteen markkinatilanteeseen.

Vaikka en osaa ajoittaa tapahtumien kulkua samalla tavoin päivän päälle kuin Kourin kohdalla, ne pohdinnat, joita Volasen kanssa aloimme välittömästi käydä hänen otettuaan uuden tehtävänsä vastaan – ja jo sitä ennen – ovat sitäkin elävämpänä mielessäni.⁴⁹ Keskusteluidemme ydin oli selkeä tunne muutoksesta ja siitä, että pellervolaisen yritystoiminnan toimintaympäristössä oli tapahtumassa jotain hyvin merkittävää, johon pitäisi ryhtyä varustautumaan. Mutta miten?

Ensin täytyi selvittää, mikä tämä suuri muutos tarkemmin ottaen on, ja sen jälkeen päästä muiden – viime kädessä koko miljoonajäsenisen pellervolaisen kansanliikkeen – kanssa yksimielisyyteen siitä, mitä oli tapahtumassa ja mitä kaikkea se osuuskunnilta edellyttää. Volasen perehtyneisyydestä liikkeenjohto-oppien uusimpiin suuntauksiin – viime vaiheessa erityisesti portterilaiseen strategiseen ajatteluun – ja Ylen muutosprosessiin olivat tässä suuri apu.⁵⁰

Vuoden 1991 lopulle päivätyssä ensimmäisessä taustamuistiossaan ”Pellervolaisen osuustoiminnan rakenteellisia ongelmia” Volanen tiivistä pellervolaisia ongelmanasetteluja mm. seuraavasti (Volanen 1991: 14–15, 32)⁵¹:

⁴⁸ Volasella oli tuolloin jo takanaan pitkä ura yhteiskunnallisissa toiminnassa: nuorisopolitiikassa, Metsäliitossa, valtion finanssihallinnossa – välillä hän haki lisäoppia maailmankuulusta ranskalaisesta hallinto-korkeakoulusta ENA:sta (Ecole National de l’Administration) – Valtion koulutuskeskuksessa ja viimein yritys suunnittelusta Yleisradion kehitysohjohtajana. Volasen vuonna 1977 valmistuneen väitöskirjan nimi oli *On Conditions of Decision Making. A Study of The Conceptual Foundations on Administration (Päätöksenteon olosuhteista. Tutkimus hallinnon käsitteellisistä perusteista* [Volanen 1977]). Hän toimi – toimii – myös Helsingin kauppakorkeakoulun dosenttina. Pellervolaisessa elämänpäiressä hänen tehtäväkseen tuli ensimmäiseksi ideoida Heikki Haaviston vetämässä työryhmässä (muina jäseninä olivat MTK:n toiminnanjohtaja Markku Nevala ja allekirjoittanut) MTK:lais-pellervolaista koulutustoimintaa, myöhemmin, vuoden 1990 lopulla hänet palkattiin vetämään näiden pohdintojen lopputuloksena syntyneitä koulutus- ja kehitysasioihin keskittyvää uutta pellervolaista palveluorganisaatiota Pellervo-Instituutti Oy:tä.

⁴⁹ Varsinainen lähtökohta ja tausta näille pohdinnoille luotiin jo 1980-luvun lopulla. Tuolloin osallistuin SOK:n uudeksi pääjohtajaksi valitun Jere Lahden johdolla toimineen S-ryhmän uutta asiakasomistajalinjausta vuoden 1988 alusta valmistelleen työryhmän toimintaan (ks. tietoruutu 37). Ehdotuksestani myös Volanen kutsuttiin kesällä 1988 työryhmän asiantuntijaksi.

⁵⁰ Volanen oli laatinut aiheesta valtavan kasan kalvoja Ylen strategisen suunnittelun tarpeita varten. Ylessä hän oli tutustunut myös kansainvälisen asenneilmaston muutosten tutkimiseen erikoistuneen RISC:n (Research Institute for Social Change) tutkimusmetodeihin ja tutkimustuloksiin jopa siinä määrin, että yrityksen sveitsiläinen omistaja ja johtaja Larry Hassoon oli vetänyt hänet mukaan kansainväliseen kehitysyryhmään. Näin ollen saimme ikään kuin keittiönoven kautta käyttöömmme arvokasta tietoa siitä, mitä yritysten toimintaympäristössä aivan oikeasti oli tapahtumassa.

⁵¹ Pellervo-Seura tilasi Pellervo-instituutilta ja sen johdossa keväällä 1991 aloittaneelta Volaselta heti ensi alkuun muistion, joka voisi toimia pohjana alkavalle pellervolaiselle keskustelu-/strategiaprosessille. Volasen muistion ensimmäinen luonnos valmistui aivan vuoden 1991 viime päivinä (Volanen 1991).

[--] Alkavalla vuosikymmenellä pellervolaisten osuuskuntien keskeisiä kysymyksiä ovat,

- o ehtivätkö osuuskunnat kehittää liiketoiminta-alueittain kansainvälisessä kilpailussa menestyvät kilpailustrategiat
- o ehtivätkö ja haluavatko pellervolaiset yritykset kehittää strategioita, jotka käyttävät hyväksi toimialojen ja koko ryhmän voimavarojen yhteisvaikutusta, vai pyritäänkö yrityskohtaiseen selviämiseen.

Elintarvikeosuustoiminnan keskeinen kysymys on lisäksi, miten Suomessa kyetään kansainvälisen kaupan vapautumisen ja Euroopan yhdentymiskehityksen vuoksi ylläpitämään kannattavaa maataloutta.

[--] Mikäli osuuskunnat etsivät yhdessä välittömät tulostavoitteet ylittävää strategista [ryhmäkohtaista] kilpailuetua, on tämän edellyttämä työnjako, koordinaatio ja voimavarojen kokoaminen päätettävä riskin kantavien jäsenomistajien toimesta, ja päätöksen toteuttamisesta vastaavalla toimivalla johdolla on oltava jäsenomistajien ja heidän edustajiensa suora tuki. Käytännössä tämä merkitsee sitä, että keskusliikkeen tai osuuskuntien omistaman yrityksen hallinnon tulee olla reaalisesti jäsenomistajien ohjauksessa.

Pari vuotta myöhemmin näihin pohdintoihin tuli kolmantena tärkeänä henkilönä mukaan Peller-von uusi johtokunnan puheenjohtaja, hausjärveläinen biologi-maanviljelijä Jarno Mäki.

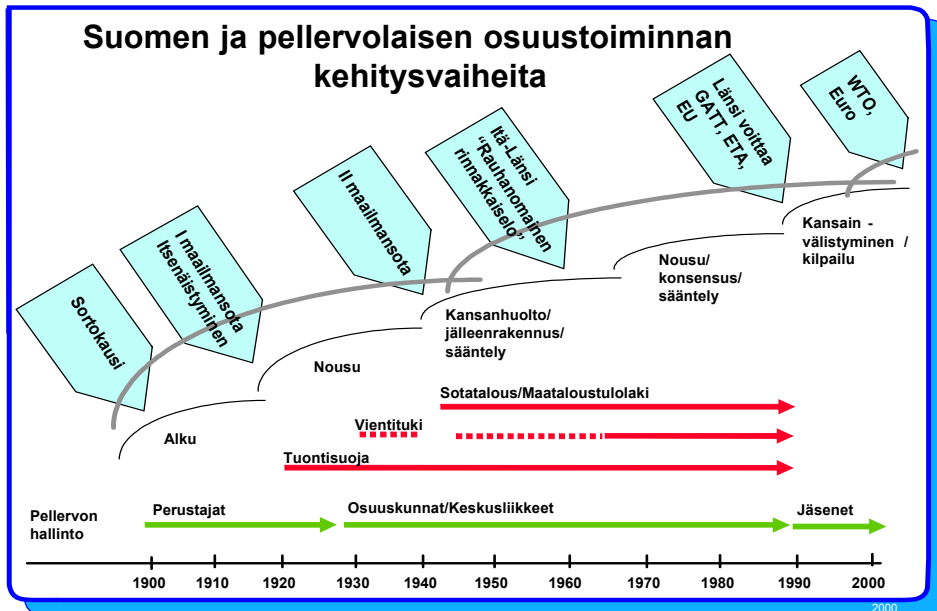
Ensimmäisenä kävimme läpi Ylen kalvojen keskeisen sanoman ja totesimme, että piirtämällä samat kalvot uudelleen hieman otsikoita ja termejä muuttaen saisimme ensihätään jo paljon aikaan. Kun yhdistimme näin hahmottuvan kuvan RISC:n kautta välittyvään kansainvälisen asenneilmaston muutoskuvaan, alkoi tunnelin päässä näkyä jo suorastaan valoa. Keskeinen sanoma tiivistyi ensivaiheessa perusnäkemykseen, joka eri vaiheiden jälkeen⁵² jalostui oheisen kuvion (kuvio 4) muotoon, erityisesti sen oikeaan, paradigman muutokseen (ks. tietoruutu 5) viittaavaan yläkulmaan ja kolmannen aallon alkuun. Aloimme leikkiläisesti kutsua sitä Pellervon uuden ajan⁵³ ”kotitarvehistorian” ensimmäiseksi luonnokseksi.⁵⁴

⁵² Kuviota käytettiin runsaasti Pellervo-Seuran 1990-luvun ensimmäisessä syksyllä 1993 käynnistetyssä strategiaprosessissa, jonka loppuraporttiin se sisältyy (Pellervo-Seura 1994: 2).

⁵³ Tuorein pellervolainen yleishistoria oli vuodelta 1949, jolloin Pellervo-Seura täytti 50 vuotta (ks. Simonen 1949).

⁵⁴ Pelkistettynä kuviosta hahmottuu pellervolaisen siihenastisen historian – ja samalla suomalaisen taloushistoria viimeisen sadan vuoden päälinja – ydinsanoma seuraavasti: Nykypäivään on tultu kahden pitkän aallon kantamina, ensimmäisen ulottuu liikkeen syntyajoilta vuosisadan vaihteesta toiseen maailmansotaan, toinen sotien jälkeisestä sotatalouden purkuvaiheesta nykyaikaan. Nyt parhaillaan elämme murrosvaihetta, josta alkaa pellervolaisen yritystoiminnan kehityksen seuraava, kolmas aalto. Ensimmäisen aallon aikana pellervolainen yritystoiminta alkoi kehittyä ja sitä harjoitettiin markkinavetoisessa, jos kohta vasta hyvin kehittymättömän markkinatalouden, toimintaympäristössä. Toisen pitkän aallon aikana toimintaympäristö oli täysin erilainen, suljetun sääntelytalouden ympäristö. Vaikka sääntelyä oli maassamme kyllä heti sotatalouden jälkeen alettu asteittain purkaa ja taloutta avata, oli prosessi vielä talouden monilla oleellisilla osa-alueilla kesken. Monet pellervolaisen osuustoiminnan edustamat toimialat kuuluivat niihin, joihin säätelyprosessien purku ei ollut vielä ehtinyt edetä. Vaikka emme vielä tuolloin tarkkaan vielä tienneet, mihin pellervolaisen historian toisen ja kolmannen aallon murros ajoittuu, oli kuitenkin selvää, että yritysten toimintaympäristö tulee taas kerran syvällisellä tavalla muuttumaan. Myös suunta oli selvä: kohti markkinavetoista taloutta.

Kuvio 4 Suomen ja pellervolaisen osuustoiminnan kehitysvaiheita



Lähde: Pellervo-Seura 1994

TIETORUUTU 5: Kun paradigma muuttuu

Paradigma-käsitteen on tuonut tieteelliseen keskusteluun Thomas S. Kuhn vuonna 1962 julkaisemassaan kirjassa *The Structure of Scientific Revolutions* (Tieteellisten vallankumousten rakenne; Kuhn 1962/1970; ks. myös Nissinen 2002: 25–44). Seuraavat lyhyet lainaukset Kuhnin kirjasta antavat hyvän johdatuksen aiheeseen – niin käsitteeseen kuin itse ilmiöön. Niiden keskeinen sanoma on laadullinen muutos talouden toimintaympäristössä, joka vaikuttaa syvällisellä tavalla siihen, miten eri ilmiöt nähdään ja miten niitä voidaan ja osataan muuttuneessa tilanteessa – tässä tapauksessa uuden talousmallin puitteissa – tulkita:⁵⁵

⁵⁵ ”Näitä [paradigmoja] pidän yleisesti hyväksytyinä tieteellisinä saavutuksina, jotka tietynä aikakautena tarjoavat malliongelmat ja -ratkaisut käyttäjäyhteisöilleen.”

”Olemme nähneet monia syitä, miksi kilpailevien paradigmojen kannattajat on tuomittu epäonnistumaan täydellisen yhteyden saamisessa toinen toistensa näkökantoihin. Kollektiivisesti näitä syitä on kuvattu ennen ja jälkeen vallankumouksen vallitsevien normaalitieteellisten traditioiden yhteismitattomuudeksi. [–] erimielisyyttä ongelmien listasta [–] heidän standardinsa ja määritelmänsä eivät ole samat [–] koska uudet paradigmat syntyvät vanhoista, niihin liittyy tavallisesti paljon sekä samaa sanastoa että välineistöä, niin määritelmällisesti kuin manipulatiivisesti [retorisesti], joita vanha paradigma on aiemmin käyttänyt. Mutta hyvin harvoin ne käyttävät näitä lainattuja elementtejä aivan totutuilla tavoilla. [–] kilpailevien paradigmojen kannattajat harjoittavat kumpikin omaa alaansa eri maailmoissa. [–] Omissa maailmoissaan toimiessaan nämä kaksi oppisuuntaa näkevät eri asioita katsoessaan samasta paikasta samaan suuntaan. [–] Ja juuri siksi, että kyse on siirtymävaiheesta yhteismitattomien asioiden välillä, kilpailevien paradigmojen siirtymävaihe ei voi tapahtua askel kerrallaan logiikan ja neutraalien kokemuksen voimalla. Kuten

These [paradigms] I take to be universally recognized scientific achievements that for a time provide model problems and solutions to a community of practioners. (Mt: viii.)

We have already seen several reasons why proponents of competing paradigms must fail to make complete contact with each other's viewpoints. Collectively these reasons have been described as the incommensurability of the pre- and postrevolutionary normal-scientific traditions [--] disagree about the list of problems [--] their standards or their definitions are not the same. [--] Since new paradigms are born from old ones, they ordinarily incorporate much of the vocabulary and apparatus, both conceptual and manipulative, that the traditional paradigm had previously employed. But they seldom employ these borrowed elements in quite the traditional way. [--] the proponents of competing paradigms practice their trade in different worlds. [--] Practicing in different worlds, the two groups of scientists see different things when they look from the same point in the same direction. [--] Just because it is a transition between incommensurables, the transition between competing paradigms cannot be made a step at a time, forced by logic and neutral experience. Like the gestalt switch, it must occur at once (though not necessarily in an instant) or not at all. (Mt: 148–150.)

Usually the opponents of a new paradigm can legitimately claim that even in the area of crisis it is [only] little superior to its traditional rival. [--] And outside that area the balance will often decisively favor the tradition. [--] A decision between alternate ways of practicing science is called for, and in the circumstances that decision must be based less on past achievement than on future promise. The man who embraces a new paradigm at an early stage must often do so in defiance of the evidence provided by [normal science] problem solving. He must [--] have faith that the new paradigm will succeed with the many large problems that confront it, knowing that the older paradigm has failed with a few. A decision of that kind can only be made on faith. (Mt: 156–158.)

Kuhn tarkastelee paradigma-ilmiötä ja siihen liittyviä esimerkkejä nimenomaan luonnontieteiljänä. Nämä lainaukset, erityisesti kun niiden ydinsisällön yhdistää talousnobelisti Douglas Northin tavoin eri aikakausiin liittyviin ideologisiin virtauksiin ja niiden hyvin analogisiin muutosprosesseihin, antavat kuitenkin yleisemminkin hyvän johdatuksen tähän kirjamme kannalta keskeiseen teemaan (ks. North 1981: 49). Ne luovat mielikuvan siitä, missä mielessä talousmallin muutosta voidaan tarkastella paradigman muutoksena, kuten myös siitä, millaisia haasteita talousmallin muuttuminen voi merkitä taloudellisille toimijoille.

hahmon muutos, sen täytyy tapahtua joko yhdellä kertaa (vaikkakaan ei välttämättä hetkessä) tai sitten ei ollenkaan.”

”Yleensä uuden paradigman puolustajat voivat perustellusti väittää, että jopa kriisialueella se [uusi paradigma] on (vain) vähän parempi kuin sen perinteinen kilpailija. [--] Ja tämän [kriisi-]alueen ulkopuolella punnukset ovat usein tradition puolella. [--] Päätös vaihtoehtoisten tieteenharjoittamistapojen välillä on tehtävä, ja vallitsevissa päätöksentekotilanteissa se pitää perustaa vähemmän menneiden saavutusten kuin tulevaisuuden lupauksen varaan. Näin ollen uuden paradigman kannattaja joutuu olemaan usein puolustuskannalla normaalitieteen tarjoamia ongelmanratkaisuja vastaan. Hänellä on [--] oltava uskoa että uusi paradigma selviää monista kohtaamistaan haasteista tietäen, että vanhempi paradigma on epäonnistunut niistä monissa. Tämänäyttypiset päätökset voidaan tehdä vain uskonvaraisesti.” [Suomennokset/SaS]

Tehtyämme tämän perusanalyysin, johon luonnollisesti liittyi valtava määrä muutakin tietoa ja aineistoa⁵⁶, keskeinen johtopäätös pellervolaisen osuustoiminnan kannalta tuntui aika ilmeiseltä: pellervolaisten yritysten pitää ryhtyä valmistautumaan uuteen tilanteeseen, jossa markkinatalous ja kilpailu tulevat olemaan jälleen, joskin aikaisempaa kehittyneempänä mutta samalla kovempaan, se toimintaympäristö, johon liiketoiminnan täytyy sopeutua.

Niin banaalilta ja itsestään selvältä kuin tämä johtopäätös tänä päivänä saattaakin tuntua, se ei todellakaan ollut sitä 1990-luvun alussa – ei yleisesti eikä varsinkaan osuustoiminnan ”valikoivaan kilpailuun” rakennetussa elämänpiirissä.⁵⁷ Tämän päivän lukijoiden on myös hyvä muistaa, että esimerkiksi päivittäistavaroiden sääntely purettiin Suomessa lopullisesti vasta lokakuussa 1988. EY oli kaukainen kummajainen, joka ei kuulunut meille ja johon liittymisen mahdollisuudesta oli kielletty korkeimmalla mahdollisella tasolla spekuloida, tutkimisesta puhumattakaan (ks. liite 3).⁵⁸

Pohtiessamme muuttuneen tilanteen merkitystä ja mahdollisia toimintastrategioitamme ymmärsimme pian, että meidän tuli perehtyä siihen, miten kilpailun tulo suomalaiseen elinkeinoelämään vaikuttaa osuustoimintaan. Erityisen polttavalta tilanne tuntui elintarvikesektorin osalta.

Mutta miten perehtyä tuolloin vielä muutoinkin aika uuteen kilpailuteoriaan ja -strategiaan? Jos oikein muistan, vastauksen taisi keksiä Volanen: oppia tulee hakea sieltä, missä on paras mahdollinen tieto ja kokemus kilpailusta, toisin sanoen Yhdysvalloista.

Ensin järjestimme kuitenkin sarjan työseminaareja, joihin kutsuimme pienen joukon pellervolaisten yritysten hallinnon ja ylimmän liikkeenjohdon kaukonäköisimmiksi osoittautuneita edustajia testaamaan uusia ajatuksiamme.⁵⁹ Mukaan pyydettiin myös erilaisia asiantuntijoita alustamaan ja samalla keskustelemaan ja kehittämään kanssamme projektin seuraavia vaiheita. Yhdeksi hyödyllisimmistä keskustelukumppaneista osoittautui sapattivuottaan maailmankuulusta amerikkalaisesta Yalen yliopistosta Suomessa viettämässä ollut professori Bengt Holmström.⁶⁰

Näiden istuntojen seurauksena päätimme alkaa luoda yhteyksiä Harvard Business Schooliin (HBS) ja siellä erityisesti professoreihin Ray A. Goldberg, Michael E. Porter ja Michael Enright.⁶¹ Yksi näennäisen yksinkertainen kalvo käynnisti siis pellervolaisessa yritystoiminnas-

⁵⁶ Yleisemmän kehikon tälle työllemme muodosti Pellervon 1990-luvun ensimmäinen (kolmesta) laaja strategiaprosessi (ks. Pellervo-Seura 1994, OT 1994), jonka yhden lähtökohdan tämä analyysimme muodosti.

⁵⁷ Osuustoiminnallisen yrittämisen kannalta asia oli erityisen radikaali erityisesti siksi, että yksi ensimmäisiä ja tärkeimpiä periaatteita oli jo vuosikymmenten ajan ollut pyrkimys mahdollisimman vahvaan markkina-asemaan omilla toimialoilla ja linjaus, joka esti osuuskuntia kilpailemasta markkinoilla keskenään (ks. esimerkiksi Karhu 1999: 350–361).

⁵⁸ Pellervon Taloudellinen Tutkimuslaitos PTT tosin käynnisti jo 1980-luvun alkupuolella oman integraatiotutkimusohjelmansa, mutta hyvin tuota aikaa kuvaa se, että PTT:n toimivassa johdossa koimme tämän aihepiirin niin arkaluontoiseksi, että ohjelman aloittamiselle haettiin selkänöja keskustelemalla asian periaatteellinen puoli etukäteen laitoksen hallituksessa.

⁵⁹ Mukana näissä pohdiskeluissa oli mm. seuraavia henkilöitä: Olavi Kuusela (Hankkija-Maatalouden tj.), Kimmo Varjoaara (MTK:n ja aikaisemmin Hankkijan rahoitusjohtaja), Heikki Haavisto (MTK:n johtokunnan ja Pellervon valtuuskunnan pj), Matti Kavetvuori (Valion tj.).

⁶⁰ Tästä alkoi myös henkilökohtaisella tasolla keskusteluyhteys ja hedelmällinen yhteistyömme, joka on, kuten myöhemmin ilmenee, vuosien varrella vain tiivistynyt.

⁶¹ Ensimmäisenä tiedustelijana matkaan lähti Risto Volanen. Hän osallistui tammikuussa 1992 HBS:n Executive Education Programiin jo vuosia kuuluneeseen HBS:n legendaarisen agribusiness-professorin

sa tärkeän suomalaisen talousmallin muutosprosessiin liittyneen ja samalla siitä mielenkiintoista ensikäden tietoa kertovan oppimis- ja kehitysprosessin (ks. myös tietoruudut 6 ja myöhemmin 38), joka on jatkunut näihin päiviin saakka.⁶²

TIETORUUTU 6: Pellervo ja EU – epätasainen taistelu ennakkoluuloja ja tosiasioita vastaan

In Finland, the agribusiness interests felt that the integration developments took place much too quickly, whereas the critics argued that the agribusiness interests were not moving ahead rapidly enough. Insofar as Goldberg [HBS] was concerned, such a polarization was nothing new. It had been seen pretty much everywhere, including the United States. "Historically, we have provided the farmer with a safety net, perhaps more so than any other segment of our society because of the volatility and the importance of food, nutritionally, economically and politically. When people are asked to adjust to change, they have historically been buffered from that adjustment. When they have been asked to make those changes, not having had the constant experience to make those changes, they never seem to move as quickly as people would like them to. Historically, they never had to, except in the worldwide recession. The problem is that many of these safety nets tend to distort or interrupt the signals coming back from the consumer to the producer. [--] professor Goldberg used the *Valio case* [N9-593-065] in HBS agribusiness senior management seminar; it was part of the total picture of companies adjusting to change. *The [Finn Coop] Pellervo case* [N9-793-130] was part of a competitive strategy course involving teams of people looking at competitive environment. At the time "I tried to look at the total agribusiness of Finland [ks. Goldberg 1995] and the enormous changes that they were taking place as the country was about to join the [European] Common Market."

Ray A. Goldberg 1998 (Steinbock 1998: 190–191)⁶³

Urheilun rinnalla osuustoiminta on yksi vanhimmista elinvoimaisista ja alkuperäisistä kansallisista kansanliikkeistä. Sen osalta kansallisvaltion eli kansallisen tahdonmuodostuksen

Ray A. Goldbergin vetämään Agribusiness-seminaariin. Samalla hän tutustui maailmankuulun opinahjon muuhun liikkeenjohdon koulutustarjontaan. Kun kokemus oli hyvä ja oppi tuntui hyödylliseltä, osallistuiivat pellervolaiset jo pienellä iskuryhmällä HBS:n Executive Program for Competition and Strategy -seminaariin kesällä 1992. Siihen kuuluivat Heikki Haavisto (P-S/MTK), Matti Kavetvuo (Valio), Samuli Skurnik (P-S), Kimmo Varjoavaara (MTK) ja Risto Volanen (P-I).

⁶² Jälkimmäisen Harvard-ohjelman puitteissa analysoimme omana keisinäamme suomalaisten lihatalonpoikien yritystoiminnan EU-sopeutumista (Finnish Agri-Cooperative HBS-Team 1992; HBS 1993 [Finn Coop Pellervo -case]). Eikä prosessi ole suinkaan rajoittunut vain Suomeen. Risto Volanen tultua pian Suomen EU:hun liittymisen jälkeen nimitettyä Euroopan maataloustuottaja- ja -osuustoimintajärjestöjä EU-tasolla yhdistävän Copa-Cogecan pääsihteeriksi, samaa kehitysprosessia on käyty vuosituhatien vaihteen molemmin puolin myös Euroopan tasolla. Tätä tekstiä kirjoitettaessa (syksyllä 2003) Volanen on pääministeri Vanhasen hallituksen valtiosihteeri Valtioneuvoston kansliassa.

⁶³ "[Harvard Business Schoolin agribusiness-] [P]rofessori Goldberg käytti Valion tapausta HBS:n ylimmän johdon agribusiness-seminaarissa; se oli osa muutoksiin sopeutuvien yritysten kokonaiskuvaa. Pellervo-keisi [Finn Coop Pellervo/osuusteurastamatoiminnan EU-sopeutus] oli osa kilpailustrategiakurssia, jossa eri yrityksiä edustavat tiimit perehtyivät [yritysten] kilpailuympäristöön. Yritin siihen aikaan katsoa vähän tarkemmin Suomen elintarvikeketjun kokonaisuutta [ks. Goldberg 1995] ja niitä valtavia muutoksia, joita oli tapahtumassa maan ollessa liittymässä [Euroopan] yhteismarkkinoihin." (Suomennos/SaS)

mureneminen ei olisi vain aatehistoriallinen ongelma. Kuten Tauno Matomäki kerran sanoi: metsäteollisuuden yrityksiä ei voi – metallin tapaan – siirtää pois Suomesta, koska puut ovat kiinni maaperässä. Sama pätee – sananmukaisesti ja ajatuksellisesti – myös pellervolaisiin yrityksiin. Niidenkin osalta vanhan konsensuspolitiikan aika on mennyttä, mutta niidenkin osalta on tärkeää edistää kansakunnan kykyä ja tahtoa luoda uusin muodoin elinkeinojen kansallisia toimintaedellytyksiä.

Risto Volanen 1995: 100–101

Pellervon asema suhteessa talousmallimme muutoksen kannalta keskeiseen yhteiskunnalliseen linjavalintaan, Suomen EU-jäsenyyteen, oli niin etukäteen kuin itse prosessin aikana monin tavoin hankala ja haastava. Ongelmat liittyivät sekä itse asiaan ja siihen kuuluihin megatason haasteisiin että EU-jäsenyyden pohdintaan ja siihen valmistautumiseen liittyvään prosessiin.

Itsellemme oli alusta lähtien selvää, että asia on poikkeuksellisen tärkeä ja että se on jo senkin vuoksi otettava hyvin vakavasti. Myös yhteinen pellervolainen, aktiivisen sopeutumisen linja muotoutui tässä asiassa jo varhaisessa vaiheessa.⁶⁴ Sen sijaan tämän ajattelutapamme saamisessa uskottavaksi ympäröivässä yhteiskunnallisessa todellisuudessa meillä oli suuria ongelmia.

Mitä itse EU-jäsenyyteen tulee, niin

- yksi perushaasteista oli ensiksikin se, että osuuskuntien yhden keskeisen perusjäsenistön muodostavat maanviljelijät olivat etukäteen arvioiden yksi maamme EU-jäsenyyden varimpia häviäjiä – näin varsinkin kun huomio kiinnitettiin lyhyen tähtäyksen välitömiin vaikutuksiin. Tämä ei ollut vain meidän oma käsityksemme, vaan laajemminkin hyväksytty arvio. Tämä merkitsi luonnollisesti sitä, että maanviljelijöiden suuri enemmistö ja heitä edustavat tuottajajärjestöt olivat maamme EU-jäsenyyttä vastaan.
- Toiseksi osuuskunnat olivat poikkeuksellisen pitkään jatkuneen suljetun sääntelytalouden kautena toimineet niin kauan suomalaisen korporatiivisen yhteiskunnan ytimessä, että niiden rakenteet, yrityskulttuurit, johto, ym. olivat sopeutuneet – niin hyvässä kuin pahassakin – perusteellisesti tähän ympäristöön. Tämä oli muuttuneessa tilanteessa osuustoiminnan kannalta merkittävä ”historian painolasti”, jonka arvioimme etukäteen vaikuttavan oleellisesti osuuskuntien EU-sopeutumisen mahdollisuuksiin.
- Kolmanneksi ympäröivän yhteiskunnan lähtökohta oletus oli, että myös Pellervo jäsenyrityksineen oli asettunut ”siilipuolustukseen ja neliraaajarrutukseen” maamme EU-jäsenyyttä vastaan.⁶⁵

⁶⁴ Pellervon johtokunnan jäsenenä pitkään toiminut Atrian hallituksen puheenjohtaja Reino Penttilä on kertonut tämän kirjan kirjoittajalle, että Atrian ja sen edeltäjien puitteissa tämä asia oli ensimmäistä kertaa esillä 1980-luvun lopulla. Silloin EY-jäsenyyttä kehitämissuunnitelmiin mahdollisuutena, joka saattaisi tulla ajankohtaiseksi aikaisintaan joskus 1990-luvun lopulla. Pellervon järjestötoiminnan puitteissa asiasta alettiin puhua heti 1990-luvun alussa.

⁶⁵ Tätä mielikuvaa ei luonnollisesti helpottanut se, että Pellervon valtuuskunnan puheenjohtajana toimi MTK:n puheenjohtaja Heikki Haavisto, joka jo ”viran puolesta” joutui vastustamaan maamme EU-jäsenyysspyrkimyksiä. [Tosin tältä osin tilanne muuttui myöhemmin Haaviston tultua ulkoministeriksi ja toimiessa EU-neuvotteluissa Suomen pääneuvottelijana]. Kuten ei myöskään se, että järjestömme tuolloinen osuustoimintajohtaja Risto Volanen tunnettiin suomalaisessa yhteiskunnassa yhtenä periaatteellisenä ja erittäin taitavasti oman asiansa puolesta argumentoivana EU-vastustajien kärkihahmona. Risto Volanen ”kaksoisrooli” EU-asiassa kyllä tunnistettiin etukäteen, ja siitä myös keskusteltiin niin Pellervon johdon keskuudessa kuin hänen itsensä kanssa. Näin ollen myös päätös olla mitenkään puuttumatta tähän tilanteeseen oli aivan tietoinen. Sitä voisi sanoa eräänlaiseksi järjestöpoliittiseksi ”kaksoisstrategiaksi”, jonka

Kaikki siis ilman muuta olettivat, että myös Pellervo järjestönä oli EU-vastustajien leirissä ja näin ollen järjestö sai myös tämänmukaisen kohtelun julkisuudessa.⁶⁶ Tosiasia oli kuitenkin aivan toinen.

Pidemmän tähtäyksen tausta oli ensiksikin se, että pellervolaisessa elämänpiirissä oli erityisesti PTT:n tutkimustoiminnan kautta perehdytty aina 1970-luvun lopulta lähtien pitkäjänteisesti ja perusteellisesti Euroopan integraatioprosesseihin, koska uskoimme, että se on pitkällä tähtäyksellä se kehityssuunta, johon myös Suomi – joka oli tämän linjan valinnut jo 1950-luvun lopulta lähtien – tulisi jatkossakin kehittymään.⁶⁷

Toiseksi lähdimme Pellervon puitteissa aivan tietoisesti ja syvällisten keskustelujen jälkeen – ja täysin yksimielisesti, Haavisto ja Volanen⁶⁸ mukaan lukien – siitä, että Pellervo ei voi järjestönä, jonka jäsenyriyksissä on EU:n vastustajien lisäksi myös vankkaa EU:n kannatusta, lähteä mukaan EU-vastustukseen, eikä se ole myöskään viisasta.

Näin ollen lähdimme Pellervossa siitä, että tuottajajärjestö hoitaa oman jäsenistönsä ja samalla myös osuuskuntien maanviljelijäjäsenien puolesta EU-vastustuksen ja että Pellervon tehtävänä on näin ollen auttaa omia jäsenyriyksistään ja niiden jäsenomistajia sopeuttamaan osuustoiminta yritystoimintana EU-jäsenyyden haastaviin olosuhteisiin. Aikataulullisesti läh-

teki mahdolliseksi – ja ”sisäpoliittisesti” suorastaan tarpeelliseksikin – Pellervon jäsenkentän jakaantumisen EU-vastustajiin ja -kannattajiin.

⁶⁶ Hyvä esimerkki tästä on Pietilän Maatalousmafia-kirja (Pietilä 1994).

⁶⁷ PTT julkaisikin ennen Suomen EU-jäsenyyttä seuraavat EU-integraation eri ulottuvuuksia kartoittaneet tutkimukset: *EEC-vapaakauppa 1970-luvulla. Näkökohtia toimialoittaisista ja alueittaisista vaikutuksista Suomessa* (Volk & Eskelinen 1982), *Suomen kevsos-kauppa* (Volk 1983), *Maatalouskaupan erityispiirteet kauppapolitiikan kannalta* (Laaksonen 1987), *Euroopan yhteisön maatalouspolitiikka* (Aaltonen 1988), *Suomen elintarvikkeiden vapaakaupasta EFTA- ja EEC-kauppasopimusten valossa* (A. Haavisto & Laaksonen 1991), *Euroopan yhteisön maatalouden valuuttakurssijärjestelmä* (Kallio 1991), *EY-jäsenyyden vaikutuksista Efta-maiden maataloudelle* (Kuhmonen 1991), *EY ja Suomen kiinteistöomistus* (Janhonen 1992), *Euroopan yhteisön maatalouspolitiikka ja valtion tuet* (Savia 1992), *Suomen perushyödykepolitiikka ja EY-jäsenyys* (Laaksonen 1992), *EY:n epäedullisten maatalousalueiden tukijärjestelmä ja sen soveltuvuus Suomeen* (Kuhmonen, Post, Strijker & Terluin 1992), *EY:n vaikutukset maatalouden eri tuotantosuunnissa* (Sirviö 1992), *Suomen maatalous ja maaseutupolitiikan keinot EY:n jäsenenä* (Kuhmonen 1992), *Suomen EY-jäsenyys, maatilojen sopeutuminen ja verotus* (Kuhmonen 1993), *Suomen ja eräiden EU-maiden maatalouden tulovertailu* (E. Haavisto 1994), *Maidon markkinajärjestelmä EU:ssa* (Sirviö & Silaskivi 1994), *Suomen lammastalous ja EU-jäsenyys* (Kivelä 1994), *Elintarvikkeyritysten strategiavalinta: kasviöljy- ja margariiniteollisuus EU-jäsenyyden kynnyksellä* (Isosaari 1994), *Baijerin tie ja Hollannin malli; kansallinen politiikka ja markkinat Euroopan maatalouden muovaajina* (Kuhmonen 1994).

⁶⁸ Jossain vaiheessa Pellervon EU-prosessia Risto Volanen tunnusti, että hänen henkilökohtainen tilanteensa on kieltämättä mielenkiintoinen, ”kun päivällä pitää auttaa Pellervon jäsenyriyksistä valmistautumaan ja sopeutumaan Suomen tulossa olevaan EU-jäsenyyteen ja illalla taas vapaa-ajanaan sitä vapaana kansalaistoimintana vakaumuksellisesti vastustaa”. Suomen EU-jäsenyyden sitten aikanaan toteuduttua Risto Volanen jatkoi johdonmukaisesti toimimistaan vakaumuksensa mukaan siten, että hän oli näkyvistä EU-vastustajista ensimmäisenä toteamassa, että Suomen EU-jäsenyys on nyt peruuttamaton tosiasia ja että isänmaallisten voimien tehtävänä on nyt valjastaa kaikki osaamisensa ja voimansa sen puolesta, että Suomi pärjää parhaalla mahdollisella tavalla myös EU:n jäsenenä ja nopeasti integroituvassa Euroopassa. Tähän Volanen sai myös henkilökohtaisesti mitä haastavimman mahdollisuuden tultuaan vuoden 1997 alkupuolella nimitetyksi EU-maiden tuottaja- ja osuustoimintaorganisaatioiden (MTK:ta ja Pellervoa vastaavien) Eurooppajärjestön Copa-Cogecan pääsihteeriksi Brysseliin.

dimme alkuvaiheessa siitä, että Suomen EU-jäsenyyden todennäköisin alkamisajankohta olisi vuosi 1996.⁶⁹

Julkisuuteen tämä Pellervon linjaus kerrottiin täysin avoimesti ja konstailematta.⁷⁰ Mutta niin selkeä kuin tämä viestimme oli, haluamamme sanoma ei tahtonut mennä millään julkisuudessa perille. Tämä oli erittäin valitettavaa, sillä Pellervon järjestöjohdon keskeinen, tietoinen sanoma, jonka olisimme halunneet menevän myös julkisen tiedonvälityksen kautta mahdollisimman tehokkaasti perille pellervolaiseen elämänpäiriin aina ruohonjuuritasolle asti, oli se, että osuustoiminnallisten suuryritysten omistajina myös pellervolaisten on valmistauduttava hyvissä ajoin siihen, että maamme tulee liittymään kansalaisten enemmistön päätöksellä EU:n jäseneksi ja että tämä merkitsee erittäin suurta muutoshastetta viljelijöiden omistamille yrityksille. Mitä paremmin ja hyvissä ajoin tähän haasteeseen ryhdytään valmistautumaan, sitä paremmat edellytykset on selvitä siitä kunnialla ja kääntää se suorastaan uudeksi mahdollisuudeksi.

Aivan toinen asia on sitten se, millä perusteilla ja kuinka objektiivisen tietoisesti itsekin tähän johtopäätökseen päätyi.⁷¹

⁶⁹ Tämä linjaus on dokumentoituina monissakin tuon ajan suunnitelmissamme (ks. esim. Finnish Agri-Cooperative HBS Team 1992). Ongelmamme oli kuitenkin se, että osa yhteiskunnallisista tarkkailijoista ei uskonut – tai ei halunnut syystä tai toisesta uskoa – lukemaansa todeksi (ks. esim. Pietilä 1994).

⁷⁰ Itse kirjoitin asiasta Osuustoiminta-lehdessä otsikolla ”Pellervo ja EU” mm. seuraavasti (Skurnik 1994c): ”Pellervon johto on joutunut viime kuukausina vastaamaan toistuvasti kysymykseen, mikä on järjestömme kanta ajankohtaiseen EU-jäsenyydskysymykseen. Ja toistuvasti olemme vastanneet, että järjestöllämme ei ole virallista kannanottoa tähän kysymykseen. Jotkut jäsenyritykset ovat toki oman kantansa lausuneet. Yhteisen kannan puuttuminen ei tarkoita kuitenkaan sitä, ettei Pellervo-Seurassa ja pellervolaisen osuustoiminnan piirissä ymmärrettäisi lähestyvän EU-päätöksen kauaskantoisuutta. Tosiasia on aivan yksinkertaisesti se, että jäsenkuntamme mielipiteiden hajoamisen vuoksi yhden ja yhteisen kannan päättäminen puoleen taikka toiseen ei ole ollut pellervolaisen osuustoiminnan piirissä mahdollista – ei ainakaan tavalla, joka voisi viedä asiaa jollakin rakentavalla tavalla eteenpäin. Yleispellervolaisen kannan ottaminen EU-jäsenyyteen on ollut mahdotonta monestakin eri syystä. Kyse ei ole nimittäin vain siitä, mitä mieltä osuustoiminnan piirissä ollaan EU-jäsenyyden merkityksestä yleensä. Aivan yhtä tärkeää nykyisessä tilanteessa on se, mitä mahdollinen EU-jäsenyys merkitsee eri toimialoilta ja yrityksille ja miten nämä erityisnäkökulmat ja -tarpeet on kyetty ottamaan huomioon yhä edelleen kesken olevissa neuvotteluprosesseissa. Pellervolaisille tärkeän elintarviketalouden osalta neuvottelujen kansallisena lähtökohtana oli asteittainen sopeutuminen EU-hintatasoon. Tähän ei kuitenkaan neuvotteluissa päästy, mikä johtui ainakin osittain siitä, ettei tälle neuvottelutavoitteelle saatu edes kansallisella tasolla elintarviketeollisuuden yhteistä tukea. Asetelma on ollut myös sen jälkeen auki, koska asteittaisen sopeutumisen sijalle neuvotteluissa sovittu siirtymävaiheen tuki jäi pitkälle kansallisesti rahoitettavan, mutta EU-komission hyväksymisen vaativan tukipaketin varaan. Ja juuri tämä on se ydinkysymys, miksi kannan ottaminen Suomen mahdolliseen EU-jäsenyyteen ei ole ollut monelle pellervolaiselle johtohenkilölle edes henkilökohtaisesti mahdollista. Kansallinen edunvalvontapeli on monelta osin vielä pahasti kesken. Edellä sanottu ei ole kuitenkaan merkinnyt sitä, että pellervolaisten yritysten tai Pellervo-Seuran piirissä olisi pistetty pää pensaaseen ja odotettu toimettomana mitä tuleman pitää. Myös pellervolaisen yritystoiminnan on ollut pakko varautua jo usean vuoden ajan siihen, että Suomen EU-jäsenyys voi todellakin alkaa jo ensi vuoden alusta. Pellervo-Seuran ja sen osakkuusyhteisöjen toiminnassa EU-kysymykset ovat olleet viime vuosina yksi selvä painopistealue. Nykyisessä mielipideilmastossa vastuullisella liikkeenjohdolla ei ole ollut tässä asiassa tosiasiallisesti vaihtoehtoja siitä riippumatta, mitä mahdollinen EU-jäsenyys omalle yritykselle merkitsee ja mitä mieltä itse kukin on Suomen EU-jäsenyyden toivottavuudesta.”

⁷¹ Ja ennen kaikkea se, mitä olivat tosiasiat ja mitä eri toimijat halusivat niistä julkisuuteen sanoa (vrt. esim. Koivisto 1995: 554). Pellervon näkökulmasta katsottuna osuustoiminnan ja elintarviketalouden EU-valmistautumista ja -sopeutumista ei ainakaan helpottanut se, että tässä asiassa oli niin monta tasoa, joilla asioista puhuttiin ja jotka vaikeuttivat asian hahmottumista ja siitä käytävää keskustelua osuustoimintakentällä toimivien ihmisten kanssa. Henkilökohtaisesti äänestin EU-kansanäänestyksessä Suomen jäsenyyden puolesta. Syyt omaan valintaani olivat kahtaalla: Ensiksikin näin – kuten ilmeisesti moni muukin suomalainen – ratkaisun vahvistavan ja selkeyttävän Suomen turvallisuuspoliittista asemaa. [Volanen EU-

2.3 Haaste osuustoiminnalle ja suomalaiselle talousmallille

Professori Markku Kuisma (1999: 10) aloittaa vuosituhanen vaihteessa ilmestyneen Pellervon satavuotishistorian seuraavin sanoin:

Nobelin palkinto osuu harvoin pienen maan kohdalle. Tieteen Nobel on tullut vasta kerran Suomeen: vuonna 1945 biokemisti A. I. Virtaselle. [--] Akateemikko Virtanen ja hänen johdolla kehitetty AIV-menetelmä – maalaismaisemaan kuuluvine rehusiiloineen – ovat olleet erottamattomasti osa vanhemman polven suomalaisten yleissivistystä. Vähemmän tunnettua sen sijaan on, mihin taustavoimiin nojaten Virtanen ryhmineen ylsi kansallista itse-tuntoa hivelevään Nobel-läpimurtoonsa. Taustalla oli suuryritys Valio, satojentuhansien maanviljelijä-maitotilallisten omistamien paikallisten osuusmeijerien yhteenliittymä, jonka tutkimuslaboratorion johtajana tohtori Virtanen oli työskennellyt 1920-luvun alusta lähtien. Valio ja samasta maaperästä ponnistaneet suurliikkeet Hankkija ja SOK perustivat yhdessä OKO:n ja kolmen muun liikepankin kanssa Kemiantutkimus-säätiön, ja Nobelin arvoinen AIV synnytettiin tämän säätiön vuonna 1931 valmistuneessa Biokemiallisessa tutkimuslaitoksessa, itse asiassa siis kiinteämmässä yhteydessä Valion laboratorioon kuin yliopistoon tai teknilliseen korkeakouluun. Tätä taustaa vasten ei ole ihme, että nobelisti Virtanen antoi arvoa osuustoimintayrityksille ja myös odotti niiltä paljon. ”Meillä ei ole mitään Rockefelleriä, Carnegietä ja muita tämänkaltaisia yksityisiä, jotka voisivat valtavien rahamäärien tukea tutkimustyötä. Mutta meillä on osuustoiminta, joka voi saada tällä alalla paljon aikaan, jos vain se vakavasti haluaa”, Virtanen kirjoitti 1930-luvun lopulla etsiessään rahoitusta toiseen kansallisesti merkittävään tutkimushankkeeseen, nestemäisten polttoaineiden valmistuksen kehittämiseen.

Pellervon ja suomalaisen osuustoiminnan juhluvuonna 1999, jolloin tämä teksti julkaistiin, osuustoimintakin alettiin jo – tai pikemminkin, taas – tunnustaa yhdeksi suomalaisen talouselämän menestystarinoista nokioiden ja muiden rinnalla. Vuosikymmentä aikaisemmin, aikana, johon edellä olevat muistikuvat sijoittuvat, osuustoiminnan tilanne ei ollut vielä lainkaan näin kirkas ja selvä, pikemminkin päinvastoin. Osuustoiminnan tunnettuus ja yhteiskunnallinen arvostus olivat pohjalukemissa, eikä tämä voinut olla vaikuttamatta myös osuuskuntien jäseniin.

Edellä luvuissa 2.1 ja 2.2 esittämäni tuokiokuvat osoittavat hyvin sen, että pellervolaiselta osuustoiminnalta ei puuttunut vuosituhanen vaihteen lähestyessä haasteita – mutta ei myöskään uusia laajempia mahdollisuuksia, jopa houkutusiaakaan. Sen sijaan lähtökohdat vastata edessä oleviin haasteisiin olivat kaikkea muuta kuin hyvät. Ne heijastavat myös sitä huolta, jota mm. pellervolaiset kantoivat suomalaisuudesta ja suomalaisen yritystoiminnan tulevaisuudesta. Samoin ne tulkitsevat hyvin tuossa ajassa elänyttä halua sekä luoda tulevaisuutta (Kouri & co) että valmistautua tulevaisuuden haasteisiin (esimerkiksi Pellervo).

keskusteluissa saaman kokemuksen mukaan kaikkein pelkistetyimmin (ja tyypillisimmin) asian pelkisti eräs hänen EU-jäsenyyttä kannattavista keskustelukumppaneistaan yhden paneelikeskustelun jälkeen: ”Risto, se on se ’ryssä perkele’. Enhän minä sitä voinut tuolla julkisesti sanoa, mutta siitähän tässä on perimmältään kysymys.”] Toiseksi, vaikka olin hyvin perillä niistä ongelmista, joita maamme EU-jäsenyyteen liittyi (ks. Skurnik 1992a) – eikä vain maatalouden osalta – näin maamme EU-jäsenyyden luontevana jatkona maamme aina 1950-luvun lopulta lähtien tapahtuneelle taloudelliselle avautumiselle ja lisäksi ratkaisuna, jonka arvelin pidemmällä tähtäyksellä tuovan talouteemme uutta, myönteistä dynamiikkaa.

Alussa kuvatun Fortress Finland -mallin kehittänyt Pentti Kouri kuvasi yleisemmin omia, 1980-luvun puolivälin yhteiskunnallisessa ilmapiirissä monelle aikalaiselle varsin radikaalin kuuloisia visioitaan Osuustoiminta-lehteen kirjoittamassaan artikkelissa ”Valta pankeille, pankit valtiolle. Viekö keskittyminen Suomen sosialismiin”. Se tapa, jolla hän tämän teki, kuvaa paitsi hänen omia ajatuksiaan, myös tuossa ajassa elänyttä retoriikkaa (Kouri 1986: 18–19):

Viime aikojen näyttävät yrityskaupat ovat jälleen kerran nostaneet esille kysymyksen taloudellisen vallan keskittymisestä ja erityisesti pankkien asemasta Suomen talouselämässä. Jotkut pelkäävät ja jotkut toiset ehkä toivovat omistuksen keskittymisen johtavan lopulta sosialismiin: jos pankit kerran hallitsevat Suomen talouselämää, sosialismi on helppo toteuttaa kansallistamalla pankit. Minä en näe mitään aihetta näihin pelkoihin enkä perustetta näille pyrkimyksille. Markkinatalous on elinvoimaisempi kuin koskaan niin Suomessa kuin kaikkialla muuallakin. Yhä useammissa maissa pyritään irti talouselämän poliittisesta kontrollista ja säätelystä. [--] 80-luku on markkinatalouden ja demokratian vuosikymmen. Niin vasemmistolaiset kuin oikeistolaisetkin puolueet ovat todenneet, että poliitikot eivät voi päättää ja kantaa vastuuta kaikista asioista. Mitä enemmän politiikka sekaantuu talouselämään, sitä huonommin talouselämä toimii ja sitä vähemmän syntyy varallisuutta yhteiskunnallisten uudistusohjelmien toteuttamiseen. Ja mitä enemmän poliittinen ja taloudellinen valta yhdistyvät, sitä etäämpänä on päätösvalta kansalaisista.

Myös meillä Suomessa puheet sosialisoinnista kuuluvat menneisyyteen, aikaan joka ei palaa. Tänä päivänä kysymys on markkinatalouden ja sen puutteiden korjaamisesta yhtäällä ja tarpeettoman valtion kontrollin ja sääntelyn purkamisesta toisaalla. Kummassakin suhteessa keskeinen tavoite on vallan ja päätöksenteon hajakeskittäminen. Eilispäivän teollisessa Suomessa oli kapitalistinen luokka ja työväenluokka ja niiden välillä työn ja pääoman ristiriita. Valtion tehtäväksi tuli tämän ristiriidan sääntely. Tulevaisuuden tietoyhteiskunnassa asetelma voi olla täysin toisenlainen; kaikki suomalaiset voivat olla omistajia ja työntekijöitä samanaikaisesti. Markkinataloudessa taloudellinen päätösvalta kuuluu omistajille. Samalla kilpailu asiakkaita ja työntekijöistä pitää huolen siitä, että yritykset toimivat myös asiakkaidensa ja työntekijöidensä eivätkä vain omistajiensa etujen mukaisesti. [--] Viime aikojen näyttävät yrityskaupat ovat jälleen kerran korostaneet pankkien hallitsevaa asemaa Suomen talouselämässä. Ne ovat samalla myös osoittaneet, että pankit osaavat käyttää valtaa rohkeasti ja viisaasti. Miltei poikkeuksetta tehdyt ratkaisut ovat olleet kansantalouden kannalta järkeviä ja omistajille edullisia. Eivätkä ne varmasti tule jäämään viimeisiksi. Esimerkiksi metsäteollisuudessa yritykset ovat aivan liian pieniä menestyäkseen kovassa kansainvälisessä kilpailussa. [--] Voimavarojen yhdistäminen ja tuotannon kehittäminen ei ole suinkaan kielteinen asia silloin, kun se johtaa kustannusten säästöön ja kansainvälisillä markkinoilla kilpailukykyisten yksiköiden syntyyn. Suomi tarvitsee suuria ja vahvoja yrityksiä maailmanmarkkinoilla. [--] Myös suuret yritykset muuntuvat markkinataloudessa jatkuvasti; samalla kun ne laajentavat toimintaansa jollakin alalla, ne supistavat tai kokonaan lopettavat toimintansa toisilla aloilla. Yritykset, jotka eivät kykene muuntautumaan, epäonnistuvat ja viime kädessä ajautuvat konkurssiin. Päätösvallan keskittäminen tukahduttaa markkinatalouden luontaisen sopeutumis- ja muuntautumiskyvyn. Myös tästä syystä omistuspohjan laajentaminen ja päätöksenteon hajakeskittäminen on välttämätöntä. [--] Omistuspohjan laajentamiseen liittyy myös seuraava, hyvin tärkeä näkökohta. Nykyisessä järjestel-

mässä suurin osa yrityksen kustannuksista on täysin riippumaton markkinatilanteista. [--] Rohkenen väittää, että Suomen metsäteollisuuden krooniset ongelmat eivät ratkea ilman, että metsänomistajat tulevat tavalla tai toisella osallisiksi metsäteollisuuden tuloksesta. [--] Koko kansantalouden osalta on kysymys perustavaa laatua olevasta muutoksesta yhteiskunnan näkyvissä ja näkymättömissä sopimussuhteissa. Nykyinen sopimusjärjestelmä rakentuu ristiriitaan eri tulonsaajaryhmien välillä; tavoitteena tulisi olla sellaisen sopimusjärjestelmän aikaansaaminen, jossa tulonsaajaryhmien edut ovat yhtenäiset. [--] Suomen tulevaisuus ei ole sosialismissa vaan markkinatalouden kehittämisessä kokonaan uudelle tasolle. Ratkaisu tuotantovälineiden omistuksen keskittymiseen on omistuksen hajakeskittäminen eikä vallan entistä suurempi keskittäminen.

Suomi elää muun maailman mukana historiallista murrosta siirtyessään teollisesta yhteiskunnasta tulevaisuuden tietoyhteiskuntaan. Tässä murroksessa vanhat valtarakennelmat murtuvat ja vanhat ideologiat menettävät elinvoimansa. Meidän tehtävämme on rakentaa uusi perusta entistä demokraattisemmalle, oikeudenmukaisemmalle ja elinvoimaiselle yhteiskunnalle. Suomen markkinatalous on osoittanut elinvoimansa ja sopeutumiskykynsä. Se on hyvä perusta, mille rakentaa.⁷²

Fortress Finland oli oleellinen osa Kourin laajaa suunnitelmaa, joka puolestaan kuului osana hänen edellä olevassa lainauksessa esitettyyn yleiseen suomalaisen talouselämän muutosvisioon. Huomattavaa on, että aikana, jolloin monet muut ulkopuoliset eivät nähneet osuustoiminnallisessa yrittämismallissa juuri mitään hyvää, Kourin visiossa sillä oli kuitenkin jo tuolloin keskeinen rooli. Itse asiassa Kourin Fortress Finland -suunnitelmassaan osuustoiminnalle kaavailleman tärkeän kansallisen roolin – nimenomaan roolin, en puhu nyt käytännön ratkaisumalleista – taustalla voi nähdä jo aavistuksen siitä, mitä 2000-luvun suomalaisessa talousmallissa pidetään jo yleisesti osuustoiminnan roolina.⁷³

Mutta kuten sanottu, nuo ajat olivat tuolloin vielä edessäpäin ja haasteet olivat joka suunnassa suuret. Omalta osaltani kävin kuitenkin niiden kimppeun nuoruuden innolla. Tuon ajan tunnelmia – niin omiani kuin silloisten lähimpien esimiesteni ja työtovereideni – kuvaa hyvin Osuustoiminta-lehteen 1990-luvun alussa kirjoittamani pääkirjoitus ”Markkinoiden haaste” (Skurnik 1992c; ks. myös tietoruutu 7):

Pellervolaisen osuustoiminnan alkuvaiheen tärkeimpiä peruslinjauksia oli selkeä kasvustrategian valinta. Tätä osoittaa parhaiten se, ettei Suomessa tyydytty useimpien muiden maiden osuuskuntien tapaan pelkkään raaka-ainetoimittajan asemaan, vaan lähdettiin mukaan mm. elintarvike- ja puunjalostusketjun muihin osiin, valmistukseen ja jalostukseen. Toinen tär-

⁷² Silmiinpistävää on, että Kouri puhuu laajan omistuspohjan ja hajautetun päätöksenteon puolesta, vaikka hänen suunnitelmansa Fortress Finland -rakennelmasta ja finanssikonsernien keskeisestä roolista voidaan nähdä hajautetun omistamismallin vastaisiksi. Tämä on myös sikäli mielenkiintoista, että myöhemmässä suomalaisessa tutkimuksessa juuri keskittynyttä omistusta on pidetty Euroopan pääomamarkkinoiden heikkoutena (ks. Suvanto et al 2002: 47–49).

⁷³ Jälkikäteen ajatellen se, että juuri Kouri oli näiden uusien osuustoiminta-ajatusten esittäjä, ei itse asiassa ole yllättävää. Olihan Kourilla paitsi terävät aivot täynnä suuria ajatuksia, kuten edellä oleva lainaus hyvin osoittaa, myös sukujuuret siinä samassa maaperässä, josta osuustoiminta on kautta vuosikymmenten saanut maassamme kasvuvoimansa. Näin ollen voi hyvin ajatella, että hän saattoi jo silloin nähdä monia muita paremmin myös osuustoimintaan sisältyvät mahdollisuudet. Itse asiassahan hän viittaakin niihin edellä olevissa ajatuksissaan.

keä linjavalinta on sovellettu organisaatiomalli. [--] Osuustoiminta lähti [--] muodostamaan eri toimintalohkoilleen eräänlaisia ”pienien ihmisten strategisia alliansseja”. [--] Maailmassa mikään ei kuitenkaan ole ikuista. [--] Suurin uhka ja samalla haaste on toimintaympäristön muutos suljetusta sääntelytaloudesta entistä avoimemmaksi kilpailutaloudeksi. [--] Osuustoiminta joutuu muuttuneessa tilanteessa [--] asemoimaan liiketoimintansa monilta osin täysin uudelleen. Suljetun sääntelytalouden aikana saavutetut markkina-asetat eivät ole enää ”käypää valuuttaa” uudessa kilpailutilanteessa. Tärkein ja kauaskantoisin valinta on itse asiassa vanhan kertausta. On arvioitava, pyritäänkö ja kyetäänkö elintarvikeketjua hallitsemaan jatkossakin nykyisellä ”kokovartalo-otteella” pellolta kuluttajien ruokapöytiin.

Mikään ei viittaa siihen, että osuuskunnat olisivat tässä suhteessa muuttamassa tavoitteenasetteluaan. On kuitenkin syytä kysyä, ovatko kaikki todella oivaltaneet, mitä tämä valinta pitää käytännössä sisällään. Mitä tarkoittaa markkinaehtoinen liiketoiminta, mitä toimintojen muuttaminen tuotantolähtöisestä kysyntälähtöiseksi?⁷⁴ [--] Kokemuksesta tiedetään, että aidossa kilpailutaloudessa liiketaloudellisesti kannattava toiminta edellyttää omalla markkinalohkolla joko markkinajohtajan tai numero kakkosen asemaa. Elintarvikealan tapaisessa kulutustavarateollisuudessa tämä edellyttää käytännössä ennen kaikkea vahvoja tuotemerkkejä ja muuta markkinaosaamista.

Tähän on pellervolaisilla kyllä hyvät mahdollisuudet, mutta itsestäänselvyytensä sitä ei saa ottaa. Suomessa on eletty niin pitkään sääntelytaloudessa, että sen aikana kehittyneet rakenteet ja toimintatavat ovat vielä pitkään ylimääräinen ”menneisyyden painolasti”, jota joudutaan kantamaan mukana samalla kun toimintoja sopeutetaan markkinoiden haasteisiin. Viime kädessä kyse on omistajuudesta ja liikkeenjohtotaidoista. molemmissa vaaditaan nyt sekä tahtoa että ammattitaitoa, mutta samalla myös hyvää yhteispeliä. Pellervolaisten isäntien on paneuduttava omistajarooliinsa aivan uudella tavalla ja vaadittava myös valitsemiltaan liikkeenjohtajilta vastaavasti aikaisempaa enemmän.

Myöhemmin, kun kuva pellervolaisesta historiasta uuden tiedon myötä syveni, saimme paljon lisätietoa, joka osoitti, että ei osuustoiminta ollut suinkaan ensimmäistä kertaa murroksessa eikä haastajia ollut ennenkaan puuttunut. Edellä lainattu Kuisman historiateksti jatkuu muutamaa kappaletta myöhemmin seuraavasti (emt.: 10–11):

On tuskin pelkkä historian oikku, että tähän asti ainoaksi jäänyt suomalaisen kirjallisuuden Nobel-palkinto kytkeytyi tieteen Nobelin tavoin läheisesti maaseudun elämänpiiriin. Jos AIV oli vastaus laajenevan talonpoikaisen meijeriliikkeen vientituotteita koskeviin laadunparannustarpeisiin, köyhän mökkiläisen poikana syntyneen kansalliskirjailija ”Taata” Silanpään kuvaama maalaisyhteiskunta, sen ”hurskas kurjuus” [--] oli juuri sitä todellisuutta, jossa Valio AIV-virtasineen ja osuusmeijereineen syntyi ja jota niiden oli tarkoitus radikaalisti uudistaa. [--] Kuvaavaa onkin, kuinka mahtavien metsäfirmojen etujärjestön Puunjalostusteollisuuden Keskusliiton johtaja Axel Solitander korosti maanviljelijöiden ja etenkin suurilukuisen pienviljelijäväestön – eli hänen terminologiallaan ”turpeesta kiinnipitävien maatyöläisten” – strategista roolia yhteiskunnallisessa linjataistelussa. Eräässä 1930-luvun

⁷⁴ Tuon ajan pellervolaista hämmennystä kuvaa hyvin erään valiolaisten liikkeenjohtajan minulle vino hymy huulillaan esittämä kysymys: ”Voisiko Pellervon uusi tirehtööri kertoa meille, miten meidän pitäisi neuvoa maidontuottajajäseniämme lypsämään navettajakkarallaan entistä markkinaehtoisemmin?”

jälkipuolen luottamuksellisessa muistiossaan [--] tämä ministerinäkin toiminut suurteollisen valtakeskittymän päälobbyisti tiivisti: ”Tosiasiaksi sen tähden jää, että se, joka saa tämän pienviljelijäväestön puolelleen, samalla saa käsiinsä valtiovallan maassa.”

Tämä teksti osoittaa, että puhuttaessa suomalaisesta osuustoiminnasta ei kyse ole lainkaan marginaalisesta ilmiöstä, ei edes puhtaasti taloudellisia suuruusluokkia kuvaavien lukujen valossa. Osuustoiminnassa on kyse asiasta, joka liittyy erottamattomana osana suomalaiseen talousmalliin sisältyvään pyrkimykseen pitää taloudellisen toiminnan keskeiset langat mahdollisimman tiukasti ja laajapohjaisesti kotimaassa ja omissa käsissä.

Päätoimittaja Jouko Tyyri (1989) totesi tämän asian – ja antoi samalla osuustoiminnan vastauksen edellä Kuisman tekstissä esiintyvän Solitanderin kaltaisille elitistisille epäilijöille – Pellervo-Seuran 90-vuotisjuhlassa pitämässään puheessa ”Osuustoiminnan voima. Hannes Gebhard puhuu nyt” seuraavin sanoin:

Hannes Gebhard ei uskonut palopuheisiin eikä jyrkkään perustuslailliseen vastarintaan. Suomen itsepuolustus oli organisoitava vahvan taloudellisen autonomian varaan. [--] Keskusliikkeiden nopea perustaminen osoittaa, mitä pellervolaisten johtajien mielissä liikkui. He pyrkivät luomaan alun perin valtakunnalliset markkinat markkinatalouden säännöin. [--] Fennomaanit, suomalainen puolue, pitivät ihanteena yhtenäistä kansaa. Sosiaalinen nousu pitää tehdä mahdolliseksi myös enemmistön ihmisille eikä vain yläluokan lapsille. Toisaalta sivistyneistö ei saa etäännyä kansasta. Tämä ohjelma ei ollut pelkkää teoriaa, vaan se oli toimiva poliittinen aate. Se kohotti kansan moraalia ja rakensi alistettujen ryhmien itsekunnioitusta. Kansanliikkeet vahvistivat ihmisiä. Oman osuuskaupan kautta hallittiin omaa elämää entistä paremmin. Tämän moraalisen pääoman merkitystä on vaikea yliarvioida.

Gebhard ja hänen yhteistyökumppaninsa – Kairamo, Paasikivi, Serlachius, Wredet, ym. – edustivat omana aikanaan taustaltaan talouden valtavirtaa ja heidän ajatuksensa eräänlaista snellmanilaisen talousajattelun pikatoimenpanoa kansallisen ahdingon hetkellä.⁷⁵

Edellä lainattuun Tyyrin puheeseen sisältyy näin ollen käsitykseni mukaan myös se yleisempi näkökulma ja ajatuksellinen peruslähtökohta, joka yhdistää edellä luvuissa 2.1 ja 2.2 esille nostamani tuokiokuvat sekä toisiinsa että yleisesti kirjani teemaan: kaikissa tapauksissa taustalla oli *huoli siitä, miten tätä vuosisataista suomalaista taloudellisen itsenäisyyden lähtökoh-
taa, jota tässä kirjassa kutsumme suomalaiseksi talousmalliksi, voidaan kehittää näköpiirissä
olleen murroksen yli samassa pragmaattisessa ja koko kansan voimavarat kattavasti mobilisoi-
vassa hengessä kuin siihen asti oli tapahtunut.*

Suomalainen taloushistoria on monista haasteista, takaiskuista ja epäonnistumisista huolimatta suuri menestystarina. Eikä tämä menestystarina ole syntynyt sattumalta ja pelkästä historian oikusta. Jo pintapuolinen perehtyminen maamme taloushistoriaan osoittaa, että päätöksentekijöitämme on eri aikoina ohjannut pyrkimys taloudelliseen itsenäisyyteen, erityiseen suoma-

⁷⁵ Viitataan tällä kansallisfilosofimme J. W. Snellmanin ajatukseen, jonka mukaan kansakunnan itsenäisyyden ehtona on oman kielen ohella vahva taloudellinen ja kulttuurillinen pohja. Vuosisadanvaihteen kansallisessa ahdinkotilanteessa elinkeinopohjaltaan maatalousvaltaisessa maassa osuustoiminta-aate, joka yhdisti toimivalla ja muualla maailmassa jo käytännössäkin koetellulla tavalla Snellmanin tarkoittamat talouden kovat ja pehmeät elementit, tarjosi ihanteellisen keinon yrittäjyyden nopeutetuksi mobilisoinnaksi ja näin ollen kansakunnan pohjan vahvistamiseksi.

laiseen talousmalliin, joka luo *pitkäjänteisesti omaehtoista liikkumavaraa hyvin pragmaattisella ja eleettömällä toiminnalla ja välttää tarpeettomia riskejä*.⁷⁶

Historia osoittaa myös sen, että nykyiseen menestykseen on päädytty monien syvällisten muutosten kautta ja hyvin erilaisissa olosuhteissa toimien. Juuri tätä teemaa tavoitteli Risto Volanen kirjani alkuun lainaamassani sitaatissa, joka sisältyi hänen Heikki Haaviston 60-vuotisjuhlakirjaan 1990-luvun alun strategiapohdiskelujemme perusteella laatimaansa artikkelin ”Ihmiskunta, kansakunta, osuustoiminta: kohti uutta vuosisataa” (Volanen 1995: 101).

Parin viime vuosikymmenen aikana tapahtunut paradigman muutos ei ole ollut selvästi kään ainutkertainen. Mutta vaikka samanlaisia murroksia on tapahtunut aikaisemminkin niin Suomessa kuin muualla, on aina ollut yhtä vaikea tunnistaa tapahtumassa olevan murroksen syvintä olemusta.

Murrosvaiheisiin on aina kuulunut myös uusia ja outoja toimijoita ja toimintatapoja. Tässä suhteessa Pentti Kouri ei ole suinkaan yksin. Monista virhearvioistaan, valta- ja voittopyyteistään sekä takaiskuista huolimatta Kouri saattaa kuitenkin jäädä suomalaiseen taloushistoriaan yhtenä tärkeänä suomalaisen talousmallin kehittäjänä. Esimerkiksi edesmennyt Nokian pääjohtaja Kari Kairamo näki asian juuri näin (ks. jäljempänä: Kairamo 17.2.1987/ luku 7).

Vaikka Kourin operaatiot eivät onnistuneet, vaan päinvastoin niiden osaltaan vauhdittama kehitys aiheutti hänen itsensä lisäksi suurelle joukolle ihmisiä valtavia katastrofeja, hän oli selvästikin oikea henkilö oikeassa paikassa ja esitti aivan oikeita kysymyksiä. Hän pani liikkeelle muutosprosesseja, kylvi markkinatalouden kehittymisen vaatimaa schumpeteriläistä luovaa tuhoa (creative destruction, Schumpeter 1943: 81–86), jotka lopulta, monien haparointien ja suunnanmuutosten jälkeen ovat sopeuttamassa suomalaisen talouselämän rakenteet muuttuneen toimintaympäristön vaatimuksiin. Tältä kannalta ei ole ratkaisevaa, että historiallinen lopputulos oli toisenlainen, että Suomi-linnoitusta ei syntynyt vaan maahamme alkoi kehittyä talousmalli, jonka yhden keskeisen elementin muodosti hyvin hajautettuun omistukseen perustuva Nokia-malli.

Ennen kuin sukellan syvemmälle lähivuosien historiaan ja sen murrosprosesseihin, on syytä tarkastella nykytilannetta. Edellä olevaan taustaan peilattuna se auttaa hahmottamaan sitä, millä ulottuvuuksilla ja missä suuruusluokissa olevista muutoksista viimeisen runsaan parin vuosikymmenen murrosprosessin aikana on ollut kysymys.

TIETORUUTU 7: ”Elinkeinoelämän rakennemuutokset 1990-luvun Suomessa” – pellervolainen muutosviesti

Seuraava luentorunko on laadittu Valion sisäisessä koulutustilaisuudessa 12.11.1990 pitämään esitystä varten (Skurnik 1990f). Se antaa kuvan siitä, miten omalta osaltani Pellervon uutena vetäjänä yritin näinä murrosvuosina hahmottaa pellervolaiselle elämänpiirille edessä olevan suomalaisen talousmallin muutoshaasteen kokonaisuutta ja sen keskeisiä piirteitä niissä monissa tilaisuuksissa, joissa toimeni puolesta näitä asioita esittelin.

⁷⁶ Tätä ilmiötä kuvaavia lähteitä on lukuista määrää. Hyvän yleiskuvan ja läpileikkauksen asiasta saa kuitenkin tutustumalla ensi alkuun esimerkiksi seuraaviin teoksiin: Tigerstedt 1940 ja 1953 (Hackman), Heikkinen 2000 (Finnpap), Kuisma 1993 (metsäteollisuus), 1997 (Neste), 2004 (KOP), Häikiö 1997 (Hankkija) ja 2001 (Nokia), Kuisma, Henttinen, Karhu & Pohls 1999 (osuustoiminta).

Elinkeinoelämän rakennemuutokset 1990-luvun Suomessa

I TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS

Hallittu rakennemuutos?

- raju murrosprosessi, mutta ei hallittu – merkittävä laadullinen muutos, jota ei voi juuri hallita
- TARVITTAISIIN VISIOITA, JOTTA MUUTOSPROSESSEIHIN VOITAIHIN SOPEUTUA

Mitä tapahtuu?

- nopea kansainvälistyminen
- julkisuudessa paljon esillä kauppapoliittiset neuvottelut (GATT + EY 1992 + EES)
- ehkä välittömämpi merkitys yritystasolla tapahtuvalla integraatioprosessilla, jota pömarkkinoiden globaali integroituminen tukee
- eurointegraatio 1992 mielialatasolla merkittävä
 - yleinen käsitys on, että yhteismarkkinat EY:n 12 jäsenmaan puitteissa on ennen pitkää tosiasia, ja tällä johtopäätöksellä tulee olemaan ennennäkemättömän syvälle ulottuvat vaikutukset yritystoiminnan toimintaympäristöön 1990-luvulla
 - kun tähän lisätään teknologisen kehityksen mukanaan tuomat uudet mahdollisuudet, pitää elinkeinoelämän varautua rakennemuutoksen jatkumiseen läpi koko 1990-luvun

VISIO?

Jo nyt yritystoiminta muistuttaa yhä enemmän jatkuvaa sopimusten verkostoa, jossa yksittäiset yritykset ovat eräänlaisia tihentymiä

- Tulevaisuudessa, kun vanhoja rakenteita ylläpitävät tukipuut murenevat yksi toisensa jälkeen alta pois, pitää varautua merkittäviin uudelleenryhmityksiin elinkeinoelämän piirissä, jossa kansalliset rajat käyvät yhä matalammiksi
- yritystoiminnan eri osatoiminnot, suunnittelu, tutkimus ja kehittäminen, valmistus, markkinointi, rahoitus jne. tulevat yhä eriytyneempään tarkasteluun, yksittäiset yritykset ovat eri toimintojen osalta vaihtelevalla tavalla mukana yhteistyössä eri yritysten kanssa
 1. Markkinoiden kaikinpuolinen avautuminen merkitsee myös sitä, että taloudellisen vahvuuden merkitys yritystoiminnan menestystekijänä korostuu
 - ei saa tulkita suoraviivaisesti vain suuruudeksi, vaan samaan aikaan oltava suuri ja vahva siellä, missä sillä on merkitystä, mutta toisaalta pieni ja joustava siellä, missä suuruus ei ratkaise
 2. Suurten monikansallisten yritysten rooli Euroopan ja Suomenkin markkinoilla korostuu
 - näillä jäteillä on selvä visio, mitä haluavat; aggressiivinen laajentumisstrategia nimenomaan yritysostojen ym. järjestelyjen kautta; rahaa ja voimaa sopeuttaa tavoitteensa
 3. Keskimääräistä rajummin edessä olevan rakennemuutoksen joutuu kokemaan Suomessa elintarviketalous. Yleisten muutospaineiden ohella elintarviketalouden vaikuttaa kaikenlaisen sääntelyn purkaminen ja muutos suljetusta kotimarkkina-alasta entistä avoimemmaksi

- Vrt. metsäteollisuus, joka ollut vuosikymmeniä maailmanlaajuisessa avoimessa kilpailussa, käynyt kotimaassa läpi rajut rakennemuutokset ja saanut tukevan jallansijan Euroopan yhteisön markkinoilla

II SUOMEN ELINKEINOELÄMÄN VALMIUS 1990-LUVUN MURROKSEEN

- Yleisellä tasolla kansantalouden talouspolitiikan huono jama ei olisi voinut tulla huonompaan aikaan ja tekee Suomen elinkeinoelämän vaarallisella tavalla haavoittuvaksi tilanteessa, jossa siltä edellyttäisiin erityisen vahvaa iskukykyä; rahoitusmarkkinoiden vapauttamisprosessin epäonnistuminen lisää tätä haavoittuvuutta
- elinkeinoelämän yllä rakenteiden muodostuminen mielenkiintoinen ja seurattava ilmiö
 - yhtäältä tämä finanssiryhmien muodostuminen on edellä hahmoteltua kansainvälistä taustaa vasten ymmärrettävä; muodostetaan sellaisia rakenteita SF-talouselämään, jotka kestävät ulkoiset kilpailu- ja valtauspaineet
 - toisaalta arveluttavia piirteitä; toteutetut omistusrakenteiden ”betonoinnit” tulleet kalliiksi ja muuttaneet elinkeinoelämämme omistusrakenteet huolestuttavan sisäänpäin lämpiäviksi ja liikkeenjohtovetoisiksi; vaikka toteutettujen omistuspohjan vakautusoperaatioiden perusteita voi kyllä ymmärtää, ovat olleet varsin lyhytnäköisiä ja osaltaan auttamassa pörssilaman syvenemistä, eli kun yritysten institutionaalinen ristiinomistus on niin laajaa, on se – syystä – lamannut piensijoittajien intoa sijoittaa rahojaan osakkeisiin

→ Jotta maamme kansantalous ja elinkeinoelämä selviäisivät kunnialla 1990-luvun tulikokeen, joka vaikuttaa mahdollisuuksiimme pitkälle ensi vuosituhannelle, pitäisi huomiota nyt kiinnittää seuraaviin seikkoihin:

1 Talouspolitiikka kuntoon

- vaikka olen sitä mieltä, että nykyisissä taloudellisissa ongelmisamme on paljon syytä siinä, ettei ilmiselviä ongelmia ja talouspoliittisia virheitä ole ajoissa tunnustettu, ei se nyt paljon lohduta; nyt olisi viimein aika kuulla, että jotain ollaan tekemässä, on vaarallista odottaa vaaleja ja seuraavaa hallitusta

2 Talouspolitiikka realistisella pohjalla

- talouspolitiikan sitominen hokemaan ”vahvan markan politiikasta” ollut harkitsematonta, kun ei ole kyetty muutoin luomaan tilannetta, joka antaisi perusteet tälle linjavalinnalle
- nykytilanteessa ei välittömänä toimenpidelinjana ole enää muuta vaihtoehtoa kuin aika pitkän laman kautta sopeuttaa elintaso alaspäin sille tasolle, jolle on perusteet; PTS on myös valuuttakurssipolitiikka otettava realistiseen harkintaan – nykyistä laajempi ja pitkäjänteisempi sitoutuminen harjoitettavan linjan taakse välttämätöntä

3 Omistusrakenteet terveille pohjalle

- liityn Tapiolan Asmo Kalpalan rinnalle kiinnittämään huomiota niihin epäterveisiin piirteisiin ja yhteiskuntapoliittisiin riskeihin, joita finanssitavaratalokaa-vailuihin sisältyy; Hallbergin komitealla erityisen vaativa työ, kun on toisaalta yritettävä ymmärtää integroituvan Euroopan haasteet Suomen talouselämälle, mutta samalla varmistettava suomalaisen kansanvallan terve jatkuminen

4 Kansantalouden perusrakenteiden vahvistaminen

- pelkästään suurteollisuuden varassa ei kansantalouden pohjaa voida riittävän nopeasti vahvistaa iskukykyiseksi yhdentyvän Euroopan haasteisiin
- pkt-sektorin elinvoiman varmistaminen ja edistäminen nykytilanteessa on erityisen keskeistä
- myös osuustoiminta, joka Suomen itsenäistymistä valmisteltaessa oli keino taloudellisen pohjan nopealle laajentamiselle, on keino, joka sopii hyvin myös tulevaisuuden tarpeisiin; osuustoiminnalla on terve omistusrakenne, joka ei ole altis omistuspohjalle spekulioiville pelimiehille; innostus uusosuustoimintaan antaa mahdollisuuksia ottaa käyttöön uusia henkisiä yrittäjävoimavaroja, jotka muuten jäisivät hyödyntämättä

5 Julkisen sektorin uudelleen arviointi

- otettava ennakkoluulottomasti harkittavaksi, mitä haluamme julkisen sektorin tulevaisuudessa tekevän ja samalla mietittävä uudelta pohjalta keinot, jolla nämä tehtävät voidaan julkisella sektorilla parhaiten suorittaa.

3 Suomalainen talous vuosimallia 2003 – luonnos # 1

Suomalainen talous vuosimallia 2003 on oleellisesti erilainen kuin se, mitä edellä olevissa luvun 2 tuokiokuvissa kuvattiin. Tapahtunut muutos on ollut taas kerran nopea ja tällä kertaa luonteeltaan erityisen syvälinen. Kun tämän päivän Suomea vertaa edellä Kourin ja Volasen kautta kuvattuun, suomalainen yhteiskunta on nyt aivan toisella tavoin avautunut myös sisäänpäin (EU), rahoitusjärjestelmä on muuttunut, valtiovallan ja muutamien suurimpien yritysten (erityisesti Nokian) rooli on muuttunut, kilpailun ja ulkomaisten sijoittajaomistajien vaikutus on merkittävä. Myös osuustoiminta on muuttunut ja muutoksen takana on ennen muuta osuuskuntien itsensä todistama kyky menestyä myös muuttuneessa liiketoimintaympäristössä.

Ehkä suurin ero 1800-luvun tilanteeseen [Meritan synnyssä] aukeni siinä, että ulkoa määrätyn sotilaallisen pakon sijasta 1900-luvun lopun muutoksia ajoivat ensi sijassa taloudellisen kilpailun ja menestysshalun kansainväliset paineet. Tämä koski toisensa laman ja kiihtyvän kansainvälisen kilpailun puristuksessa löytäneitä Kansallispankkia ja Yhdyspankkia: yhdistymisellään ne pelastivat osakkeenomistajiensa sijoitukset ja hakeutuivat samalla parempiin asemiin ennakoituja – ja pian myös koittaneita – pohjoiseurooppalaisia rakennejärjestelyjä silmällä pitäen. Ja tämä koski koko Suomea, jonka oli romahtaneen Neuvostoliiton varjosta vapauduttuaan etsittävä takeita turvallisuudelleen ja ponnistus pohjaa vuosisadan pahimmasta lamasta elpyvälle taloudelleen. Sitä maailmaa ja sitä Suomea, jossa Kansallis-Osake-Pankki oli syntynyt, kasvanut ja vahvasti vaikuttanut, ei 1990-luvun maailmanhistoriallisten mullistusten jäljiltä ollut enää samana olemassa. Kansallispankin historian loppu tässä käännekohtassa ei ollut varmaankaan tähtiin kirjoitettu kohtalon käsky. KOP:n elinkaaren umpeutuminen, kuten alkukin, limittyi osuvasti yhteen pankkia suurempien kansallisten ja maailmanlaajuisten muutosten murtokohtaan.

Markku Kuisma, 2004: 600–601

Yhtiön [Partek] perusrakenne kesti hyvin niin ensimmäisen maailmansodan myllerrykset, 1930-luvun lamavuodet kuin toisen maailmansodan aiheuttamat menetykset. Todella suurten muutosten aika tuli eteen vasta 1990-luvun laman myötä. Seurauksena oli yhtiön koko toiminnan perinpohjainen muodonmuutos, joka tosin oli käynnistynyt jo 1970-luvulla, mutta joka sai toden teolla vauhtia rakennustuotannon romahduksen aiheuttaman taloudellisen pakon edessä pari vuosikymmentä myöhemmin, 1990-luvun alkuvuosina.

Antti Kuusterä, 2002b: 164

Näin Partekista muodostui lyhyessä ajassa liiketoimintarakenteeltaan konepajayhtiö, jonka keskeiset toimialat olivat kontinkäsittely- ja kuormauslaitteet sekä traktorit ja metsäkoneet. Sijoittajille toiminta-ajatus on tiivistetty seuraavasti: ”Partek toimittaa kuljetusalalla, teollisuudessa ja perustuotannossa toimiville asiakkaille pyörillä kulkevia logistisia ratkaisuja.” Siitä Partekista, jonka johtoon Taxell tuli vuonna 1990, oli jäljellä vain kuormankäsittelylaitteet (Cargotec) ja eriytetty kalkkiliiketoiminta. 1990-luvulla monet muutkin suomalaisyhtiöt ovat kokeneet rajuja rakennejärjestelyjä. Tyypillistä näissä järjestelyissä on ollut ajatus ydinliiketoimintaan keskittymisestä, mikä on useimmiten merkinnyt kotimaisten ja ul-

komaisten kilpakumppanien yhdistymistä ja ydinliiketoimintoihin kuulumattomien osien myyntiä. Tämä on samalla tiennyt hyvästejä paikkakuntasidonnaiselle ja Suomi-keskeiselle yrityskuvalle: liiketoiminnan ehdot ovat tulleet ylikansallisiksi.

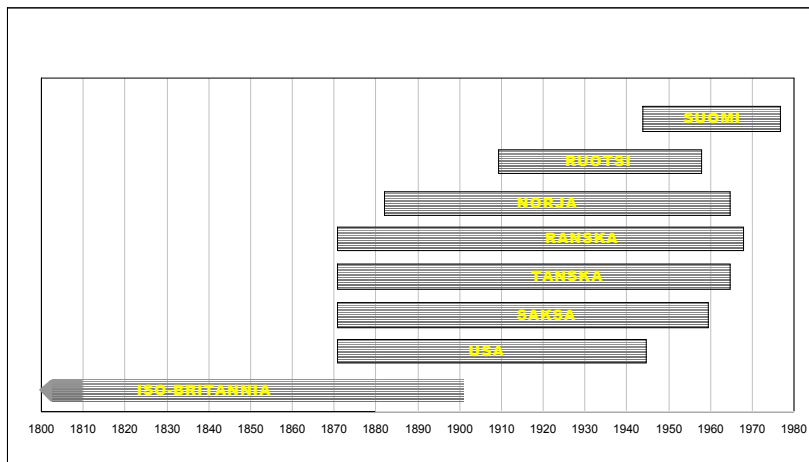
Kari Lilja, Risto Tainio & Eero Vaara 2002: 246

1970-luvun alussa kun olin aloittelemassa työelämässä ja taloustutkimuksen parissa, ajateltiin yleisesti, että suomalaisella yhteiskunnalla oli takana poikkeuksellisen suuri ja syvälinen murrosvaihe. Yleisesti odotettiin, että edessä olisi rauhallisempi, sotien jälkeen kansalaisten ”selkänahalla” rakennetun hyvinvointiyhteiskunnan vakauttava sopeutumisvaihe. Keskeiset yhteiskuntapoliittiset huolet johtuivat teollisen pohjan yksipuolisuudesta, siitä, että seisottiin pelkän ”puujalan” varassa, ja ”D-vitamiinilla” (devalvaatiosykleillä) vauhditetun kansantalouden liiallisesta inflaatioalttiudesta (Kiander & Vartia 2004).

Suomalainen yhteiskunta oli 1970-luvun alkuun mennessä kokenut lyhyen ajan sisällä suuren rakennemuutoksen maatalousyhteiskunnasta teolliseksi yhteiskunnaksi. Muutoksen voimakkuutta korosti se, että Suomessa kaikkien muidenkin kehittyneiden maiden läpikäymä rakennemuutos oli koettu vasta varsin myöhäisessä vaiheessa ja siten erityisen nopeana (kuvio 5).

Kuvio 5 Suomen myöhäinen ja nopea elinkeinorakenteen muutos

Elinkeinorakenteen muutoksen ajoittuminen ja nopeus: se aika, jonka kuluessa maatalousväestön osuus ammatissa toimivasta väestöstä on pudonnut eri maissa 50 prosentista 15 prosenttiin



Lähteet: Madison 1995; ILO, Statistikisk Årsbok Denmark (ks. www.laborsta.ilo.org) ja PTT

Osuustoimintaa tämä yleinen kehitys ja sen vaatima rakennemuutos ovat koskeneet samalla tapaa kuin kaikkea muuta yksityistä yritteliäisyyttä. Joitakin eroja on toki ollut siinä, miten tapahtunut muutos on osuustoiminnassa kohdannut eri toimialoja. Ehkä syvällisimmät erot muutosten seurausvaikutuksissa muuhun yritystoimintaan nähden ovat kuitenkin johtuneet niistä lähtökohtaisista eroista, joita osuustoiminnalla on muuhun yritystoimintaan nähden. Kansantaloudellisella tasolla nämä erot liittyvät – osuuskuntien jäsenpolitiikasta ja raaka-aineen hinnoit-

MUUTOS

teluperiaatteista johtuen – ennen muuta toiminnan alueellisiin kerrannaisvaikutuksiin⁷⁷, jotka osuustoiminnan osalta leviävät muuta yritystoimintaa laajemmalle ja syvemmälle suomalaiseen yhteiskuntaan. Myös osuustoiminnan suhteessa yritystoiminnan kansainvälistymiseen on ollut joitakin merkittäviä eroja, jotka ovat vaikuttaneet liiketoimintatasolla niiden strategiaan valintoihin kotimaan toimintoja suosivasti.

Kun nyt reilut kolme vuosikymmentä myöhemmin tarkastelemme toteutunutta kehitystä, havaitsemme, että suomalainen yhteiskunta, jonka piti jo 1970-luvulla olla monien mielestä ”valmis”, on läpikäynyt erityisesti 1990-luvun alun laman, Neuvostoliiton romahduksen ja Suomen EU-jäsenyyden (ja yleisemminkin 1980-luvun lopulta alkaneen uuden globalisaatioaal- lon, ks. Friedman 2000) myötä mutta myös toimintaympäristön suurten muutosten vauhdittami- na entistäkin syvemmän murroksen.

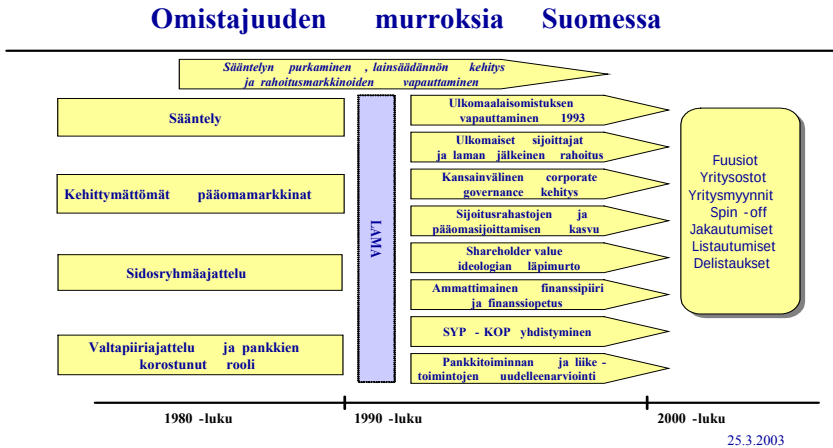
Muutos on toteutunut erityisesti kolmella ulottuvuudella: taloutemme on avautuminen (sisäänpäin) on jatkunut, ja ulkomaiset omistajat ovat tulleet elinkeinoelämässämme aivan uu- della tavalla kuvaan mukaan; kansantaloutemme rakenne on saanut uuden Nokia/ITC -jalan; kilpailu ja markkinavetoisuus ovat lisääntyneet talouden kaikilla tasoilla. Merkittävä yleisempi toimintaympäristön muutokseen liittyvä ilmiö on Suomen geopolitiittisen aseman muutos ns. kylmän sodan päättymisen, Berliinin muurin murtumisen ja Neuvostoliiton romahduksen myö- tä. Kuten myöhemmin tulemme näkemään, tämän muutosprosessin seurauksena talouden raken- teet ja toimintamallit ovat muuttuneet lähes kaikilla tasoilla.

Kun rakennemuutoksen edellisessä vaiheessa muuttoliike eri ilmenemismuodoissaan oli keskeinen osa tapahtunutta murrosta, on muutoksen painopiste ollut tällä kertaa elinkeinoelä- män rakenteissa. Eikä vain fyysisissä rakenteissa vaan aivan erityisesti talouden yleisemmissä toimintamalleissa sekä omistus- ja organisaatorakenteissa.

Suomalaisessa talousmallissa on tapahtunut hyvin lyhyessä ajassa lähes vallankumouksel- liselta tuntuva muutos, hyppäys markkinatalouden perusmallin yhdestä ääripäästä miltei toiseen (kuvio 6). Tai, kuten itse asian näen, on pääosa siirtymää tapahtunut ensisijaisesti suomalaisen talouden veturina pidetyssä vientiteollisuudessa ja siihen kiinteästi sidoksissa olevassa elinkei- notoiminnassa.

⁷⁷ Suomalainen tuottajaosuustoiminta toimii nykyisin ns. samahintaperiaatteella, jolloin jokaiselle tuotta- jalle maksetaan maatalon sijainnista (ja siten yritykselle erilaisista kuljetuskustannuksista) riippumatta sama yksikköhinta. Näin ollen toiminnan alueelliset kerrannaisvaikutukset leviävät laajemmalle kuin jos toimintaa harjoitettaisiin täysin markkinaehtoisesti ja siten kustannusvastaavuusperiaatteella.

Kuvio 6 Omistajuuden murroksia Suomessa



Lähde: Löyttyniemi 2003.

Ensivaiheessa talousjärjestelmässämme tapahtuneita muutoksia tutkittaessa huomion kohteena on ollut rahoitusjärjestelmässä tapahtunut kehitys (kuvio 7). Pankkithan ovat Suomessa olleet perinteisesti täyden palvelun yleispankkeja. Suomalaisessa pankkikeskeisessä ja velkavetoisessa, keskeisten liikepankkien (ja vakuutusyhtiöiden) ympärille enemmän tai vähemmän tiiviiksi finanssiryhmiksi jäsenytyneessä talousmallissa ne ovat paitsi välittäneet rahoitusta talouden ylijäämäsektoreilta alijäämäsektoreille, myös koordinoineet omistuksia ja siten käyttäneet merkittävää taloudellista valtaa. Jaakko Lassila ja Mika Tiivola olivat joskus mahtavia miehiä, vaikka eivät sitä itse välttämättä aina myöntäneetkään!

Nyt suomalainen rahoitusjärjestelmä on muuttunut huomattavasti aikaisempaa markkinavetoisemmaksi ja entistä monipuolisemmin pääomamarkkinoiden kautta toimivaksi. Yksi havainnollinen tapa saada muuttunut asetelma esille on vertailla pankkikeskeisiä ja markkinakeskeisiä rahoitusjärjestelmiä toisiinsa ja suhteuttaa Suomessa tapahtunut kehitys siihen (Ihamuotila 1999; ks. myös Pellervo-Seura 2001a). Tämä tarkastelu paljastaa erityisesti tapahtuneen muutoksen laaja-alaiset seurausvaikutukset, erityisesti sen, millä tavoin muutokset ovat heijastuneet rahoitusmarkkinoiden ohella mm. yritysten toimintaperiaatteisiin ja hallintointiin (corporate governance).⁷⁸

⁷⁸ Pellervolaisessa piirissä yhtenä neuvonantajanamme toimi näissä kysymyksissä kauppat. tri Mika Ihamuotila, Pellervon valtuuskunnan pitkäaikaisen puheenjohtajan ja MTK:n puheenjohtajan Veikko Ihamuotilan pojanpoika (ks. Ihamuotila 1999). Mika Ihamuotila on tällä hetkellä (keväät 2004) Sampo-konsernin pankkitoiminnan toimitusjohtaja ja Suomen Pankkiyhdistyksen puheenjohtaja.

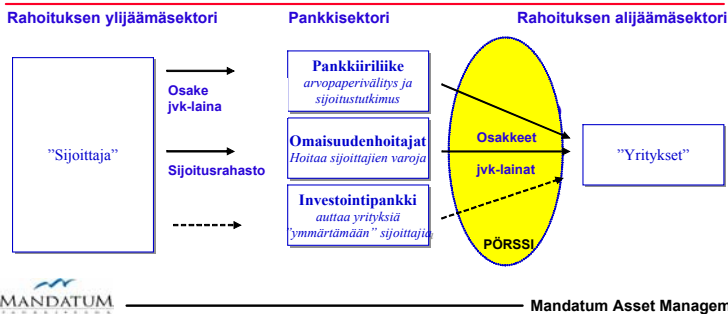
Kuvio 7 Talousmallien peruserot rahoituksen välityksessä

1985 -> 2005 Pankkikeskeisestä markkinakeskeiseen rahoitusjärjestelmään

Pankkikeskeinen rahoitusjärjestelmä 1985



Markkinakeskeinen rahoitusjärjestelmä 2005



Lähde: Ihamuotila 1999

Kaiken kaikkiaan Suomessa tähän mennessä tapahtunut talousmallin muutos on ollut mielenkiintoinen sekoitus taloudellista välttämättömyyttä, tietoista strategiaa sekä onnettomia ja onnekkaita sattumuksia. Mistään varsinaisesta kansallisesta strategiasta, joka olisi ollut etukäteen suunniteltu ja jonka takana talouden keskeiset toimijat yhdessä seisoisivat, ei kuitenkaan voida puhua. Jos jotain kansallista strategiaa on ollut, niin sitä on ollut varsin nopeasti sotien jälkeen alkanut ja läpi myöhempien vuosikymmenten varsin johdonmukaisesti jatkettu talouden eri osaluokkien deregulointi (säännöstelyn purkaminen) ja siihen liittynyt eri toimialojen kansainvälisen avautuminen.

Kun talousmallien muutosta koskeneet tutkimukset ovat aikaisemmin kiinnittäneet huomiota erityisesti institutionaalisten tekijöiden merkitykseen, Helsingin kauppakorkeakoulun professorit Risto Tainio ja Kari Lilja (2003) ovat korostaneet viime aikoina erityisesti yrityssektorin ja yritysjohdon roolia suomalaisen rakennemuutoksen viimeisimmässä vaiheessa. He ovat myös tuoneet esiin myös murroksen laadullisen luonteen, jonka seurauksena monet kansallisen liiketoimintamallimme perinteiset institutionaaliset peruspilarit ovat joko kokonaan hävinneet (kuten on käynyt muun muassa pankkien ympärille rakentuneille finanssiryhmille) tai korvautuneet kokonaan uusilla institutionaalisilla järjestelyillä. Kun suljetun talouden pankkikeskeinen talousmallimme on korvautunut avoimen talouden markkinavetoisella talousmallilla, on muutos ollut todella syvälinen ja vaikuttanut talouden kaikilla tasoilla.

Kuten edellä jo viitattiin, muutos on näkynyt kaikilla yritystoiminnan tasoilla, erityisesti yritysten omistus- ja rahoitusrakenteissa, hallintomalleissa ja strategioissa. Kun suomalaiset suuryritykset olivat ennen suomalaisomisteisia, parhaimmillaan enemmän tai vähemmän vientiä

harjoittavia, suomalaisittain suuria, mutta kansainvälisissä mittapuissa aika pieniä monialayrityksiä, ovat ne tänään kansainvälistyneitä, lisääntyvässä määrin kansainvälisessä omistuksessa olevia, tiettyyn erityisosaamiseen keskittyneitä, kansainvälisissä mittapuissa omilla toimialoiltaan keskisuuria tai suuria erityisosaajia. Esimerkkejä on monia ja monilta eri toimialoilta: Nokia, UPM Kymmene, Stora Enso, Fortum, Nordea, Metso, jne.

Tosin on kehityksessä ollut myös selviä toimialoittaisia eroja, mutta niihin palaan myöhemmin.

Lamakokemusten opettamana, verojärjestelmän uudistusten avustamana ja EU:n yhteiseen rahajärjestelmään EMUun ankkuroituneen talouspolitiikan ansiosta myös yritysten taseet ja taloudellinen pohja yleensä ovat oleellisesti vahvistuneet (ks. liite 18/I).

Mutta se, ovatko nämä yleisluonteeltaan markkinahenkiset muutokset onnistuneet murtamaan niitä monopoleja ja kartelleja, jotka Markku Kuisman (ks. luvun 2 alun lainaus, Kuisma 1992: 230–231) mukaan tulkittiin ennen tätä murrosvaihetta kaiken pahan aluksi ja juureksi, onkin sitten aivan toinen asia. Vai onko pikemminkin käynyt niin, että markkinavoiman tavoittelu, jota suljetun sääntelytalouden olosuhteissa pönkitettiin monopoleilla ja kartelleilla, mutta joka yhä edelleen on kaikkien yritysstrategioiden peruslähtökohta (ks. Porter 1985: 11), on vain saanut uusia kehittyneempiä muotoja.⁷⁹ Eli lopputulos on tosiasiallisesti sama vanha hapatus uusissa vaatteissa.

Juuri näinhän pääosa suomalaisista suuryrityksistä on pyrkinyt uudistamaan strategioitansa. Teollisuudessa keskitytään nykyisin entisen monialaisen tavaratalo- ja konglomeraattimallin asemesta – kuten alussa olleet lainaukset Partekin lähihistoriasta hyvin kertoivat – omaan ydinosaamiseen; eri tuoteryhmissä pyritään löytämään juuri sen kokoiset luontaiset markkina-alueet, jolla tavoiteltu strateginen markkina-asema (1. tai 2.) toteutuu.

Nokia on yksi puhtaaksiviljellyimpiä ja pisimmälle vietyjä esimerkkejä uudesta suomalaisesta teollisesta ja kuten myöhemmin selviää, myös finanssistrategiasta. Useille muille yrityksille tämä on tarkoittanut käytännössä sitä, että Suomi kotimarkkinana on korvautunut uudella lähialue-, tai kuten ruotsalaiset ovat alkaneet sitä kutsua, Nordicum-strategialla.⁸⁰ Tässä strategiassa yrityksen uuteen kotipesään kuuluvat Suomen ja muiden pohjoismaiden lisäksi lähialueet etelässä ja idässä.

Tähän liittyy kuitenkin tietty paradoksi: samaan aikaan kun tätä uutta talousmallia ja strategiaa on omaksuttu, perinteinen suomalainen ajattelu, jonka mukaan vieraan apuun ei pidä luottaa vaan pitää selvitä omillaan, on kuitenkin edelleen säilynyt – vähintäänkin ajatusmallina ja johdon ilmaisemana tavoitteena – osana suomalaista talousmallia. Suomalaiset ovat edelleen suhteellisen suljettuja sisäänpäin, mutta avoimia ulospäin; vaikka uusia ideoita, keksintöjä ja käytäntöjä kohtaan ollaan uteliaita ja uusia teknologioita omaksutaan edelleen innolla, esimerkiksi uusiin liikkeenjohtojatuksiin, kuten omistaja-arvon korostumiseen 1990-luvulla, suhtau-

⁷⁹ Nykyisten liikkeenjohto-oppiin mukaan pitkällä tähtäimellä todella kannattavaa liiketoimintaa voidaan suuruuden ekonomiaa hyödyntäen – erikoistumisstrategiat ovat asia erikseen – harjoittaa vain joko markkinajohtajan tai enintään markkinakakkosen asemasta (Porter 1985: 221–224, 231–272; Arto Lahti 2002: 68–79). Tässä uudessa markkina-asetelmassa tärkeintä on määritellä oma tuotevalikoima ja sen markkina-alueet yrityksen strategioissa siten, että tämä ehto toteutuu.

⁸⁰ Olen omaksunut tämän termin entiseltä ruotsalaiselta kollegaltani, LRF:n toimitusjohtajalta Leif Zetterbergiltä. LRF, Ruotsin MTK + Pellervo oli 1990-luvulla aktiivisesti mukana ruotsalaisen elintarviketeollisuuden asemoimisessa uudelleen muotoutuville, lähialueet kattaville kotimarkkinoille. Tätä strategiaa Z. nimitti mielestäni osuvasti Nordicum -strategiaksi.

dutaan Tainion ja Liljan (2003: 23–24) kokemusten mukaan yhä edelleen pikemminkin pragmaattisesti kuin ideologisesti.

Tähän samaan ilmiöön liittyy, että niin hyödylliseksi kuin taloustutkimuksessa nykyisin paljon käytetty markkinatalouksien perusjako liberaaleihin ja koordinoituihin (ks. esimerkiksi Hall & Soskice 1999) on yleisellä tasolla osoittautunut, ei se tunnu Suomen tapauksessa toimivan kovin hyvin. Tutkimuksen tässä vaiheessa tulkitsemme tämän viittaavan siihen, että Suomen tapaus sijoittuu nykyisin tässä kaksijaossa jonnekin ääripäiden välimaastoon.

Selvää kuitenkin on, että kuvatuslaisilla strategioilla aikaansaadut tulokset ovat useilla elinkeinoelämämme ydinalueilla olleet toistaiseksi varsin vaikuttavia. Nokian 1990-luvun ihme ja menestystarina on tietenkin aivan omassa luokassaan – niin sen saavuttamien tulosten kuin yrityksen nykyisen kansallisen roolin suhteen.⁸¹

Toinen hyvä esimerkki on taloutemme perinteinen selkäranka ja lippulaiva metsäteollisuus. Sekin on – tosin paljon Nokiaa defensiivisemmällä otteella (ks. esim. Tainio 2003) – läpikäynyt sekä toimialana että yrityskohtaisesti lyhyessä ajassa huikean rakennemuutoksen, jonka seurauksena Kourin (1986, ks. edellä luvut 2.1 ja 2.3) ennustama malli on nyt täyttä totta ja vähän enemmänkin. Tämä rakennemuutos on ollut suoranainen elinehto metsäteollisuutemme kehitysedellytysten kannalta, koska vain mukautumalla oman toimialansa maailmanlaajuiseen kehitykseen suomalainen metsäteollisuus – UPM ja Stora Enso lippulaivoinaan ja kansallista kolmossijaa pitävää Metsäliittoa myöten – on voinut varmistaa omalla toimialallaan nopeasti muuttuneessa tilanteessa asemansa maailman muutaman keskeisen pelaajan huippuliigassa (kuvio 8).

Maassamme aikaisemmin huolta aiheuttanut liian yksipuolisesti ”puu- ja metallijaloilla” seisonut talous näyttäisi siis olevan taloudelliselta ytimeltään aikaisempaa terveempi ja vahvempi, lisäksi se on saanut rinnalleen uuden ”piijalkaisen” Nokia-klusterin (ks. Ylä-Anttila 2002).

Tämä taloutemme valtavirtaa edustava yleiskuva vaatii kuitenkin ehdottomasti tarkentamista, sillä se ei anna kyllin edustavaa kuvaa suomalaisesta taloudesta ja talousmallista vuosimallia 2003. Se on tavallaan se fasadi, julkisivu, jota talouden valtavirtaa edustavat pitävät esillä ja josta ns. suuri julkisuus puhuu. Tätä samaa kielikuvaa jatkaen voisi kuitenkin sanoa, että myös fasadin takana – kotipihalla – harjoitetaan tärkeää taloudellista toimintaa.

Vaikka yritystoimintamme markkinavetoistuminen, finansialisoituminen ja amerikanisointuminen (ks. Tainio 2003) ovat olleet keskeinen osa viime vuosien muutosta⁸², on tärkeää muistaa, että yhteiskunnassa on paljon muutakin taloudellista toimintaa, jossa toteutettu ja/tai toteutunut talouden toimintamalli on ollut aiemmin ja on yhä edelleen oleellisesti erilainen.

Merkittävin tältä osin on osuustoiminta sekä muu jäsen- ja asiakasomisteinen keskinäinen yritystoiminta (ks. liite 2), jonka osalta tapahtuneet muutokset eivät suinkaan ole vain marginaalissa tapahtuvaa erilliskehitystä. Pikemminkin se on uudella tavalla talouden valtavirtaan kuuluvaa ja sitä tukevaa kehitystä, jolla on osaltaan ollut merkittävä vaikutus siihen, millaiseksi Suomen uusi talousmalli on kokonaistaloudellisilta ja aluetaloudellisilta vaikutuksiltaan muotoutunut.

⁸¹ Tosin aivan viime aikoina (keväät 2004) Nokian markkinaosuuden kasvu matkapuhelinmarkkinoilla on pysähtynyt ja ainakin väliaikaisesti tippunut (Nokian mukaan tavoite on edelleen 40 prosentin maailmanmarkkinaosuus).

⁸² Tosin ei ole kovin pitkää aikaa siitä kun kansainvälisten talouslehtien ihailun kohteena olivat Japani ja Kauko-Idän maiden uudet dynaamiset ”tiikerit” ja kun Suomesta puhuttiin ”Pohjolan Japanina”.

Eräs mielenkiintoinen, mutta varsin vähän julkisuudessa käsitelty piirre nykyisessä talousmallissamme onkin siihen liittyvä selkeä kaksijakoisuus, joka on tullut aivan uudella tavalla esille toimintaympäristön globalisoitumisen ja yritystoimintamme kansainvälistymisen myötä.

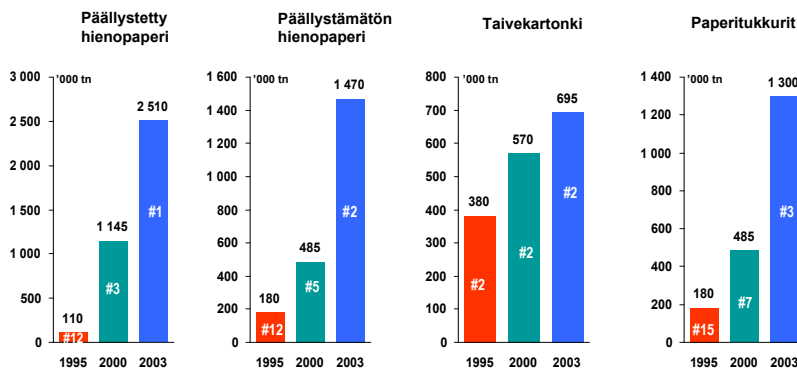
Kuvio 8 Kansainvälinen keskittymisstrategia

Esimerkkinä Metsäliitto-yhtymän markkina-aseman muutos ja tuotantokapasiteetti keskeisissä tuoteryhmissä

m-real

Kehitys markkinajohtajaksi

Tuotantokapasiteetti ja markkina -asema Euroopassa.



Lähde: Metsäliitto

Yhtäältä teollisen rakenteemme perusrungon muodostaa edelleen perinteinen vientiteollisuutemme, joka on edellä kuvatulla tavalla sopeutunut kansainvälistyneeseen ja globalisoituneeseen liiketoimintatodellisuuteen. Toisaalta myös osuustoiminnalla sekä muulla jäsen- ja asiakasomisteisella yritystoiminnalla on suomalaisessa talouselämässä sellaista painoarvoa, jolla ne ansaitsevat oman osansa suomalaisen talousihmeen rakentajina varsinkin viime vuosina paljon – ja sinänsä ansaittua – huomiota saaneiden menestyneiden pörssiyritysten rinnalla.

Kyse ei ole tässä mistään aivan uudesta ilmiöstä tai kehityksen käänneestä (ks. liite 2). Uudessa ja muuttuneessa taloudellisessa rakenteessa tämä suomalaiseen yritysraenteeseen jo perinteisesti kuulunut ja tähän mennessä jo huomattavan suuriin mittasuhteisiin kasvanut (taulukko 1) ilmiö on kuitenkin saanut laadullisesti aivan uusia piirteitä, joiden seurauksena osuustoiminnan panos nykyisessä suomalaisessa talousmallissa on merkittäväällä tavalla aikaisempaa tärkeämpi.

Taulukko 1 Osuustoiminta ja keskinäisyys Suomessa 2000-luvun alussa

Osuuskunnat ja keskinäiset vakuutusyhtiöt Suomessa 2002 (sis. tytäryhtiöt)

	Osuus- kuntia	Henkilö- jäsenyyksiä	Henkilö- kuntaa	Liikevaihto milj. €	Markkina- osuus
 Osuuspankit	285	1 115 431	9 678	¹⁾ 1 418	²⁾ 36,0
 LähiVakuutusyhdistykset	109	450 000	1 000	267	³⁾ 8,1
 Metsäteollisuus	1	129 700	31 008	8 868	⁴⁾ 34,0
 Liha- ja einestalat	5	32 585	9 091	1 582	⁵⁾ 74,0
 Kotieläinjalostus	6	40 100	518	37	100,0
 Osuusmeijerit	32	18 468	5 183	2 682	⁶⁾ 97,0
 Kananmunapakaamot	2	659	149	46	⁷⁾ 64,0
 Hankkija-Maatalous Oy *	-	-	866	684	40,0
 Pellervolaiset osk:t yht.	440	1 786 943	57 493	15 584	
 Kauppa	46	1 566 500	29 099	7 769	44,0
 Tapiola-Yhtiöt	3	762 000	2 166	2 296	³⁾ 15,2
 Muut keskinäiset vakuutusyhtiöt **	8	1 300 000	2 234	1 736	³⁾ 17,6
 Uusosuuskunnat	1 793	(~30 000)	2 000-15 000)	(<100)	-
YHTEENSÄ ***	2 290	5 415 443	90 992	27 384	

* Maataloustuotteita; suurimman kuluttajaosuuskunnan SOK:n tytäryhtiö

** Vahinkovakuutukset; Suomi-yhtiöt (2), Fennia (2), Veritas, A-vakuutus, Turva, Palonvara, Pohjantähti, Kaleva (ei työeläkevakuutusta)

*** Uusosuuskunnat eivät ole mukana kokonaisluvuissa.

Kaupparekisterin mukaan osuuskuntien kokonaismäärä Suomessa oli 3.219 (31.12.2002).

¹⁾ Tuotot yhteensä²⁾ Talletukset³⁾ Vakuutusmaksutulosta⁴⁾ Osuus markkinahakuista

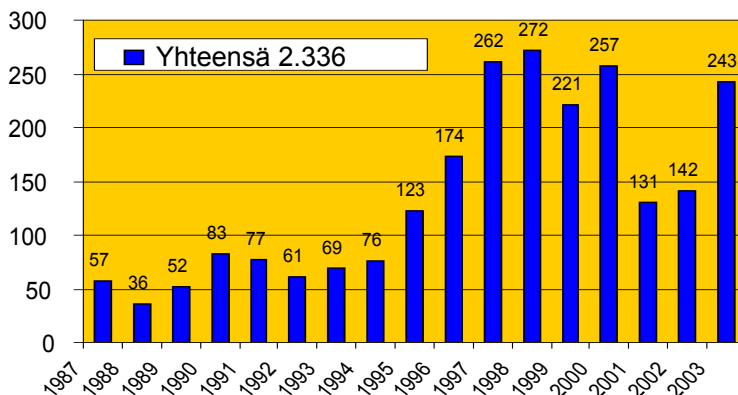
yksityismetsistä

⁵⁾ Lihanhankinnasta tuottajilta⁶⁾ Osuus maidon vastaanotosta⁷⁾ Pakatuista kananmunista

2003

Lähde: Pellervo-Seura 2003

Kuvio 9 Uusien pienosuuskuntien (uusosuuskunnat) perustaminen vuosina 1987–2003



Lähde: Pellervo-Seura 2004

Vaikka osuustoimintasektorin elinvoimaisuuteen liittyi ennen nykyistä murrosvaihetta monenlaisia epäilyjä⁸³, on myös tämä osa elinkeinoelämäämme osoittautunut viimeisessäkin murroksessa – varmaan monelle ulkopuoliselle tarkkailijalle yllätyksellisesti – huomattavan dynaamiseksi, muutosherkäksi ja liiketaloudellisesti kilpailukykyiseksi. Jopa siinä määrin, että Suomi voidaan nykyisin lukea yhdeksi maailman osuustoiminnallisimmista maista (OT 1997b: 16)⁸⁴.

Merkittävää on ollut myös, että murroksen keskellä, ja itse asiassa paljolti sen synnyttämänä, maahamme on ensimmäistä kertaa sitten edellisen vuosisadan vaihteen syntynyt viime aikoina yli kaksituhatta uutta pienosuuskuntaa (kuvio 9)

Muutamalla sanalla ilmaistuna edellä kuvatun kehityksen yleinen taloudellinen logiikka ja parin viime vuosikymmenen aikana tapahtuneen muutoksen keskeiset liikkeelle panevat voimat voidaan alustavasti tiivistää seuraaviin päätekijöihin:

- Teknologiamurroksen (ITC), kansainvälisen kaupan vapautumisen, sosialismin romahduksen ja kansallisten sääntelyjärjestelmien purkamisen myötä on syntynyt dynaaminen ja vahvasti kehittyvä sekä pääoma- että tuotemarkkinoiden kautta talouden kehitykseen vaikuttava kansainvälinen toimintaympäristö.
- 1990-luvun alussa harjoitetun talouspolitiikan epäonnistuminen ja syvä lama pakottivat aivan erityisesti avoimella kilpailusektorilla operoivat taloudelliset toimijat arvioimaan uudelleen omat toimintamallinsa.
- Yrityssektorin strategiset uudelleenarvioinnit; erityisesti muuttuneet arviot monialaisuudella sekä finanssiryhmien ja yritysten välisen yhteistyön avulla saavutettavista synergieduista ja niihin sisältyvien riskikeskittymien merkityksestä. Tämän seurauksena yrityskohtainen liiketaloudellinen tehokkuus on korostunut uusissa yritysstrategioissa ja sama taloudellinen peruslogiikka on tuonut myös rahoitussektorilla tapahtuvan yritystoiminnan normaalin liiketaloudellisen (erotuksena aikaisemmalle strategiselle ryhmäajattelulle) piiriin.
- Osuustoiminnan onnistuminen omalla tontillaan – pitkälle samansuuntaisilla perusstrategioilla kuin muukin yrityssektori – omien liiketoimintojensa uudistamisessa ja kehittämisessä. Kansainvälinen suunta on vahvistunut osuustoiminnan strategisessa ajattelussa ja sen myötä osuustoiminnan liiketoimintojen kansainvälinen pohja on laajentunut.
- Talouspolitiikan perussuunta ja laaja kansallinen konsensus sen takana, kuten myös Suomen EU-jäsenyyden tuoma uusi, aikaisempaa vapautuneempi yhteiskunnallinen ilmapiiri ja sen myötä syntynyt uusi kansallinen dynamiikka ovat tukeneet tapahtunutta kehitystä lamavaiheen jälkeen myönteisellä tavalla.

Itse en halua sanoa ainakaan vielä tässä vaiheessa, että kuvattu kehityskulku olisi ollut ainoa mahdollinen strategia ja talousmalli Suomelle ja suomalaiselle yritystoiminnalle (vrt. Kasvio & Nieminen 1999: 86–100). Se on kuitenkin ollut se, joka on tullut valituksi (tai ainakin toteutunut) ja jota on viime vuodet noudatettu. Siinä suhteessa se on annettu tosiasia useimmille taloustemme yksittäisille toimijoille.

⁸³ Ks. esimerkiksi Veranen (1987), jonka omistajuuskysymyksiä käsitelleessä väitöskirjatyössä ”osuustoimintasyndrooma” oli identifioitu yhdeksi taloudellisen toiminnan tehokkuutta rapauttavaksi ongelmaksi.

⁸⁴ Suomen metsänomistajien vuonna 1934 työllä ja tuskalla perustama osuuskunta Metsäliitto on nykyisin Euroopan suurin tuottajaomisteinen yritys ja liikevaihdolla mitattuna samassa suuruusluokassa kuin vastaava pohjoisamerikkalaisten viljanviljelijöiden omistama Cenex Harvest States -osuuskunta.

MUUTOS

Asian luonne huomioon ottaen suomalaisella yhteiskunnalla ja talouselämällä ollut verraten vähän aikaa hahmottaa ja sisäistää tämä valtava muutos. Näin ollen niin yksittäiset ihmiset ja yrityskulttuurit kuin kaikki yhteiskunnalliset instituutiot ovat joutuneet viime aikoina tosi koville. Niin koville, että sopeutuminen uusiin tuuliin ja uusiin vaatimuksiin ei ole voinut kaikilta osin tapahtua – niin kuin ei paradigman muutos koskaan – aivan kivuttomasti ja vailla muutosvastarintaa.

Edellä kuvattu kehitys osuustoiminnan piirissä ei ole jäänyt huomaamatta myöskään suomalaisessa yhteiskuntapoliittisessa keskustelussa. Päinvastoin eräissä merkittävässä puheen- vuoroissa tapahtuneita muutoksia on kommentoitu sellaisilla sanavalinnoilla ja sellaisilta tahoilta, joihin voi tulkita sisältyneen eräänlaisina heikkoina signaaleina merkittäviä suomalaisen talousmallin muutokseen liittyviä viestejä.

Pohjola-Yhtymän entinen pääjohtaja, vuorineuvos Yrjö Niskanen totesi kesällä 2002 Helsingin Sanomissa julkaistussa syntymäpäivähaastattelussaan kirjani motoksi valitsemani sanat, jotka avaavat mielenkiintoisen sisäpiiriläisen – suomalaiskansallisen pääomaleirin ja siten myös entisen suomalaisen talousmallin ytimessä pitkään toimineen huippuvaikuttajan – näkökulman kirjan teemana olevaan pohdintaan talousmallimme muutoksesta:

Ei sinivalkoinen pääoma ole kuollut. Päinvastoin se voimistuu ja elää vahvaa kautta osuustoiminnassa. Sen sijaan osakeyhtiömuoto alkaa olla ohi. Tulossa on yhteisöllisyys.

SDP:n puoluesihteerin Eero Heinäluoma puolestaan kirjoitti keväällä 2002 ollessaan vielä SAK:n osastopäällikkönä – ikään kuin barrikadin toiselta puolelta, mutta niin ikään viime vuosikymmenien yhteiskunnallisen ajattelun valtavirran edustajana – tärkeitä linjanvetoja sisältävän kolumnin omistajuuden merkityksestä yritystoiminnassa. Myös hänen kansallista yhtenäisyyttä korostava sanomansa osuustoiminnan roolista uudessa talousmallissamme on hyvin samansuuntainen kuin Niskasella:

Osuustoiminta on noussut Suomessa hyvin tavallisten perussuomalaisten tarpeesta. Viljelijät ja työntekijät tahollaan huomasivat yhteenliittymisen edut. [...] Osuustoiminnan vahvistuminen Suomessa on parasta mahdollista sinivalkoista yritystoimintaa.

Ja varmemmaksi vakuudeksi yritys- ja tietoyhteiskunta-asioista EU-komissiossa, suomalaisen yhteiskunnallisen todellisuuden uudessa tärkeässä valtakeskuksessa vastannut komissaari Erkki Liikanen jatkoi syksyllä samaa osuustoiminnan merkittävää yhteiskunnallista roolia korostavaa linjaa (Liikanen 2002):

Osuuskunnilla on tärkeä rooli, kun Euroopasta tehdään entistä kilpailukykyisempää [...] tietoyhteiskuntaa. [...] Taito ja kyky uudistua tuottavat tehokkaimmin tuloksia yrityksissä, joissa työntekijöillä on todellinen mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, Osuuskunta, jossa omistajat osallistuvat toimintaan ja valvovat sitä, on siihen ihanteellinen väline. [...] Osuuskunta on silta paikallisten yhteisöjen ja maailmantalouden välillä. Osuuskunnilla on tärkeä tehtävä sen varmistamisessa, etteivät ihmiset ja heidän yhteisönsä jää paitsi maailmantalouden hedelmistä. [...] osuuskunnat ovat aidosti kansainvälisiä yrityksiä, mutta silti ne ovat jäsentensä [...] omistamia ja hallitsevia.

Nämä suomalaisen yhteiskunnan kolmen tärkeän valtakeskuksen edustajan tuoreet lausunnot – erityisesti kun otetaan vielä huomioon ne aatteelliset suunnat [sini-puna-akseli], joista ne ovat peräisin – edustavat osuustoiminnan suhteen mielenkiintoista yhteiskuntapoliittista uusajattelua, ajattelua, jota olisi ollut jokseenkin mahdoton kuvitella kuulevansa vaikka vain vuosikymmen aikaisemmin.

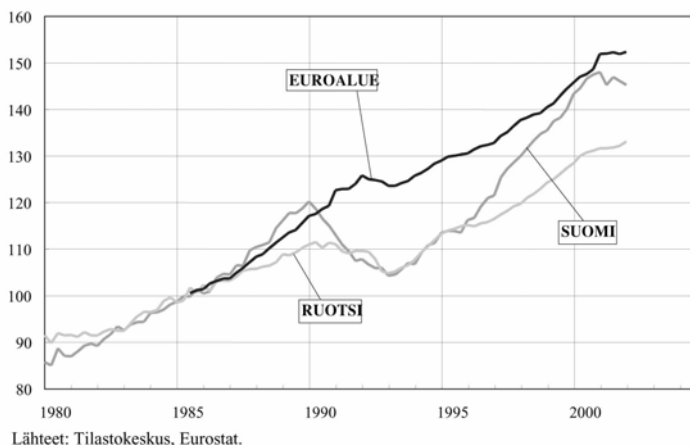
Kirjan teeman kannalta aivan erityisen merkittävä on näiden puheenvuorojen osuustoiminnan uutta yhteiskunnallista roolia ja sen entistä laajapohjaisempaa hyväksyntää suomalaisen talousmallin osana ennakoiva yleisempi viesti. (ks. myös Skurnik 2002b). Ja se on seuraava: niin selvä suunnaltaan kuin edellä kuvattu muutos on ollut, ei lopputulos, nykyinen suomalainen talousmalli ole todellakaan kaikilta osin muuttunut ja uusi. Eivätkä kaikki sitä sellaiseksi edes halua. Tässä asetelmassa osuustoiminta edustaa pysyvyyttä, mutta hieman eri roolissa – eräänlaisena uuden talousmallimme kansallisen ankkurina – kuin aikaisemmin.

Tähän teemaan tulen vielä palaamaan moneen kertaan kirjan eri luvuissa. Siihen suomalaisen talousmallin kehittämisen osalta liittyvät johtopäätökset pyrin vetämään yhteen kirjan lopussa osissa IV ja V.

Tässä vaiheessa tyydyn näin ollen vain toteamaan, että kaiken kaikkiaan suomalainen talous vuosimallia 2003 on siis syvällisellä tavalla erilainen kuin se, mihin minäkin kiinnityin tullessani suurten ikäluokkien jälkijoukoissa 1970-luvun alussa työelämään. Sen lisäksi että talouselämämme on huomattavasti aikaisempaa kansainvälistyneempi ja avoimempi, on sen rakenne monipuolistunut, kilpailu on lisääntynyt, ja yrityksiämme ohjataan kautta linjan selvästi aikaisempaa markkinavetoisemmin.

Toisaalta jäljellä on toki edelleen paljon myös vanhaa. Elinkeinoelämässä on edelleen vahvaa kansallista (myös valtiollista) omistusta, metsäklusterin asema on edelleen merkittävä, ja myös työmarkkinajärjestöt ovat säilyttäneet roolinsa vahvoina toimijoina. Talousmallinäkökulmasta tarkasteltuna myös osuustoiminta kuuluu tähän kokonaisuuteen.

Kuvio 10 Suomen nopea toipuminen 1990-luvun alun lamasta



Lähde: Suvanto 2002: 27.

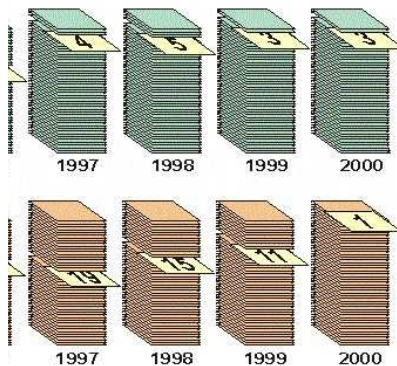
MUUTOS

Lopputulokset sellaisenaan kun sen voimme tällä hetkellä hahmottaa, koostuu kuitenkin varsin hämmentävällä tavalla toinen toistensa lomassa olevista uusista ja vanhoista elementeistä. Ja näin asia ilmeisesti tällä hetkellä hahmottuu myös useimpien päättäjien ja yhteiskunnallisten vaikuttajien mielissä. Kärjistäen voisi sanoa, että Suomelta on puuttunut selkeä kansallinen strategia nykyisen talousmallimme syntyvaiheessa. Ja tilanne on aivan sama yhä tänään kun tätä mallia pitäisi soveltaa käytäntöön. Tämän varsin vahvan väitteeni perusteluihin palaan myöhemmin tässä kirjassa.

Päältä katsoen taloutemme yleistilanne vaikuttaa tällä hetkellä kuitenkin hyvältä. Kokonaistaloudellisella tasolla tarkasteltuna kehitys on ollut vahvaa ja talous on noussut viime vuosina – uuden talousmallin myötäkö? – 1990-luvun alun lamasta vauhdilla (kuvio 10), joka on hämmästyttänyt useimmat ulkopuoliset tarkkailijat – ja mikä ehkä vieläkin merkittävämpää, houkutellut ulkomaiset sijoittajat Suomeen.

Myös kansainvälisissä kilpailukykyvertailuissa Suomi on noussut kohinalla aikaisemmista sijoiltaan 10. – 20. aivan kärkisijoille (kuvio 11). Vaikka näihin vertailuihin liittyy moniakin epävarmuuksia ja -tarkkuuksia (Rouvinen & Vartia 2003: 93–100) ja Suomen sijaluvut vaihtelevat vuodesta toiseen (ks. tuoreimmat tiedot: www.imd.ch ja www.weforum.org), osoittavat ne suunnan, joka on ollut sekä rakenteellisessa mielessä toivottu (on irrottauduttu liian kapeapohjaisesta ”puujalkataloudesta”) että taloudellisilta tuloksiltaan selvästi positiivinen.

Kuvio 11 Suomi parantanut asemiaan kansainvälisissä kilpailukykyvertailuissa



Lähde: Vartia 2001.

Uuden mallin todelliset koetinkivet ovat kuitenkin vielä toistaiseksi edessäpäin. Keskeinen kysymys kuuluu, onko taloutemme nykyinen rakenne aikaisempaa vahvempi ja kestäväkö se entistä paremmin mahdolliset ulkoiset ja sisäiset häiriöt. Vielä on näkemättä, kuinka hyvin suomalaisen yhteiskunnan eri toimijat, talouspolitiikka mukaan luettuna, ovat osanneet tähän muutokseen sopeutua ja millaisia tuloksia uudella mallilla saadaan jatkossa aikaan. Nähtäväksi jää myös, miten taloutemme uudet rakenteet ja toimintamallit suoriutuvat tulevasta ”lamatestistään” (vrt. Tainio 1990: 172–173).

Asetelma on erittäin mielenkiintoinen ja haastava. Oman haasteensa mutta samalla myös mahdollisuutensa tähän asetelmaan tuo myös taloutemme kaksijakoinen rakenne ja siihen liittyvät talouden vakautta säilyttävät ominaisuudet. Itse uskon ja pyrin myös jatkossa osoittamaan,

että taloutemme kaksijakaisuus voi olla jatkossa tärkeä tekijä taloutemme tasapainoisen kehityksen kannalta.

Kirjan kysymyksenasettelun ja samalla suomalaisen talousmallin tulevaisuuden kannalta tärkeä kysymys on, millaisen prosessin kautta nykytilanteeseen on tultu. Onko tapahtunut kehitys suomalainen erillisilmiö vai liittyykö se johonkin laajempaan kansainväliseen kehityskulkuun? Näiden ja monien muiden kysymysten selvittäminen antaa samalla välineitä, joiden avulla voidaan arvioida, mitä tämä kaikki merkitsee tulevaisuuden kannalta. Leikkisästi voisi sanoa tunnetun pumpunmyyntivitsin tapaan, että ”näkyyhän tuo käytäntö pelaavan, mutta miten mahtaa olla teorian laita?”⁸⁵

Kuten jäljempänä osassa II ilmenee, talousjärjestelmätutkijat jakavat näkemyksen, jonka mukaan talouden tehokkuuden kannalta on tärkeää, että sovellettava talousmalli on sisäisesti johdonmukainen ja ristiriidaton (konsistentti) ja että kaikki keskeiset talouden toimijat ovat sisäistäneet ”pelin hengen” ja vetävät kukin omassa päätöksenteossaan niin sanotusti yhtä köyhtä. 1990-luvun alku on Suomessa erinomainen esimerkki siitä, miten käy, jos näin ei tapahdu.

Kuten myöhemmin tulemme niin ikään näkemään, talousmallimme johdonmukaisuuden ylläpitäminen ei ole ollut viime vuosikymmenten murroskauden aikana alkuunkaan helposti toteutettavissa oppia luopumaan vanhasta, on pitänyt sisäistää täysin uusi ajattelu. Prosessi on ollut kaikille siinä mukana olleille kivulias, eivätkä kaikki ole onnistuneet viemään sitä läpi.

⁸⁵ Innokas pumpunmyyjä esitteli isännälle erinomaista tuotettaan, mutta ostohaluton isäntä hannasi vastaan. Kun pumpunmyyjä kuitenkin painoi päälle ja isännältä alkoivat argumentit loppua, hän turvautui väitteeseen: ”Näkyyhän tuo kyllä käytännössä pelaavan, mutta miten mahtaa olla teorian laita?”

OSA II

MUUTOKSEN KUVAUS JA SELITTÄMINEN

4 Suomalainen talousmalli vertailevassa ja historiallisessa perspektiivissä

Despite numerous claims of growing convergence and the "globalization" of managerial structures and strategies, the ways in which economic activities are organized and controlled [--] differ considerably [--] Convergence to a single most effective type of market economy is no more likely in the twenty-first century than it was in the highly internationalised economy of the late nineteenth century. Indeed, in so far as the international economy does continue to become more integrated, it can be argued that societies with different institutional arrangements will continue to develop and reproduce varied systems of economic organization with different economic and social capabilities in particular industries and sectors. They will, therefore, specialize in distinctive ways of structuring economic activities that privilege some sectors and discourage others. [--]

Richard Whitley 1999: 3, 5⁸⁶

Suomessa ei ole pohdittu sanottavasti osakeyhtiöinstituution ympärille muodostuvien erilaisten hallintasuhteiden synnyttämiä ristiriitoja. [--] Suomalainen kapitalismi on muuttumassa nopeasti kohti amerikkalaista järjestelmää. [--] Suomalaisia yhtiöitä on opetettu anglosaksisille tavoille niiden listautuessa ulkomaisiin pörssiin. New York Stock Exchange ja ulkomaiset osakeenomitajat ovat olleet Siperian veroisia oppimestareita. [--] Kapitalismia ei ole siis yhdensoortista. Suomalaisessa tietoisuudessa elää sodanjälkeisen koulutuksen suuntauksen takia ainoana oikeana kapitalismina vahvasti anglosaksinen malli. Voidaan arvioida, että Euroopan Unionissa sen sijaan vallitsee saksalaisen ja latinalaisen mallin sekoitus, jota höystää edelleen Ison-Britannian työväenpuolueen kiinnostus panostajayhteiskuntaan. Vallitseeko tulevaisuuden EMU-Euroopassa das Kapitalismus vai voittaako järjestelmän yhteiskunnallisista seuraamuksista piittaamaton USA:n the capitalism?

Jussi Linnamo 1996: 458, 462

Minulle on tähän mennessä karttunut runsaan kolmen vuosikymmenen ajanjaksolta omakohtaisia havaintoja ja kokemusta suomalaisesta talouselämästä. Tänä aikana olen tullut vakuuttuneeksi siitä, että suomalaisten liikkeenjohtajien ja muiden yhteiskunnallisten vaikuttajien enemmistö todellakin uskoo – kuten minäkin – tai on ainakin uskonut sekä omien että aikaisemmilta sukupolvilta välittyneiden kokemusten perusteella erityiseen suomalaiseen malliin

⁸⁶”Huolimatta väitteistä, että liikkeenjohdon rakenteet ja strategiat olisivat lähentyneet kasvavassa määrin toisiaan ja ’globalisoituneet’, tavat, joilla taloudellisia toimintoja organisoidaan ja kontrolloidaan [--] poikkeavat oleellisesti [--] Lähentyminen kohti yhtä kaikkein tehokkainta markkinataloustyyppiä ei ole 2000-luvulla yhtään sen todennäköisempää kuin se oli 1800-luvun lopun äärimmäisen kansainvälistyneessä taloudessa. Itse asiassa voidaan väittää, että niin kauan kuin kansainvälisen talouden yhdentymisen jatkuu, myös eri yhteiskuntien erilaiset sosiaalis-institutionaaliset järjestelyt jatkavat omaa kehitystään ja tuottavat vaihtelevia taloudellisia organisaatiomuotoja, joiden taloudelliset ja sosiaaliset ominaisuudet vaihtelevat eri teollisuuden haaroilla ja toimialoilla. Näin ollen ne ”erikoistuvat” jäsentämään taloudellisia toimintoja tietyillä erityisillä tavoilla, jotka suosivat joitakin sektoreita ja vastaavasti sortavat joitakin toisia. [--]” (Suomennos/SaS)

taloudenpidossa ja muussa yhteiskunnallisessa toiminnassa (vrt. Ahtisaari 1998; Aho 2003; Manninen 2004).

Erityisen selvää tämä on ns. sodan nähneelle ja välittömästi sitä seuranneelle sukupolvelle, eli niille, jotka ovat käytännössä kokeneet, mitä merkitsee kun kansakunta joutuu muiden armoille. Nämä Suomen viimeisimmän talousihmeen lähtökohdat ja keskeiset suuntaviivat rakentaneet sukupolvet ovat täysin tietoisesti halunneet (jälleen)rakentaa maallemme sellaisen taloudellisen pohjan ja toimintaympäristön, jossa taloudellinen kehitys on mahdollisimman suuressa määrin ja kestäväällä tavalla omissa käsissämme (vrt. Volanen 1995: 99).

Vaikka suomalaista talousmallia rakentamaan pyrkineiden ajatukset poikkeavat huomattavasti keskeistenkin päätöksentekijöiden välillä, perusajatus on käsitykseni mukaan kuitenkin kaikilla yhteinen ja selvä: suomalaisen talousmallin keskeisiä ominaisuuksia ovat jo aikaisemmin mainitut pragmaattisuus, pitkäjänteisyys ja yhteistoiminta sekä turhien riskien välttäminen ja itsenäinen päätöksenteko⁸⁷ (ks. myös tietoruutu 1 sekä Pekkarinen & Vartiainen 1993; Kuisma 1993, 1997, 1998 ja 2004). Perusasenteessa ei liene paljon eroa siihen sotia edeltäneen kauden kansalliseen strategiaan, jota professori Markku Kuisma on aikaisemmin niin hyvin kuvannut (Kuisma 1998).

Tämän luvun tarkoituksena on kartoittaa niitä talousteorian ja -tutkimuksen osa-alueita, joissa kansallisten talousmallien muutoksia ja muutosten syitä on tutkittu ja joiden avulla myös suomalaisen talousmallin nykytilanteeseen johtaneita muutosprosesseja voidaan kuvata ja selittää. Erityisen kiinnostavia ovat tällöin seuraavat asiat:

- 1) Miten talousteoria ja -tutkimus yleensä ja aivan erityisesti tämän tutkimuksen lähtökohtana oleva liikkeenjohto- ja organisaatiotutkimus näkevät kehittyneiden markkinatalousmaiden kansalliset talousmallit ja niiden viime vuosikymmenien kehityspiirteet? Miten suomalainen talousmalli näissä tarkasteluissa sijoittuu? Onko Suomen kehitys ollut jotenkin poikkeuksellista?
- 2) Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet talousmallien kehitykseen yleensä ja erityisesti Suomen osalta? Millaisia kehityskulkuja ja millaista retoriikkaa tällaisiin muutosvaiheisiin liittyy?

4.1 Markkinatalouden erilaiset liiketoimintajärjestelmät – käsitteellisiä erot- teluja

National practices, although moving in the same general direction towards greater market orientation, continue to be distinguishable into not just one or even two but three varieties of capitalism. And national discourses that generate and legitimize changes in policies and practices not only remain distinct, they matter. [--] In the explanation of political economic change, one needs to understand not only the interests that inform policies and practices, the institutions that

⁸⁷ Nämähän ovat myös niitä ominaisuuksia, joilla suomalaista johtamiskulttuuria on yleisemminkin luonnehdittu (ks. esimerkiksi Lewis & Gates 2003: 12–17).

shape them, and the cultures that frame them but also the ideas and discourses that serve to reconceptualize interests, reshape institutions, and reframe cultures.

Vivien A. Schmidt 2002: 2, 8⁸⁸

Kun kirjan aihepiiriä käsittelevää tutkimusta ryhtyy kartoittamaan, joutuu pian toteamaan, että talousteorian valtavirta ei tarjoa sen paremmin liiketaloustieteen kuin kansantaloustieteen lähtökohdista lainkaan tarvittavaa tarkastelukehikkoa tällaiselle vertailevalle tutkimusotteelle. Päinvastoin vallitsevan talousajattelun taustalla vaikuttava neoklassinen talousteoriat suhtautuu vähintäänkin epäilevästi siihen, että tällaisilla (kansallisen talousmallin ajatukseen implisiittisesti kuuluviksi oletetuilla) tekijöillä voisi ylipäänsä olla roolia ja merkitystä taloudellisessa päätöksenteossa.⁸⁹

Valtavirran talousteorian mukaan vapaat markkinavoimat ratkaisevat – ja globalisoituvasa maailmassa yhä enemmän maailmanlaajuisesti – taloudellisen kehityksen pääsuunnat (ks. esim. Quack & Morgan 2003: 3). Tässä kokonaiskuvassa kansallisilla rajoilla sen enempää kuin muillakaan markkinoiden vapaata toimintaa häiritsevillä eksternaliteeteilla eli ulkoisvaikutuksilla ei ole minkäänlaista roolia. (ks. esimerkiksi Stiglitz 2002; Fligstein 2001.)

Yritystasolla neoklassinen talousteoriat pohjautuu käsitykseen, jonka mukaan keskeinen taloudellinen päätöksenteko tapahtuu myös yrityksissä vapaiden markkinavaimien ohjaamana. Se, miten se tapahtuu, on kuitenkin epäselvää. Yritykset nähdään lähinnä vain joukkona kustannus- ja tuottofunktoita, joita ohjaa voitonmaksimointiin perustuva tavoitefunktio (ks. esim. Stiglitz 2002: 460–463; Kristensen 1996: 2).⁹⁰

Vallitsevan talousteoriat yleinen lähtökohta merkitsee käytännössä sitä, että jos näkee kokemuksen ja käytännön havaintojen perusteella kansallisten talousmallien olemassaolon ja haluaa tutkia niiden roolia ja merkitystä suhteessa taloudelliseen kehitykseen, pitää käyttökelpoisen teoriakehikon löytämiseksi välttämättä laajentaa näkökulmaa. Pitää toisin sanoen ryhtyä tutkimaan niitä talousteoriat ja -tutkimuksen osa-alueita, joissa neoklassisen teorian ortodoksia on asetettu kyseenalaiseksi ja joissa talousteoriat on pyritty kehittämään ottamaan aikaisempaa paremmin huomioon vallitsevat taloudelliset olosuhteet, instituutiot ja taloudellisen toiminnan tosiasialliset organisointimuodot.

⁸⁸ ”Ja vaikka kansalliset käytännöt liikkuvat samaan suuntaan, kohti entistä suurempaa markkinaohjausta, niissä voidaan edelleen erottaa toisistaan ei vain yksi vaan kaksi, jopa kolme erilaista kapitalismin muotoa. Ja kansalliset diskurssit, jotka tuottavat ja legitimoivat muutoksia toteutettavissa politiikoissa ja käytännöissä eivät vain säily erilaisina, vaan ne myös merkitsevät. [...] Poliittis-taloudellisten muutosten selittämiseen ei riitä, että ymmärtää intressit, jotka ohjaavat politiikkoja ja käytäntöjä, instituutioita, jotka muovaavat niitä ja kulttuureja, jotka antavat niille puitteet, vaan on ymmärrettävä myös ajatukset ja diskurssit, jotka palvelevat eri intressien uudelleenmuotoutumista, institutionaalisten ja kulttuuristen puitteiden muutoksia.” [Suomennos/ SaS]

⁸⁹ Asenne on vähän sama kuin aikaisemmin kertomassani pumpunmyyntijutussa, toisin sanoen vaikka käytäntö näyttäisikin muuta niin teoriapuolen pitävyyttä epäillään.

⁹⁰ Kun yritysten päätöksenteon oletetaan tapahtuvan nimenomaan (strategisella) tulosryhmätasolla (SBU), mitätöidään kansallisten rajojen merkitys yritysten toiminnalle ja strategioille. Alueellinen (ja siten myös kansallinen) ulottuvuus voi tässä teoriakehikossa tulla kuvaan mukaan vain välillisesti, toimialatasolta heijastuvien rakenteellisten vaikutusten kautta (ts. kun kansalliset erot toimialarakenteissa ja -strategioissa heijastuvat koko kansantaloutta kuvaavien tunnuslukujen tasolle). Sen sijaan ajatus, että yritysten päätöksentekoa ohjattaisiin jollakin kansalliseen ajatteluun pohjautuvalla strategialla, ei mahdu tähän tarkastelukehikkoon.

Liiketaloustieteessä puhutaan tällöin erityisesti *uus(neo)institutionalismiin*⁹¹ (ks. esimerkiksi Hall & Soskice 2001; Tainio & Lilja 2003; Quack, Morgan & Whitley 2000; Djelic & Quack 2003) ja kansantaloustieteen osalta vastaavasti *uuden organisaatio-* (ks. esimerkiksi Holmström & Tirole 1989; Holmström & Milgrom 1994; Holmström & Roberts 1998; Holmström 1999; Williamsson 1985 ja 2002) *ja informaatiotaloustieteen* (ks. esimerkiksi Stiglitz 2002) nimillä tunnetuista talousteorian osa-alueista.

Liiketaloustieteessä yksi tärkeä edelläkävijä liiketoimintajärjestelmien tutkimuksen saralla on amerikkalainen Alfred Chandler. Chandler on kirjoissaan *The Visible Hand* (*Näkyvä käsi*; 1977) ja *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism* (*Mittakaava ja laajuus. Teollisen kapitalismin dynamiikka*; 1990) kuvannut erinomaisella tavalla liikkeenjohtovetoisen suurteollisuuden nousua USA:ssa ja sitä syvälleikävää tapaa, jolla se on muokannut amerikkalaisen kapitalismin liiketoimintajärjestelmät siksi tehokkaaksi, suorastaan ”turboahdetuksi” tuotantokoneeksi – toisin sanottuna vertikaalisesti integroiduksi, suuriksi ammattijohtajavetoisiksi hierarkioiksi sekä tuotanto- ja markkinointiketjuiksi – joka yhä joko ihastuttaa tai kauhistuttaa kaikkia teollisten organisaatioiden ja markkinatalouden toiminnasta kiinnostuneita.

Lisäksi Chandler on kiinnittänyt 1900-luvun teollisen toiminnan kehityksessä, niin sanottuun amerikkalaiseseen managerivetoiseen kapitalismiin huomiota siihen, että liikkeenjohto on erotettu pääomanomistajista, tuotantovolyymit on nostettu yksittäisissä ja saman liikkeenjohtajien alaisuudessa toimivissa tuotantopisteissä massatuotannon mittoihin ja massatuotanto on yhdistetty massamarkkinointiin ja -jakeluun). Samalla on vähitellen siirrytty useista erikoistuneista osastoista koostuvaan, talouseksperttien johtamaan holdingyhtiötyyppiseen organisaatorakenteeseen (ns. M-tyyppinen organisaatio), ja sen myötä liiketoimintojen ohjauslogiikassa on siirrytty perinteisestä ”teollisesta” prosessien johtamisesta taloudellisiin tunnuslukuihin (pääoman tuottoon, maksuvalmiuteen, taseeseen, markkina-arvoon, jne.) perustuvaan finanssijohtamiseen.

Chandlerin mukaan markkinataloudessa on nähtävissä kolmenlaisia kapitalismin malleja: amerikkalaisen managerikapitalismin rinnalla vaikuttavat sekä englantilaistyyppinen omistajavetoinen, usein kartelleihin ja teollisuusliittoihin riskin vähentämiseksi nojaava kapitalismi että saksalaistyyppinen, liikkeenjohtovetoinen mutta selvästi amerikkalaista yhteistyöhakuisempi kapitalismi.

Chandlerin ajattelussa amerikkalainen kapitalismi edustaa kehityksen huippua. Hänen näkemyksensä on saanut amerikkalaisessa tiedeyhteisössä tukea jopa siinä määrin, että sosialismin epäonnistuttua eräät tutkijat (esim. Fukujama 1992) ovat katsoneet, että teollisten ja talousjärjestelmien kehityksen historia on tullut tiensä päähän ja että jäljellä on enää talousjärjestelmätaistelun voittanut amerikkalainen kapitalistinen malli ilman yhtään varteenotettavaa haastajaa.⁹²

Monet tutkijat – amerikkalaisetkin – ovat luonnollisesti kritisoineet Chandlerin esittämiä ja innoittamia ajatuksia, ja samalla amerikkalaismallisen kapitalismin ylivaltaa ja ”puhdasot-

⁹¹ Aatehistoriallisesti neoinstitutionalismissa voidaan erottaa toisistaan 1970- ja 1980-luvuilla erityisesti eurooppalaisissa tutkijapiireissä kehittynyt sosiaalisten vaikutusten (societal effects) koulukunta ja toisaalta amerikkalaislähtöinen ”uusinstitutionalismi” (ks. Whitley 2001: 12).

⁹² Erityisesti globalisaation on radikaaleimpien tulkintojen mukaan arvioitu johtavan taloudellisen kehityksen yhdentymiseen, koska 1) kilpailu ja strategiset valinnat tapahtuvat nykyaikaisessa yritystoiminnassa globaalilla tasolla; 2) sekä kansalliset että kansainväliset yritykset tulevat olemaan jatkossa suurten ylikansallisten rakenteiden osia ja niille alistussuhteessa; 3) kansallisvaltioiden mahdollisuus säädellä taloudellista toimintaa on nopeasti heikkenemässä; 4) kansallisista talouspolitiikoista, organisaatiomuodoista ja liikkeenjohto-opeista selviytyvät kansainvälisen kilpailun seurauksena voittajina vain kaikista tehokkaimmat (ks. Hirst & Thompson 1996: 10–13).

suutta” yleensä (ks. esimerkiksi Fligstein 1990). Yhä useammat markkinatalouden ja kapitalismin kannattajatkin (esim. yksi maailman tunnetuimmista ja suurimmista yksityisistä pääomasijoittajista, [Kourin liikekumppaninakin Suomessa tunnetuksi tullut] George Soros, ks. Soros 1991) ovat ilmaisseet huolensa siitä, osataanko tätä huippuunsa viritettyä tehotalouden mallia käyttää ihmisten ja ihmiskunnan hyväksi. Huolta on kannettu myös siitä, että yksin ilman haastajaa ja ylilyöntejä korjaavia ja ”pehmentäviä” elementtejä tämä jopa pelottavan tehokas mutta samalla kylmä kapitalismi on liian raaka ja vailla kaikkia tunteita, joita yhteiskunta ja talous aina kuitenkin tarvitsevat.⁹³

Uusinstitutionaalisessa liiketaloustieteessä ja organisaatiotutkimuksessa talousmallit tai pikemminkin erilaiset *liiketoimintajärjestelmät* (ks. tietoruutu 1) ovat nousseet aikaisempaa laaja-alaisemmin ja monipuolisemmin esille erityisesti yritystoiminnan kansainvälistymistä ja globalisoitumista selvittäneissä viimeaikaisissa tutkimuksissa, koska

- talousjärjestelmien välinen kamppailu paremmuudesta kapitalismin ja sosialismin välillä on päättynyt selkeään kapitalismin voittoon.
- markkinatalous ei ole kehittynyt kohti yhtä ja ainoaa kapitalismin perusmallia, kuten esimerkiksi Chandler on oletanut, vaan yhä edelleen rinnakkain toimii useampia erilaisia ja erilaisiin olosuhteisiin sopeutuneita kapitalismin versioita (varieties of capitalism, ks. Hall & Soskice 2001). Tästä syystä on myös syntynyt tarve kehittää uusia tarkasteluhikkoja eri markkinatalousmallien luokitteluksi ja niiden keskeisten ominaisuuksien identifioimiseksi.

Lähtökohtana tällöin on ajatus, että taloudellista toimintaa ei voida eikä ole syytä tarkastella erillään siitä institutionaalis-sosiaalisesta ympäristöstä, jossa se tapahtuu. Päinvastoin kuin neoklassisen valtavirran teorioissa, uusinstitutionaalisessa teoriakehikossa yritysten menestystä selittävät paitsi markkinavoimat myös erilaiset yritysten toimintaympäristöön liittyvät tekijät, erityisesti ne suhteelliset edut, joita yritysten sosiaalinen ja institutionaalinen ympäristö niille kansallisella tasolla tarjoaa osana vuosikymmenien mittaan muotoutunutta kokonaisjärjestelmää ja -kulttuuria (Quack & Morgan 1999: 3).⁹⁴

Samantyyppisiä painotuksia on myös uudessa strategiatutkimuksessa, jossa kansallisella ulottuvuudella on todettu olevan tärkeä merkitys niin kotipesä- (home base) kuin klusterivaikutusten kautta (ks. esimerkiksi Porter 1985 ja 1990; Suomen osalta Hernesniemi, Lammi & Ylä-Anttila 1995 ja Steinbock 1998).

⁹³ Tässä ikään kuin välihuomautuksena ja jäljempänä esitettävien ajatusten pohjustuksena voi sanoa, että tänä päivänä kun sosialismista ei enää ole tällaiseksi haastajaksi, *valtavirran taloudellisen toiminnan hengessä toimivalle kapitalismin haastajalle (sparraajalle, sen terveelle kyseenalaistajalle ja täydentäjälle) on suoranainen sosiaalinen tilaus*. Yksi tämän kirjan tutkimustehtäviä onkin pyrkiä selvittämään myös sitä, mikä rooli osuustoiminnalla on tässä suhteessa ja voisiko osuustoiminta olla laajemminkin se taloudellisen toiminnan muoto, joka voisi tuon kaivatun tehtävän suorittaa ja samalla täyttää sen aukon, jonka sosialismi epäonnistuessaan on jättänyt. Eikä tämä välttämättä edellytä taloudellisen toiminnan kokonaisvaltaista ”osuustoiminnallistamista”, koska olemassa olevana vaihtoehtona osuustoiminta on kuin kilpailu, jonka oleelliset dynaamiset vaikutukset syntyvät määrän sijasta todellisen vaihtoehdon olemassaololla (ks. Torgerson, Reynolds & Gray 1997: 4).

⁹⁴ Vallitsevilla sosiaalisilla instituutioilla on itse asiassa nykykäsityksen mukaan hyvinkin suuri vaikutus siihen, miten eri tavoin taloudellista toimintaa eri puolilla maailmaa markkinatalouden puitteissa organisoitaan ja miten ne käytännössä toimivat (ks. Whitley 1994: 1 ja 1999: 3).

Näistä lähtökohdista tarkasteltuna väitteet, joiden mukaan taloudellisen toiminnan muodot olisivat yritystoiminnan kansainvälistymisen ja globalisoitumisen myötä konvergoitumassa (lähestymässä toisiaan) yhdeksi maailmanlaajuiseksi (amerikanisoituneeksi), yhtä ja samaa globaalia strategiaa toteuttavaksi liiketoimintamalliksi (ks. esimerkiksi Kaplan 1998; Leppämäki 1998), eivät siis ole mitenkään itsestään selviä.⁹⁵

Päinvastoin nykyisin institutionaalisesti suuntautuneet liiketaloustieteelliset teoreetikot ja tutkijat lähtevät siitä, että toisistaan poikkeavat institutionaaliset järjestelyt, kuten myös kotipesän ja taloudellisen toiminnan maantieteellisen klusteroitumisen merkitys, ovat pysyvä ilmiö taloudellisen toiminnan organisoinnissa.

Käytännössä edellä sanottu tarkoittaa sitä, että *erilaiset kansalliset institutionaaliset valinnat kehittyvät ja tuottavat erilaisia taloudellisia organisaatioita ja siten organisaatioita, joiden taloudelliset ja sosiaaliset ominaisuudet poikkeavat samoillakin toimialoilla ja sektoreilla oleellisesti toisistaan*. Myös yrityksen sijainti on usein – tässä suhteessa on luonnollisesti merkittäviä eroja eri toimialojen ja tuoteryhmien välillä – yksi tärkeä liiketoiminnan pitkän tähtäyksen kilpailukykyyn vaikuttava tekijä.

Viimeaikaisen neoinstitutionaalisen liiketoimintamalli- ja varieties of capitalism -tutkimuksen yksi keskeisiä havaintoja on se, että tosiasiallisesti nykyaikaisten markkinatalousjärjestelmien organisatorisissa lähtökohdissa tapahtuu samaan aikaan sekä yhdentyvää että eriytyvää (tai pikemminkin toisistaan poikkeavia järjestelyjä ylläpitävää) kehitystä (ks. Djelic 1998:1; Schmidt 2002: 2). Tutkijat ovatkin alkaneet kiinnostua yhä enemmän siitä, mitkä ovat näiden organisatoristen valintojen keskeiset ulottuvuudet, mikä näitä erilaisia rakenteellisia ratkaisuja ylläpitää ja kuinka ne muuttuvat yritysten toimintaympäristön muuttuessa (Whitley 1999: 3-28; Hall & Soskice 2001: 41-44). Eli juuri niitä kysymyksiä, jotka ovat myös tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä.

Neoinstitutionalistit arvostelevat neoklassikoita siitä,⁹⁶ että irrottaessaan yritystoiminnan sen omasta institutionaalisesta toimintaympäristöstä he jättävät spesifioimatta erityisesti ne monet tavat, joilla taloudellista toimintaa erilaisissa olosuhteissa organisoidaan. Samalla he myös irrottavat yritystoiminnan sille kuuluvasta historiallisesta kontekstistaan ja siitä erilaisten yhteiskunnallisten paineiden kentästä, joka väistämättä koko ajan vaikuttaa eri kansakuntien taloudellisiin suhteisiin, valikointimekanismeihin ja markkinoiden organisoitumiseen (ks. myös Stiglitz 2002).

Neoinstitutionalistista ajattelumallia edustavan liiketaloudellisen tutkimuksen yksi painopiste onkin viime vuosina ollut yhtäältä erilaisten liiketoimintajärjestelmien identifioimisessa ja tyypittelyssä sekä toisaalta tältä pohjalta varieties of capitalism -tarkastelukehikossa tapahtuvassa vertailevassa teoreettisessa ja empiirisessä tutkimuksessa (ks. erityisesti Amable 2003; Schmidt 2002; Hall & Soskice 2001; Whitley 1999; Djelic 1998 sekä Suomen osalta Tainio

⁹⁵ Samaan suuntaan viittaa myös viimeaikaisessa rahoitusteoreettisessa tutkimuksessa todettu *home bias* -vaikutus. Kun moderni rahoitusteoria perustuu käsitykselle, jonka mukaan optimaalisesti toimiessaan sijoittajat hajauttavat riskinsä maailmanlaajuisesti, niin empiiriset tutkimustulokset viittaavat selvään ja systemaattiseen ”kotiinpäinvetoon”. Tämä tutkimustulos voidaan tulkita niin, että myös pääomamarkkinoilla on eksternaliteetteja, jotka tekevät todetun kotimaisia sijoitusvaihtoehtoja suosivan investointikäytännön rationaaliseksi. (Ks. esim. Baxter & Jermann 1997; Grinblatt & Keloharju 2001 ja Lewis 1999.)

⁹⁶ Joskus liiketaloustieteellisessä kirjallisuudessa on vastakkain pantu neoliberalistit ja neoinstitutionalistit (ks. esim. Quack & Morgan 1999: 3).

2003; Tainio, Huolman, Pulkkinen, Ali-Yrkkö & Ylä-Anttila 2003; Tainio & Lilja 2003; Tainio, Pohjola & Lilja 1999; Tainio & Puputti 2002; Moen & Lilja 2001 ja 2004).

Käsitteellisellä tasolla yksi tämän päivän johtavista neoinstitutionaalisista tutkijoista on Manchesterin yliopistossa Englannissa toimiva Richard Whitley. Hänen tekemäänsä pitkäjänteiseen työhön kannattaa tässä vaiheessa perehtyä hieman tarkemmin, koska se tarjoaa yhden tärkeän liikkeenjohto- ja organisaatiotutkimusta edustavan tarkastelukehikon, jossa myös suomalaisen talousmallin piirteitä ja kehitystä voidaan jatkossa tarkastella.

Whitleyn tuoreimman kirjan *Divergent Capitalisms. The Social Structuring and Change of Business Systems (Poikkeavat kapitalismit. Liiketoimintajärjestelmien sosiaalinen rakentuminen ja muutos*; 1999: 33) määritelmä liiketoimintajärjestelmille (business systems) on seuraava:⁹⁷

Business systems are conceived [--] as distinctive patterns of economic organization that vary in their degree and mode of authoritative coordination of economic activities, and in the organization of, and interconnections between, owners, managers, experts, and other employees. Differences in the nature of relationships between five broad kinds of economic actors are particularly important in contrasting business systems: (a) the providers and users of capital, (b) customers and suppliers, (c) competitors, (d) firms in different sectors, and, finally, (e) employers and different kind of employees. These vary in both the extent of organizational integration and whether this is achieved primarily through ownership-based hierarchies, formal agreements, personal obligations, informal commitments, etc.

Tyypitellessään erilaisia kapitalistisia talousmalleja Whitley (1999: 9) on päätenyt siihen, että keskeisimmät erot määräytyvät viidellä ulottuvuudella:

1. resurssien ja toimintojen organisoinnissa liiketoimintojen eri tasoilla,
2. omistajuuden ja kontrollin organisoinnissa,
3. yhteistoiminnassa tavarantoimittajien ja asiakkaiden kanssa sekä kilpailijoiden kesken,
4. työntekijöiden organisoitumisessa sekä työnantajien ja työntekijöiden keskinäisessä riippuvuudessa pitkällä tähtäyksellä,
5. noudattavatko yritykset hinta- vai innovaatio- ja laatustrategiaa.

Vertailtaessa markkinatalouden eri versioita on Whitleyn mukaan kiinnitettävä huomiota erityisesti seuraaviin näkökohtiin (mt.: 44):

- Miten kilpailu- ja vastakkainasettelujen tilanteet ratkaistaan vallitsevassa teollisessa systeemissä?

⁹⁷ ”Liiketoimintamallit [--] ovat taloudellisen toiminnan erilaisia organisointitapoja, joita erottaa toisistaan se, missä määrin ja kuinka autoratiivisesti taloudellisia toimintoja koordinoidaan, kuten se, millaisia ovat omistajien, liikkeenjohton, asiantuntijoiden ja muiden työntekijöiden keskinäiset yhteydet ja niiden organisointi. Keskeisimmät eri liiketoimintajärjestelmiä toisistaan erottavat tekijät liittyvät viiden eri taloudellisen toimijaryhmän vuorovaikutussuhteiden luonteeseen: a) pääoman käyttäjät ja tarjoajat, b) asiakkaat sekä tuotteiden ja palvelujen tarjoajat, c) kilpailijat, d) eri sektoreilla toimivat yritykset ja viimein e) työnantajat ja erilaiset työntekijät. Eroja on niin organisatorisessa integraatiossa kuin siinä, saavutetaanko se ensisijaisesti omistajuuteen perustuvilla hierarkioilla, muodollisilla sopimuksilla, henkilökohtaisilla velvoitteilla, epävirallisilla sitoumuksilla, jne.” (Suomennos/SaS)

- Millaisia taloudellisia toimijoita markkinoilla on, miten ne kilpailevat keskenään, ja missä asioissa ne ovat toistensa kanssa yhteistyössä?
- Millaisilla menetelmillä taloudellisen toiminnan tuloksellisuutta ja toivottuja strategisia tavoitteita arvioidaan?
- Millä tavoin eri organisaatioiden välinen yhteistoiminta tapahtuu ja miten se organisoidaan?
- Miten suhteet työntekijöihin hoidetaan ja missä määrin työntekijät otetaan mukaan voimavarojen kehittämisprosesseihin?
- Millä tavoin julkinen valta sääntelee yritystoimintaa ja sen toimintaedellytyksiä?

Näiden näkökohtien pohjalta Whitley on päätenyt uusimissa tutkimuksissaan talouden toimintaperiaatteita kolmella ulottuvuudella – omistuksellisiin ja ei-omistuksellisiin tekijöihin perustuva koordinointi, työntekijäsuhteiden ja työtehtävien johtamisperiaatteet – jäsentävään luokitteluun. Sen avulla hänen mielestään nykyaikaisissa markkinatalousjärjestelmissä toimivat erilaiset liiketoimintamallit voidaan tyytellä ja erotella toisistaan (mt.: 34). Vastaavasti eri liiketoimintajärjestelmiä jäsentävät keskeiset institutionaaliset ominaisuudet Whitley puolestaan luokittelee seuraavilla neljällä ulottuvuudella: valtiovallan rooli ja toimintaperiaatteet, rahoitusjärjestelmän luonne, työntekijöiden ammattitaidon kehittämisen ja valvontajärjestelmien lähtökohdat sekä luottamus- ja auktoriteettisuhteiden luonne (mt.: 48).

Whitley on pohtinut myös tämän tutkimuksen kannalta erityisen keskeistä ja talousjärjestelmätutkimuksessa tärkeäksi yleisemmäksi reunaehdoksi muodostunutta kysymystä siitä, miksi omia erityisiä liiketoimintamalleja kehittyä usein nimenomaan kansallisvaltioihin ja/tai miksi kansallisvaltioiden rajat ovat niin tärkeitä tutkittaessa erilaisten talousjärjestelmien kehitystä ja maantieteellistä sijoittumista. Hänen mielestään tähän suuntaan vaikuttaa ainakin neljä enemmän tai vähemmän kansallisella tasolla määräytyvää tekijää (mt: 44):

1. omaisuuden suoja koskevat määräykset (property rights)
2. järjestysvallan (law and order) ylläpito
3. eri sidosryhmien ja niiden keskinäisen kanssakäymisen muodot
4. pääomamarkkinoiden sääntely sekä osaamisen kehittämisen ja sääntelyn organisointi

Eräs tärkeä näkökohta, johon Whitley ja useimmat muut viime vuosien talousmallien tutkijat ovat niin ikään kiinnittäneet huomiota, on se, että eri järjestelmät tuntuvat olevan toinen toisensa poissulkevia ja muodostavat siten kukin oman järjestelmällisen kokonaisuutensa.

Toisin sanoen eri puolilla maailmaa kehittyneet erilaiset markkinatalousjärjestelmät ovat aikojen kuluessa kehittyneitä kokonaisuuksia, joista ei voida ottaa irrallleen vain yhtä yksittäistä ulottuvuutta. Vastaavasti mikään maa ei voi ”räätälöidä” itselleen järjestelmää, johon olisi otettu vain muissa maissa sovellettujen järjestelmien parhaat ominaisuudet. Eri talousmallien välisten erojen suuruus ja syvyys puhuvat myös Whitleyn mielestä sitä vastaan, että eri järjestelmät lähestyisivät toisiaan (mt.: 24).

Yhdessä nämä kaksi johtopäätöstä voidaan tulkita myös seuraavasti: *sen lisäksi että eri talousjärjestelmät muodostavat nimenomaan järjestelmällisen (systeemisen) kokonaisuuden, ne ovat vahvasti sidoksissa omiin kansallisiin ja kulttuurillisiin taustoihinsa ja sitä kautta tuleviin historiallisiin juuriinsa.*

Kun kansallisten talousmallien olemassaolon mahdollisuus on nyt edellä selostetulla tavalla huomioitu uusimmassa liiketaloustieteellisessä kirjallisuudessa, on seuraavaksi selvitettävä, millaisia nämä kansalliset talousmallit ovat käytännössä, miten ne ovat syntyneet ja miten ne ovat vuosien varrella kehittyneet. Ja tietenkin kaikista tärkeimpänä se, miten tämä tieto auttaa tulkitsemaan ja jäsentämään suomalaista talousmallia aikaisempaa analyttisemmin ja ymmärtämään siinä viime vuosikymmenen aikana tapahtuneita muutoksia.

Mutta ennen kuin sukellaa syvemmälle tähän aiheeseen, on syytä todeta kaksi yleisestä havaintoa ja johtopäätöstä:

- Nopeasti kehittyvä ja uusia käytännön sovelluksia synnyttävä *teknologia* yhtäältä ja *sääntelyn purku* toisaalta ovat olleet viime vuosikymmeninä tekijöitä, jotka ovat maailmanlaajuisesti vaikuttaneet taloudelliseen kehitykseen ja myös erilaisten talousmallien lähentymiseen. Kehityssuuntaa ovat sekä tutkimuksellisella että poliittisella asenneilmaston tasolla tukeneet sekä vahvaa kannatusta tiedemaailmassa saanut taloustieteen neoklassinen ja viime vuosien neoliberalistinen teorianmuodostus että tätä ajattelumallia käytännön talouspolitiikassa kannattavat poliittiset suuntaukset.⁹⁸
- Markkinatalouksien yhdyntävälle kehitykselle on kuitenkin olemassa myös vahvoja teoreettisia ja historiallis-kulttuurisia vastavoimia. Vaikka osa poliittista ja taloudellisten päätöksentekijöiden kenttää on innostunut uudesta yhdyntävästä kehityssuunnasta, on myös voimia – ja usein näillä ilmiöillä on varsin vahvoja kansallisia ilmenemismuotoja – jotka pyrkivät pitämään huolen siitä, että kansalliset talousmallit voisivat säilyä jatkossakin omaleimaisina ja että niitä kehitetään omista erityisistä kansalliskulttuurillis-historiallisista lähtökohdistaan. Suomalaisessakin julkisuudessa annettua kuvaa (ks. Kantola 2002), jonka mukaan globaalit markkinavoimat eivät antaisi kansallisille päätöksentekijöille juurikaan vaihtoehtoja, eivät kaikki hyväksy annettuna tosiasiana.⁹⁹

Tätä tutkimusta varten läpikäymäni kirjallisuus sisältää paljon hyödyllistä tietoa talousjärjestelmien viimeaikaisista kehityspiirteistä. Sen avulla uskon, että myös suomalaisen talousmallin viime vuosikymmenien kehitystä voidaan entistä paremmin sekä jäsentää että ymmärtää, ja mikä ehkä kaikkein tärkeintä, ottaa jatkossa huomioon niin yhteiskunnallisessa kuin yritystasonkin päätöksenteossa.

Ensimmäinen mielenkiintoinen havainto liittyy historiaan ja tähänastisen kehityksen maailmanlaajuiseen dynamiikkaan. Tutkijat näyttävät olevan varsin yksimielisiä siitä, että 1800-luvun lopulta käynnistynyt ”toinen teollinen vallankumous” on saanut alkunsa Yhdysvalloissa tapahtuneesta kehityksestä, jossa poliittiset ja taloudelliset tekijät ovat kietoutuneet hyvin mie-

⁹⁸ Tämän asian tilan voi todeta myös tutustumalla minkä tahansa läntisen teollisuusmaan bisneskoulun opetusohjelmaan.

⁹⁹ Esimerkiksi ranskalaisten tapa hoitaa kansantalouttaan ja ne menetelmät, joilla he ovat toteuttaneet myös yritystoiminnan välttämättömät rakenneuudistukset, ovat erittäin valaisevaa lukemista meille suomalaisessa mediatodellisuudessa viime vuosikymmenet eläneille yhteiskunnan tarkkailijoillekin (vrt. Hancké 2001; Purasjoki 2002). Taloushistoriallisesti tarkasteltuna käsitys, jonka mukaan yritystoiminnan nykyinen kansainvälisyys ja globalisoituminen olisivat jotain aivan uutta ja erikoista, on asetettu kyseenalaiseksi toteamalla, että itse asiassa nykyinen tilanne ei poikkea likimainakaan sadan vuoden takaisesta tilanteesta niin paljon kuin usein annetaan ymmärtää. Tätä kuvaavat esimerkiksi seuraavat vertailutiedot ulkomaankaupan osuudesta Ison-Britannian bkt:stä: 1890 18,2 %; 1913 27,7 % ja 1994 21,2 % (Djelic & Quack 2003). USA:n osalta luvut olivat seuraavat: 1890 6,5 % ja 1994 8,8 % (Krugman 1995).

lenkiintoisella ja talousjärjestelmien kehityksestä puhuttaessa voisi sanoa melko tyypillisellä tavalla yhteen.

Yksi keskeinen tekijä Yhdysvalloissa on ollut teknologia, joka alkoi 1800-luvun loppua kohti tultaessa ja varsinkin 1900-luvun alkupuolella merkittävästi muuttaa teollisen toiminnan lähtökohtia ja toimintaedellytyksiä. Paljolti juuri teknologian – ja suuren, voimakkaasti kehittyvän kansallisen talouden – ansiosta Yhdysvaltoihin alkoi kehittyä ennennäkemättömän mittavaa ja suurissa, monitoimialaisissa yksiköissä, konglomeraateissa, toimivaa trustitutunutta teollisuutta (ks. esimerkiksi Yergin 1991).

Seuraavassa vaiheessa tämä keskittymiskehitys siihen liittyvine monine lieveilmiöineen ja epäkohtineen synnytti poliittisella kentällä vastavaikutuksia, jotka saivat aikaan 1800-luvun lopulta alkaen merkittäviä muutoksia Yhdysvaltain teollis-kaupallista toimintaa ohjaavassa ja säätelevässä institutionaalisessa puitteistossa, erityisesti kilpailulainsäädännössä (ns. antitrustilainsäädännössä, joksi sitä omana aikanaan kutsuttiin).¹⁰⁰

Näin muotoutunut institutionaalinen ympäristö, yhdessä teknologian myötä avautuneiden mahdollisuuksien kanssa kasvattaa teollis-kaupallisen toiminnan mittakaavaa ja suurtuotannon etuja, käynnistivät syvälleläyviä muutosprosesseja amerikkalaisen suurteollisuuden organisoinnissa. Tätä kehitysprosessia on kuvannut ja jäsentänyt Alfred Chandler (ks. erityisesti Chandler 1962, 1977 ja 1990). Neil Fligstein (erityisesti Fligstein 1990) on osaltaan täydentänyt ja tuonut myös joitakin uusia piirteitä tähän historiallisesti tärkeään kehityskulkuun.

Eräs tärkeä ja mielenkiintoinen läpikäymästäni kirjallisuudesta kumpuava kysymys liittyy amerikkalaisen kehityksen yleispätevyyteen. Toisin sanoen siihen, ovatko amerikkalaisen teollisuuden tulkinat yritysten toimintaympäristön muutoksista, taloudellisista lainalaisuuksista ja sen pohjalta vedettävissä olevat teollis-organisatoriset johtopäätökset yleispäteviä? Onko näin syntynyt malli ja esikuva, jota kohti myös muut maat olisivat kehittyneet tai kehitymässä?

Tästä vallitsee tutkijayhteisössä erilaisia käsityksiä. Kuitenkin sekä talousteorian valtavirta että sitä edustavat, erityisesti amerikkalaiset tutkijat, ovat erittäin vakuuttuneita amerikkalaisen mallin ylivoimaisuudesta ja siitä, että kehitys muuallakin maailmassa olisi kulkemassa (tieteellisessä kirjallisuudessa käytetty termi on konvergoituminen, convergence) taloudellisuuden ja tehokkuuden nimissä tähän suuntaan (esim. Kaplan 1998; ks. Leppämäki 1998).

Tällä ajattelutavalla, joka ei suinkaan ole enää aivan uusi, on ollut kaksi mielenkiintoista vaikutuskanavaa – puhutaan taloudellisen kehityksen yleismaailmallisesta ”amerikanisoinnista” – jotka ovat eurooppalaisesta näkökulmasta ja erityisesti tämän kirjan tutkimuksellisten kysymyksenasettelujen kannalta keskeisiä.

Ensimmäinen vaikutuskanava on ollut amerikkalaisten muille kansakunnille antama esimerkki.¹⁰¹ Ja toisena vaikutuskanavana on toiminut amerikkalaisten tekemä ”lähetystyö” – joidenkin mielestä suorastaan (pakko-)indoktrinaatio (”pakkosyöttö”) – oman talousmallinsa puolesta. Aivan erityisen vahvana ja järjestäytyneenä tämä vaikutus tuli esille toisen maailmansodan jälkeen, kun voittajavaltioiden miehityshallinto alkoi amerikkalaisten operatiivisella, mutta

¹⁰⁰ Monet tutkijat ovat viime aikoina kiinnittäneetkin huomiota siihen, että amerikkalaista kehitystä ei voida pitää puhtaan markkinatalouden laboratorion lopputuotteena, koska kansallisilla instituutioilla ja sääntelyllä on ollut niin keskeinen osa tässä kehityksessä (ks. Fligstein 1990 ja 2001).

¹⁰¹ Kyseinen ajattelutapa oli erittäin yleinen jo vuosisadan alkupuolella eurooppalaisen, erityisesti suurten maiden ja niiden suurteollisuuden liikkeenjohdon keskuudessa; Yhdysvaltoihin suuntautuneilla opintomatkoilla, joilla tutustuttiin amerikkalaisen suurteollisuuden kehitykseen ja otettiin oppia sikäläisistä kokemuksista ja toimintamalleista, käytiin hyvin mielellään.

aivan erityisesti intellektuaalisella johdolla ja amerikkalaisten Marshall-avun tuomalla runsaskäytisellä rahoituksella, rakentaa perustuksia ja linjauksia Euroopan (kuten myös Japanin, ks. Gerlach 1992) talouselämän jälleenrakentamiseksi.¹⁰²

Djelicin tutkimustuloksiin liittyy myös toinen keskeinen havainto, joka on tämän kirjan teeman kannalta yhtä tärkeä kuin edellinenkin: siinä, missä eri maiden talousmalleihin kohdistuu vahvoja yhdenmukaistavia paineita, liittyy taloudellisen kehityksen dynamiikkaan samalla myös niitä vahvasti erillään pitäviä tekijöitä. Djelic toteaa tämän kirjansa johtopäätösosassa seuraavasti (mt.: 272):¹⁰³

The story that has been told in this book is thus the story of an attempt to radically redefine systems of industrial production in Western Europe. This attempt was deliberate, systematically monitored, and institutionalised by a few actors who together made up a cross-national network. Models, at the time, were American, and the transformation of Western European industries – or their ”modernization” – seemed to call for the transfer, on a large scale, of features until then quite peculiar to American corporate capitalism. This transfer, I have shown, was attempted and it did have an impact on Western European systems of industrial production. However, it took place in each case within unique institutional contexts and not surprisingly, ran into obstacles and encountered resistance that proved, at times, quite significant. The attempted transfer, as a consequence, was not equally successful in the three countries under study [Italia, Ranska ja Saksa]. The transferred model, further-

¹⁰² Jälkimmäiseen ajanjaksoon liittyi myös erittäin vahva ja taitavasti toteutettu amerikkalainen indoktrinaatio eurooppalaisen talouselämän ”pakkoamerikanisoimiseksi”, johon Marie-Laure Djelic (1998) on paneutunut perusteellisesti aivan kirjan alussa siteeratussa tuoreessa kirjassaan *Exporting the American Model. The Postwar Transformation of European Business*. Djelicin mukaan eurooppalainen talousmalli oli heti sotien jälkeen vahvojen muutosvoimien kourissa ja myös muuttui, varsinkin Saksan ja tiettyssä määrin myös Ranskan osalta, selvästi aikaisempaa markkinaorientoituneempaan ja muutoinkin rakenteellisesti ”amerikanisoituneeseen” suuntaan. Toinen, ajallisesti muutamaa vuosikymmentä myöhempi mutta vaikutuksiltaan hyvin samansuuntainen – ja edellä kuvattua sotien jälkeen tapahtunutta systemaattista pohjustustyötä hyödyntävä ja vahvistava – amerikkalaisperäinen vaikutus eurooppalaisten talousmallien muuttamiseksi on tullut pääomamarkkinoiden kansainvälisen integroitumisen ja erityisesti amerikkalaisten institutionaalisten sijoittajien pääomien ja vaikutusvallan lisääntymisen seurauksena. Vaikutusmekanismi on näyttäytynyt paineena muuttaa aikaisempia leimallisesti kansallisia institutionaalisia järjestelyjä amerikkalaiseen ja samalla markkinavetoisempaan liberaalin markkinatalousmallin (LME) suuntaan. Erityisesti neoinstitutionalistisessa kirjallisuudessa tätä kehitystä on tutkittu viime vuosina paljon. (Ks. Hall & Soskice (eds.) 2001; Morgan, Kristensen & Whitley (eds.) 2001; Djelic & Quack (eds.) 2003; Whitley & Kristensen (eds.) 1996; Fligstein & Mara-Drita 1996).

¹⁰³ ”Tässä kirjassa kerrottu tarina on siis tarina yrityksestä määritellä uudelleen Länsi-Euroopan teollisen tuotannon järjestelmät. Tämä oli muutamasta tekijästä muodostuneen ylikansallisen verkoston avulla toteutettu määrätietoinen, systemaattisesti valvottu ja institutionalisoitu yritys. Senaikaiset mallit olivat amerikkalaisia, ja länsieurooppalaisen teollisuuden muutosprosessi – sen ’modernisointi’ – näytti edellyttävän siihen asti amerikkalaisen kapitalismin erityispiirteinä pidettyjen ominaisuuksien laajamittaista siirtoa Länsi-Eurooppaan. Tätä siirto-operaatiota yritettiin, kuten olen osoittanut, ja se myös vaikutti länsieurooppalaisiin teollisiin järjestelmiin. Se kuitenkin tapahtui kussakin tapauksessa yksilöllisten institutionaalisten erityisjärjestelyjen puitteissa, eikä ole mitenkään yllättävää, että se joutui vaikeuksiin ja koh-tasi vastarintaa, joka oli ajoittain hyvinkin merkittävää. Tämän seurauksena siirto-operaation onnistuminen ei ollut yhtäläinen tutkituissa kolmessa maassa [Italiassa, Ranskassa ja Saksassa]. Lisäksi siirrettyä mallia ei koskaan vain omaksuttu sellaisenaan. Kaikissa tapauksissa se sopeutettiin ja käännettiin sellaiseksi, että se sopi paikallisiin institutionaalisiin olosuhteisiin ja kansallisiin ajattelumalleihin.” (Suomenos/SaS)

more, was never simply adopted. It was always adapted and ”translated”, quite often in order to fit local institutional conditions and national legacies.

Myös Suomessa on nähtävissä samat kehityskulut ja vaikutusmekanismat – tosin muusta Euroopasta viivästyneenä (Tainio 2003; Tainio & Lilja 2003; Kristensen et al. 1996).¹⁰⁴

Taulukko 2 Markkinatalouden erilaiset liiketoimintajärjestelmät

Nykyisissä markkinatalousjärjestelmissä toimivat erilaiset liiketoimintajärjestelmät Whitleyn luokittelun mukaan (esimerkkimaat on lisätty taulukkoon jälkikäteen Whitleyn esittämiä tietoja käyttäen)

Liiketoimintajärjestelmien ominaispiirteet	Liiketoimintajärjestelmien ideaalityypit					
	Hajautunut	Toimiala-/aluetas. koordin.	Lohkoutunut (com-partment.)	Valtiöv. organis.	Yhteistoi-mintapoh-jainen	Erittäin koordin.
Omistajuuden koordinointi						
1) Omistajakontrolli	suoraa	suoraa	markkin. välit.	suoraa	liittoutuma	liittoutuma
2) Omistaj. integr. tuotantoketjussa	vähäistä	vähäistä	vahvaa	vahvaa	vahvaa	jossain määrin rajoitettua
3) Omistaj. integr. toimialatasolla	vähäistä	vähäistä	vahvaa	kohtalais-ta/vahvaa	rajoitettua	rajoitettua
Ei-omistuksellinen koordinointi						
4) Tuotantoketj. koord. liittoumissa	vähäistä	rajoitettua	vähäistä	vähäistä	rajoitettua	vahvaa
5) Kilpailij. välinen yhteistoiminta	vähäistä	jossain määrin vähäistä	vähäistä	vähäistä	vahvaa	vahvaa
6) Toimialojen koord. liittoutumissa	vähäistä	vähäistä	vähäistä	vähäistä	vähäistä	jossain määrin
Työntekijäsuhteet						
7) Työnantaj. ja tekij. keskin. riippuvuus	vähäistä	jossain määrin	vähäistä	vähäistä	jossain määrin	vahvaa
8) Vastuiden deleg. työntekijöille	vähäistä	jossain määrin	vähäistä	vähäistä	vahvaa	kohtalaisesti
Esimerkkimaita	USA, UK	Italia	Ranska, Saksa, Fin (nyk.)	Etelä-Korea	K-Eur.kor-porat.maat Fin (ennen)	Japani

Lähde: Whitley 1999: 42; ks. myös Tainio & Lilja 2003.

¹⁰⁴ Suomen kehityksessä mielenkiintoinen erityispiirre, joka tässä yhteydessä on noussut esille, liittyy Nokian viimeisten 10–15 vuoden kuluessa tapahtuneeseen vahvaan kehitykseen ja siihen yhtenä keskeisenä strategisena kehityslinjauksena kuuluneeseen suomalaisen cg-ajatusmallin määrätietoiseen muuttamiseen (ks. Ollila 1998, 1999 ja 2002; Leppämäki 1998; Tainio 2003; Tainio & Lilja 2003; Tainio et al. 2001 ja 2003).

Talouksmallien eroavaisuuksien ja kansallisten piirteiden osalta voidaan tämän kirjan kysymyksenasettelujen kannalta keskeiset tutkimustulokset koota nyt Whitleyn tutkimustulosten pohjalta yhteen.¹⁰⁵ Erilaisten liiketoimintajärjestelmien keskeisiä ominaisuuksia jäsentävät Whitleyn kehittämissä tarkastelukehikossa kahdeksalla ulottuvuudella (taulukko 2).¹⁰⁶

Eri liiketoimintajärjestelmien institutionaaliset ulottuvuudet Whitley on jäsentänyt taulukon 3 mukaisella tavalla. Yksi Whitleyn tutkimuksen keskeinen ja myös tämän tutkimuksen kannalta tärkeä havainto on seuraava: erilaisissa liiketoimintamalleissa on kysymys varsin pysyvistä jaosta, joka ei muutu perusteiltaan helposti ja jossa ei tämän vuoksi ole viimeisen vuosikymmenen kuluessa tapahtunut juurikaan perustavanlaatuisia tai maakohtaisia siirtymiä (Whitley 1999: 3).¹⁰⁷

Myös eri maiden välillä tehty empiiriset vertailut (ks. Hall & Soskice 2001) keskeiseksi todetulla LMEs-CMEs -ulottuvuudella (liberaali – koordinoitu markkinatalous) vahvistavat edellä olevia tutkimustuloksia. Ne myös osoittavat, että erot ovat varsin selkeät ja että eri maat kasaantuvat, klusteroituvat varsin selkeästi jompaankumpaan päähän tällä ulottuvuudella (ks. esim. kuvio 12).

¹⁰⁵ Whitley (1999) on käynyt kirjassaan perusteellisesti läpi aihepiiristä julkaistun aikaisemman tutkimuksen ja päätyttyä hyvinkin yksityiskohtaisissa tarkasteluissaan ja tyypittelyissään johtopäätökseen, että nyky-aikaisen markkinataloudessa on erotettavissa kuusi erilaista markkinatalousmallia ja niissä toimivaa liiketoimintajärjestelmää.

¹⁰⁶ Samat perushavainnot on tehty myös organisaatiotaloustieteellistä tutkimustraditiota edustavissa tutkimuksissa. Tosin organisaatiotaloustieteellisen tutkimus on kiinnostuneempi havaittujen erojen systematisoinnista ja rakenteellisista lähtökohtaeroista kuin neoinstitutionaalinen. Lisäksi tämä tutkimustraditio painottaa erityisesti rahoitus- ja pääomamarkkinoilla todettavissa olevien erojen keskeisestä merkityksestä eri markkinatalousmalleja ja eri maiden talousmalleja erottavana tekijänä (Hall & Soskice 2001; Holmström 2003 ja 1998, Holmström & Kaplan 1998; Gilson 1998; Ihamuotila 1999; Leppämäki 1998; Löyttyniemi 2003; Schleifer & Vishny 1997; Söderström [red.] 2003). Olen lisännyt taulukkoon jälkikäteen, mutta kuitenkin Whitleyn tutkimuksiin nojautuen, yhden lisärivin, jossa mainitaan tarkastelun havainnollisuuden lisäämiseksi joitakin esimerkkimaita – Suomi mukaan lukien – edustamaan kutakin ryhmää.

¹⁰⁷ Whitleyn perustulokset – sekä järjestelmää jakavien ominaisuuksien että vallitsevien erojen osalta – tulevat varsin selvästi ilmi myös muissa samaa ilmiötä tarkastelevissa tutkimuksissa, vaikka nimikkeet, joita erityyppisille talousmalleille on eri tutkimuksissa annettu, luonnollisesti jonkin verran vaihtelevat (ks. esimerkiksi Maher & Anderson 2002; Rehn 1996).

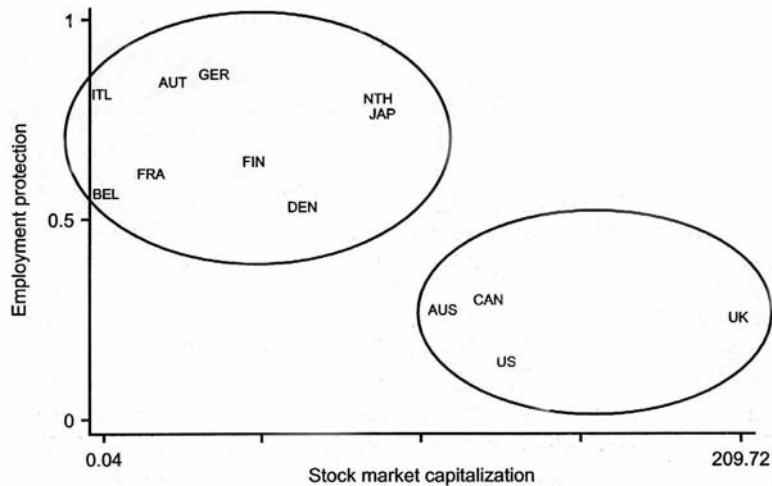
Taulukko 3 Eri liiketoimintajärjestelmien institutionaaliset ominaisuudet

Institutionaalinen ominaisuus	Eri liiketoimintajärjestelmät					
	Hajautunut	Toimiala-/aluetas. koordin.	Lohkoutunut	Valtiov. organis.	Yhteistointapohjainen	Erittäin koordinoitu
Valtiovalta						
Koordinoivan ja kehittävän roolin vahv.	Vähäinen	Paikallis. huomatt./valtak. raj.	Vähäinen	Merkittävä	Kohtal.	Vahva
Elinkeinoelämän ja muiden välitysong. vahvuus ja asema	Vähäinen	Paikallis. huomattava	Vähäinen	Vähäinen	Merkittävä	Vahva
Markkinoiden säätelyn vahvuus	Vähäinen	Paikallis. huomatt.	Vähäinen	Merkittävä	Merkittävä	Merkittävä
Rahoitusjärjestelmä						
Pääomamarkkinavai lainoituspohjainen	Pankit hallittom. ja kam.yrit. riskejä	Jotkut paikalliset mukana riskinjoissa	Poimittamat	Lainavetoisuus	Lainavetoisuus	Lainavetoisuus
Ammatillinen koulutus ja kontrolli						
Julkisten koulutusjärj. asema	Heikko	Merkittävä	Heikko	Rajoitettu	Vahva	Rajoitettu
Ay-liikkeen asema	Heikko	Vahva	Heikko joillekin ?	Heikko	Vahva	Kohtal.
Ay-liikkeen organis. peruste	Vaihteleva	Ammat./toimiala	Ammatillinen	Työantajakohd.	Toimialakohtainen	Työantajakohd.
Tupo-mekanismien keskittyneisyys	Vähäinen	Vähäinen	Vähäinen	Vähäinen	Merkittävä	
Luottamus ja auktoriteetti						
Organis. järjestöjen luotettav. ja uskottav.	Vähäinen	Kohtal.	Suuri	Rajoitettu	Vahva	Kohtal.
Paternalist. auktorit.	Jossain määrin	Vaihteleva	Vähäinen	Suuri	Vähäinen	Suuri
Yhteisk. auktoriteetti	Vähäinen	Rajoitettu	Vähäinen	Vähäinen	Vahva	Kohtal.
Sopimuks. auktorit.	Rajoitettu	Vaihteleva	Suuri	Vähäinen	Vähäinen	
Tyypillinen liiketoimintaympäristö	Yksityiskohtainen	Paikallis. yhteistointahak.	Kylmä, etäinen	Auktorit. (dirigiste)	Yhteistointapohjainen	Valtiojohtoinen

Lähde: Whitley 1999: 60.

Kuvio 12 Suomen asemoituminen erilaisten markkinatalousmallien kansainvälisessä vertailussa

Talousmallien institutionaaliset erot eri OECD-maiden välillä mitattuna pääomamarkkinoiden kapitalisaation ja työntekijöiden suojeleasteen keskinäisen riippuvuuden perusteella¹⁰⁸



Lähde: Hall & Soskice 2001: 19.

Tärkeimmät maakohtaiset johtopäätökset tältä osin ovat seuraavat:

- OECD-maista selkeiksi liberaalin markkinatalousmallin (LMEs) maiksi Hall ja Soskice luokittelevat kuusi maata: USA, Iso-Britannia, Australia, Kanada, Uusi-Seelanti ja Irlanti.
- Vastaavasti koordinoituksi markkinatalousmaiksi (CMEs) he luokittelevat kahdeksan maata: Sveitsi, Hollanti, Belgia, Ruotsi, Norja, Tanska, Suomi ja Itävalta.
- Näiden mallien välimaastoon jää kuusi maata (Ranska, Italia, Espanja, Portugali, Kreikka ja Turkki). Tätä joukkoa on joskus luonnehdittu ”välimerellisiksi” maiksi, joille on yhteistä ainakin varsin laaja maataloussektori ja historia, jossa valtiovallalla on ollut keskeinen rooli talouselämän ohjaajana.

Keskeinen johtopäätös tämän kirjan kysymyksenasettelujen kannalta edellä olevan perusteella on siis varsin selvä:

- 1) puhe suomalaisesta talousmallista on perusteltu;
- 2) sitä on hyödyllistä tarkastella edellä esitellyssä liiketoimintamalli-kehikossa;
- 3) Whitleyn kehittämässä liiketoimintamalli-kehikossa suomalainen talousmalli voidaan myös tyypitellä aikaulottuvuudella. Lisäksi teoriakehikko antaa mahdollisuuden määri-

¹⁰⁸ Pörssiyritysten yhteenlasketut pörssiarvot suhteutettuna bkt:een; työntekijöiden suojele (employer protection) mitattuna Estevez-Abe, Iversen & Soskice -indeksillä (ks. Estevez-Abe, Iversen & Soskice 2001: 145–183).

tellä keskeiset muutoksen osa-alueet ja niiden merkityksen talousmallin kokonaismuutoksen kannalta.

4.2 Corporate governance – uuden organisaatiotaloustieteen näkökulma

Systemet för ägande och kontroll över näringslivet utgör en viktig nyckel till den framtida ekonomiska utvecklingen på både kort och lång sikt. Corporate governance i vid bemärkelse utgör därför i högsta grad en samhällsekonomisk angelägenhet av många skäl. God corporate governance är avgörande för samhällets förmåga att mobilisera inhemskt och internationellt sparande och kanalisera det till produktiva ändamål med rimlig balans mellan risk och förväntad avkastning. [--] System för corporate governance varierar mellan olika länder och förändras över tiden. Dessa system växer fram i nära samspel mellan den ekonomiska och politiska makten, och de omfattar inte bara bolagsrätt och värdepappersrätt, utan även regleringsmyndigheter, självregleringsorgan, domstolpraxis, börsregler, bankväsende, media-bevakning och mycket annat. Systemen bärs upp av en inre logik, där de olika delarna samspelar och där en enskild del kan vara avgörande för hela systemets funktionsförmåga och fortbestånd.

Hans Tson Söderström (red.) et al. 2003: 155, 158¹⁰⁹

As a general matter, one cannot say that one form of ownership is superior to another. Ownership by any group of firm's patrons – whether investors, consumers, workers, or other suppliers – can be efficient in the appropriate context, and the same is true of nonprofit firms. Each type of ownership has its appropriate niche in the economy. The relative efficiency of alternative forms of ownership in any given industry is determined by the costs of market contracting and the costs of ownership that confront the industry's consumers and suppliers.

Henry Hansmann 1996: 287¹¹⁰

Neoinstitutionalistien avulla hahmotettavaa kuvaa suomalaisen talousmallin muutoksesta ja erityisesti sen taustalla vaikuttavasta taloudellisesta dynamiikasta täydentää tutkimuksemme kan-

¹⁰⁹ ”Elinkeinoelämän omistus- ja valvontajärjestelmä muodostaa tärkeän avaintekijän taloudelliselle kehitykselle sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Omistajaohjaus laajassa merkityksessään on näin ollen monestakin syystä mitä merkittävin yhteiskunnallinen kysymys. Hyvin toimiva omistajaohjaus on ratkaiseva yhteiskunnan kyvylle saada liikkeelle kotimaisia ja ulkomaisia säästöjä ja ohjata ne tuottaviin tarkoituksiin siten, että riskien ja odotettujen tuottojen välillä on kohtuullinen tasapaino. [--] Omistajaohjausjärjestelmä vaihtelee eri maiden välillä ja se muuttuu aikojen kuluessa. Nämä järjestelmät kehittyvät läheisessä vuorovaikutuksessa taloudellisen ja poliittisen vallan kanssa, eikä siihen kuulu vain yhtiö- ja arvopaperioikeus vaan myös sääntelyviranomaiset, tuomioistuinkäytäntö, pörssisäännöt, pankkitoiminta, julkisen sanan valvonta ja paljon muuta. Systeemiä ylläpitää sisäinen logiikka, jossa eri osat ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja jossa jokin yksittäinen osa voi olla ratkaiseva koko järjestelmän toimintakyvyn ja jatkuvuuden kannalta.” (Suomenos/SaS)

¹¹⁰ ”Yleisesti ottaen ei voida sanoa, että jokin omistumuoto olisi toista parempi. Minkä tahansa yritystä ’isännöivän’ ryhmän – olivatpa he investoijia, kuluttajia, työntekijöitä tai muiden tuotantopanosten toimittajia – omistajuus voi olla tehokasta asianmukaisissa olosuhteissa, ja sama pätee myös ei-voittoa tuottaviin yrityksiin. Jokaisella omistumuodolla on oma asianmukainen käyttöalue taloudessa. Vaihtoehtoisten omistumuotojen suhteellisen tehokkuuden jollakin toimialalla määrää markkinasopimisen ja omistajuuden kustannukset, jotka kunkin toimialan kuluttajat ja tuottajat joutuvat kantamaan.” (Suomenos/SaS)

nalta hyödyllisellä tavalla kansantaloustieteen valtavirrasta eriytyneen uuden organisaatiotaloustieteen puitteissa tapahtuva tutkimus. Uuden organisaatioteorian osalta keskeisen neoklassisen taloustieteen valtavirrasta erottavan lähtökohdan muodostaa toteamus, että yrityksiä ei voida käsitellä talousteoriassa pelkkinä ”mustina laatikkoina” ja että organisaatioilla on merkitystä taloudellisessa päätöksenteossa ja siten taloudellisessa kehityksessä (ks. Holmström & Milgrom 1994; Holmström & Roberts 1998; Holmström 1999; Stiglitz 2002: 480–481; Williamsson 2002: 171–176).¹¹¹

Uuden organisaatiotaloustieteen peruslähtökohta onkin löytää tarkastelukehikot ja yleisistä talousteoriasta johdettavissa olevat selitysmallit taloudellisen toiminnan organisoitumiselle ja erityyppiselle toiminnalle muodostuville organisaatioille (ja institutionaalisille rakenteille) siinä hengessä, että ”[–] firms exist to coordinate and motivate people’s economic activity.” (Roberts 2004: 74)^{112 113}

Tällä hetkellä organisaatiotaloustieteessä on nähtävissä kaksi vaihtoehtoista ja osittain toistensa kanssa kilpailevaa peruslähtökohtaa, joilla talouden organisointuminen pyritään saamaan käsitteellisesti hallintaan ja siten osaksi taloudellisen toiminnan ja kehityksen jäsennyistä ja tutkimusta.¹¹⁴ Molemmissa teorioissa organisaatioita ja talouden toimintaa pyritään ymmärtämään niiden taloudellisten (kannustin-)mekanismien kautta, jotka määrittelevät erilaisten organisatoristen ratkaisujen taloudelliset seuraamukset ja niiden heijastusvaikutukset markkinoiden toimintaan.

Oliver Williamsson, yksi tämän tieteenalan viime vuosikymmenien tärkeistä kehittäjistä, tiivistää teoksensa *The Economic Institutions of Capitalism (Kapitalismin taloudelliset instituut-*

¹¹¹ Taloustieteen Nobelin vuonna 1991 nimenomaan organisaatiotaloustieteen alullepanemisesta ja varhaisesta kehittämisestä saanut Ronald Coase muotoili tämän asian omassa Nobel-luennossaan seuraavasti: ”I have called the result ‘blackboard economics’. The firm and the market appear by name but they lack any substance. The firm in mainstream economic theory has often been described as a ‘black box’. And so it is. This is very extraordinary, given that most resources in a modern economic system are employed within firms, with how these resources are used dependent on administrative decisions and not directly of a market.” (Coase 1991: 229.) ”Olen kutsunut lopputulosta ‘liitutaalutaloustieteeksi’. Yritys ja markkinat ovat kyllä kuvassa mukana niminä, mutta niiltä puuttuu täydellisesti sisältö. Valtavirran talousteoriassa yritystä on usein kutsuttu ’mustaksi laatikoksi’. Ja juuri sitä se myös on. Tämä on hyvin eriskummallista kun ottaa huomioon, että nykyaikaisissa taloudellisissa järjestelmissä juuri yritykset ovat vastuussa useimpien resurssien käytöstä ja siten se, miten näitä resursseja käytetään, riippuu hallinnollisista päätöksistä eikä suinkaan suoraan markkinoista” (SuomennoS/SaS)

¹¹² ”Yritykset ovat olemassa, jotta ihmisten taloudellista toimintaa voidaan koordinoita ja motivoida.”

¹¹³ Vaikka tämän ajattelun juuret ovat 1930-luvun pioneeritutkimuksissa (Berle & Means 1932; Coase 1937), kesti pitkään ennen kuin se alkoi saada laajempaa kantavuutta. Ja syykin on aivan ymmärrettävä: on nimittäin paljon helpompaa todeta tämä näennäisesti itsestään selvältä kuulostava asia, kuin osoittaa tieteellisen täsmällisesti ja ristiriidattomasti, miten se tarkalleen ottaen tapahtuu. Yhä edelleen yrityksen ja yhteiskunnan institutionaalisten järjestelyjen taloudellisessa tutkimuksessa ollaan vasta niin alussa, että alan johtavienkin tutkijoiden välillä esiintyy näkemyseroja aivan perustavaa laatua olevissa asioissa (vrt. esimerkiksi Holmström 1988; Holmström & Roberts 1998; Stiglitz 2002; Williamsson 2002).

¹¹⁴ Ensimmäisessä lähtökohdan muodostavat taloudessa muodostuvat transaktio-(vaihdanta-)kustannukset (transaktiokustannusteoria, transaction cost theory) ja toisessa päätösvalan jakaantuminen yrityksissä omistajien ja liikkeenjohdon välillä (omistusoikeusteoria, property rights theory tai ns. agentti/toimijateoria, agency theory) ja siitä aiheutuvat taloudelliset seuraamukset (ks. esimerkiksi Grossman & Hart 1986; Holmström & Roberts 1998 ja Williamsson 2002 sekä erityisesti osuustoiminnan osalta Chad-dad & Cook 2002 ja Nilsson & Björklund 2003).

tiot) johdannossa suuntauksen keskeiset käsitteet ja esittelee samalla tutkimusalan varhaiset kehittäjät seuraavasti (Williamsson 1985: 6-7):¹¹⁵

The following propositions had thus been advanced and, in principle, could have been joined in concerted study of economic organization as of 1940: (1) Opportunism is a subtle and pervasive condition of human nature with which the study of economic organization must be actively concerned (Knight); (2) the transaction is the basic unit of organizational analysis (Commons); (3) a central purpose of economic organization is to harmonize exchange relations (Commons; Barnard); (4) the study of contract, broadly conceived, is legal counterpart to, and both stands to benefit from and can help to inform the study of economic organization (Llewellyn); and (5) the study of internal organization and market organization are not distinct but are usefully joined within a common transaction cost economizing framework (Coase).

Erityisesti parin viime vuosikymmenen aikana organisaatiotaloustieteessä ja nimenomaan sen puitteissa tapahtuneessa corporate governance -tutkimuksessa on saavutettu niin merkittäviä edistysaskeleita, että edellä todettu aukko teorian ja käytännön osalta ei ole enää niin ammottava ja samalla taloustutkimuksen yleistä uskottavuutta murentava kuin se aikaisemmin ilmiselvästi on ollut (vrt. Coase 1991; Stiglitz 2002; Fligstein 2001). Samalla on opittu myös aivan uudella tavalla ymmärtämään sitä dynamiikkaa, jolla organisaatiot ja niiden kehitys ovat yhteydessä omaan toimintaympäristöönsä (Holmström & Kaplan 2001; ks. myös Söderström [red.] 2003).

Tämän tutkimuksen kannalta uuden organisaatiotaloustieteen keskeiset periaatteelliset lähtökohdat, jotka puolestaan muodostavat erilaisten liiketoiminta- ja talousjärjestelmien puitteissa tapahtuvan taloudellisen toiminnan toimintapuitteet ja pelisäännöt, voidaan koota edellä mainituista lähteistä seuraavasti:

- Organisaatiot, jotka on ymmärrettävä käsitteenä hyvin laajasti, ja niissä tapahtuvat muutokset ovat tapa, jolla yritykset järjestävät toimintansa niitä ympäröivään yhteiskuntaan.¹¹⁶ Organisaatioista muodostuu järjestelmäkokonaisuuksia (talousmalleja) ja niiden toimintaa voidaan taloudellisesti ymmärtää vain tarkastelemalla niitä osana tällaisia järjestelmäkokonaisuuksia.
- Yritykset voidaan nähdä sopimusten verkostoksi (nexus of contracts) ja tavallaan tihentymiksi yhteiskunnan muodostamassa laajemmassa sopimusavaruudessa (ks. Alchian & Demsetz 1972; Jensen & Meckling 1976).¹¹⁷

¹¹⁵ ”Seuraavat ehdotukset on näin ollen esitetty, ja periaatteessa ne olisi voitu sisällyttää jo 1940-luvulta lähtien yhteen yhtenäiseen organisaatiotaloustieteelliseen tutkimukseen: (1) Opportunistisuus on ihmisluontoon pysyvästi kuuluva ominaisuus, josta organisaatiotaloustieteellisen tutkimuksen on kannettava aktiivisesti huolta (Knight); (2) Vaihanta on organisaatioanalyysin perusyksikkö (Commons); (3) Taloudellisen organisaation päätehtävä on harmonisoida vaihdantasuhteita (Commons, Barnard); (4) Sopimusten tutkimus, laajasti ymmärrettynä, on vastapuoli, joka sekä hyötyy että voi auttaa informoimaan taloudellisten organisaatioiden tutkimusta (Llewellyn) ja (5) Sisäisen organisaation ja markkinaorganisaation tutkimus eivät ole erillisiä vaan yhdistyvät hyödyllisesti yhteisessä vaihdantakustannusten talouden viitekehyksessä. (Coase).” (Suomenos/SaS)

¹¹⁶ Samalla ne (esimerkiksi eri yritysmuodot ja niitä koskevat määräykset) ovat myös tapa, jolla yhteiskunta sääntelee elinkeinoelämän toimintaa ja luo sille tarpeellisia toimintapuitteita.

¹¹⁷ Kun valtavirrassa lähtökohtana on ollut valinnan tiede (science of choice), organisaatiotaloustiede on kehittänyt taloustiedettä nimenomaan sopimusten tieteenä (science of contract).

- Taloudellisen toiminnan organisoimiseksi on kaksi perusvaihtoehtoa: markkinat (kaikkien taloudellisen vaihdannan suorittaminen markkinoiden välityksellä) ja hierarkiat (= yrityksen ja kaiken muunkin taloudellisen toiminnan organisaatio).¹¹⁸ Toimintaa ohjaavat lainsäädännöllä luotavat institutionaaliset puitteet ja erilaiset osapuolten keskenään tekemät sopimukset, jotka yhdessä muodostavat kaikelle taloudelliselle toiminnalle organisoitumista hintamekanismin tapaan ohjaavat, voimakkuudeltaan vaihtelevat kannustimet (incentives).
- Organisaatiotaloustieteen mukaan taloudellisen toiminnan organisoitumisen ja eri organisaatiomallien (esim. eri maissa sovellettavien yritysmuotojen) lähtökohtana on, että halutun tuotteen tai palvelun aikaansaamiseksi tarvitaan sitovat sopimukset kaikkien eri tuotannon tekijöiden omistajien kanssa. Toiminnan luonne taas määrää sen, miten nämä sopimukset (jotka voivat olla sekä kirjallisia että vapaamuotoisia) kulloinkin saadaan aikaan ja erityisesti, kuka sopimusosapuolista ottaa po. liiketoimintaan liittyvän yrittäjävastuun (ts. mihin yritysmuotoon toiminta organisoidaan).
- Viimeksi mainittuun toteamukseen liittyy kaksi tärkeää lisänäkökohtaa: 1) hierarkiat (erityisesti erilaiset yritysmuodot) muodostavat lähtökohdan taloudellisen toiminnan tehokkaalle organisoimiselle, ja ne ovat siten taloudellisen toiminnan organisoimisen peruslähtökohta, jos olosuhteet sen sallivat (hierarkioiden heikkous on niiden jähmeys); 2) muodolliset sopimukset lisäävät lähtökohtaisesti organisaation kustannuksia ja sen vuoksi järjestelyt (erityisesti luottamus), joiden avulla muodolliset sopimukset voidaan korvata muilla vapaamuotoisemmillä ”välipuheilla” ja järjestelyillä (implicit contracts) lisäävät talouden tehokkuutta.¹¹⁹
- Sillä, miten yritystoiminnassa tarvittavat sopimukset tehdään, voi olla suuri taloudellinen ja siten organisaatiomuodostusta ohjaava merkitys. Eri yritysmuodot ja niiden valinta liittyy uusimman talousteorian mukaan nimenomaan ajatukseen yrityksistä sopimusten verkostona ja siten sopimusten syntymistä ohjaaviin taloudellisiin tekijöihin.
- Siitä riippumatta, mihin juridiseen (yhtiö-)muotoon taloudellinen toiminta organisoidaan, kaikkien yritysmuotojen tavoitteena on tehdä yrityksen nimissä sitova ja kiinteähintainen sopimus etukäteen mahdollisimman monen tuotannon tekijän kanssa. Yrityksen organisaatiomuoto määräytyy tässä asetelmassa sen mukaan, kenelle jää kulloisessakin tilanteessa yrittäjäriskei (= siihen tuotannon tekijään liittyen, jonka hinnasta ei voida etukäteen sopia) kannettavaksi.¹²⁰

¹¹⁸ Asian nosti taloustieteelliseen pohdintaan alun perin Ronald Coase vuonna 1937 esittämällä myöhemmin Nobel-palkintoon johtaneen peruskysymyksen, ”miksi osa taloudellista toimintaa tapahtuu markkinavaihdannan kautta kun taas toinen osa organisoidaan yritysten puitteissa organisoitujen hierarkisten käskyvaltasuhteiden (hierarkioiden) alaisuudessa.” (ks. Roberts 2004: 84–103). Esimerkiksi Yhdysvalloissa, jossa markkinavetoisuus on viety tunnetusti erityisen pitkälle, alle kolmasosa kaikesta taloudellisesta vaihdannasta tapahtuu markkinoiden välityksellä (McMillan 2002: 118–119; ks. Roberts 2004: 77–78).

¹¹⁹ Tämä on yksi tärkeä näkökohta, joka kannattaa pitää mielessä kun miettii osuustoiminnan roolia nyky-aikaisen yritystoiminnan puitteissa.

¹²⁰ Yrittäjäriskein kantaa ja vastaavasti yrittäjävoiton (residuaalitulon eli sen rahasumman, joka jää jäljelle, kun tuotteen tai palvelun myyntitulosta on vähennetty kaikki etukäteen sovitut tuotannon tekijäkorvaukset niiden omistajille) ottaa vastatakseen/saa sen tuotannon tekijän omistaja, jonka tuotantopanosta on syystä tai toisesta (riskin, eri osapuolten erilaisen tietopohjan eli epäsymmetrisen informaation tai jonkin muun vastaavan syyn vuoksi) vaikea etukäteen hinnoitella.

- Yrityksen omistajuuden teoriaa viime vuosina kehitelleen Henry Hansmannin (1996; 1999a ja b) mukaan eri yritysmuotojen eräänlainen kantamuoto tai perusmalli on tuottajaosuuskunta ja eri maissa kehittyneet erilaiset juridiset organisaatiomuodot (osakeyhtiöt, erilaiset osuuskunnat ja partnershipit, jne.) ovat tämän kantamuodon variaatioita.¹²¹
- Organisaatorakenteen suunnittelun ja virittämisen ydinongelma on yrittäjyyden ja yhteistyön (yksilöllisen luovuuden ja yhteistyön vaatiman kurinalaisuuden) yhdistäminen; toisin sanoen miten löytää kulloiseenkin tarkoitukseen sellaiset organisatoriset rakenteet (ja eri organisaatioiden väliset rajat), joissa muodostuvat kannustimet ovat oikeansuuntaisia ja oikeanvahvuisia suhteessa siihen, miten yksityistä aloitteellisuutta ja luovuutta (yritteliäisyyttä) ja yhteistyötä halutaan kulloisessakin tilanteessa kannustaa.
- Koska organisoitumisvaihtoehtoja on sekä periaatteessa että käytännössä monia, voivat käytännön organisaatoratkaisut poiketa eri aikoina ja erilaisissa olosuhteissa oleellisesti toisistaan.
- Organisaatiot (ja talousjärjestelmät) eivät kehity tasaisesti vaan pikemminkin aaltoliikkeessä, jossa taloudellinen toiminta sopeutuu ympäristössä tapahtuviin muutoksiin organisaatorakenteita ja niiden sisältämiä kannusteita muuttamalla. Näin ollen myös organisaatio on osa sitä dynaamisesti kehittyvää taloudellista (markkina)mekanismia, joka sopeuttaa yritystoiminnan ja sitä ympäröivän yhteiskunnan tarpeet toisiinsa taloudellisesti mahdollisimman edullisella ja toimivalla tavalla.

Yksi organisaatiotaloustieteen ydinkysymyksistä liittyy yritysten hallinnoinnin ja omistajaohjauksen (OO, corporate governance/cg) jäsentämiseen ja sen vaikutusten selvittämiseen. Peruskysymys tältä osin on, miten yrityssektorin pääomakantaa olisi hallinnoitava, jotta yrityssektori hyödyttäisi yhteiskuntaa kokonaistaloudellisesti mahdollisimman tehokkaasti. Vastaamalla tähän kysymykseen organisaatiotaloustiede pyrkii tekemään taloudellisen toiminnan – ja samalla tietenkin erilaisten talousjärjestelmien – peruslähtökohdat ja niiden puitteissa vaikuttavan taloudellisen logiikan (vaikutusmekanismit) ymmärrettäviksi.

Taloudellisesti tehokkaan omistajaohjausjärjestelmän (OO) – ja samalla talousjärjestelmien muutosdynamiikan kannalta – ratkaisevaksi ominaisuudeksi on tähänastisen tutkimuksen valossa osoittautunut se, miten yrityksen sisäisessä ”kolmiodraamassa” valtaa jaetaan pääomistajan, vähemmistöomistajien ja yritysjohton kesken vallitsevassa järjestelmäympäristössä johdonmukaisesti ja tehokkaasti (Söderström [red.] & al. 2003: 14–15; Shleifer & Vishny 1997).¹²²

Corporate governance (cg) on näin ollen yksi organisaatiotaloustieteen osa-alueita, joka on erityisen mielenkiintoinen ja tärkeä niin käytännön yritystoiminnan kuin talousmallin muutosdynamiikan ymmärtämisen kannalta. Tämä osa-alue on kehittynyt ja saanut myös julkisuutta 1980-luvun lopulta lähtien. Cg-käsite ymmärretään kuitenkin varsinkin löyhässä julkisessa kes-

¹²¹ Toisin sanoen esimerkiksi yleisin yritysmuoto, osakeyhtiö, on pääoman omistajien osuuskunta samoin kuin maidontuottajien tuottamansa raaka-aineen jalostusta ja markkinointia varten perustama yritys on maidontuottajien meijeri- (maidonjalostus- ja markkinointi-) osuuskunta.

¹²² Tähän suomalaista (korporatiivista) päätöksentekoa hyvin tunteva ja siihen keskeisenä päätöksentekijänä pitkään osallistunut Seppo Lindblom on lisännyt vielä suomalais-skandinaavista institutionaalista ympäristöä koskevan reunaehdon. Lindblomin mukaan on tärkeää, että OO-järjestelmiä kehitettäessä otetaan huomioon myös uuden ja vanhan omistajuuden kyky toimia valtiovallan, pääoman ja työmarkkinajärjestelmän ”rautaisessa” kolmiossa, koska myös järjestelmän kyky aistia erilaisia yhteiskunnallisia vaatimuksia ja konflikteja on tärkeä (Lindblom 2003; ks. myös Skurnik 2003c).

kustelussa (ja kulloisenkin puhujan ammatillisten lähtökohtien mukaan) vielä varsin vaihtelevalla tavalla, mikä vaikeuttaa vielä yhteisen näkemyksen muodostumista niin itse cg-järjestelmän keskeisistä ulottuvuuksista kuin sen vaikutuksista.¹²³

OECD määrittelee corporate governancen seuraavasti (OECD 1999):¹²⁴

Omistajaohjausjärjestelmä määrittelee oikeuksien ja velvollisuuksien jakaantumisen yrityksen eri toimijoiden, kuten hallituksen, liikkeenjohdon, osakkeenomistajien ja muiden sidosryhmien kesken, ja määrittelee yrityksen päätöksenteossa noudatettavat säännöt ja menettelytavat. Näin tekemällä se myös tarjoaa rakenteelliset puitteet yrityksen tavoitteenasettelulle ja samalla myös keinot asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja suoritusten arvioimiseksi. (Suomennos/SaS)

Williamson (2002: 178) näkee ilmiön artikkelissaan talousteorian historian ja kehityksen valossa seuraavasti:¹²⁵

The contract/private ordering/governance (hereafter governance) approach maintains that structure arises mainly in the service of economizing on transaction costs. Note in this connection that the firm as governance structure is a comparative contractual construction. The firm is conceived not as a stand-alone entity, but is always to be compared with alternative modes of governance. By contrast with mechanism design (where a menu of contracts is used to elicit private information), agency theory (where risk aversion and multitasking are featured) and the property rights theory of the firm (where everything rests on asset ownership), the governance approach appeals to law and organization theory in naming incentive intensity, administrative control and contract law regime as critical attributes.

Bengt Holmström puolestaan satoi 1990-luvun lopulla pitämässään Ehrnrooth-luennossaan (käyttämässään kalvoissa) *The Economics of Corporate Governance* (Omistajaohjauksen talous-

¹²³ Yhtä ääripäätä ja samalla julkisen cg-keskustelun eräänlaista ensimmäisen sukupolven ymmärrystä edustavat ”hyvän hallinnon” periaatteet, joita varsinkin 1980-luvun lopulta lähtien alettiin kehittää yritys-toiminnassa ilmenneiden väärinkäytösten seurauksena (ks. esimerkiksi Charkman 1994; Cadbury 1992). Myöhemmässä cg-kehityksessä, jota voisi kutsua tämän tieteenalan ”toisen sukupolven” ymmärryksi, painopiste on siirtynyt taloudelliseen ja talousjärjestelmäsuuntaan; ajatuksena on ymmärtää yritystoiminnan roolia taloudellisen toiminnan kokonaisuudessa (ks. Holmström 1998).

¹²⁴ Shleifer ja Vishny (1996: 2) ovat määritelleet käsitteen laajasti siteeratun katsausartikkelinsa alussa seuraavasti: ”Corporate governance deals with the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment. How do the suppliers of finance get managers to return some of the profits to them? How do they make sure that managers do not steal the capital they supply or invest in bad projects? How do suppliers of finance control managers?”

¹²⁵ ”Sopimus/yksityinen tilaus/hallinnointi(jäljempänä ”hallinnointi”)-lähestymistapa väittää, että rakenne syntyy pääasiassa vaihdannan kustannusten taloudellistamisen palveluksessa. Huomaa tässä yhteydessä, että yritys hallintajärjestelmänä on vertailevan sopimisen konstruktio. Yritystä ei nähdä erillisenä yksikönä vaan sitä pitää aina verrata tarjolla oleviin vaihtoehtoihin hallintatapoihin. Vastakohtana mekanistisille sovelluksille (joissa kontaktien valikkoa käytetään onkimaan tietoa), agenttiteorian (jolla jäsennetään riskinvälttämistä ja monitehtäväisyyttä) ja yrityksen omistajuusteorian (jossa kaikki perustuu omaisuuserien omistukseen) hallintanäkemyksessä perustuu lakiin ja organisaatioteoriaan nimetessään kannustinten intensiivisyyden, hallinnollisen kontrollin ja sopimusoikeusregiimin keskeisiksi vaikuttaviksi tekijöiksi.” (Suomennos/SaS)

tiede) cg-käsitteen taustan ja lähtökohdat mielenkiintoisella tavalla aikaan ja taloudellisen päätöksenteon keskeisiin ongelmiin seuraavasti (Holmström 1998, kalvot 3-5, suomennos/SaS):

Miksi kuuma aihe?

- 80-luku oli [USA:ssa] suurten yritysjärjestelyjen vuosikymmen
- liikkeenjohdon korvaukset nousivat pilviin
- Euroopan tarve yritysjärjestelyihin
- Institutionaalisten sijoittajien merkityksen lisääntyminen

Mistä on kysymys?

- yleinen näkemys: hallitusten kokoonpano ja toiminta
- rahoitusnäkemys: omistaja-arvon (shareholder value) maksimointi
- taloudellinen näkemys: omistaja- ja sidosryhmäarvon (stakeholder value) maksimointi

Omistajaohjauksen tehtävä

- määrittellä, kuka vastaa yrityksen asioista
- tarjota vastuuta kantaville oikeat kannustimet (incentives)
- luoda mekanismit, joilla huonosti tuottavat pääomat voidaan siirtää paremmin tuottaviin kohteisiin tai heikko yritysjohto vaihtaa parempaan

Cg-ilmiöön yhtenä tärkeänä osa-alueena liittyvää omistaja- vs. sidosryhmäarvoa (shareholder vs. stakeholder value) – ja siihen kuuluvaa kansallisen omistuksen – kysymyksiä Holmström eritteli seuraavasti (Holmström 1998: kalvot 19–21, suomennos/SaS):¹²⁶

Miksi osakkeenomistajat ovat erityisasemassa

- koska sopiminen on aina epätäydellistä, kontrollilla on merkitystä
- Kenellä pitäisi olla oikeus kontrolliin? Niillä
 - joita on vaikea suojella sopimuksilla
 - joiden poistumismahdollisuudet (exit options) ovat heikot
 - jotka saavat tehokkaasti äänensä (voice) kuuluville (homogeenisyys)
- laaja-alainen valtuutus (mandate) heikentää liikkeenjohdon tilivelvollisuutta

¹²⁶ Maher ja Andersson (2001) ovat pohtineet mielenkiintoisesti eri lähestymiskulmien todellisia eroja ja kahtiajakautuneen markkinatalouden tarkastelukehikoiden mahdollista lähestymistä. Heidän referoimansa tarkastelun (the new stakeholder approach) ytimessä on kysymys stakeholder-mallin väitetystä tehottomuudesta (mt: 6) ja ajatus siitä, että jos stakeholder-piiriin määrittelyä rajattaisiin aikaisempaa kapeammin vain niiden sidosryhmien edustajiin, jotka ovat tehneet yritykseen vaikeasti rahaksi muutettavissa olevia erityisinvestointeja ("contributed firm-specific assets"), voitaisiin tehottomuudet välttää. Heidän raporttoimansa nykykäsityksen (Blair 1995) mukaan tämä uusi lähestymistapa paitsi on teoreettisessa mielessä sopusoinnussa sekä vaihdantakustannusteorian että epätäydellisten sopimusten teorian lähtökohtien kanssa, myös edustaa eräänlaista shareholder-mallin luonnollista laajennusta. Tämä olisi omiaan auttamaan järjestelmän yhteiskunnallista tehokkuutta ja erityisesti sitä, että jokainen yrityksen toiminnan kannalta keskeinen sidosryhmä satsaa yritykseen parhaan panoksensa ("socially efficient levels of investment by all major stakeholders [--] [viittaus aikaisempaan toteamukseen: [--] resolving the monitoring and management entrenchment problems which are the main corporate governance problems in the principal-agent context with dispersed ownership" (= shareholder model)].

○ täydelliset sopimukset tehotomia
Eräitä perusteita antaa sidosryhmäedustajilla vaikutusmahdollisuuksia (voice)

- Milloin liikkeenjohdon tilivelvollisuutta pitäisi ulottaa myös sidosryhmille?
 - velkojat – kun yritys on lähellä konkurssia
 - työntekijät – kun joutuvat tekemään erikoispanostuksia (company town)
 - ei-muodollisten sopimusten (implicit contracts) suojaaminen
- Miksi se pitäisi ylipäänsä huomioida?
 - tietoon liittyvät ulkoisvaikutukset (externalities)

Kansallinen omistus?

- Miksi markkinat eivät toimi tehokkaasti?
 - pääoman riittämättömyys
 - kotimaiset ulkoisvaikutukset
 - ulkomaiset ulkoisvaikutukset
- Kuka maksaa ulkoisvaikutuksista?
 - julkisen vallan tuet (verotus, tutkimus, koulutus)
 - eläkerahastot (velvoitetaan pitämään kotimaisia sijoituskohteita)
- Huolenaihe: poistumismahdollisuuksien (exit options) rajoittaminen heikentää (liikkeenjohdon) tilivelvollisuutta

Corporate governance -kehikossa tehdyn taloustutkimuksen tärkeimpiä ja mielenkiintoisimpia havaintoja ja tutkimustuloksia tämän kirjan aihepiirin kannalta ovat seuraavat:

- Yksi tutkimuksellinen ulottuvuus liittyy pyrkimykseen yrittää ymmärtää sitä, miten yritykset ylipäänsä syntyvät (toisin sanoen missä ja miksi kulkee raja sen suhteen, mitkä taloudelliseen vaihdantaan liittyvät asiat suoritetaan yrityksen sisällä ja mitkä taas markkinoiden kautta), missä rajalinjat kulkevat (esimerkkinä toimintojen säilyttäminen oman yrityksen sisällä vs. ulkoistaminen) ja millaiset taloudelliset lainalaisuudet näihin valintoihin liittyvät (ks. Holmström & Roberts 1998; Williamsson 2002).
- Toiseksi yrityksen cg-järjestelmä jakaantuu kahteen osaan, sisäiseen ja ulkoiseen corporate governanceen. Yhdessä cg-järjestelmän kaksi peruselementtiä – yhdistyneenä niitä välittävän yhtiöjärjestys + hallitus -rakenteen kanssa – muodostavat systeemisen kokonaisuuden, jossa eri osat ovat keskeisesti sidoksissa toisiinsa ja vaikuttavat siten hyvin kokonaisvaltaisesti eri talousmallien ja erilaisten kansallisten cg-mallien ominaisuusiin (ks. jäljempänä kuvio 25).
- Kolmanneksi viime vuosien cg-tutkimuksessa on pyritty laajalti jäsentämään talouden kannustimia ja niiden toimintaa. Näissä tutkimuksissa eri talousjärjestelmiin kuuluvat

organisaatiot nähdään talouden hintajärjestelmän jatkeena ja siten oleellisena osana taloudenpitäjien valintoja ja talouden toimintaa ohjaavaa markkinamekanismia.¹²⁷

- Neljäs ulottuvuus auttaa ymmärtämään erityisesti eri yritysmuotoja – ja siten myös osuustoiminnallista organisoitumista – entistä paremmin. (Hansmann 1996 ja 1999a ja b; Holmström 1999a ja b). Tämän tutkimuksen kannalta keskeinen johtopäätös on, että yritysmuodon valinnan takana ovat eri tuotannontekijöiden kanssa tehtäviin sopimukseen liittyvä erilainen epävarmuus ja erilaiset vaihdantakustannukset (transaction costs), jotka ohjaavat omistajatahon valikoitumista kussakin tilanteessa eri tuotannontekijöiden joukosta ja jotka samalla myös vaikuttavat siihen, millainen yritysmuoto milloinkin on taloudellisesti edullisin.¹²⁸
- Viidenneksi organisatorisia valintoja ja niiden vaikutuksia ei pidä irrottaa ajasta eikä toimintaympäristöstään. Päinvastoin nämä organisatoriset valinnat – erityisesti valintojen painottuminen markkinat–hierarkia -ulottuvuudella ja myös cg-järjestelmän sisäisen ja ulkoisen -ulottuvuudella – ovat juuri se keskeinen mekanismi, jolla talous pyrkii sopeutumaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin (ks. erityisesti Holmström & Kaplan 1998). Tähän liittyy myös toinen, suomalaisen talousmallin muutosprosessin tulkintaa auttava tärkeä havainto: mitä suurempia muutoksia yritysten toimintaympäristössä tapahtuu, sitä merkittävämmäksi muodostuu markkinoiden ja siten cg-järjestelmän ulkoisen ulottuvuuden merkitys.¹²⁹

Holmström & Kaplan (1998: 122–123) pohtivat shareholder value -mallin nykyistä keskeistä roolia yritysten ohjaamisessa ja sen tulevaisuuden kehitysnäkymiä seuraavasti (ks. myös Huolman et al. 1999: 70–71):¹³⁰

Will the influence of the capital markets continue? We do not have a firm opinion. But we will argue that shareholder value became dominant in the 1980s and in 1990s in part at least because capital markets have a comparative advantage in undertaking the kind of structural reforms that deregulation and technological change necessitated. It is pos-

¹²⁷ Myös tämä kysymys on osoittautunut erittäin monitahoiseksi – ja kuten keskustelu johdon optioista on meillä ja muualla osoittanut – myös vahvoja tunnelatauksia ja arvostuseroja synnyttäväksi. Myös tutkimustulokset ovat toistaiseksi aika ristiriitaisia (ks. esimerkiksi Maher & Anderson 2001).

¹²⁸ Tämä tutkimustulos on johtanut jo nyt varsin mielenkiintoiisiin ja arvovaltaisiin uudelleenarviointiin osuustoimintayritysmuodon käyttökelpoisuudesta viime vuosien tietoyhteiskuntakehityksessä (ks. EU 2001; Liikanen 2002; Prodi 2002), jossa tiedon merkitys tuotannontekijänä on korostunut ja jossa sen todellisen arvon mittaamiseen liittyvät ongelmat ovat lisänneet tiedontuottajien itsensä suhteellisesti muita parempaa asemaa arvioida asia, ottaa liiketoimintaan liittyvä yrittäjäriski itse kannettavakseen ja hyödyntää siten osuuskunnan etuja juuri tämäntyyppiseen yritystoiminnan organisoimisessa.

¹²⁹ Holmström on viime vuosina korostanut Euroopan osalta seuraavaa: Eurooppa tulee talouden rakennemuutoksissa ja sopeutumisprosesseissa USA:n jäljessä. Tämän vuoksi on hyvin tärkeää, että Eurooppa kehittää omista lähtökohdistaan ja omiin järjestelmiinsä sopivat cg-järjestelmät ja sopeutumismekanismit (Holmström 2003; Söderström [red.] 2003).

¹³⁰ ”Tuleeko pääomamarkkinoiden vaikutus jatkumaan? Meillä ei ole tästä varmaa mielipidettä. Mutta väitämme, että omistaja-arvon rooli korostui 1980- ja 1990-luvuilla osittain sen vuoksi, että pääomamarkkinoilla on suhteellinen etu sellaisten rakenteellisten reformien toteuttamisessa, joita sääntelyn purkamisen ja teknologinen muutos edellyttivät. Tämän vuoksi on mahdollista, että omistaja-arvo ja markkinoiden dominanssi vähenevät sitä myötä kun tarve yritysten rakennejärjestelyihin vähenee. Siitä huolimatta on todennäköistä, että yritysten markkinavetoisempi omistajaohjaus on tullut jäädäkseen.” (Suomenno/SaS)

sible, therefore, that shareholder value and market dominance will subside as the need for corporate restructurings declines. Nevertheless, it is likely that a more market-oriented style of corporate governance is here to stay.

Edellä sanottu sisältää tärkeitä johtopäätöksiä myös osuustoiminnan osalta. Nyt käsillä olevan tutkimuksen – kuten osuustoiminnan, muun asiakasomisteisen (ja yleisemminkin pörssin ulkopuolella toimivan) yritystoiminnan – kannalta yhden keskeisen ongelman muodostaa se, että tähänastinen cg-teoria ja -tutkimus ovat keskittyneet julkisesti noteerattuun yritystoimintaan, jonka ytimessä on yrityksen pörssikursseilla mitatun nykyarvon maksimointi. Sekä nykyinen cg-teoria että sen operatiiviset sovellukset perustuvat toisin sanoen siihen, että yritykset ovat juridiselta muodoltaan osakeyhtiöitä ja että käytettävissä on jatkuvaa yrityksen päätöksentekoa ohjaavaa markkinainformaatiota yrityksen omistaja-arvon kehityksestä (ks. kuitenkin Pellervo-Seura 2000 ja 2001a).

Osuustoiminnan omistajaohjauksen ydinongelman (sekä periaatteellisen että käytännöllisen) muodostaa näin ollen se, että osuuskunnassa omistaja-arvo määritellään eri tavoin.¹³¹ Toimen osuustoiminnan kannalta tärkeä kysymys omistajaohjausjärjestelmään liittyen on määritellä oikeassa hengessä rajanveto shareholder vs. stakeholder -ajattelun välillä.¹³²

Kaiken kaikkiaan corporate governance on siis erittäin laaja-alainen, aivan markkinatalouden ja yritystoiminnan ytimessä oleva järjestelmäkysymys. Siihen liittyy yhtäältä hyvin periaatteellisia ja monitasoisia taloudellisia lainalaisuuksia ja vaikutusmekanismeja. Samaan aikaan se kuitenkin on erittäin käytännönläheinen ja tärkeä yrityksen ohjaukseen ja toimintaan liittyvä peruskysymys.¹³³

Päätöksentekijöiden – kuten talousmallien kehitystä selvittävän tutkimuksenkin – on (olisi) pakko yrittää hallita tätä kenttää kokonaisvaltaisesti. Omistajaohjaus on (olisi) kyettävä sekä jäsentämään käsitteellisenä ilmiönä että ratkaisemaan siihen liittyvät monet käytännön

¹³¹ Pellervon omistajaohjaustyöryhmän mietinnössä tämä osuustoiminnan piirissä paljon keskustelua aiheuttanut asia kirjattiin omaan ”raamitettuun laatikkoon” seuraavasti (Pellervo-Seura 2001a: 9): ”Osuuskunnassa omistaja-arvo määritellään toisin kuin pörssiyhtiöissä, joissa omistaja-arvon mittari on osakkeiden arvolla mitattu yrityksen arvo. Osuuskunnassa omistaja-arvon mittaamiseen ei ole yhtä selkeää tapaa eikä sama mittaamistapa sovellu kaikkiin osuuskuntiin. Esimerkiksi maatalousosuuskunnissa omistaja-arvo muodostuu jäsenille maksetusta hinnasta verrattuna markkinahintaan, jäsenten saamien palveluiden rahallisesta arvosta ja osuuskuntaan jätetystä varallisuudesta. Olennaista on, että omistaja-arvo ilmaistaan rahallisena suurena, jota voidaan seurata ja mitata. Samallakaan toimialalla olevan pörssiyhtiön ja osuuskunnan omistaja-arvoa ei voi verrata keskenään, koska osuuskunnan arvossa ei oteta huomioon tulevaisuuden tuotto-odotuksia samalla tavalla kun ne pörssikursseissa heijastuvat.”

¹³² Tätä Pellervon omistajaohjaustyöryhmä kommentoi seuraavasti (mt.: 9-10): ”Osuuskuntia tarkasteltaessa omistaja-arvon korostamista on pidetty joskus harhaanjohtavana ja sidosryhmänäkökulman ajatellaan olevan luontevampi lähestymistapa. Tarkasteltaessa osuustoimintaliikettä kokonaisuutena onkin luontevaa korostaa sidosryhmänäkökulmaa, pyrkiihän osuustoiminta tarjoamaan usein palveluja, joita markkinat eivät tehokkaasti tuota. Kuitenkin yksittäisessä osuuskunnassa jäsenillä on yleensä täydet omistajan oikeudet ja velvollisuudet. Lisäksi osuuskunnan tavoitteena on tuottaa jäsenomistajien tuottamia tavaroita tai palveluja. Omistajalähtöinen näkökulma sopii sen vuoksi erittäin hyvin osuuskuntien ohjaukseen, kunhan vain otetaan huomioon osuuskunnan erityispiirteet mm. tavoiteasettelussa.”

¹³³ Olen selostanut organisaatiotaloustieteen peruslähtökohtia ja sen osuustoiminnallisia ulottuvuuksia tässä yhteydessä varsin seikkaperäisesti myös siksi, että havaintojeni mukaan tätä tärkeää taloustieteen osa-aluetta ei tunneta yhteiskunnan päättäjien keskuudessa – ei yleensä, eikä varsinkaan osuustoiminnan parissa – kovinkaan hyvin. Näin ollen ei ole voitu myöskään ymmärtää riittävän hyvin ja kokonaisvaltaisesti sitä taloudellista dynamiikkaa, joka talousmallimme muutosprosessien taustalla on vaikuttanut.

kysymykset tavoilla, jotka sopivat niin valittuun (tai vallitsevaan) malliin kuin kulloinkin elettyyn aikaan ja siinä vallitsevaan paradigmaan.¹³⁴

Keskeistä on joka tapauksessa se, että puhuttaessa omistajaohjauksesta kysymyksessä on kokonaisuus, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen ja jossa yksittäisiä osia ei voi eikä saa irrottaa erilleen omasta kokonaisuudestaan. Juuri tässä on myös keskeinen linkki, jolla edellä käsitellyt cg-kysymykset liittyvät tämän kirjan aihepiirinä olevaan talousmalli-problematiikkaan ja samalla myös siihen neoinstitutionaaliseen liiketaloudelliseen kirjallisuuteen, jota tarkastelimme jo aikaisemmin.

Nyt käsillä olevan tutkimuksen kannalta organisaatiotaloustieteen tarjoamien entistä kehittyneempien, mutta kuitenkin yleisestä talousteoriasta johdettujen tarkastelukehikkojen ja niiden puitteissa syntyneiden tutkimustulosten anti on ennen muuta siinä, että ne tarjoavat johdonmukaisen, talousteoriaan pohjautuvan tarkastelukehikon ja mahdollisuuden sen puitteissa arvioida niitä taloudellisia lainalaisuuksia, jotka ovat ohjanneet – tietoisesti tai tiedostamatta – myös suomalaisen talousmallin muutosprosesseja

4.3 Suomalaisen talousmallin erityispiirteet ja muutos viimeaikaisen tutkimuksen valossa

What, then was the secret of the Finnish success? [--] Still, it is necessary and important to ask to what degree Finland's own policies and development strategies in fact affected its performance [in 1910's] during the disintegration of the European system? [--] The pressure of Russian rule and the fear of Russification were important factors in creating the national movement and a defensive political mentality that stressed the principal values of the unanimous cooperation of the different social forces in Finnish society and national independence in the economic and political sphere. This small nation mentality combined with the instinct for self-preservation and the spirit of the heroic outpost of Western civilization was sharpened by the Russian revolution in 1917. [--] In this way, Finland's strategy, based on economic nationalism, produced strong structures of state owned industry and entrepreneurship. This was politically possible because of the pragmatic mentality of the powerful Finnish bourgeoisie [--] using state entrepreneurship as a weapon in the fight against and imagined or real threat from international big business and profit-seeking foreign corporations. [--] the emergence of a new type of capitalist enterprise in Finland, the result of a cross between liberalism and nationalism policy emphasizing economic independence. The state was the largest shareholder in these companies, but in practice they operated under their top managers as salaried entrepreneurs implementing capitalist business principles. As a matter of fact, in the most successful corporations, the strong chief executives were able to gather in the same hands both the power of a capitalist, the organizational capabilities of a "Chandlerian" manager and the creative function of a "Schumpeterian" entrepreneur.

Markku Kuisma 1998: 416–417, 433, 435¹³⁵

¹³⁴ Huomattakoon, että liikkeenjohdon ja poliittisten päätöksentekijöiden näkökulma ja rooli voivat olla näissä kysymyksissä hyvin erilaiset. Kun valtaosa yrityksistä joutuu käytännön syistä ottamaan vallitsevan paradigman ja olemassa olevat puitteet annettuina, on poliittisen päätöksentekijän tehtävä miettiä, mikä pitää ja halutaan ottaa annettuna ja mitä taas – vallitseva paradigma ja sen kehityssuunta mukaan lukien – pyritään muuttamaan.

Viime vuosien suomalainen ja Suomea koskeva tutkimustieto liiketoiminta- ja talousmalleista liittyy keskeiseltä osin liikkeenjohto- ja organisaatiotutkimuksen piirissä viime vuosina kehittyneeseen *varieties of capitalism* -tutkimussuuntaan. Se on syntynyt pääosin kansainvälisen EGOS (European Group of Organization Studies) -tutkijaverkoston ja sen organisoiman EMOT (European Management and Organization in Transition) -tutkimusprojektin puitteissa tapahtuvan yhteistyön puitteissa.¹³⁵

Edellä läpikäydyn kirjallisuuden pääsanoma on hyvin selkeä ja yksiselitteinen: erot eri talousmallien välillä ovat pysyviä ja jos muutoksia tapahtuu, niin todennäköisempiä ne ovat LME-maissa ja niissäkin ne ovat hitaita ja asteittaisia. Näin ollen *talousteorian ja aikaisemman taloustutkimuksen – erityisesti tämän tutkimuksen pääasiallisena tarkastelukehikkona olevan neoinstitutionaalisen liikkeenjohto- ja organisaatiotutkimuksen – etukäteisennuste murroksen alla puhui myös Suomen osalta pikemminkin pysyvyyden kuin muutoksen puolesta*. Tätä taustaa vasten Suomen viimeisen vuosikymmenen aikana läpikäymä muutos on ollut ilmeisen harvinainen, syvälinen (voisi sanoa suorastaan vallankumouksellinen) ja se on tapahtunut ainutlaatuisen nopeasti (Tainio & Lilja 2003).

Kun aikaisemmin taloutemme kuului hyvin selväpiirteisesti koordinoitujen markkinatalousmaiden (CMEs) joukkoon (vrt. edellä kuvio 12), on talousmallimme siirtynyt jo nyt (murroshan ei ole suinkaan vielä ohi) nykykykäsityksen mukaan jättiharpauksen kohti CME-LME -perusjaon toista ääripäätä, liberaalia markkinataloutta (LME). Whitleyn luokituksissa olemme siirtyneet yhteistoimintapohjaisesta (collaborative) markkinataloudesta lohkoutuneeksi (compartmentalized) markkinataloudeksi (ks. Tainio & Lilja 2003; Lilja & Tainio 1996).

Vastaavasti yritykset, jotka olivat aikaisemmassa suomalaisessa talousmallissa eräänlaisia CME-mallille tyypillisiä ”yhteistoiminnallisia hierarkioita” (cooperative hierarchies), ovat muuttuneet yhä enemmän LME-mallin mukaisiksi ”erillisiksi saarekkeiksi” (isolated hierarchies). Ks. Whitley 1999: 75–76.

¹³⁵ ”Mikä sitten on Suomen menestymisen salaisuus? [--] Kuitenkin on välttämätöntä ja tärkeää kysyä, missä määrin Suomen oma politiikka ja kehitysstrategiat todellisuudessa vaikuttivat eurooppalaisen järjestelmän hajoamisvaiheessa [1910-luvulla] sen kehitykseen? [--] Venäjän vallan paine ja venäläistämisen pelko olivat tärkeitä tekijöitä, kun luotiin kansallista liikettä ja sitä puolustuksellista poliittista mielialaa, jossa korostuivat yksimielinen yhteistyö suomalaisen yhteiskunnan eri sosiaalisten voimien kesken sekä kansallinen itsenäisyys niin taloudellisen kuin poliittisen elämän osa-alueilla. Venäjän vallankumous vuonna 1917 terävöitti tätä pienen kansakunnan mentaliteettia, jossa itsenäilytysvaisto yhdistyi henkeen läntisen sivilisaation viimeisenä urhoollisena vartiopisteenä. [--] Tällä tavoin Suomen nationalismiin pohjautuva strategia tuotti vahvoja valtio-omisteisen teollisuuden ja yrittäjyyden rakenteita. Poliittisesti tämän teki mahdolliseksi suomalaisen vahvan porvariston pragmaattinen mieliala [--] ei estänyt heitä käyttämästä samaan aikaan valtiollista yrittäjyyttä aseena taistelussa kansainvälisen suurliiketoiminnan kuviteltua tai todellista uhkaa ja ulkomaisten yritysten voitontavoittelua vastaan. [--] uudentyypisen kapitalistisen yrityksen kehittyminen Suomessa, joka oli risteytys taloudellista itsenäisyyttä korostavan liberalistisen ja nationalistisen politiikan välillä. Vaikka valtio oli näissä yrityksissä suurin osakkeenomistaja, käytännössä he toimivat ylimmän palkka johdon alaisuudessa palkkaa nauttivina ja kapitalistisia liiketoimintaperiaatteita toteuttavina yrittäjinä. Itse asiassa, kaikkein menestyksekkäimmissä yrityksissä ylin johto saattoi koota samoihin käsiin kapitalistin, ’chandlerilaisen’ liikkeenjohtajan organisatoriset ja ’schumpeterilaisen’ yrittäjän luovat voimavarat.” (Suomennos/SaS)

¹³⁶ EMOT oli European Science Foundation’in 1990-luvun jälkipuoliskolla rahoittama viisivuotinen tutkimusohjelma, jonka vetäjinä toimivat Richard Whitley ja Anna Grandori. Valtaosa sen tutkijoista ja tutkimuksista identifioidui joko ”varieties of capitalism” tai ”national business systems” -viitekehyksiin. Tutkijat toimivat viidessä alaryhmässä, joista yhtä veti tutkimukseni ohjaaja Risto Tainio yhdessä tanskalaisen kollegansa Peer Hull Kristensenin kanssa

Taulukko 4 Suomalaisen talousmallin muutoksen keskeinen sisältö ja ulottuvuudet

Talousmallin/liiketoimintajärjestelmän ulottuvuudet	Suomalainen talousmalli/liiketoimintajärjestelmä	
	<u>Entinen:</u> sotien jälkeen 1980-luvulle	<u>Nykyinen:</u> 1990-luvulta lähtien
Omistajuuden koordinointi 1) Omistajakontrolli 2) Omistajuuden integrointi tuotantoketjussa 3) Omistajuuden integrointi toimialatasolla	Heikkoa ja etäistä Yritystoiminnan valtavirrassa vähäistä; osuustoimintamallin lähtökohta Finanssi- ja osuustoimintaryhmien puitteissa pitkälle kehittynyttä	Vahvistunut ja aktivoitunut; ulkom. omistuksen lisääntyminen yksi tärkeä syy Vähentynyt; osuustoiminnassa keskusliikerakenteen purkautuminen ja federat. rakenteiden korvautuminen hybridimallilla Vähentynyt finanssiryhmien purkautumisen mukana; osuustoiminnassa edelleen yleistä
Ei-omistuksellinen koordinointi 4) Tuotantoketjun koordinointi liittoumissa 5) Kilpailijoiden välinen yhteistoiminta 6) Toimialojen koordinoituminen liittoumissa	Vahvaa; ylhäältä alaspäin organisoitua Varsin yleistä ja erityisesti metsäteollisuudessa institutionaalisesti pitkälle kehittyneitä (kartellit) Finanssiryhmien puitteissa strategisella tasolla yleistä	Vähentynyt ja muuttanut muotoaan (verkottuminen, str. liittoutumat, alihankkijasuhteet) Merkitys vähentynyt ja muodot muuttuneet horisontaaliseksi sekä ajallisesti että toiminnallisesti tarkoin määritellyksi operatiiviseksi yhteistyöksi Merkitys vähentynyt finanssiryhmien purkautumisen myötä
Työntekijäsuhteet 7) Työnantajan ja työntekij. keskinäinen riippuvuus 8) Vastuiden delegointi työntekijöille	Kolmikantapohjalla toimivassa tupo-mallissa kl- ja liittotasolla merkittävää; yritystasolla vähäisempää Kehittymätöntä	Kolmikantayhteistyö edelleen merkittävää, mutta muodoltaan muuttunutta; yritystason yhteistyö lisääntynyt Lisääntynyt merkittävästi organisaatioinnovaatioiden ja madaltuneiden hierarkioiden myötä

Lähde: pohjana Whitley 1999: 42

Suomalaisen talousmallin muutoksen ydinsisältö ja sen keskeiset institutionaaliset ulottuvuudet voidaan kuvata ja vetää yhteen edellä luvussa 4.1 esitellyissä whitleyläisissä tarkastelukehikoissa (taulukot 4 ja 5).

Taulukko 5 Suomalaisen talousmallin muutoksen institutionaaliset ulottuvuudet

Institutionaalinen ulottuvuus	Suomalainen talousmalli/liiketoimintajärjestelmä	
	<u>Entinen:</u> sotien jälkeen 1980-luvulle	<u>Nykyinen:</u> 1990-luvulta lähtien
Valtiovalta Koordinoivan ja kehittävän roolin vahvuus Elinkeinoelämän ja muiden välitysjärjestöjen vahvuus ja asema Markkinoiden säätelyn vahvuus	Valtiovallalla aktiivinen, osittain toimialatasolle yltävä rooli teollisuuspolitiikassa; tiivis yhteistyö työmarkkinaosap. kanssa Merkittävä, mutta varsin hajaantunut; ost:ssa MTK:n rooli dominoiva Markkinat olemassa, mutta monin tavoin säänneltyinä; kilpailupolitiikka kehittämätöntä ja heikkoa	Valtiovallan rooli aikaisempaa vähäisempi ja erilainen (horisontaalinen/valikoiva, esim. t&k) Heikkenevä, teollisuus- ja työnantajaliittoja yhdistetty, Eurooppa-ulottuvuus uutena kuvassa; myös ost:ssa järjestöjen rooli heikentynyt, MTK/PS -suhde tasapainottunut Markkinoiden rooli korostunut talouden avautumisen (EU) sekä muuttuneen omistaja- ja kilpailupolitiikan vuoksi
Rahoitusjärjestelmä Pääomamarkkina- vai lainoituspohjainen	Lainoituspohjainen, finanssiryhmien rooli merkittävä	Pääomamarkkinoiden rooli lisääntynyt, finanssiryhmät hajonneet ja hajotettu; ulkom. pankkien merkitys lisääntynyt
Ammatillinen koulutus ja kontrolli Julkisen koulutusjärjestelmän asema Ay-liikkeen asema Ay-liikkeen organisoitumisen peruste Tupo-mekanismien keskittyneisyys	Merkittävä ja vahva Vahva korkean järjestäytymisasteen ja yhteiskunnan korporaatiivisten rakenteiden varassa Ammattiryhmäperusteinen, ammattiliiton jäsenyyttä korostava Keskitetyt tupo-ratkaisut kolmikantapohjalla vallitseva käytäntö	Merkittävä, yhteistyö yksit. sektorin kanssa lisääntynyt kaikilla tasoilla Vahva, mutta haastettu sekä yksilö- että yhteiskunnallisella tasolla Ammattiryhmäperusteinen, mutta haastettu (Loimaan kassa) Keskitetty kolmikantapohj. tupomalli edelleen lähtökohtana, de facto yritys- ja toimialatason joustot lisääntyneet
Luottamus ja auktoriteetti Organisoitujen järjestöjen luotettavuus ja uskottavuus Paternalistinen auktoriteetti Yhteiskunnallinen auktoriteetti Sopimuksellinen auktoriteetti Tyypillinen liiketoimintaympäristö	Korkea Vähenevä Varsin korkea Korkea, implisiittiset (herrasmiessopimukset) yleisiä Finanssiryhmäpohjainen, suur-yritysvaltainen, kartellisoitunut	Varsin korkea, mutta toimintaympäristö entistä haastavampi Vähäinen Heikkenemässä ja perusteiltaan muuttumassa Korkea, mutta perusteiltaan muuttumassa muodollisemmaksi Aikaisempaa kilpailullisempi, valikoivaa horisont. yhteistyötä

Lähde: pohjana Whitley 1999: 60

Näiden taulukoiden avulla hahmoteltu whitleyläinen muutoskuva kertoo havainnollisesti niin Suomessa tapahtuneen muutoksen suuruuden kuin myös sen pääulottuvuudet. Samalla se tuo myös Suomen tapauksen osalta hyvin esille tähänastisen tutkimuksen perusteella odotettavissa olleen talousmallin muutoksen kokonaisvaltaisuuden: sen, että muutokseen talouden yhdellä ulottuvuudella liittyvät vastaavat muutokset myös talouden kaikilla muilla ulottuvuuksilla.

Yhtä suomalaisen talousmallin muutoksen keskeistä ulottuvuutta taulukoiden 4 ja 5 kaltaisen poikkileikkaustarkastelu ei sen sijaan tuo lainkaan esille. *Paitsi, että tapahtunut muutos ei ole suinkaan ollut talouden eri osa-alueilla ja talouden eri toiminnoissa samanlainen, ei se ole myöskään ollut kaikilta osin edes yhdensuuntainen.* Tämän vuoksi oikean kuvan saamiseksi onkin aivan välttämätöntä mennä huomattavasti tähänastista syvemmälle niin muutoksen eri osa-alueille kuin itse muutosprosesseihin. Vasta tällainen tarkastelu voi tuoda esille ne hyvinkin eri suuntiin vetäneet voimat, joiden kokonaisvaikutusta näissä taulukoissa ikään kuin hetkellisenä poikkileikkauksena kuvattu suomalaisen talousmallin muutos ilmentää.

Tähänastisen liikkeenjohto- ja organisaatiotutkimuksen perusteella hahmottuva yleiskuva muutoksen taustalla vaikuttaneista erisuuntaisista muutosvoimista on seuraava: muutoksen kärsijässä, sen veturina on ollut maamme perinteinen vientiteollisuus ja erityisesti sen uudet ulkomaiset institutionaaliset sijoittajaomistajat, joita aktiivisesti haettiin mm. suomalaisyritysten listaamisella ulkomaisiin pörsseihin, mutta jotka myös itse alkoivat 1990-luvulla löytää strategiansa ja rakenteensa uudelleenmääritelleet ja vahvassa kehitysvaiheessa olleet (pörssiarvoiltaan halvat) suomalaisyritykset.

Myös yritystason toimijoilla, erityisesti suurimpien yritysten liikkeenjohdolla ja yksittäisistä yrityksistä erityisesti Nokialla – niin taloudellisen merkityksensä, proaktiivisen toimintansa kuin muille yrityksille tarjoaman esikuvansa voimalla – on ollut merkittävä, suomalaisen talousmallin muutosta eteenpäin työntävä ja samalla myös sitä mukanaan vetävä rooli.

Vastaavasti muutosprosessia ovat hidastaneet ainakin maamme vahvana säilyneet ja taloutemme avautumiseen kriittisesti suuntautuneet ay-liike ja maataloustuottajat sekä taloutemme kansainvälistymistä muusta suurteollisuudesta poikkeavan korostuneen kotimaisen omistuspohjansa ja strategisen suuntautumisensa johdosta eräänlaisena rakenteellisenä ”hidasteenä” hillitsevä osuustoiminnallinen yritystoiminta.

Maamme poliittinen kenttä on ollut vahvasti jakaantunut suhtautumisessaan tapahtuneeseen muutokseen (EVA 2003). Vaikka pääasialliset jakolinjat ovat kulkeneet puolueiden välillä, on niitä ollut myös keskeisten puolueiden sisällä. Suurista puolueista muutosta ovat ajaneet kokoomus ja SDP, vastaavasti Keskusta ja vasemmistoliitto (sekä vihreät) ovat suhtautuneet siihen kriittisesti. Mutta kuten sanottu, tässä kuten ylipäänsä suhtautumisessa ”moderniin” (ks. Eräsaari 2000; Noro 2000; Lindblom 2002), puoluekenttämme on ollut myös sisäisesti hajallaan, mikä ei ole voinut olla vaikuttamatta maassamme viime vuosikymmeninä vallinneeseen ilmapiiriin ja siten toteutettujen ja/tai toteutuneiden muutosten yhteiskunnalliseen legitimitettiin.

Toinen mielenkiintoinen kysymys suomalaisen talousmallin muutokseen liittyen kuuluu: miksi? Mitkä ovat olleet ne tekijät, jotka saivat maamme talousmallin muutoksen liikkeelle ja ohjasivat muutosta? Ketkä muutoksen suunnittelivat ja kuka tai mikä ohjasi muutosprosesseja? Millaisista vaihtoehdoista etukäteen keskusteltiin ja millaiset argumentit ja retoriikka johtivat toteutuneisiin valintoihin (jos sellaisia tietoisesti tehtiin)?

Suomessa tapahtuneessa muutoksessa keskeisinä tekijöinä on tähänastisessa liikkeenjoh-to- ja organisaatiotutkimuksessa pidetty seuraavia tekijäryhmiä (Tainio & Lilja 2003): a) finans-siryhmien ja pankkien vallan ehtymistä; b) kansallisen tason institutionaalisten tukielementtien merkityksen vähenemistä ja c) keskenään kilpailevia toimialalogiikkoja.

Tämän seurauksena mm. perinteinen suomalainen riskien jako finanssiryhmissä ei ole ol-lut enää mahdollista (vrt. Kanninen 1994), kun koko aikaisempi pankkikeskeinen finanssi-ryhmälogiikka on monista eri syistä johtuen hävinnyt.

Toisaalta nykyisessä talousmallissamme on myös säilynyt joitakin aikaisemmalle talous-mallillemme tyypillisiä piirteitä. Kuten edellä olleista taulukoista 4 ja 5 kävi ilmi, erityisesti työmarkkinoiden institutionaaliset rakenteet ja toimintamallit ovat ainakin toistaiseksi edusta-neet talousmallmielessä pikemminkin pysyvyyttä kuin muutosta. Tapahtuneista muutoksista on kuitenkin kulunut niin vähän aikaa, että vielä ei voida sanoa mitään lopullista siitä, mikä muut-tuneessa talousmallissamme on pysyvää ja mikä taas on ohimenevä siirtymäkauden ilmiö.

Joka tapauksessa alan uusiin kirjallisuus on osoittanut, että tällaiset muutokset perusmalli-en välillä ovat erittäin harvinaisia. Tämän vuoksi on paikallaan pysähtyä jo tässä vaiheessa het-keksi pohtimaan vähän perusteellisemmin Suomessa tapahtuneen muutoksen syitä. Itse muutos-prosessiin palaamme myöhemmin tutkimuksen kolmannessa ja sen seurauksiin neljännessä osassa.

Yleensä näistä asioista puhuttaessa esiin nousevat – niin aihepiiristä tehdyssä tutkimuk-sessa kuin talous- ja yhteiskuntapolitiikasta käydyssä käytännön keskustelussa – taloutemme toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset, jotka ovat pakottaneet meidätkin sopeuttamaan toimintamallimme (ks. esimerkiksi Kantola 2002) maailmanmenoon.¹³⁷

Edellä läpikäytyjen tutkimustulosten valossa ulkoiset tekijät, jotka eivät suinkaan kohdis-tuneet pelkästään Suomeen, eivät kuitenkaan riitä yksin selittämään Suomessa tapahtunutta radikaalia muutosta. Pikemminkin etukäteisennuste viittasi tältä osin, kuten edellä jo todettiin, perusrakenteiden osalta pysyvyyteen ja jatkuvuuteen. Selitystä sille pitää näin ollen hakea pal-jon syvemmältä taloutemme toimintamekanismeista ja varsinkin niissä viime vuosina tapahtu-neista muutoksista. Myös sattuman roolia kannattaa tutkia.

Yksi mielenkiintoinen selitysmalli saattaa löytyä yritysten muuttuneesta – korostuneesta – roolista. Kuten jo aikaisemmin totesin, tähän ilmiöön on kiinnitetty viimeaikaisessa tutkimuk-sessa yhä enemmän huomiota. Yritykset eivät toisin sanoen ole kansantalouksien kehityksessä enää pelkästään passiivisia sopeutujia vaan pyrkivät aktiivisesti muokkaamaan institutionaalisia toimintapuitteitaan valitsemiaan strategioita tukeviksi. Eli kuten Hall ja Soskice (2001: 14–17) asian edellä olleessa lainauksessaan ilmaisivat, vanha totuus, jonka mukaan rakenne (niin yri-tyksen organisatorinen kuin yhteiskunnan institutionaalinen rakenne) määrää strategian, ei ny-kyaikaisessa kehittyneessä liiketoimintaympäristössä päde enää sellaisenaan vaan vaikutus- ja riippuvuussuhteet kulkevat molempiin suuntiin.

Tämä selitysmalli ei tunnu ”nokialandiaksi” muuttuneen Suomen osalta kovinkaan kau-kaa etsityltä. Nokian viime vuosien kehitysdynamiikasta tehdyt tutkimukset (ja yhtiön pääjohta-jan Jorma Ollilan käyttämät harvat, mutta sitäkin harkitummat puheenvuorot) antavat tukea Nokian keskeiselle kansalliselle roolille ja viittaavat Nokian osalta seuraavanlaiseen kehityskul-kuun (vrt. Tainio et al. 2001 esittämä ”kolmivaihehypoteesi”):

¹³⁷ Tällainen puhe ei ole ollut mitenkään vierasta itsellenikään – minkä tämän kirjan prologissa (luku 2) kertamani muistikuvat hyvin osoittivat – kun maailman muutokset ovat tuntuneet ”vyöryvän päällemme”.

- Corporate governance -mallin muutos anglosaksiseen suuntaan oli 1990-luvun alkupuolella oleellinen osa yhtiön muutosstrategian ensivaihetta (Ollila 1998), koska yritys arvioi niin jatkossa valmistamiensa tuotteiden ostajien kuin tulevien omistajiensa olevan tällä suunnalla (ks. myös Koski 1988). Tähän liittyivät Suomen Nokialle aiheuttamat ”maariskit” (Ollila 2000): kun Suomessa käytiin keskustelua siitä, onko Nokia kasvanut liian suureksi ja siten riskiksi Suomelle (Ali-Yrkkö et al. 2000), Ollila esitti vastakysymyksen ”Is the heavy dependency on Finland a risk to Nokia?” (Onko suuri Suomiriippuvuus Nokialle riski?)
- Toisessa vaiheessa 1990-luvun jälkipuoliskolla yhtiössä kuitenkin todettiin kaksi asiaa: ensiksikin, että maailma on suurellekin yritykselle aika kylmä paikka olla yksinään juurettona ja pelkästään suurten institutionaalisten sijoittajien armoilla (Häikiö 2001/3). Ja toiseksi, että ”kotipesällä” (home base) on niinkin modernilla alalla kuin tietotekniikassa paljon suurempi merkitys kuin aikaisemmin oli osattu arvioida. Nämä molemmat havainnot korostivat Suomen ja sen tarjoamien institutionaalisten toimintapuitteiden merkitystä Nokian kannalta.
- Nokia oli kuitenkin näiden kehitysvaiheidensa välillä ehtinyt kasvaa aivan uuteen kokoluokkaan. Kun Nokia tarkasteli Suomea 2000-luvulle tultaessa aivan uudella mielenkiinnolla ja uusin silmin, oivallettiin yhtiön johdossa, että yhtiö ei voi eikä sen enää tarvitse ottaa Suomen olosuhteita annettuina, vaan että sen on kehitettävä niitä aloitteellisesti ja aktiivisesti – eli kuten mm. Hall & Soskice (2001: 14–17) ovat arvioineet – yhtiönsä strategiaa tukevaan suuntaan.¹³⁸ Nokian ei tarvinnut toteuttaa rooliaan aivan yksin vaan, myös muut kansainvälistyneet suomalaiset yhtiöt ja niiden ylin johto (Nordea/Vainio, Huhtamäki/Peltola, KCI Konecranes/Gustavson, StoraEnso/Härmälä, UPM Kymmene/Niemelä, jne.) tulivat mukaan. Tähän kolmanteen vaiheeseen liittyivät muun muassa Ollilan veropoliittiset puheet ja hänen yleinen yhteiskunnallinen (uudelleen)aktivoitumisensa kotirintamalla.

Nokian kehitysvaiheet osoittavat hyvin, että yrityssectorilla on ollut viime vuosina merkittävä rooli, kun Suomea on kiritetty ”kvanttihyppyyn” liiketoimintajärjestelmästä toiseen. Samaan ajanjaksoon osui kuitenkin aivan ennennäkemättömän paljon myös muita kehitystä samaan suuntaan painavia – ja siten tapahtuneille muutoksille tyypillisiä välittäviä mekanismeja (vrt. Schmidt 2002: 62) Suomen tapauksessa synnyttäneitä – tekijöitä:

- *Kansainvälisten institutionaalisten sijoittajien* merkityksen ja roolin lisääntyminen suomalaisessa talouselämässä muutti elinkeinoelämämme omistusrakenteita ja siten myös maassamme vallinneita poliittisia preferenssejä ja yhteiskuntapoliittista diskurssia (keskustelua). Muutos tuli toisin sanoen aivan uudella tavalla hyväksytyksi ja myös tavoiteltavaksi asiaksi suomalaisella yhteiskuntapoliittisen päätöksenteon agendalla. Tämä vaikutus ei ole suinkaan tullut vain Nokian kautta, vaan ulkomaisten institutionaalisten sijoittajien rooli suomalaisessa talouselämässä on kasvanut muutoinkin aivan uuteen suuruusluokkaan (Tainio et al. 2003; Tainio & Huolman 2002; Tainio & Lilja 2003; KPMG 2002). Rooli ei näkynyt vain yritysten taseissa ja rahoitusrakenteissa, vaan samalla kansainvälisistä institutionaalisisista sijoittajista on tullut – itselleen luonteenomai-

¹³⁸ Tämän päätöksensä yhteydessä Nokian johto vetosi suomalaisiin yhteiskunnallisiin päättäjiin, ettei yhtiö joutuisi yrityksenä kärsimään tästä päätöksestä. (Lähde Häikiö 2001/3: 138)

sella tavalla, lähinnä sijoituspankkiirien ja yritysanalyttikoiden suulla puhuen (ks. Huolman et al. 1999) – merkittävä tekijä suomalaisessa yhteiskunnassa. Ne ovat vaikuttaneet samaan suuntaan kuin Nokia, toisin sanoen olleet tuomassa anglosaksista corporate governance -mallia ja muitakin liberaalin markkinatalouden toimintamalleja Suomeen.

- *KOP + SYP/Merita/MeritaNordbanken/Nordea -metamorfoosi* rahoitussektorilla liittyi syrjäytyvän paradigman myötä muuttuneeseen poliittiseen legitimizeettiin (muutokseen liittyvät asiat tulivat sekä tarpeellisiksi että halutuiksi) ja vaikutti sekä muutosprosessina että lopputulemallaan merkittäväällä tavalla suomalaisen yhteiskunnan poliittis-institutionaaliseen kapasiteettiin. Pelkästään muuttuneet kansainväliset vakavaraisuussäännökset eivät suinkaan hajottaneet suomalaisia finanssiryhmiä. Vaikka niiden vaikutus tapahtuneeseen kehitykseen on ilmeinen, eivät ne yksin – esimerkiksi Ranskassa ja Saksassa näin ei ole käynyt vielä kukaan – olleet se tekijä, joiden vuoksi MeritaNordbanken ja myöhemmin Nordea alkoivat määrätietoisesti purkaa entiseen finanssiryhmäaikaan kuuluneita strategisia sijoituksiaan suomalaisen elinkeinoelämän perinteisissä lipulaivoissa. Vähintään yhtä paljon kysymys oli rahoitussektorin uudesta ”teollisesta”¹³⁹ strategiasta, johon huonosti tuottavat sijoitukset eivät enää kuuluneet (ks. Kuisma 2004; Tainio & Lilja 2003; Björkman et al. 2003).
- *Suomen poliittisen kentän ”sini-puna”-allianssi*. Allianssi ajoi paitsi vakaan/vahvan markan valuuttakurssipolitiikkaa myös kaikin tavoin liberaalia yhteiskuntapolitiikkaa, erityisesti yrityssektoriin kohdistuvan elinkeinopolitiikan (kilpailulainsäädäntö, valtion tuet, jne.) puolella (ks. Kääriäinen 2003; Lindblom 2003; Ranki 2001; Kantola 2000). Kuvatuolainen politiikka muutti maassamme vallinneita poliittisia preferenssejä ja loi tapahtumassa olevalle järjestelmämuutokselle yhteiskunnallisesti aikaisempaa hedelmällisemmän ilmapiirin, joka osaltaan auttoi muutoksen toteutumista.
- *Kansantaloutemme kokemus syvä lama* 1990-luvun alussa teki puolestaan taloutemme haavoittuvaksi ja siten samalla myös alttiiksi muutoksille. Laman suomalaisessa elinkeinoelämässä synnyttämä schumpeteriläinen ”luova tuho” (creative destruction) sai aikaan kaksi asiaa: yhtäältä lama pakotti yritykset arvioimaan uudelleen kaikki toimintansa ja etsimään uusia entistä tehokkaampia rakenteita.¹⁴⁰ Toisaalta laman seuraukset loivat tarpeen ja halun ”oppia mahdollisimman nopeasti pois” suljetun sääntelytalouden rakenteista, toimintamalleista ja yrityskulttuureista. Tässä tilanteessa ja yhteiskunnallisessa ilmapiirissä uudet liberaalit ajattelumallit upposivat hedelmälliseen maaperään.

¹³⁹ Viittaan tällä seuraavaan ajattelutavan muutokseen: ennen ”finanssiryhmätaloudessa” oli ”strategisia” investointeja, joihin sovellettiin aivan omia, muiden ”normaalien” teollisten yritysten yrityssuunnittelulle vieraita kannattavuuslaskelmia ja liikelatoudellisia kriteerejä; nykyisin sen sijaan myös rahoitussektorilla toimivia yrityksiä johdetaan ja arvioidaan kuten kaikkia muitakin yrityksiä. Osaltaan tähän muutokseen on vaikuttanut myös se, että rahoituslaitosten ylimpään johtoon on tullut viime vuosina aikaisempaa enemmän edustajia toimialan ulkopuolelta (esim. Vainio/Kymi-Kymmene → SYP–Merita–Nordea, Voutilainen/Outokumpu → KOP, Stadigh/Jaakko Pöyry → Sampo).

¹⁴⁰ Tältä osin suomalaiseen, kuten myös yleisemmin eurooppalaiseen yrityskulttuuriin liittyy mielenkiintoinen ero amerikkalaiseen ajatteluun nähden, johon Yhdysvalloissa toimiva suomalaisprofessori Bengt Holmström on kiinnittänyt huomiota (Holmström 2001). Siinä missä amerikkalaiset sijoittajat haluavat tällaisessa tilanteessa sijoittamansa rahat ulos yrityksestä voidakseen sijoittaa ne parhaaksi katsomillaan tavoilla uudelleen, on tämä prosessi pyritty eurooppalaisessa talouselämässä hoitamaan yritysten sisällä suuntaamalla voimavaroja samojen yritysten (ja usein myös johdon) puitteissa uudelleen.

Kyse ei ollut pelkästään kovista taloudellisista faktoista, sillä tilanteeseen liittyi myös paljon tunnetta, jopa häpeää: vaikka entiset menettelytavat olivat toimineet omana aikanaan pääasiassa toivotulla tavalla, näyttivät ne nyt ”menneen maailman” vanhentuneelta päätökseltä. Tällaista ilmapiiriä ruokkivat myös keskeisten viranomaisten merkittävät piiloviestit – kuten Suomen Pankin pääjohtaja Kullbergin ja 1990-luvun alun pääministeri Holkerin puheet halusta viedä Suomen markka ”ylpeänä ja pystyssä päin” uuteen vahvan/vakaan markan regiimiin.

Kaikki nämä ja monet muut seikat, suomalaisen yhteiskunnan pienuus ja tiiviit hyvä veli - rakenteet (ks. Tainio & Lilja 2003), loivat 1990-luvun Suomeen hetkellisesti eräänlaisen avoimena olevan ”tulevaisuusikkunan” (window of opportunity). Tämän ainutkertaisen tilanteen ja siihen tiivistyneiden muutosvoimien siivittämänä suomalainen yhteiskunta kykeni tekemään – tai vaihtoehtoisesti ajautui tapahtumien virran vetämänä – tämän(kin) muuta maailmaa varmaan pitkään askarruttavan ihmeen ja loikkaamaan laman syövereistä ja suljetun sääntelytalouden verkosta yhdellä ”tiikerinloikalla” kohti liberaalien markkinatalousmaiden joukkoa (joidenkin mielestä niiden joukkoon).

4.4 Yhteenveto ja tarkennettu kysymyksenasettelu

Uusinstitutionismi liiketaloudellisen liikkeenjohto- ja organisaatiotutkimuksen osalta sekä kansantaloustieteen osalta uusi organisaatiotaloustiede tulevat talouden organisoitumisen ja erilaisten liiketoimintajärjestelmien keskeisiä olottuvuuksia määritellään itse asiassa hyvin lähelle toisiaan. Niin neoinstitutionaalinen liikkeenjohto- ja organisaatiotutkimus kuin organisaatiotaloustiede ovat tehneet samat perushavainnot eri markkinatalouksien välisistä eroista.

Periaatteessa nämä kaksi lähestymistapaa tarjoavat nykyisellään varsin tarkoituksenmukaiset teoreettiset puitteet taloudellisen toiminnan organisoinnissa (ja siten myös kansallisissa talousmalleissa) tapahtuvien muutosten analysoimiselle ja ymmärtämiselle.¹⁴¹

Uudessa organisaatiotaloustieteessä erilaisten talousmallien osalta yleisin käytetty perusjako on jako kahtia, liberaaleihin markkinatalouksiin (liberal market economies, LMEs) ja koordinoituihin markkinatalouksiin (coordinated market economies, CMEs). (Ks. esim. Hall & Soskice 2001: 8).¹⁴²

Hall ja Soskice valaisevat toimittamassaan kirjassa *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage (Erilaisia kapitalismeja. Suhteellisen edun institutionaaliset perusteet)* mielenkiintoisesti tämän kahtiajaon taustoja ja vetävät samalla näiden kahden eri tieteenalan näkemyksiä hedelmällisesti yhteen.

Samalla he jäsentävät kansallisia talousmallien lähtökohtia tämänkin tutkimuksen kannalta mielenkiintoisella tavalla korostamalla, että perinteinen ajatus, jonka mukaan yrityksen ra-

¹⁴¹ Käytännön ongelmana on kuitenkin se, että erityisesti uuden organisaatiotaloustieteen tarjoamien teoriakehiköiden puitteissa tapahtunut käytännön tutkimustoiminta on vielä niin alkuvaiheessa – ja talousjärjestelmän muutokset vastaavasti tutkimusalueena ja ongelmana niin laaja-alaisia – että sen tähänastinen käytännön panos talousmallitutkimuksessa on jäänyt toistaiseksi varsin marginaaliseksi.

¹⁴² Maher & Andersonin (2002: 1)) tuoreen katsausartikkelin kahtiajako on periaatteessa sama, mutta termit hieman erilaiset: wide dispersed ownership (outsider system) ja concentrated ownership or control (insider system).

kenne määrää strategian, ei ole nykyisin enää itsestäänselvyys. Pikemminkin kysymys on siitä, että *maan institutionaalinen toimintaympäristö ehdollistaa tietäntyyppiset yritysstrategiat, ja tämän seurauksena tietäntyyppiset koordinaatiomekanismit yhdellä talouden osa-alueella pyrkivät kehittämään siihen sopivia menettelytapoja myös talouden muilla osa-alueilla* (Hall & Soskice 2001: 14–17; ks. myös Roberts 2004: 281–282 ja Pantzar 1996).¹⁴³

[I]t is conventional in much of the new economics of organization to assume that the core institutional structures of the economy, whether markets, hierarchies, or networks, are erected by firms seeking the most efficient institutions for performing certain tasks. The postulate is that (institutional) structure follows (firm) strategy. [--] In a restricted sense, this is certainly true: firms can choose whether to contract out an endeavour or perform it in-house, for instance, and they enjoy some control over their own corporate form.

However, we think it unrealistic to regard the overarching institutional structures of political economy, and especially those coordinating the endeavours of many actors (such as markets, institutional networks, and the organizations supporting collaborative endeavour), as constructs created or controlled by particular firm. Because they are collective institutions, a single firm cannot create them; and because they have multifarious effects, it may be difficult for a group of firms to agree on them. Instead [--] the construction of coordinating institutions should be seen as a second-order coordination problem of considerable magnitude. Even when firms can agree, the project may entail regulatory action by the government [--] As a result, the firms located within any political economy face a set of coordi-

¹⁴³ ”Uudessa organisaatiotaloustieteessä on tavanomaista olettaa, että talouden oleelliset institutionaaliset rakenteet, olivatpa ne markkinoita, hierarkioita tai verkostoja, ovat yritysten pystyttämiä niiden etsiessä tehokkaimpia tapoja tiettyjen tehtävien suorittamiseksi. Oletus tällöin on, että (institutionaalinen) rakenne seuraa (yritysten) valitsemia strategioita. [--] Tietäntyyssä rajoitetussa mielessä tämä onkin totta: yritykset voivat esimerkiksi valita, ulkoistavatko ne jonkin toiminnan vai tekevätkö ne sen itse, ja ne voivat myös jossain määrin kontrolloida omaa yritysmuotoaan. Meidän mielestämme on kuitenkin epärealistista pitää vallitsevia kokonaistaloudellisia institutionaalisia rakenteita ja erityisesti useampien toimijoiden koordinaatiohankkeita (kuten markkinoita, institutionaalisia verkostoja ja organisaatioita tukevia yhteistoimintahankkeita) yksityisten yritysten luomina ja valvomina rakennelmina. Koska ne ovat kollektiivisia instituutioita, yksittäinen yritys ei voi niitä luoda; ja koska niillä on laaja-alaisia vaikutuksia, yritysryhmän on vaikea sopia niistä. Sen sijaan [--] koordinoivien instituutioiden rakentaminen pitäisi nähdä mittavana toisen asteen koordinaatio-ongelmana. Vaikka yritykset voisivatkin niistä sopia, hanke voi tarvita julkisen vallan sääntelytoimia. [--] Näin ollen missä tahansa poliittis-taloudellisessa ympäristössä toimivat yritykset joutuvat ottamaan annettuina tietyt institutionaaliset koordinaatiopuitteistot, joiden luonne ei ole täysin niiden hallinnassa. Nämä instituutiot tarjoavat yrityksille tietyt puitteistot; ja vastaavasti yritysten voidaan olettaa liukuvan kohti sellaisia strategioita, joiden puitteissa ne voivat hyötyä näistä mahdollisuuksista. Tämän vuoksi meidän lähestymistapamme ennustaa systeemisiä eroja eri maissa harjoitettavien yritysstrategioiden välillä, ja eroja, jotka sopivat yhteen eri poliittis-taloudellisten järjestelmien rakenteiden kanssa. [--] Väitämme, että (institutionaalinen) rakenne ehdollistaa – ei siis täysin määrää – (yritysten) strategiat. [--] Korostamme kuitenkin yritysstrategioiden ilmeisiä eroja eri maiden välillä. Mielestämme tämä on perusteltua siitä syystä, että niin monet yritysten käyttäytymistä ehdollistavat institutionaaliset tekijät ovat edelleen maakohtaisia. [--] Kaiken kaikkiaan lähdemme siitä, että eri poliittis-taloudellisten järjestelmien erilaiset institutionaaliset kehikot saavat aikaan systeemisiä eroja niin eri liberaaleissa kuin koordinoituissa markkinatalousmaissa. [--] Tällä institutionaalisten järjestelyjen komplementaarisuudella [täydentävyydellä ja keskinäisellä riippuvuudella] on erityinen merkitys vertailevassa kapitalismin järjestelmien tutkimuksessa. Se tarkoittaa, että maissa, joissa talouden yhdellä osa-alueella harjoitetaan tietäntyyppistä koordinaatiota, samat komplementaariset menettelytavat kehittyvät myös muille talouden osa-alueille. [--] Tämä institutionaalinen komplementaarisuus saa lisää eroja eri liberaalien ja koordinoitujen markkinatalousmaiden välillä.” (Suomennos/SaS)

nating institutions whose character is not fully under their control. These institutions offer firms a particular set of opportunities; and companies can be expected to gravitate toward strategies that take advantage of these opportunities. For this reason, our approach predicts systematic differences in corporate strategy across nations, and differences that parallel the overreaching institutional structures of the political economy. [--] Our point is that (institutional) structure conditions (corporate) strategy, not that it fully determines it. [--] However we emphasize variations in corporate strategy evident at the national level. We think this justified by the fact that so many of the institutional factors conditioning the behaviour of firms remains nationspecific. [--] In sum, we contend that differences in the institutional framework of the political economy generate systematic differences in corporate strategy across LMEs and CMEs. [--] This point about institutional complementarities has special relevance for the study of comparative capitalism. It suggests that nations with a particular type of coordination in one sphere of the economy should tend to develop complementary practices in other spheres as well. [--] The presence of institutional complementarities reinforces the differences between liberal and coordinated market economies.

Toinen tähänastisen taloustutkimuksen keskeisiä havaintoja on se, että sen paremmin neoinstitutionaalis-liiketaloudellisesta kuin uudesta organisaatiotaloustieteellisestä tutkimusperinteestä ei ole vedettävissä selviä johtopäätöksiä sen suhteen, onko joku edellä tarkastelluista markkinatalouden liiketoiminta- tai corporate governance -malleista muita tehokkaampi tai muutoin parempi. Näin ollen taloustutkimus *ei* välttämättä antanut myöskään suomalaisen talousmallin murroksen alla – eikä anna vielä nytkään – mitään selkeää osviittaa siihen, mihin suuntaan talousmalliamme olisi pitänyt lähteä kehittämään.

Sen sijaan molemmat tutkimustraditiot korostavat kuitenkin yhdenmukaisesti kahta käytännön päätöksentekoa ajatellen tärkeää johtopäätöstä:¹⁴⁴

- Niin talous- ja liiketoimintamallit kuin niiden puitteissa omaksutut corporate governance -mallit ovat ennen muuta järjestelmiä ja kokonaisuuksia. Ne toimivat parhaiten silloin kun kaikki osat ovat johdonmukaisia suhteessa toisiinsa ja muodostavat siten eheän ja johdonmukaisen (konsistentin) kokonaisuuden. Talousmalleja ei voida rakentaa tai kehittää ottamalla eri järjestelmistä eri rakennuspalikoita satunnaisesti, vaan jokaisen järjestelmän osan on sovittava yhteen sekä muiden osien että syntyvän järjestelmäkokonaisuuden kanssa.
- Eri liiketoiminta- ja niiden puitteissa sovellettavat cg-mallit ovat siis aidosti erilaisia ja niillä on myös erilaisia taloudellisia seurausvaikutuksia. Nämä erot ovat vaikuttaneet hyvin syvällisellä ja kauaskantoisella tavalla eri maiden teollisen rakenteen kehitykseen ja myös siihen, millä teollisuuden aloilla ja millaisissa toiminnoissa ne ovat suhteellisesti vahvoja ja millä taas heikkoja (ks. Hall & Soskice 2001; Holmström & Kaplan 1998).
 - Tutkimusten mukaan liberaaleille ja siten markkinohjautuville talousmalleille (LMEs, tyyppiesimerkkinä Yhdysvallat) näyttäisi olevan ominaista, että ne ovat

¹⁴⁴ Ainakin tämä perusoppi oli myös pellervolaisen liikkeenjohdon tiedossa viimeistään 1990-luvun puolivälin tienoilla. Olimme nimittäin silloin Atrian ja HK Ruokatalon toimitusjohtajien Seppo Paatelaisen ja Simo Palokankaan kanssa Yhdysvalloissa Harvardissa. Matkan yhteydessä olimme illallisella professori Bengt Holmströmin ja hänen Anneli-vaimonsa luona heidän USA:n kodissaan Lexingtonissa. Tuon illallisen aikana Simo Palokangas kysyi Holmströmiltä vastausta juuri tähän samaan kysymykseen ja sai vastauksen, jonka ydinsisältö oli sama kuin minkä olen kirjannut tähän yhteyteen.

vahvoilla silloin kun teollisuus on toimialoilla, joissa innovaatiot ovat keskeisiä tai kun talous on kehitysvaiheessa, jossa suuret ja nopeat rakenteelliset muutokset ovat tarpeellisia.

- Vastaavasti koordinoituun talousmalliin (CMEs) päätyneet taloudet (kuten esimerkiksi Japani ja Saksa, kuten myös Suomi aikaisemmin) ovat osoittautuneet vahvoiksi vakaammin kehittyvillä toimialoilla, jossa tuotantoprosessien teknisellä hallinnalla ja vähittäisellä kehittämisellä sekä prosessi-innovaatioiden siirtämisellä toimialoilta toisille, on suuri merkitys.¹⁴⁵
- Edellä olevaan talousmallien peruseroon liittyy myös mm. Moenin ja Liljan uusimmassa tutkimuksessaan (Moen & Lilja 2004) toteama ja tämän tutkimuksen kannalta keskeinen jatkohavainto: yleensä LME-maiden talouksien arvioidaan olevan CME-talouksia alttiimpia talouden perusrakenteisiin asti ulottuville järjestelmämuutoksille.

Nämä ovat tämän tutkimuksen kannalta tärkeitä havaintoja. Ne on syytä pitää jatkossa mielessä kun sukellamme sisään suomalaisen talousmallin viime vuosikymmenien muutosprosesseihin. Työhypoteesina voidaan siis tältä osin pitää, että *juuri nämä samat lainalaisuudet, joita olemme käyneet tässä luvussa läpi niin liiketaloustieteellisen neoliberalismin kuin kansantaloustiedettä edustavan uuden organisaatiotaloustieteen tarjoamissa tarkastelukehikoissa, ovat olleet – joko tietoisesti tai tiedostamatta – ohjaamassa myös suomalaisen talousmallin murrosprosesseja.*

Keskeinen tutkimuksen selvitettäviä kysymyksiä sen sijaan on se, missä määrin nämä lainalaisuudet ja aikaisempi tutkimustieto olivat päättäjiemme käytössä ja missä määrin he myös käyttivät sitä hyväkseen suomalaisen talousmallin muutokseen liittyviä päätöksiä tehdessään.

Yksi selvitettäviä kysymyksiä on myös se, miten ja miksi suomalainen talousmalli on ylipäänsä muuttunut, kun aikaisempaan tutkimustietoon perustuva etukäteisennuste puhui pikemminkin pysyvyyden kuin muutoksen puolesta. Mitkä olivat ne muutosvoimat, joiden vauhdittamana talousmallin pysyvyyden puolesta toiminut muutoskitka ylitettiin, ja mitkä olivat ne tekijät, joiden seurauksena muutosprosessi kerran alkuun päästyään muodostui niin nopeaksi ja voimakkaaksi? Miten nykyinen sekoitus on muodostunut?

Peruslähtökohta ja siten tämän tutkimuksen yksi keskeisiä motiiveja on joka tapauksessa se, että tähän mennessä Suomessa tapahtunutta syvällistä muutosta ja sen edellyttämiä muutosprosesseja ei ole vielä kyetty selittämään tyydyttävällä tavalla sen paremmin talousteorian kuin tähänastisen taloustutkimuksen antamien analyttisten työvälineiden ja/tai tutkimustulosten perusteella.

Yksi syy tähän on se, että suomalaisen talousmallin murrosprosessin kunnolliseksi ymmärtämiseksi ja selittämiseksi tapahtuneita ilmiöitä ja asioita on kyettävä tarkastelemaan huomattavasti yksityiskohtaisemmin kuin on ollut asianlaita tähänastisessa tutkimuksessa.

Juuri tästä näkökulmasta ja erityisesti maassamme parin viime vuosikymmenen aikana tapahtuneeseen muutosprosessiin liittyvistä kokemuksistani aion jatkossa kertoa oman tarinani. Kun toteutan sen edellä hahmotelluissa talousteorian antamissa tarkastelukehikoissa ja talous-

¹⁴⁵ Tässä suhteessa esimerkiksi Saksan ja Yhdysvaltain teollisuuden rakenteiden (ja samalla vaikkapa patenttihakemusten toimialoittaisten painotuserojen) välillä todetut erot ovat hämmästyttävän selviä ja havainnollistavat erittäin kouriin tuntuvalla tavalla edellä todettua järjestelmien erilaisuuden merkitystä (ks. Hall & Soskice 2001: 41–44).

tutkimuksen kautta muista markkinatalousmaista saatuihin kokemuksiin suhteutettuna, toivon, että voin samalla antaa ”mikrotason tarkkailijana” sekä käytännön sisältöä edellä yleisellä tasolla todetuille muutosilmiöille ja siten myös oman tutkijan kontribuutiotani tätä huippumielenkiintoista ja tärkeää ajanjaksoa koskevan tieteellisen analyysin ja ymmärryksen syntymiselle.

Tähän käyn käsiksi osassa III.

5 Kysymykset, käsitteet ja aineisto

Yleisesti ottaen aikalaisdiagnoosi pyrkii vastaamaan kysymyksiin: keitä olemme, ja mikä on tämä aika? [--] Aikalaisdiagnoosille ominaista on siis näkemys, ymmärrys, oivallus ja visio [--] Se tuo meille jotain, josta meillä on ollut vain aavistus, argumentista puhumattakaan. Sen uutuus on esseen uutuutta. Kaikki on tuttua materiaalia ja kuitenkin uudella tavalla esitettyä. Ei uutta ja kuitenkin uutta. [--] Oikeastaan voitaisiin sanoa, että aikalaisdiagnoosi [--] on tieteellisen kommunikaation piiristä ulos lähetetty performatiivinen viesti tai joskus jopa performanssi, jonka tutkija esittää. Se ei ole teoria. Se on käytännöllistä viisautta, mutta sitä on vaikea käyttää instrumentaalisesti keinona johonkin päämäärään. Pikemminkin nämä aikalaisdiagnostikon viestit ovat hyviä (tai huonoja) neuvoja, jotka auttavat meitä orientoitumaan nykyhetkessä. Tällainen eksistentiaalinen tieto luo mahdollisesti järjestystä toimintaamme auttaessaan meitä näkemään jonkin hahmon, vaikka se onkin vain ajanhengen hahmo (so. narsisti, juppi, elämisyhteiskunta, riskiyhteiskunta, refleksiivinen modernisaatio [--]). Aikalaisdiagnoosin antama näkemys on aina vanhaa sokeutta parempi. Tämä onkin jo itsessään aikalaisdiagnoosin tasolla esitetty väite moderniteetista. [--] Ajan henkeä tavoitteleva aikalaisdiagnoosi on riskituote. [--] verrattavissa markkinatutkimuksen tuloksiin. [--] riskituotteita tilaajan eli asiakkaan käytössä. Niiden varassa voi operoida, mutta myös epäonnistua. Niiden etuna (lohtuna) on itsensä toteuttavan ennusteen voima.

Arto Noro 2000: 323–325

Kun tutkimuskohteena on niinkin tuore lähihistoria, 1970- ja 1980-luvun vaihteesta nykypäivään, kuin tässä kirjassa, tutkimuksen metodiset perusongelmat perinteisen historia- ja taloustutkimuksen kannalta kietoutuvat pääosin tapahtumien tuoreuden ympärille (Kalela 1972). Ongelmaa korostaa huomattavasti tarkasteltavaan ajanjaksoon sisältyvä merkittävä talouden rakenteissa ja toimintamalleissa tapahtunut murros, edellä jo muutamaan kertaan esillä ollut paradigman muutos (ks. edellä tietoruutu 5).

Tapahtunut paradigman muutos rajoittaa jo sinällään (tilastollisesti) luotettavan empiirisen tutkimustiedon saamista. Tavanomaisten lähihistoriaan liittyvien aineisto-ongelmien lisäksi tutkimuksen mahdollisuuksia rajoittaa erityisesti se, että käytettävissä olevat teoriat ovat syntyneet ja ne on (tilastollisesti) testattu aivan toisenlaisissa olosuhteissa. Näin ollen ne eivät välttämättä päde eivätkä selitä lainkaan asioita muuttuneissa uusissa olosuhteissa. Valmista tutkimustietoa kyseisestä ajanjaksosta on joko vähän tai ei lainkaan, ja tieteellisesti luotettavan (empiirisen) tiedon syntymisen ja jäsentymisen kannalta välttämätön aikaperspektiivi on vielä kovin lyhyt (ks. Kalela 1972: 99–104).

Parin viime vuosikymmenen muutosten mittasuhteet ja merkitys ovat kiistatta suuria ja tapahtuneiden muutosten vaikutus yhteiskunnalliseen kehitykseen oleellinen. Sen lisäksi, että tapahtuneiden muutosten merkityksen tarkastelu herättää yleistä kiinnostusta, nähdään sille polttavan ajankohtainen yhteiskuntapoliittinen tarve.

Käytännön päätöksenteossa joudutaan toimimaan uusissa, muuttuneissa olosuhteissa, ja päätöksentekijät joutuvat joka päivä tekemään valintoja ja ratkaisuja, jotka ovat laadullisesti uusia ja joita ei näin ollen voida ratkaista muutoin niin paljon käytetyllä metodilla ”tehdään niin

kuin ennenkin”. Tällaisten päätöksentekotilanteiden tueksi kaikki lisätieto ja -näkemys, jopa valistuneet arvauksetkin, ovat parempi kuin ei mitään.¹⁴⁶

Ongelma ei ole ainutkertainen, pelkästään nyt puheena olevaa tutkimusta koskeva. Päinvastoin elämme aikoja, jolloin moni muukin yhteiskunnallinen tutkimus on joutunut vastatusten samansukuisten kysymyksenasettelujen kanssa. Tätä keskustelua on käyty kansainvälisessä tutkijayhteisössä erityisesti *aikalaisdiagnoosi*-käsitteen ympärillä.¹⁴⁷

Sosiologi Arto Noro on yksi suomalaisen tiedeyhteisön aikalaisdiagnoosikeskusteluun osallistuneista tutkijoista. Hän on tiivistänyt hyvin teorian ja käytännön välille syntyneen jännitteen ja aikalaisdiagnoosin rooliin liittyvän kysymyksenasettelun tämän luvun alkuun sijoittamassani sitaatissa (Noro 2000: 325).

Myös professori Risto Eräsaari tulkitsee aikalaisdiagnoosin Noron tapaan, mutta päätyy johtopäätöksissään vielä lähemmäs niitä käytännön kysymyksenasetteluja, jotka ovat oleellisia myös tämän tutkimuksen lähtökohtia pohdittaessa. Eräsaaren mukaan ilmeisistä ongelmistaan huolimatta aikalaisdiagnoosi on hyödyllistä, koska se ruokkii ajattelun ja käsitteiden uudistumista ja luo uusia teoreettisia näkökulmia. Hänen mielestään *sellainen kunnianhimoinen nykytutkimus, joka pyrkii arvioimaan aikakauden ominaista luonnetta, joutuu usein turvautumaan aikalaisdiagnoosiin*.

Eräsaari menee johtopäätöksissään jopa niin pitkälle, että väittää, ettei nykytutkimus tule edes toimeen ilman aikalaisdiagnoosia. Tämä väite on asian käytännön johtopäätösten kannalta hyvin oleellinen; näin ollen voidaan päätellä, että aikalaisdiagnoosin normatiivinen ja kantaaottava luonne – joka siihen usein liittyy ja liitetään – hyväksytään myös tieteellisessä mielessä. (Eräsaari 2000: 76–79; ks. myös Lindblom 2003: 17–24.)

Tämän lähinnä periaatteellis-metodisen problematiikan ohella tutkimukseni lähtökohtasettelmaan liittyy vielä yksi näkökohta, joka on samaan aikaan sekä hyvin käytännöllinen mutta myös periaatteellinen. Ongelmana on käyttökelpoisen, tieteellisessä mielessä relevantin ja analysoidun perustiedon puute.

Taloudessamme tapahtunut murros on vielä niin läheistä historiaa, että sitä ei ole juurikaan tutkittu sellaisista lähtökohdista ja sellaisilla kysymyksenasetteluilla, jotka voisivat empiirisen aineiston osalta olla ponnistus pohjana ja teoreettisena lähtökohtana nyt vireillä olevalle tutkimukselle.¹⁴⁸ Muutoksessa mukana eläneiden kokemustietoakaan ei ole vielä kerätty talteen

¹⁴⁶ Seppo Lindblom viittasi hyvinvointivaltion kehityspiirteitä ja haasteita tutkineessa tuoreessa väitöskirjatyössään suomalaisen ekonometrisen tutkimuksen veteraaniin, Kauko Mannermaahan, joka oli erässä keskustelutilaisuudessa todennut yhden nykyisen yhteiskuntapoliittisen tutkimuksen yleisen ongelman seuraavasti: ”Ei-mitattavien seikkojen merkitys on kasvanut, yhä tärkeämmäksi käyneet ilmiöt ovat tulleet yhä vaikeammin mitattaviksi” (Lindblom 2002: 24).

¹⁴⁷ Erityisesti sosiologian parissa on käyty jo jonkin aikaa vilkasta periaatekeskustelua siitä, missä määrin perinteiset tutkimusteoriat ja sosiologian yleinen teoria – eli se tieteellinen apparatuuri, jonka puitteissa yhteiskuntatiede on perinteisesti tottunut toimimaan – riittävät apuvälineiksi yhä monimuotoisemmaksi ja nopeammin muuttuvaa nykytodellisuutta tarkasteltaessa ja analysoitaessa. Ja missä määrin niiden rinnalle tarvitaan uusia menetelmiä ja uusia teoreettisia ulottuvuuksia, jotka toisivat tieteellisen keskustelun ja sen puitteissa syntyvät tutkimustulokset lähemmäs nykypäivää ja käytännön päätöksenteon tarpeita. Hyvän yleiskatsauksen ko. tematiikkaan, tieteen piirissä käytyyn keskusteluun ja esiin nouseviin kysymyksiin on esittänyt Arto Noro (ks. 2000: 321–329).

¹⁴⁸ Tilanne on tässä suhteessa koko ajan muuttumassa, ensi vaiheessa erityisesti mm. historiankirjoituksen, erilaisten teemajulkaisujen, ym. muodossa. Erityisesti on syytä mainita professori Markku Kuisman kirjoittamat tuoreimmat yrityshistoriat: *metsäteollisuus* (1993), *Neste* (1997) ja *Kansallis-Osake-Pankki* (2004), kuten myös Etlatiedon koordinoima *Financial Systems and Firm Performance* -hanke (Hyytiäi-

niin systemaattisesti, että se voisi muodostaa sellaisenaan aineistollisen pohjan tämän kirjan kysymyksenasetteluille.¹⁴⁹

Tukea omille valinnoilleni olen saanut tiedosta, että suomalaisessa tieteellisessä tutkimuksessa on aivan viime aikoina ollut käsiteltävänä merkittäviä aikalaismiagnoosia edustavia oppinäytetöitä, joissa nämä kysymykset ovat olleet esillä ja joissa ne on onnistuttu ratkaisemaan myös tieteellistä yhteisöä tyydyttäneellä tavalla.¹⁵⁰

Anu Kantola (2000: 60–61) on kirjannut talouspolitiikan valintoja käsittelevän väitöskirjansa *Markkinakuri ja managerivalta. Poliittinen hallinta Suomen 1990-luvun talouskriisissä* jaksoon ”Tulkinnan luotettavuudesta” yhden tärkeän periaatteen, jota myös tässä omassa tutkimuksessani olen pyrkinyt noudattamaan:

Laadullisessa tutkimuksessa sekä validiteetin [tutkimusongelman oleellisuus] että reliabiliteetin [tutkimusmenetelmien luotettavuus] osoittamisessa korostuu tutkimusprosessin läpinäkyvyys. Paras tapa perustella omien ratkaisujensa, menetelmiensä ja tulkintojensa osuvuus on näyttää mahdollisimman selkeästi, kuinka tutkimus on tehty. [...] Läpinäkyvyys on toimivampi luotettavuuden kriteeri kuin tutkijan näkymättömyys.¹⁵¹ Sen sijaan, että voimat uhrattaisiin tutki-

nen & Pajarinen [eds.] 2003) sekä taloustutkijavoimin toteutettu Partek-historia *Suuryritys ja sen muodonmuutos* (Kuusterä [toim.] 2002).

¹⁴⁹ Sitran lamatutkimukseen liittyen suorittamat päätöksentekijöiden ja talouspoliittisten asiantuntijoiden haastattelut – itse olin yksi 79 haastattelusta (ks. Kiander & Vartia 1998: 172–173) – joita muutamit tutkijat ovat jo ehtineet käyttää hyväkseen omista tutkimuksissaan (esimerkiksi Risto Rankin [2000], ja Anu Kantolan [2002] väitöskirjat), kattavat kyllä ajallisesti juuri sen ajanjakson ja niitä henkilöitä, jotka ovat tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavia. Haastattelut ovat kuitenkin keskittyneet siinä määrin makrotason lamaproblematiikkaan, että niissä ei juurikaan käsitellä niitä elinkeinoelämämme rakennekehitykseen liittyviä asioita ja kysymyksenasetteluja, jotka ovat kaikkein relevantimpia tämän tutkimuksen kannalta. Oma ratkaisuni on näin ollen ollut keskittyminen tässä yhteydessä Kairamon–Väyrysen keskusteluryhmän puitteissa syntyneeseen aineistoon (ks. jäljempänä luku 7), joka mielenkiintoisella tavalla täydentää – ja tukee – Sitran keräämän aineiston antamaa yleiskuvaa.

¹⁵⁰ Esillä olleissa tapauksissa nämä kysymyksenasettelut ja niiden saama julkisuus ovat johtuneet paitsi tutkittavien asioiden luonteesta ja edellä mainituista metodologisista ongelmanasetteluista, myös osin kyseisistä tutkijoista, heidän rooleistaan suhteessa tutkimuskohteisiinsa ja heidän poikkeuksellisen kiinnostavista ja ajankohtaisista tutkimusaiheistaan. Tuoreina esimerkkeinä vastikään väitelleet Postipankin entinen pääjohtaja Seppo Lindblom (2002), Keskustan entinen puoluesihteerin ministeri ja pitkäaikainen parlamentaarikko Seppo Kääriäinen (2002) sekä entinen kansanedustaja kirjailija Lasse Lehtinen (2002).

¹⁵¹ Mitä tutkimustulosten objektiivisuuteen tulee tapauksessa, jossa tutkijalla on useampia rooleja, Seppo Kääriäisen tuore väitöskirja on mielenkiintoinen tapaus. Hänhan oli omassa tutkimustyössään ”moniotte-
lijän” roolissa – paitsi tutkijana, myös tutkimuksen kohteena ja keskeisen tutkimusaineiston alkuperäisenä tuottajana ja tulkitijana. Kääriäinen on itse tiivistänyt puheena olevan erityisongelman molemmat puolet – ja samalla oman tutkimuksensa metodologisen peruskysymyksen – seuraavasti (Kääriäinen 2002: 21–22): ”Tutkijan 30-vuotinen erimuotoinen ja kiinteä suhde tutkimuskohteeseen korostaa ainakin kahta näkökohtaa. Yhtäältä subjektiivisuuden riski on ilmeinen. Jo tutkimuskohteen luonne merkitsee sitä puhumattakaan siitä, että tutkimustyössä joutuu arvioimaan omia tekemisiään, ainakin päätöksentekoa, jossa on ollut liikeisesti mukana. Osa riskistä on kuitenkin hallinnassa, kun sen tiedostaa. Tutkimuksen ohjaajien ja tarkastajien kriittinen läpivalaisu on osaltaan varmistanut sen, että subjektiivisuus ei ole ainakaan häiritsevässä määrin päässyt ohjaamaan tutkimuksen päälinjaa. Toisaalta subjektiivisuuden vastapainoksi asettuu se melko laaja kokemustieto, joka eritasoisten ja erilaisten tehtävien hoitamisesta on tutkijan käyt-
töön kertynyt. Kysymys on sisäpiiritiedoista ja -kokemuksista. Tällainen kokemustieto on hyödyksi itse tutkimuksen teolle etenkin, kun tässä on tunkeuduttava johtoportaan toimintaan mahdollisimman esteet-
tömästi. Tutkimuksen hedelmällisyys on osittain riippuvainen sisäpiirikokemusten jäsentämisestä ja nii-
den kytkemisestä strategiaan valintoihin sekä puolueen kehitykseen.”

jan mielen tyhjyyden tai ”puhtauden” todisteleminen, on pyrittävä selkeästi kertomaan, miten havainnot ja luokittelut on tehty. Tutkimus on aina väistämättömästi valintoja, joiden luonne on teoreettinen, toisin sanoen aineistoja jäsentävä, ja siksi on parempi, että tutkija pyrkii mieluummin tiedostamaan ja kirjoittamaan omien valintojensa perusteet kuin peittämään tai kieltämään niiden olemassaolon.

Koska tavoitteeni on asettaa suomalainen kehitys eurooppalaiseen tarkastelukehikkoon, lisäongelman muodostaa se, että viime vuosikymmenten eurooppalaista kehitystä koskeva tutkimustieto on vielä varsin niukkaa. Varsinaista ”kovaa” empiiristä tutkimustietoa on käytettävissä hyvin vähän ja sekin lähinnä viime vuosikymmenien amerikkalaisesta kehityksestä (ks. Holmström & Kaplan 2001; Holmström & Roberts 1998).

Tutkimukseni tavoitteena on löytää tarkastelukehikoita, joiden avulla voidaan kuvata ja selittää niitä taloudessamme tapahtuneita muutosprosesseja, jotka ovat tuottaneet nykytilanteen. Tämän olen toteuttanut vaihe vaiheelta tarkentuvalle, iteroivalle otteella.

Varsinaisten murrosprosessien – sekä toiminnoittain (omistajuus, yhteistoiminta) että sektoreittain – tutkimuksessa keskeisenä tutkimusaineistona ja autenttisenä ”ajan kuvana” tapahtuneiden prosessien tärkeimpien osa-alueiden osalta on muutosprosessin kuluessa syntynyt kirjoittajan omakohtainen ensikäden tieto: toisin sanoen paikan päällä tehdyt muistiinpanot, aikalais-muistiot, esitelmät, puheet, ym. omat kirjoitukset.

Näiden muistiinpanojen ja muiden dokumenttien pohjalta muodostuvaa aikalaiskuvaa täydennetään – ja samalla tietenkin mahdollisuuksien mukaan myös testataan – muulla käytettävissä olevalla (toissijaisiin lähteisiin perustuvalla) tutkimusmateriaalilla (aikaisemmat tutkimukset, yrityshistoriat, lehtikirjoitukset, jne.).

Kyseessä ei ole kuitenkaan omankaan aineistoni osalta muistelmat eikä elämäkerta. Sen sijaan tutkijan tietoja ja sisäpiirin kokemuksia käytetään ikään kuin *suurennuslasina tai kurkistusaikkona tapahtuneen kehityksen ja siihen vaikuttaneiden tekijöiden rekonstruoinnissa*.¹⁵²

Murrosprosesseja koskevan ”todistusaineiston” autenttisuuden säilyttämiseksi käytettävä ensikäden materiaali on otettu kirjaan mukaan varsin pitkinä suorina lainauksina, pääosin sellaisenaan, vaikka referoimalla olisi ehkä voinut lisätä tekstin tuoreutta ja ajankohtaisuutta. Kun tutkimuksen tavoitteena on nimenomaan rekonstruoida tapahtunutta kehitystä ja tapahtuneita muutosprosesseja, oikeimman kuvan tapahtumista ja ajatuksista antavat – silloin kun sellaisia on käytettävissä – alkuperäiset tekstit.¹⁵³

¹⁵² Valitun tutkimusotteen voi katsoa olevan tältä osin eräässä mielessä sukua etnografiselle, itse paikalla tapahtuvaan havainnointiin perustuvalla tutkimusotteella (ks. Metsämuuronen 2001; Niskanen [toim.] 1994). Varsinaisena etnografisen tutkimusotteen puhdaspiirteisenä edustajana tätä tutkimusta ei voida kuitenkaan pitää. Sukulaisuutta edustaa lähinnä tähän tutkimukseen liittyvä pyrkimys rekonstruoida tapahtuneita kehityskulkuja käyttäen hyväksi paikalla tapahtuneeseen havainnointiin pohjautuvia muistiinpanoja.

¹⁵³ Tämä linjauksen ansiosta on mahdollista, etenkin oman toimintani osalta, rekonstruoida myös niitä talousteoreettisia ja tutkimustietoon pohjautuneita tarkastelukehikkoja, joita tehtyjen valintojen ja tapahtuneen toiminnan takana on ollut. Ajatukseni – jossa yhtenä tärkeänä esikuvanani on ollut pienyrittäjäjärjestön (SYKL, nykyisen Suomen Yrittäjät ry:n edeltäjä) kehittäjä Waldemar Bühler (Bühler 1987a; ks. myös Bühler 1987b: 10–25) – on nimittäin aina ollut, että myös järjestötoiminta, edunvalvonta ja strategialinjaukset pitäisi perustaa aina kun se vain on mahdollista johonkin jäsentyneeseen tarkastelukehikkoon ja tutkimustietoon. Tästä syystä olen pyrkinyt varsinaisen tutkijaurani jälkeenkin seuraamaan taloustutkimuksen kehitystä. Useimpien käytännön järjestötoiminnan kehityslinjausten ja toimenpiteiden taust-

Omien tietojeni ja niiden pohjalta suoritettavien analyysien ja tapahtuneiden muutosprosessien kuvauksen taustaksi olen aluksi käynyt läpi tarkasteluajanjakson tapahtumia peirceläisessä abduktio-hengessä (ks. Peirce 1931–58; Fann 1970; Kapitan 1990; Paavola 1998).¹⁵⁴

- Ensin olen käynyt läpi erilaisten julkisten lähteiden perusteella tarkasteluajanjakson eli vuosien 1980–2003 keskeiset asiat, tapahtumat ja ihmiset (pääöksentekijät) jäsentäen ne viidellä eri tasolla (maailma, suomalainen yhteiskunta, elinkeinoelämä, osuustoiminnalliset yritykset ja järjestötoiminta) aikajanelle neljännesvuosijaotuksella kirjatuksi taulukoksi (ks. liite 3).
- Sen jälkeen olen jäsentänyt (ja samalla myös täydentänyt) tutkimukseni kannalta tärkeimmät tapahtumat luvussa 6 uudelleen. Tällä kertaa ne on jaoteltu a) varsinaista talousmallin muutoksen sisältöä ilmentäviin ja b) niitä viidellä eri ulottuvuudella, ikään kuin ”laajenevina renkaina” selittäviin asioihin ja tapahtumiin.
- Tarkasteluajanjakson yleisempää yhteiskunnallista dynamiikkaa on tarkastelu pyrkimällä tunnistamaan erilaisten tapahtumien virrasta kunakin ajanjaksona vaikuttaneita megatrendejä (ks. Kuusi 2000).

Ajatuksena on siis paitsi kuvata tarkasteluajanjakson tapahtumia, sen lisäksi myös löytää tämän tarkastelun pohjalta jatkoanalyysien ja murrosprosessien hahmottamisessa tarvittavien työhypoteesien lähtökohdaksi erilaisia vihjeitä tarkasteltavan ajanjakson määäävistä kehityksuluista ja niitä ohjanneista lainalaisuuksista.

Jotta suomalaista talousmallia 1980- ja 1990-luvulla kohdanneen murroksen aiheuttaneita prosesseja voitaisiin ymmärtää luvussa 6 esitettävää tapahtumien vyöryä syvällisemmin, asioita ja tapahtumia kuvataan ja analysoidaan seuraavaksi luvuissa 7-9 entistä syvällisemmin kolmella – yksittäisten toimijoiden, yritysten ja yhteiskunnan – tasolla. Niiden pohjalte jäsennetään – myös Schmidtin edellä hahmottamien välittävien muutostekijöiden vaikutusta Suomen talouselämään valottava – tutkimukseni empiirinen osa, joka antaa lisävalaistusta mm. seuraaviin kysymyksenasetteluihin:

1. Yksittäiset toimijat

Tiedon taso ja muutosvalmiudet. Miten keskeiset päätöksentekijät näkivät ja kokivat tulossa olevan murroksen? Mitä he tiesivät ja ajattelivat talouden keskeisiin rakenteisiin ja toimintamalleihin kohdistuvista muospaineista? Mitä he tältä pohjalta suunnittelivat ja tekivät juuri ennen murrosta ja sen aikana? Ketkä olivat keskeisiä toimijoita ja mikä motivoi heidän toimintaansa?

2. Yritykset

Muutoksen käsiteellinen hahmotus. Millaisia muutostarpeita talouden toimintamallin, paradigman muutos aiheutti tutkittavalla ajanjaksolla talouden käsiteellisen apparatuurin (terminologia

talle voidaankin – kuten tulemmme myöhemmin tässä kirjassa näkemään – näin jälkikäteen ”rekonstruoida” kirjallisuusviitteinen ne tarkastelukehikot, joihin ne ovat kulloinkin perustuneet.

¹⁵⁴ Peirceläisen, abduktiivisen tutkimusmetodologian olennainen piirre on tutkimuksen näkeminen perimmiltään vihjeisiin perustuvana ”salapoliisitoimintana” (Paavola 1998: 308), joka tämän oppialan kehittäjän Charles Peircen näkemyksen mukaan on nimenomaan tutkimuksessa tarvittavien ideoiden hakemisessa aivan välttämätöntä (CP 5: 192 ja 8: 383–388; huom! edellä käytetty merkintä CP x: xxx viittaa kokoomateokseen *Collected Papers of Charles Sanders Peirce* [lähdeluettelossa Peirce Charles 1931–1958.] ja sen eri osiin)

sekä käsitteiden sisällön ja painoarvon muutokset ja taloudellisuuden määrittely ja mittaaminen) osalta? Millä suunnalla löytyivät suurimmat uudelleenarviointitarpeet yritystoiminnan kannalta tarkasteltuna? Mikä vaikutus vallinneilla ajattelumalleilla oli siihen, miten suomalainen elinkeinoelämä kohtasi ja miten se reagoi syntyneisiin muutospaineluihin?

3. Yhteiskunta

Epävarmuus, ristiriitaiset intressit, valtapelit. Mikä merkitys muutosprosesseissa on ollut tiedon puutteella, väärinkäsityksillä, informaation epäsymmetrisyydellä (sama tietomäärä ei ollut kaikkien saatavilla) sekä tiedon väärinkäytöllä ja/tai suoranaishalla disinformaatiolla? Millaisia liiketoimintojen ja johtohenkilöiden uudelleenaseointeja muutokset aiheuttivat ja mitä olivat näihin liittyen keskeiset intressiristiriidat ja valtakuviot?

Julkisuuden rooli ja sen hallinta. Mikä rooli tiedonvälityksellä ja -välittäjillä oli tapahtuneissa muutosprosesseissa ja millaisilta asiat näyttivät julkisuuden kautta tarkasteltuina? Miten eri toimijat pyrkivät vaikuttamaan julkisuuteen ja miten se vaikutti tapahtumien kehitykseen?

Yhdistettynä aikaisemmin luvussa 1 määriteltyihin, tutkimuksen lähtökohtana oleviin neljään kysymykseen (kysymysryhmään) kokonaiskuva tutkimuksen keskeisistä käsitteistä sekä sen eri vaiheissa käytettävästä, vähitellen tarkentuvasta ja jäsentyvästä empiirisestä tietomateriaalista on näin ollen seuraavan asetelman mukainen:

	Kysymykset	Käsitteet	Käytettävä empiirinen tietomateriaali
1.	Millainen on nykyinen suomalainen talousmalli? Mitä uutta ja vanhaa nykyinen malli sisältää?	Talousmalli/liiketoimintajärjestelmä Kansainvälistyminen/globalisaatio Valtiovalta Rahoitusjärjestelmä Markkinat/hierarkiat/korporaatiot Omistus/omistajat Governance	Julkinen tietomateriaali lähtien aikaisemmin julkaistut tutkimukset, taloushistorialliset esitykset sekä tutkimusajanjaksolla julkaistu aikakaus- ja sanomalehtitieto sekä yritysten vuosikertomukset.
2.	Miten nykytilanteeseen on tultu, mitkä ovat olleet tapahtuneiden muutosten taustalla vaikuttaneet prosessit ja retoriikka, ja mikä on ollut muutosten taloudellisyhteiskunnallisen logiikka?	Tapahtumien vyöry Paradigman muutos Kilpailu/yhteistoiminta Teknologia/innovaatiot Yhteiskunnallinen ilmapiiri Re-/deregulaatio Yritysrakenteet ja -strategiat Elinkeinoelämän muutosprosessit ja niiden kehitysvaiheet	Julkinen sanomalehti- ja aikakauslehtitieto lehtien vuosikertoista ja H-S:n arkistoista, Mitä Missä Milloin -vuosiyhteenvetot, P-S:n lehdistöseuranta- ja internetissä julkaistu Viikko-Pellervo - sekä P-S:n satavuotishistoriaprojektin taustamateriaali, viime vuosikymmenien taloushistorialliset julkaisut; koti- ja ulkomaiset erityisesti tuoreimmat varieties of capita-

MUUTOKSEN KUVAUS JA SELITTÄMINEN

			lism/liiketoimintamalli- ja organisaatiotaloustieteellisissä tarkastelukehikoissa suoritettut tutkimukset ja selvitykset.
3.	Millainen rooli osuustoiminnalla on ollut talousmallin muutoksessa? Mitä osuustoiminnan suhde omistajuus- ja yhteistyökysymyksiin kertoo näiden tekijöiden merkityksestä suomalaisen talousmallin muutoksessa?	Osuustoiminnallinen yrittäjyys Omistajuus ja omistajaohjaus (corporate/cooperative governance) Yhteistoiminta, horisontaalinen/vertikaalinen yhteistyö Verkostotalous/osuustoiminnalliset yritysryhmät Järjestötoiminnan rooli osuustoiminnallisessa yrittämissä	Kirjoittajan oma ja muu osuustoiminnan järjestötoiminnan yhteydessä 1980- ja -90-luvuilla syntynyt julkaisu- ja muu muu käytettävissä ollut aikalaisdokumentaatio, omat muistiot, muistiinpanot ja muu ensikäden aikalais-/sisäpiiritieto; keskeisten pellervolaisten päättäjien haastattelut.
4.	Miksi suomalaista talousmallia syvällisellä tavalla muuttanut 1980- ja 1990-lukujen yhteiskunnallinen todellisuus yllätti taloudelliset toimijat?	Tiedon taso ja sen leviäminen Informaatio/disinformaatio, informaation epäsymmetrisyys Kriisitietoisuus Yhteiskuntapoliittiset linjat Talouspolitiikan regiimit Valtarakenteet Julkisuus ja sen hallinta	Kirjoittajan Kairamon-Väyrysen keskusteluryhmän 79:ssä vuosina 1979–88 pidetyssä kokouksessa paikan päällä tekemät muistiinpanot sekä ryhmän jäsenten ja joidenkin muiden aikakauden keskeisten päättäjien haastattelut; muu, lähinnä 1990-luvun lamatutkimuksen yhteydessä syntynyt tutkimusaineisto, talouslehtien kirjoitukset, yritysanalyysit, yrityshistoriat, ym.

Analyttistä kuvaa tapahtuneista muutoksista ja koko murrosprosessista hahmottelen liiketaloustieteen liikkeenjohto- ja organisaatiotutkimuksessa kehitettyjen tarkastelukehikkojen ja niiden puitteissa saatujen uusimpien tutkimustulosten avulla. Näin saatavaa kokonaiskuvaa pyritään vielä täydentämään ja syventämään tarkastelemalla kehitystä myös kansantaloustieteellisen uuden organisaatiotaloustieteen tutkimuksen tarjoamien tarkastelukehikkojen ja tutkimustulosten valossa.

Tutkimuksen työhypoteesi tältä osin on, että suomalaisen talousmallin viimeisin murros ja sen aikana tapahtuneet keskeiset taloudelliset ja organisatoriset ratkaisut voidaan selittää niin suomalaisessa yhteiskunnassa yleisesti kuin myös osuustoiminnassa pääosin taloudellisen toiminnan – ymmärrettynä organisaatiotaloustieteen hengessä laajasti niin ihmisten valintoja kuin organisaatioiden muotoutumista ja niihin sisältyviä taloudellisia kannustimia (sopimuksia) koskevana – rationaalisena (vaikka ei läheskään aina päättäjien tietoisesti tavoittelevana ja suunnittelevana) sopeutumisena toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin. Joissakin tapauksissa myös toimijat itse ovat vaikuttaneet toimintaympäristön tapahtumiin.

OSA III

TALOUSMALLIN MUUTOKSEEN VAIKUTTANEET PROSESSIT JA VOIMAT

Kirjan kolmannessa osassa tarkastellaan, millaisten prosessien ja voimien ympäröimänä suomalaisen talousmalli on muuttunut sekä käydään läpi murrosprosessien kuvaamiseksi ja selittämiseksi käytettävissä oleva empiirinen aineisto. Tämä tapahtuu lähestymällä tutkittavaa teemaa useasta eri näkökulmasta ja eri tiedon tasoilla: ensin kokoamalla ja jäsentämällä yleisemmällä tasolla tapahtumien ”vyöryä” sen selvittämiseksi, mitä tutkittavan ajanjakson aikana on tapahtunut maailmassa, Suomessa ja sen keskeisissä yrityksissä (luku 6); etenemällä tämän jälkeen kohdistettuina lähikuvina erikseen päätöksentekijöiden (luku 7) ja yritysten (luvut 8–9) tasolla tapahtuviin tarkasteluihin. Valitut näkökulmat ja käytettävissä oleva ensikäden empiirinen aineisto valaisevat samalla asiaa yleisesti yritystoiminnan ja yhteiskunnallisen päätöksenteon (luvut 6–7), yritysten, erityisesti osuustoiminnallisten yritysten omistus- ja yhteistoimintakysymysten (luvut 8–9) kannalta. Empiirinen kokonaisnäkemys tarkasteltavaan aihepiiriin (luku 10) muodostuu yhdistämällä hallussani oleva ensikäden (sisäpiirin) tieto julkisista lähteistä ja aikaisemmasta tutkimustiedosta syntyvään yleiskuvaan.

6 Suomalaisen talousmallin muutosprosessi tapahtumien vyörynä

Jokainen, joka on yrittänyt palauttaa mieliin lähimenneisyyden tapahtumia, on varmaan hämmästynyt, kuinka nopeasti asiat ja tapahtumat – sellaisetkin, joissa on ollut itse keskeisesti mukana – sekoittuvat vaikeasti ajoitettaviksi ja toisistaan erottamattomiksi yleiseen ajan kulkuun. Tämän luvun tarkoituksena on esitellä sitä tapahtumien kulkua, jonka kautta nykytilanteeseen on tultu, mitä Suomessa, suomalaisissa yrityksissä ja maailmalla on tapahtunut ja mitkä asioiden ja tapahtumien vyöryssä ovat jälkikäteen tarkastellen olleet tulossa olevan kehityksen ensimmäisiä heikkoja signaaleja ja miten ne ovat matkan varrella vahvistuneet. Kysymys ei ole varsinaisesta kaikenkattavasta, systemaattisesta historiallisesta katsauksesta tuohon aikakaudteen. Pikemminkin tarkastelun kohteeksi on pyritty valitsemaan tiedon ja tapahtumien vyöryssä sellaisia asioita, joiden avulla muodostuu hyvä yleiskuva siitä, ”missä milloinkin on menty” tutkimuksen kohteena olevassa talousmallin muutosprosessissa, mitä merkittäviä asioita eri areenoilla on milloinkin tapahtunut, ketkä asioista ovat olleet päättämässä ja mitkä keskustelunaiheet ovat kulloinkin olleet esillä.

Joustavan tietoteollisen verkostotalouden läpimurto. Nykyaikaisen tietotekniikan monet uudet sovellutukset tuotannossa ja kaupassa sekä samanaikainen markkinatilanteen muuttuminen johtivat siihen, että vanha teollisuusyritysten toimintamalli mureni 1980-luvulla samalla kun uusi toimintamalli alkoi versoa esiin. [--] Parhaillaan tapahtuvaa kehitystä voi kuvata sanomalla, että yritysorganisaatioiden joustavoitumisen vaikutuksesta keskimääräisiä yksikkökokoja ollaan pienentämässä tai pitämässä ennallaan, mutta toisaalta kansainvälistymisen seurauksena omistuksellisesti yrityskoot todennäköisesti edelleen kasvavat.

Raimo Lovio 1990: 583, 587

Suomi on selviytynyt omaperäisin keinoin kriiseistä, sortoajoista, katovuosista ja sodista. Välttämättömyydestä on tehty hyve, kuten sotakorvauksista vientiteollisuutta. Olemme kyenneet muuttamaan ratkaisevalla tavalla ja perusteellisesti toimintatapojamme jo kaksi kertaa toisen maailmansodan jälkeen. Tätä muutoskykyä, uudelleen orientoitumista tarvitaan jälleen. Maailmankuvan muutokset ovat olleet seuraavat. Ensimmäinen: Jälleenrakennus-Suomi. [--] Toinen: Vanhan maailman romahdus ja uusi alku. [--] Kolmas: Kohti uutta luovuutta.

EVA/Tapani Ruokanen 2004: 13–17

Suomalainen sotien jälkeinen taloushistoria on pelkistetyimmillään elinkeinoelämän sääntelyn ja sen purkamisen historiaa. Yrityksiltä tämä on edellyttänyt jatkuvaa oman organisaationsa uudelleenarvioimista ja yrityksen liiketoimintojen asemoimista muuttuvaan toimintaympäristöön. Tämä kehitys on jatkunut myös tämän tutkimuksen kattamalla tarkasteluajanjaksolla eli 1980-luvun alusta nykypäivään.

Ajan ja tapahtumat huomioon ottaen voisi ajatella, että taloutemme avautuminen 1980-luvun lopulla olisi ollut täysin luonnollinen ja kivuton jatko jo pitkään – 1950-luvun lopulta

lähtien – jatkuneelle kehityslinjalle. Näin ei kuitenkaan ollut; vaikka yleinen kehityssuunta on ollut hyvin selvä, eivät ajoitus ja eri vaiheet ole olleet helpolla nähtävissä – eivät varsinkaan etukäteen eivätkä edes silloin, kun ne ovat tapahtuneet. Tätä kehityskulkua olen kuvannut alustavasti liitteen 3 kronologisessa tapahtumahistoriassa.

Toisaalta siihen, että talous on avautunut myös sisäänpäin – ulospäin avoinhan suomalaisen vientivetoinen talouselämä on ollut jo pitkään – on liittynyt kaikissa vaiheissa vaikeita ulko- ja turvallisuuspoliittisia ulottuvuuksia (sekä itse kehityksen asiasisällön että sitä koskevan päätöksenteon hallinnan osalta), joiden vuoksi päätöksiä ei tehty pelkästään taloudellisilla perusteilla. Tästä syystä myös poliittisten päätöksentekijöiden tahtotila säilyi hyvin pitkään ainakin julki-lausuttuna toimintalinjana epävarmana (ks. Koivisto 1995: 554), mikä luonnollisesti vaikeutti osaltaan elinkeinoelämän sopeutumista toimintaympäristön muutosvaatimuksiin.

Lisäksi samaan aikaan taloudellisen ja talouspoliittisen sopeutumisen kanssa politiikan kentässä tapahtuneet rakenteelliset muutokset – erityisesti siirtyminen punamullasta sinipunaan – synnyttivät ainakin ensi vaiheessa yleistä epävarmuutta ja vaikeuttivat siten talouden ennustettavuutta ja heikensivät näin myös päätöksentekijöiden valmiutta ja kykyä hallita päälle vyöryvää kehitystä.

Kaiken kaikkiaan kysymys on ollut prosessista, jonka kokonaiskuva on hahmottunut ihmisten mielissä vain pala palalta, ensin heikkoina signaaleina ja vasta myöhemmin vähitellen tarkentuvana kokonaiskuvana.

Kysymys heikkojen signaalien havaitsemisesta onkin hyvin tärkeä tämän kirjan muutosteen kannalta. Se liittyy oleellisenä osana paradigman muutokseen ja varsinkin sen merkityksen ymmärtämiseen. Erityisen keskeistä kirjan kysymyksenasettelujen kannalta on, *milloin suomalaisessa yhteiskunnassa ja talouselämässä ymmärrettiin talousjärjestelmässä tapahtumassa oleva paradigman muutos*. Siis se, mistä kirjan prologissa oli Kourin Fortress Finland -tarinan yhteydessä puhe: milloin ymmärrettiin, että taloutemme finanssiryhmien ympärille rakentunut yhteistoimintamalli oli tullut tiensä päähän ja muuttumassa markkinavetoiseksi? Milloin osattiin hahmottaa, että se mahdollistaa esimerkiksi vanhojen arkkivihollisten KOP:n ja SYP:n (kuten myös Yhtyneiden Paperitehtaiden ja Kymmenen, Enson ja Storan sekä Postipankin ja Sammon) fuusioitumisen ja koko finanssiryhmäajattelun väistymisen elinkeinoelämämme perusrakenteiden lähtökohtana? Milloin suomalaisen talouselämän kuvaan ilmaantuneiden uusien ulkomaisten sijoittajaomistajien yleisempi merkitys alettiin ymmärtää?

Pellervolaisen osuustoiminnan piirissä Pellervon johtokunnan puheenjohtaja Jarno Mäki puhui 1990-luvun alussa paljon heikoista signaaleista ja niiden ymmärtämisen merkityksestä (ks. tietoruutu 8). Jarno Mäen keskeiset kysymykset kuuluivat, mitä – tai pikemminkin kuinka vähän – suomalaiset päättäjät tiesivät näistä talousjärjestelmämme rakenteellisessa ytimessä käynnissä olevista tapahtumaketjuista, miten ja milloin he hahmottivat murroksen, vanhan loppumisen ja uuden tulon, ja mitä olivat ne heikot ja vähän vahvemmatkin signaalit, joita tässä asiassa olisi pitänyt osata lukea. Ne ovat kysymyksiä, joiden vastauksiin sisältyy oleellisia tulkinta-avaimia koko suomalaisen talousmallin muutoksen ymmärtämiselle.

Jotain aavistuksia talousjärjestelmän rakenteissa menossa olevista muutoksista oli kuitenkin varmasti itse kullakin, mutta sitä, kuinka syvälinen kyseessä oleva muutos oli, mitä kaikkea se käytännössä merkitsi ja millä aikataululla keskeiset muutokset olivat etenemässä, ei kukaan osannut sanoa mitään varmaa.

Tältä osin syntyvä ensimmäinen yleinen johtopäätös on linjassa lama-ajan pääministerinä toimineen Esko Ahon (1996: 176) kokemuksen kanssa: ”[O]lennaisin virhe ja ongelma [talouspoliittisten virhearvioiden selittäjänä] oli kuitenkin siinä, että yhdelläkään talouden päättäjällä ei ollut selkeää käsitystä siitä, miten avautuvassa taloudessa piti toimia. Niinpä useimmat toimivat niin kuin ennenkin ja syntyi suurten virheratkaisujen suma.”¹⁵⁵

Kun Ahon mainitsema yleinen ymmärrys oli hakusessa, ei suomalaisessa yhteiskunnassa osattu myöskään nähdä esimerkiksi rahoitusjärjestelmämme systeemimuutoksen, ulkomaisten pääomien ja omistuksen sekä ylipäänsä yritystasolla tapahtuvan päätöksenteon kasvavaa painoarvoa taloudellisessa päätöksenteossa (vrt. Tainion [1990] ”Wall Street Finland”-visio). Toisaalta nyt voidaan myös nähdä, että suomalainen yhteiskunta eli noihin aikoihin eräänlaisessa tietoyhteiskunta- ja Japani-harhan vallassa.

Jälkikäteen voi tietenkin jo havaita monia heikkoja ja vähän vahvempiakin signaaleja, joita yhteen laskemalla kehityskulkua olisi ehkä voinut ennakoida nyt tapahtunutta paremmin.

- Yksi suomalaisen rahoitusjärjestelmän muutospainaisiin viittaava aika vahva signaali oli syksyllä 1988 saatu tieto, jonka mukaan kansainvälinen pankkivalvontakomitea (BIS) oli vuosien valmistelun jälkeen – valmisteluista oltiin Suomessakin tietoisia ja ne oli huomioitu lainsäädännön muutossuunnittelussa (= heikko signaali) – määritellyt pankkien vakavaraisuudelle ja riskikeskittymille entistä tiukemmat rajat, rajat, jotka Suomessakin toteutuessaan (vuoden 1994 alussa) viimeistään¹⁵⁶ pakottivat pankit purkamaan riskikeskittymänsä, joista Jaakko Lassila edellä olevassa tietoruuudessa olevassa lainauksessa puhui.
- Toisena signaalina voidaan pitää sitä, että KOP:n ja SYP:n jo pitkän jatkunut kiista tasapainoyhtiönä pidetyn Nokian omistuksesta päättyi vuoden 1992 alussa, kun KOP tuli omalta osaltaan siihen tulokseen, että kyseessä ei ole enää pankin kannalta strateginen sijoitus (ks. Kuisma 2004: 457). Näin jälkikäteen ajatellen nopeasti kansainvälistyneen

¹⁵⁵ Myös Kairamon–Väyrysen keskusteluryhmän kokouksissa tekemäni muistiinpanojeni valossa, joihin palaan lähemmin myöhemmin luvussa 7, johtopäätös on tältä osin samansuuntainen: vaikka ryhmässä käytiin monia keskusteluja, joissa aihetta sivuttiin eri suunnista ja oltiin huolestuneita erityisesti siitä, miten suomalaisen elinkeinoelämän rakenteet selviävät muuttuneissa olosuhteissa, ei muistiinpanoihini ole rekisteröitynyt yhtään selväsanaista merkintää tai huomiota, jonka perusteella voisi todeta, että juuri tuossa näkyy heikko tai vahva signaali – ja sen pohjalta syntynyt tahtotila – näistä talousmallimme ytimessä tapahtuneista muutosprosesseista. Vaikka kriisitietoisuus ja tulossa olevan muutoksen aistiminen olivat tässä ryhmässä keskimääräistä pidemmälle kehittyneet, esille nostetut konkreettiset ajatukset voisi tulkita yleisluonteeltaan lähinnä defensiivisiksi. Vaikka Kourin Fortress Finland -malli ei ollut koskaan suoranaisesti esillä ryhmän agendalla, voi käydyissä lukuisissa keskusteluissa esitettyjä ajatuksia tulkita hengeltään samansuuntaisiksi. Yritysten erilaisista liittoutumismahdollisuuksista ja muista näin jälkikäteen jossain määrin defensiivisiksi luokiteltavista mahdollisuuksista puhuttiin kyllä paljon. Sen sijaan kukaan ei osannut tässä ryhmässä nähdä – tai ei ainakaan ”hypännyt pöydälle” kertomaan muille riittävän selkeästi –, että koko talousjärjestelmämme perusteet ovat muuttumassa aivan uuteen asentoon ja että tästä syystä talouselämämme rakenteet ja toimintamallit tulevat perusteellisesti muokkautumaan uudelleen. Tätä johtopäätöstä tulkittaessa on kuitenkin pidettävä mielessä ryhmän yhteiskuntapoliittinen luonne – erotuksena ryhmän jäsenten omissa yrityksissä tapahtuneeseen toimintaan – joka vaikutti niin keskustelujen aihepiiriin kuin siihen, missä hengessä ja kuinka yksityiskohtaisesti asioita käsiteltiin.

¹⁵⁶ Heikko signaali tältä osin saatiin kuitenkin jo paljon aikaisemmin, syksyllä 1988, kun BIS:n päätökset tulivat varsin pian suomalaisten pankkiirien tietoon. Mm. Suomen Pankin osastopäällikkönä nykyisin toimiva Antti Suvanto kertoi syksyllä 2003 tämän kirjan kirjoittajalle hyvin muistavansa kuinka hänen tuolloinen SKOP:n kollegansa (Suvanto toimi noihin aikoihin SKOP:n pääekonomistina) Kalevi Kaunis-kangas tuli syksyllä 1988 hänen huoneeseensa, heitti pöydälle kopion BIS:n papereista ja totesi, että ”nä-mä tulevat jatkossa muuttamaan merkittäväällä tavalla suomalaisten pankkien toimintapuitteita.”

Nokian omistusrakenteen ja omistajaohjauksen (cg) muutokset voidaan nähdä yleisemminkin varhaisena ajanmerkkinä odotettavissa olevasta kehityksestä.

- Tärkeitä ajanmerkkejä olivat myös KOP:n ja SYP:n fuusioituminen Meritaksi (mikä merkitsi jo entuudestaan suurten riskikeskittymien kasvua lähipiirin yhtiöissä potensseissa) ja myöhemmin yhteispohjoismaiseksi MeritaNordbankeniksi sekä varsin pian julkisuuteenkin tihkuneet tiedot (jotka olivat sinänsä aivan loogista jatkoa jo tapahtuneille muutoksille) näin syntyneen pankin muuttuneesta – neutraalista – suhtautumisesta perinteisiin teollisiin omistuksiinsa.

TIETORUUTU 8: Ihamuotila ja Stadigh vakuuttavat – eli milloin heikot signaalit muuttuivat vahvoiksi

Heikko tulevaisuussignaali on muutoksen ensioire, joka tulee tyypillisesti vahvaksi yhdistymällä toisiin signaaleihin. Heikon tulevaisuussignaalin merkittävyys määräytyy sen vastaanottajan tavoitteista käsin ja sen löytäminen vaatii tyypillisesti systemaattista etsintää. Heikko tulevaisuussignaali vaatii tukea, kriittistä massaa, vaikutusavaruutensa kasvua sekä asialle omistautuneita toimijoita, ”soihdunkantajia”, tullakseen vahvaksi tulevaisuussignaaliksi. Heikon tulevaisuussignaalin havaitsevat edelläkävijät tai erityisryhmät, eivät niinkään asiantuntijat.

Osmo Kuusi 2000: 42

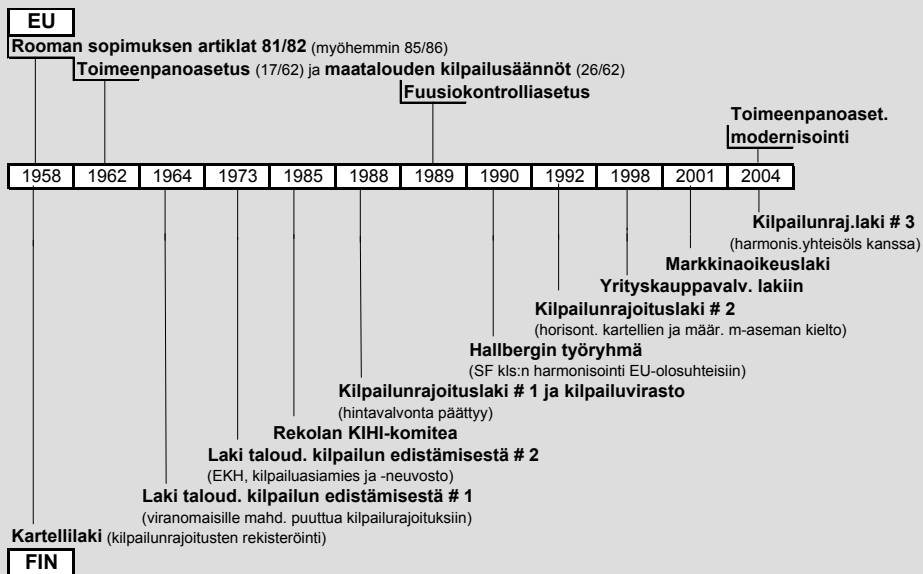
Pellervon johtokunnan vastavalittu puheenjohtaja Jarno Mäki kirjoitti keväällä 1993 kolumnin otsikolla ”Heikkoja signaaleita – ja vahvoja” (Mäki 1993):

Toimintaympäristön tarkkailu ja siinä tapahtuvien muutosten ymmärtäminen on menestyksellisen liiketoiminnan lähtökohta. Kun yritetään ennakoida tulevia tapahtumia tai uusia arvostuksia, päätöksentekijät joutuvat useimmiten ennustajan epäkiitolliseen rooliin. Epävarmuutta pyritään vähentämään järjestelmällisellä tietojen keruulla ja niiden perinpohjaisella analysoinnilla [--] Tässä yhteydessä puhutaan signaaleista, ilmiöistä, joilla otetaan yhteys ihmisen ja yhteiskunnan käyttäytymistä sääteleviin perustekijöihin. Käyttäytymismuutoksen alkuvaiheessa signaalit ovat heikkoja. Se, joka ne ensin ymmärtää oikealla tavalla, on liiketoiminnassa vahvoilla. [--] Kun tarkastellaan osuustoiminnallisten yritysten lähihistoriaa edellä esitetyn valossa, tulee pakosta miettiä. Esimerkiksi tie nykymuotoiseen kilpailulakiin nostaa esiin joukon kysymyksiä. Kun hintasäännöstely purettiin vuonna 1988, kyse ei enää ollut heikosta signaalista! [vrt. kuvio 13] Mutta milloin olisivat olleet havaittavissa ensimmäiset merkit siitä kehityksestä, joka johti ensin hintasäännöstelyn purkamiseen ja edelleen nykymuotoiseen kilpailulainsäädäntöön? Kuinka on mahdollista, että kyseiset eduskunnan päätökset voitiin osuuskunnissa sivuuttaa analysoimatta perin pohjin niiden vaikutuksia osuuskuntien toimintaan? Ymmärretäänkö osuuskunnissa tänään, mihin ollaan menossa? Jääkö osuuskunnissa yleisemminkin huomaamatta ajassa tapahtuvat muutokset?

Ennen kuin yritämme löytää vastauksen näihin Mäen esittämiin ja yleisemminkin suomalaisen talousmallin institutionaalisen toimintaympäristön muutokseen liittyviin kysymyksiin, on hyvä

palauttaa toisena talousmallin muutokseen liittyneistä keskeisistä prosesseista mieliin, mistä aikaisemman talousmallimme ytimessä toimineissa finanssiryhmissä oikein oli kysymys, millaisen syvärakenteen (loimen) ne talouselämäämme muodostivat ja mitä näissä ydinrakenteissa tapahtui.

Kuvio 13 Kilpailulainsäädännön keskeiset muutosvaiheet EU:ssa ja Suomessa¹⁵⁷



Lähde: kuvion perustiedot, ks. esim. Purasjoki 2003, Purasjoki & Jokinen 2001

KOP:n ja Pohjola-Yhtymän entisen pääjohtajan Jaakko Lassilan (2002: 151–157) kirjoittamaan artikkeliin ”Sinivalloisesta pääomasta” sisältyy tältä osin valaisevaa tausta- ja sisäpiiritietoa:

Nämä kolme yhtiötä [KOP, Pohjola ja Suomi] syntyivät suunnilleen samoihin aikoihin 1800-luvun lopulla ja niiden samojen piirien toimesta, joita elähdytti suomalaiskansallinen

¹⁵⁷ Kilpailupolitiikan ja -lainsäädännön osalta Suomessa toteutettujen muutosten taustana on ollut EU:n kilpailupolitiikka. Sen merkitys alkoi lisääntyä paitsi markkinoiden kautta, erityisesti sitä myötä kun maamme suhde EEC:hen/EY:hyn/EU:hun kehittyi ja syveni. Maamme kilpailupolitiikan uudistamista alettiin pohtia 1980-luvun puolivälissä istuneessa Rekolan ns. kihi-komiteassa. Kilpailulaki uudistettiin vuoden 1988 lopulla, ja vuodesta 1990 Pekka Hallbergin johdolla työskenteli Suomen kilpailulainsäädäntöä EU-lainsäädännön kanssa harmonisoimaan pyrkinyt ja vihdoin kilpailulainsäädännön kokonaisuudistukseen syksyllä 1992 johtanut työryhmä. Kilpailupolitiikan osalta keskeiset muutokset kytkeytyivät Suomen ja EU:n välisen integraation syvenemiseen, vaikka ne ajallisesti kulkivat varsinaisten EU:n kanssa tehtyjen virallisten sopimusten edellä. Tältä kannalta Suomen EU-jäsenyyssprosessia edeltänyt ajallisesti varsin lyhyt mutta käytännön vaikutuksiltaan hyvin keskeinen ETA-vaihe, jonka suunnittelu ja toteuttaminen käynnistyivät EY:n tuolloisen vahvan puheenjohtajan Jacques Delorsin aloitteesta EY:n ja EFTA:n välillä tehdyllä sopimuksella syksyllä 1989, olivat tapahtumien kulun kannalta hyvin merkittäviä. [Kuvion ideoinnissa ja tietojen keruussa olen saanut apua OTT, KTL Vesa Silaskiveltä, jonka väitöskirjatyö (2004) käsittelee ko. aihetta. Silaskivi on nykyisin Senior Adviser Asianajajatalo ANPR:ssä.]

aate ruotsinkielisten ja venäläisten vastapainoksi. Yhtiöryhmät muodostivat sinivalkoisen pääoman ytimen, johon sitten vuosien saatossa liittyi eri syistä muitakin yrityksiä, joilla oli suomalaiskansallinen tausta tai joita mainitut ydinyhtiöt olivat perustamassa tai omistamassa. [--] Vaikka yhtiöryhmän koostumus vuosien varrella vaihteli, sen keskinäinen yhteistyö, perusolemus ja ydin – suomalaiskansallinen tausta, perinteiden kunnioittaminen ja keskinäisestä yhteistyöstä kiinnipitäminen – säilyivät muuttumattomina 1990-luvun alkuun saakka. Olennaista ”sinivalkoisen pääoman” yrityksille olivat myös keskinäiset omistussuhteet ja niiden rikkumattomuus. Yrityksiä sitoi myös eräänlainen lausumaton periaate, ettei keskinäistä luottamusta missään oloissa rikota. Tämän perustana olivat vuosikymmenien ajan jatkuneet yhtiöiden johtohenkilöiden vankat henkilösiteet sekä jäsenyydet toinen toistensa luottamuselimissä, hallituksissa ja hallintoneuvostoissa. Käytäntö oli jatkunut rikkumattomana johtajapolvesta toiseen.

Jotta noin saattoi olla, oltiin vahvasti sidoksissa omaan toimintaympäristöön. Suomihan oli vielä toisen maailmansodan jälkeisinä vuosina voittopuolisesti agraariyhteiskunta. Sen vienti nojasi metsäteollisuuteen ja muu tehdastuotanto oli lähinnä ns. kotimarkkinateollisuutta. [--] Rahoitusmarkkinat olivat vielä 1990-luvulle tultaessa varsin kehittymättömät, pääoman tuonti ja vienti oli vielä 1980-luvun puolivälissä luvanvaraista. Jos osakeyhtiön yhtiöjärjestyksessä ei ollut ns. ulkomaalaispykälää, se luokiteltiin vihamieliseksi, eikä yritys saanut hankkia ja omistaa omaisuutta Suomessa ilman valtioneuvoston lupaa. [--] Edellä kuvattua tilannetta kärjisti sekä yritysverotus että yksityisten varojen sijoittajien henkilöverotus korkeine marginaaliveroineen. [--] Suomen verotus eri muodoissaan tuki tuolloin voimakkaasti vieraan pääoman käyttöä ja nimenomaan lyhytaikaista pankkilainoitusta. Suomalaisten yritysten rahoitusrakenne olikin keskimäärin hyvin heikko [--] Kun yritykset olivat lisäksi voittopuolisesti velkaantuneet yhteen rahalaitokseen, saattoi sen rahoitusriski [--] kasvaa erittäin suureksi. Esim. Kansallis-Osake-Pankin rahoitusriski Rauma-Repola Oy:ssä oli 1980-luvun lopulla yli 5 miljardia markkaa eli noin 80 % pankin kaikista varoista. Näin suuret riskikeskittymät sitoivat yritykset pankkeihin ja pankit yrityksiin. Rauma-Repola syntyi aikoinaan yhdistämällä joukko erittäin velkaisia yrityksiä, pääasiassa sahoja, yhdeksi yhtiöksi. Sen velkataakkaa oli pakko keventää muuntamalla velkoja omaksi pääomaksi. Näin pankista, kuten vakuutusyhtiö Pohjolastakin tuli merkittäviä Rauma-Repola Oy:n osakkeenomistajia ja niiden johtajista tämän yhtiön hallintoelinten jäseniä. [--] Rauma-Repola ei suinkaan ollut ainoa esimerkki [--] Yhtyneet Paperitehtaat Oy [--] Kajaani Oy, Tukkukauppojen Oy, Wihuri Oy ja Lassila & Tikanoja Oy. [--]

Näin syntyi verotuksen, valuuttasäännöstelyn ja omistusrajoitusten synnyttämän ristiinomistuksen seurauksena yritysryhmä, jonka eri osat oli olosuhteiden pakosta kiinteästi sidottu toisiinsa. Kysymys ei suinkaan ollut pankin tai vakuutusjohtajien vallanhimosta, kuten lehdistöllä oli taipumus väittää, vaan olosuhteiden pakosta. Yrityksiä piti kiinni tässä yhteisössä suuri velkaantuneisuus pankkiin ja tähän ryhmittymään kuuluviin vakuutusyhtiöihin. Ne puolestaan olivat suurien riskikeskittymien takia erottamattomasti sidoksissa asiakasyrityksiinsä. Käytännössä ulkopuolelta tulevaa uhkaa ei voitu sietää, vaan se oli torjuttava ja kokonaisuus pidettävä rikkumattomana. Kun 1970-luvun lopulla osa Waldenin suvusta päätti myydä huomattavan omistuksensa Yhtyneet Paperitehtaat Oy:ssä ja oli olemassa uhka, että ostajana olisi ollut joku ”ulkopuolinen”, järjesti Pohjola sinivalkoisen pääoman piiristä ostoryhmittymän estääkseen osakkeiden joutumisen ”vieraisiin” käsiin. 1980-luvun lo-

pun ja myös 1990-luvun nurkkaukset, valkeat ja vastavalkeat sekä myös ns. Kouri-kaupat olivat ilmentymiä erilaisten ryhmittymien keskinäisestä kamppailusta, ennen kaikkea riskikeskittymien omistuksen suojelemisesta ja asiakassuhteista kiinnipitämisestä. [--] Heti, kun ulkomaisen omistukseen kohdistuneet rajoitukset purettiin ja rahoituksen saatavuus eri lähteistä ja eri muodoissa niin kotimaasta kuin ulkomailtakin kävi mahdolliseksi, sinivalkoisen pääoman koossapysymisen edellytykset rupesivat rapistumaan. 1990-luvun syvä lama pankkikriiseineen ajoi suomalaiset liikepankit toistensa syliin; sittemmin tuli kuvaan mukaan ruotsalainen pankki, ja näin MeritaNordbanken värittyi sinikeltaiseksi. [--] Edellä sinivalkoisen päämaryhmän hajoamista kuvaava tapahtumaketju on luultavasti ollut väistämätön. Se herättää eräiltä osin mukana olleessa nostalgisia tunteja ja toivomuksen, että Suomyhtiö ja Pohjola sinivalkoisen pääoman linnakkeina säilyttäisivät värinsä. Yhdentyvässä maailmassa se voi olla vaikeata. [--] Sinivalkoinen pääoma oli kiistatta osa suomalaista ”stakeholder”-kapitalismia. [--] MeritaNordbanken ja ennen kaikkea suomalaisten kansallinen ylpeydenaihe Nokia Oyj edustavat ”shareholder” -kapitalismia, talousjärjestelmää, jota kohti olemme kulkemassa – pidimme siitä tai emme.

Tämän Lassilan kertoman, talouselämämme ytimessä tapahtuneen prosessin sisällön ja aikataulun selviäminen ja leviäminen laajempaan yhteiskunnalliseen tietoisuuteen on ollut yksi paradigman muutoksen tulkinta-avaimia. Se, joka tämän osasi nähdä ja hahmottaa sen merkityksen, kuului siihen Jarno Mäen tarkoittamaan varhaisten omaksujien ryhmään, joka oli yritystoiminnan muutosprosesseissa vahvoilla.

Lopuksi voin omalta osaltani kertoa kuriositeettina aivan tarkan päivämäärän, jollainen Jarno Mäen mukaan oli elintarviketeollisuuden kannalta hintasäännöstelyn loppuminen lokakuussa 1988, jolloin itse sain tästä Jaakko Lassilan jälkipolville kirjaamasta asiasta vahvan signaalin – tai ehkä tässä tapauksessa voisi puhua jo lopullisesta varmistuksesta, sillä olinhan voinut jo vuosia ennen lukea nämä asiat niin sanotusti rivien välistä keskusteluissani talouselämän päättäjien kanssa. Päivämäärä oli tiistai 27.2.2001. Tuona päivänä kuulin nimittäin kaksi mielenkiintoista esitystä, jotka molemmat piti Sampo Oyj:n varatoimitusjohtaja. Ensimmäisen piti puoliltapäivin Mika Ihamuotila, jonka olin Helsingin rotaryklubin ohjelmasihteerin ominaisuudessa kutsunut puhumaan klubiimme. Toisen piti hieman myöhemmin iltapäivällä Kari Stadigh MJR:n (Markkinointijohdon ryhmä ry; ks. www.markkinointijohdonryhma.fi) Varma-Sammon tiloissa pitämässä kuukausikokouksessa.

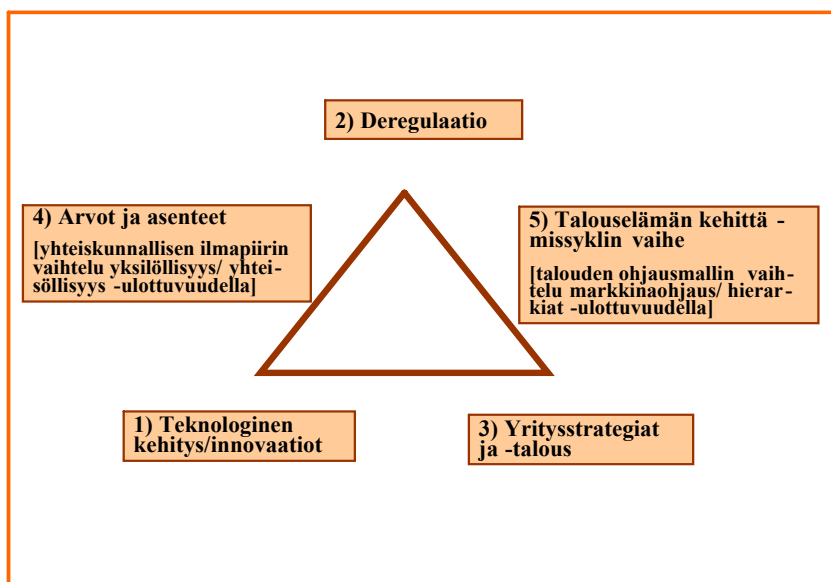
Vaikka kumpikaan varatoimitusjohtajista ei sanonut suoraan, että suomalaisten finanssi-ryhmien satu on nyt lopussa, oli tämä tieto luettavissa heidän puheistaan. Sanoma, jossa oli kyse Sampo Oyj:n strategiasta, oli tiivistettynä seuraava: Sammon johdon tärkein tavoite on saada Sammon tehoton pääoma tuottamaan ja yrityksen markkina-arvo kohoamaan niin nopeasti kuin mahdollista. Vain näin Sampo voi varmistaa neuvotteluasemansa markkinoilla ja tarvittaessa lunastaa itselleen kuuluvan aseman toimialan kansainvälisissä yritysjärjestelyissä. Tällaisessa strategiassa ei ole enää mitään tilaa tehottomana niin sanotuissa strategisissa omistuksissa maa-kaaville pääomille, vaan uusi strategia lähtee siitä, että pankki- ja vakuutustoiminta ovat aivan normaalia liiketoimintaa kaiken muun liiketoiminnan joukossa.

Kaiken kaikkiaan Suomen talouden avautumisprosessi on ollut pikemminkin asteittaista sopeutumista toimintaympäristössä tapahtuneeseen kehitykseen ja eräänlaista viivytystaistelua monien väistämättömänä pitämää kehityssuuntaa vastaan kuin konsanaan selkeää kansalliseen tahtotilaan perustuvaa strategista sopeutumista toimintaympäristön muutosvaatimuksiin (vrt. Komi & Huomo 1997). Koska viivytystaistelu ja siihen sisältyneet peite- ja näennäisprosessit osaltaan vaikeuttivat suuresti murrosprosessin hahmottamista ihmisten mielissä, on tapahtuneen kehityskulun ymmärtämiseksi välttämätöntä paneutua erityisen huolella siihen, mitä milloinkin tapahtui, mikä oli päättäjien tiedossa, millaisia merkkejä ilmassa oli, milloin mistäkin asiasta olisi pitänyt tietää ja millaisia johtopäätöksiä mistäkin merkeistä olisi pitänyt osata eri vaiheissa vetää (ks. liite 3).

Vaikka siis tarkasteluajakajakson yleinen kehityssuunta ja sen jakautuminen suljetun sääntelytalouden ja avautuneen kilpailutalouden jaksoihin on sinänsä aivan ilmeinen ja siten yksi viime vuosikymmenien tapahtumien jaksoittumisen pääjakoja, tosiasiaa tämä aikakauden muutos ei ollut murroksen keskellä elettyä lainkaan niin selvärajainen kuin jälkikäteistarkastelu antaa ymmärtää.

Kirjani kysymyksenasettelujen kannalta tämän siirtymäkauden – eräällä tavalla harmaan alueen – tapahtumien kuvaaminen ja ymmärtäminen onkin aivan erityisen tärkeää. Kirjan alussa tavoitteeksi asetetun ”murrosprosessin anatomian” selvittämiseksi on tärkeää, että pystytään rekonstruoimaan keskeisiä kehityskulkuja nimenomaan siitä näkökulmasta ja niistä lähtökohdista, joista tapahtumissa mukana olleet päätöksentekijät joutuivat ne aikanaan kokemaan. Toisin sanoen pyrkimyksenäni on kuvata niitä puutteellisia tietoja, joiden pohjalta tehtiin toteutuneeseen kehitykseen johtaneita päätöksiä ja arvioitiin niiden tarvetta.

Kuvio 14 *Megatrendien taustalla olevia yhteiskunnallisen dynamiikan osatekijöitä*



Tämän olen toteuttanut ensi vaiheessa alla olevassa taulukossa 6. Liitteessä 3 esitetyn, peirceläisen salapoliisimetodin (abduktion) hengessä suoritettun alustavan kronologisen kartoituksen ja analysoinnin sekä luvussa 4 läpikäydyn teoria- ja muun kirjatiedon pohjalta olen pyrkinyt taulukossa 6 muodostamaan *ensimmäisen, rakenteellisen selitysyhteyden sisältävän synteesin ja samalla työhypoteesin viime vuosikymmenien tapahtumien sisäisestä dynamiikasta ja samalla eri tekijöiden ja tapahtumien ajallisesta yhteydestä suomalaisessa talousmallissa tapahtuviin muutoksiin*.

Taulukko 6, joka kuvaa, millaisin tapahtumin ja niiden välisin yhteyksin suomalaisen talousmallin muutosvyöry eteni tutkimusajanjaksolla vuosina 1980–2003, on laadittu seuraavasti:

1. Ajallisesti tapahtumien vyöry on vaiheistettu suomalaisen talousmallin avautumisen mukaan kolmeen jaksoon
 - suljetun sääntelytalouden kausi (vuodet 1980–88, taulukko 6A)
 - uuden globalisaatioaalton¹⁵⁸ alun ja suomalaisen talousmallin avautumisen vaihe ”raajat alkavat murtua” (vuodet 1989–94, taulukko 6B)
 - avoimen kilpailutalouden kausi (vuodet 1995–2003, taulukko 6C)
2. Muutosprosessin ytimessä (sarake 1) ovat ne tekijät ja tapahtumat, joiden olen arvioinut edustavan itse talousmallissa tapahtuneiden muutosten eri ulottuvuuksia
3. Talousmallin muutoksia kuvaavan sarakkeen 1 oikealla puolella olevat sarakkeet 2–6 ovat työhypoteesini niistä tekijöistä ja tapahtumista, jotka ikään kuin laajenevina renkaina ja samalla tapahtunutta muutosta selittävinä elementteinä ovat vaikuttaneet tämän ydinprosessin ympärillä toteutuneeseen kokonaiskehitykseen. Taulukkoa laadittaessa lähtökohtaoletuksena on ollut, että lähimpänä suomalaisen talousmallin viime vuosikymmenien muutoksen ydintä on ollut Nokia-yhtymän uudelleenmuotoutumiseen ja kehitykseen liittyvät tapahtumat (sarake 2), sitten rahoitussektorin tapahtumat (sarake 3), valtiovallan roolin muuttuminen (4), jne.
4. Toisaalta, koska raja selitettävän ja selittävien ilmiöiden välillä ei ole kaikilta osin täysin yksiselitteinen – vaikutussuunnat eri tekijäryhmien välillä voivat olla ja ovat varmaan olleetkin molemminsuuntaisia –, on myös sarakkeissa 2–6 nostettu esiin **ras-****teroinneilla** ne tekijät, joiden on arvioitu liittyvän osaltaan myös varsinaiseen talousmallin muutokseen.
5. Sitä, että yritystoiminnan ja yhteiskunnan asiat ja tapahtumat eivät synny tyhjiössä, olen pyrkinyt markkeeraamaan taulukkoon joillakin kyseistä ajanjaksoa kuvaavilla yleisemmillä ajan ilmiöillä. Ne on merkitty taulukkoon kursivoidulla versaalilla. Tältä osin mielessäni on ollut eräänlainen yhteiskunnallisen kehityksen ”megatrendejä” synnyttävä yleisempi muutoskehikko (kuvio 14).¹⁵⁹

¹⁵⁸ Viittaan tässä Friedmaniin (2000).

¹⁵⁹ Tämän muutoskehikon voi ajatella kuvion 14 tapaan visuaalisesti kolmiona, jonka kärjet – ja siten kaikelle yhteiskunnalliselle toiminnalle viime vuosikymmeninä sen yleisemmät puitteet ja muutosdynamiikan – muodostavat 1) *innovaatiot* (= teknologisen kehityksen tarjoamat mahdollisuudet ja/tai rajoitteet), 2) *deregulaatio* (= yhteiskunnallisen päätöksenteon luomat institutionaaliset puitteet) ja 3) *liiketoimintastrategiat/-rakenteet* (= yritysten toiminta), ja niiden keskellä, kaikkeen yhteiskunnalliseen toimintaan vaikuttavina lisätekijöinä 4) *arvot ja asenteet* (= yleisen yhteiskunnallisen ilmapiirin vaihtelu yksilöllisyys/yhteisöllisyys -ulottuvuudella) sekä 5) *talouselämän kehittämissyklin vaihe suhteessa suuriin rakennemuutoksiin* (= tarve resurssien siirtämiseen käyttökohteista toisiin ja niiden edellyttämä governance-malli ulottuvuudella markkinaohjaus – hierarkiat; vrt. Holmström & Kaplan 2001; Holmström & Roberts

Taulukko 6 *Suomalaisen talousmallin muutosprosessin sisältö ja vaiheet jäsennettyinä talouselämän yleisempään muutoskehikkoon*

6.4 Suljetun sääntelytalouden kausi (1980-88)

	Talous malli	Nokia	Rahoitus sektori	Valtioval- lan rooli	Elinkeinoelä- män muutokset	Muu maa- ilma
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1980	Terminiini- markkinoi- den muutok- set aloittavat pääoma- markkinoi- den avautu- missuunnan Uusi pankki- laki antaa ulkom. pan- keille oikeu- den liike- pankin per. Suomeen VM:n luval- la	Kairamo oli aloittanut tj.:na 1977, yritykseen 1970; sitou- tum. elekt- ron. 1976– 77; Mobira per. yhdessä Saloran kanssa 1979 Kallasvuo Nokialle (Alahuhta 1977) Nokian valm. 1. DX 200 digit. keskus käyt- töön Omistaja- pankit torju- vat johdon yrityksen Yhtyneiden Paperiteht. määräysval- lan ostoon FIN mikro- tietokonei- den myynti 1000 kpl; mp-liittymiä < 24 000 (#1 mikroproses- sori v. 1971)	OP-85 linjaa op-ryhmän strategiaa, tavoitteeksi 450 000 jäsentä 1985 mennessä; OKO:n päj Konttinen (67-), hnpj Timonen (75-) KOP perus- taa Kansal- lisrahoitus Oy:n osa- maksu- ja leasingrahoi- tukseen; ku- valliset pankkikortit tulevat MUSTA RAHA, PIMEÄT TILIT, TUKITAL- LETUKSET	SP:n uudet ohjeet ter- miinimark- kinoille Uusi pankki- laki Presidentti Kekkoselle kv. Lenin- palkinto FIN ja NL allekirjoitta- vat 2,4 mrd. mk toimitus- sopimukset YRITYS- DEMOK- RATIA- KESKUS- TELU	Hartwall ostaa Lapin Kullan Finnvalco lope- tetaan TVO:n Olki- luodon ydin- voimalan kak- kosreaktori käynnistyy Haavisto (1979 -) P-S vkpj., Kontio jkpj., Hakala (1978 -) tj.; PTT perus- tet. (-79), Suokko tj., Skurnik tutk.joht.	Lech Walesa Puolassa So- lidaarisuuden puheenjohta- jaksi; That- cher (v. -79) Ison-Britan- nian päämi- nisteriksi Euroopan valuuttajär- jestelmä, EMS (-79) Kiinan väki- luku > 1 mrd.; Deng liberalisoi v.78 maan talous- ja kauppapoliit- tisen linjan MONETA- RISMI AASIAN UUDET TIIKERIT TERRORIS- MI NOSTAA PÄÄTÄÄN EUROO- PASSA
1981	Citibank etabloituu # 1 ulkomai-	Nmt-stan- dardin läpi- murto	Hirvonen SYP:n tj -83 alusta, Tii-	Yle:ltä MTV:n uutistoimin-	OTK alkaa sa- neerata, hlöstö- supistukset 2	Reagan USA:n presi- dentiksi,

1998). Tähän ajattelumalliin sisältyvän ”kolmionäkökulman” olen omaksunut dosentti Martti Häikiön kanssa käymieni keskustelujen perusteella, hän on omissa yrityshistorioissaan (Hankkija, Radiolinja, Nokia ja Alko) vakuuttanut sen selitysvoimasta ja hyödyllisyydestä. Oma ajatteluani ja kokemuksen perusteella syntynyttä näkemystäni edustaa siihen neljäntenä ja viidentenä tekijänä lisäämäni *arvojen ja asenteiden* ja tarvittavan *markkinaohjauksen asteen* edustama lisäulottuvuus.

TALOUSMALLIN MUUTOKSEEN VAIKUTTANEET
PROSESSIT JA VOIMAT

	sena pank- kina Suo- meen – suo- malaiset pankit vas- tustavat, merkitystä vähätellään	Talousjohta- ja Haavisto laatii ensim- mäisen ny- kyaikaisen strategian Yritysosto- jen painopis- te energiasta teknologi- aan, perusta- voitteena monialai- suus; Tele- van osto ja Telenokian per. ajatuk- sissa ”Tele- kostamus”; Mikro-Mik- ko 1	vola jkpj /päj; Sund- qvist STS:n päj. Jauho (VTT) ja Manner- koski (Ou- lun yo) KOP:n hn- :oon; Kor- honen Met- säteollis. kl:sta jk:aan	nalle 2 vuo- den koeaika UKK:N VALTA- KAUSI PÄÄTTY	vuodessa 500, lihateollisuus TLK:lle Viinanen SAK:n pj; Ran- tala OTK:n päj Osk:n säästö- kassojen ylikor- koja tutkitaan Alko Pohjolan kannattavin yritys HOP myy Navi- ren norjal. Kva- ernerille, SP:n luvan epäämi- nen peruu kau- pan; uudet osta- jat Wärtsilä ja Kone	kääntää USA:n talo- uspolitiikan oikealle Ranska kan- sallistaa 36 pankkia ”HOL- LANNIN TAUTI” PUOLASSA KUOHUU
1982	Pankeille lupa laskea liikkeelle omia sijoi- tustodistuk- sia SUOMA- LAISET EKONO- MISTIT VAKAAN MARKAN LINJALLE	Tukholman pörssiin (yh- dessä Wärtsi- län kanssa) Uusi kah- deksan teol- isuusryh- män organi- saatio Mobiran osakkeiden ja Finnish Chemicals ostot	Lassila nimitetään KOP:n päj; Ahava (Ka- jaani), Sere (R-Repola), Hakkarai- nen (Yhty- neet), Mik- kola (Kes- ko), Salmi- nen (Ilmari- nen) ja Tarkka (Huhtamäki) hn:oon; Pek- kala OKL:n hnpj.; Ranki SKOP:n päj, Ali-Melkki- lä tj. Chase Man- hatan ja Banque de l’Indochine et de Suez etabloituvat Suomeen Karjalainen SP:n päj; Lindblom jk	Periaatepää- tös valtioval- lan t&k -pa- nostusten li- säämiseksi; KTM:n suo- situs valtion- yhtiöille hal- lintoelinten valtuuksista ja vastuista yhtiöiden tu- loksesta ja kehittämi- sestä FIM 6,7 % devalvaatio + hintasulku Koivisto tp, Sorsa pm Valtioyhti- öiden hn ikäraja < 70 v., tavoite 67 v.	E-Osuuskunta Eka perustetaan, Rantala pääjoh- tajaksi Pesonen SOK:n pääjohtajaksi; S- ryhmän sanee- raus käynnistyy; Tapiola syntyy Auran ja Pohjan fuusiolla Kymi-Ström- berg syntyy; Pohjan Saha Serlachiukselle; Valmetin hpj Mattila eroaa, tilalle Kan- kaanpää ; hnpj Lindblom ero- tet. Ensosta ikä- pykälän per., ti- lalle Väyrynen ; Haavisto ML hnpj S.Sokerin jv Standard Brand- sin (myöh. Na- bisco) kanssa; Vaasanmylly Suomen Soke- rille Suomi tv-satel- liittikauteen	KGB-mies Andropov NL:n presid.; Kohl Saksan liittokansl. SKR deval- vaatio 16 % Kv. velkakriisi synnyttää ns. roskalaina- markkinat USA:ssa ja avaa tien [So- ros 1987] suu- rille yritysjär- jestelyille EFTA valmis yhteistyön kehittäm. EU:n kanssa ”kaikilla yht. tal. edun alu- eilla.” Ruotsi uudel- leenjärj. Statsföretag- ia ja nimi muuttuu Pro- cordiaksi

SUOMALAISEN TALOUSMALLIN MUUTOSPROSESSI
TAPAHTUMIEN VYÖRYNÄ

					HTV:n lähetyksen alkaessa Kukkonen PTT tj	
1983	KOP:n Las-silan linjapuhe liberaalis. ja pankkikilpailun puolesta SP lisää pankkien vapaata koronmuodostusoikeutta RAHA ALKAA KALLISTUA	Luxor-Salora- ja Mobira- kaupat Vuorilehto operatiiviseksi (!) vtj:ksi, Baldauf ja Koski Nokialle	Kullberg SP:n, Ali-Melkkilä SKOP:n päj; Nars HOP:n tj., Ikkala jkpj.; Laakso OKO:n päj KOP:n organis. uudistetaan, painopiste siirtyy johtoryhmälle; Härmälä, Karmila ja Korhonen pankkiin; 1. avaukset ”harkittujen riskien” ottamiseen; KOP:n jät-tiosakeanti käynnistää pankkikilpailun OP-90 -strategiarosessin tavoitteena m-osuuden kannattava kasvattaminen.	Tekes perustetaan; Vn periaatepäätös valtion-yhtiöiden merkityksestä, toimintaperiaatteista ja hallinnosta korostaa kannattavuutta ja terveitä liiketoimintaperiaatteita ja määrittelee niille samat toimintanedellytykset kuin muillekin yhtiöille, vnk keskustelee riskirah. hankintamahd. po-markkinoilta Ilmoitus yya-sopimuksen ennenaikaisesta pidentämisestä v. 2003 Koiviston NL-vierailun yhteydessä, Koivistolle Leninin kunniamerkki; Sorsa talouskomission SF-pj, Pek-kala vpi.	S-ryhmän viimeiset 15 vuotta tappiollisia, S-83-ohjelmalla luodaan mm. alueosuuskauppastrategia Huhtamäki ostaa USA:sta 12 makeisteollisuusyritystä Relander TKL:n tj. Vak. yhtiö Fennia paloittellaan, pääosa Yrittäjien Vakuutus-selle SUOMI ”EUROOPAN JAPANI”	Nobelin rauhan palkinto Walesalle EY-maat sopivat ensimmäisen keran maatal. hintojen ja tuotannon alentamisesta ”HOLLANNIN JA IRLANNIN TAUTI” SHARE-HOLDER VALUE JA VIHAMIET YRITYSVALTAKSET USA:SSA ASEVA-RUSTELU KIIHTYY
1984	SYP perustaa 1. suomalaisen pankkiomistuksen sijaitusyhtiön Hgin pörssi	Kouri hallitukseen; Ala-Pietilä Nokialle; Kairamo NL:n talouskomissioon; yhtiön met-	Dreyfus Opportunity Fundille VM:n luvala 0,5 % KOP:sta; KOP:n Tosi on -yritys-	Sorsa pm-vierailulla NL:ssa; FIN/NL ta-varanvaihtosopimus vv. 1986–90 al-lekirjoitetaan	Wärtsilä # 1 FIN yritys Lontoon pörssissä; Amer # 2 Rauma-Repolalle ja Wärtsilälle	British Telecomin yksityistäminen avaa kv. uuden kehityssuunnan, josta tulee muille maille

TALOUSMALLIN MUUTOKSEEN VAIKUTTANEET
PROSESSIT JA VOIMAT

	alkaa noteeraata suomalaissytysten ns. vapaita osakkeita, jotka eivt kuulu kansallisen omistusrajan piiriin	sat myydaan Kouri ja Nordberg konsultteiksi ulkom. po:n hankinnassa ja Mobiran USA-operaatioissa	kuvakampanja ja uusi suuosakeanti rikkovat vanhat herasmiesopimukset; SYP vastaa omalla annillaan	EKH vapauttaa bensinin jakelupalkkiot hinnanvahvistusmenettelysta	suuria NL-laivatilauksia	(myos Fin) esikuva Reaganin uudelleenvalinta, Tšernenko NKP ps Wallenbergit sopivat Volvo-yhtymän kanssa jattilaismäisestä keskin. osakejartestystäStora Kopparbergista Bille-rud-enemistön ostola Ruotsin # 1 metsäteolisuudessa JAPANI KV TALOUSKE HITYKSEN VETURINA
	Vakuutusyhtiöille oikeus sijoittaa ulkomaisiin osakkeisiin ja pankeille ulkom. antolainaukseen, ja kauppoihin ulkom. arvopapereilla; peruskorkoiset pankkikohtaiset kiintiöt kp-rahoituksessa poistetaan	Kumppanuussopimus Tandyn kanssa; Tandy Mobira Corporation (TMC)	KOP Nordfinanz-Bank Zürichin omistajaksi; tavoitteena Pohjolan "Deutsche Bank ja P-Euroopan johtava liikepankki	Kouri Winderin jk:aan, Wihtol UM:n vs-85; Kalela TP kp	Valmet voittaa kv. tarjouskilpailun maailman suurimmasta perikoneesta; Unifors Ruotsin valtion luvalla Nesteelle	Pilkama MTV:n, Sipponen EVA:n tj.
	Ulkom. pankeille oikeus FIN päiväl. markkinoille	Toimialojen jako kolmeen: hyvin menevät, panostusalueet, huonosti menevät; Jarenko Sanomista kehittämään korkean teknologian tietopalv.; erillinen tietoliikenneryhmä syntyy	Asiantuntijat (Leponiemi , Ahlstedt ja Prihti) esittävät pitkälle vietyä konsernimallia Op-keskuksessa (OKO/OKL)	Vihreiden läpimurto kunnallisvaaleissa, Sorsan infokratiapuhe		EUROSKLE ROSIS
1985	Ensimmäiset paikallisdiaoluvat myönnetään	Postin satelliittimaa-asematilau	Komi OKO:n päj, Liukkonen tj; Iisalmen Op:n katastrofi herättää Op-ryhmän valvojat	Kilpailussa: ilmoitusvelvollisuutta laajennet., kilpailuneuvostolle ja asiamiehelle lisävaltuuksia	Hankkija ostaa Puolimatkan; Haka Valion päj; Palmunen Hankkijan hnpj; Kivinen Tukon, Halonen Raision päj Kemiralle lannoitetehtas Holannista; Huhtamäki kauppaa 50 % Medicasta; Otto Wuorio Perusyhtymälle; Ahlströmille Riihimäen Lasin osake-enemmistö	Gorbatšov NKP:n ps, Gromyko NL presidentiksi
	Valuuttapankeille oikeus optiosopimusten tekemiseen tietyn ehdoin ja muutoksia valuuttamääräyksiin	Pörssin sisäpiirikauppaohjesääntö hyv. Nokiaa sitovaksi	HOP:n valuuttakauppatappio avaa rahoitussektorin rakennejartestelyt, SYP:llä lähes 20 % omistus	Rekolan KIH -komitea selvittämään kls uudistamista VN periaatepäätös lähiv. talous- ja finanssi-polit.		Länsi-Euroopan integraation Valkoisen kirja, projekti "1992"
		Mobiran m-osuus # 4 maailmassa (koko markkina ~ 60 000)				OECD-MAIDEN TYÖTÖMYYS >
		Ollila Nokialle; Kairamo TKL				

SUOMALAISEN TALOUSMALLIN MUUTOSPROSESSI
TAPAHTUMIEN VYÖRYNÄ

		pj Strategisessa suunnittelussa jako ”panostus-” ja ”rahantekoa-alueisiin”	KOP:lle sivukonttori NY:iin; Erkko KOP:n hnpj; SYP aloittaa varsin pankkitoiminnan USA:ssa Markkinarahan osuus pankkien varainhankinnasta 1979–85 3 → 30 %, KOP johtava m-rahapankki Bergen Bank etabloituu # 1 norjalaisena Suomeen	TMA:ssa monivuotinen keh. ohj. valt.yht. rahoitus- huollon par. (ei pörs-siin); tallet. verohuojennuslakia jatketaan USD > FIM 7, marrask. < 5,5 RÖTÖS-HERRA-JAHTI	Partekille Hiab-Foco Ruotsista; Karhu-Titan Jofa-kaupalla yhdeksi alansa suurimmista Euroopassa; Rosenlew Poly-Pac-kaupalla USAn # 2 muovisäkeissä; Rautaruukki varmistaa Ruotsin putkitehdaskaupalla asemansa Pohjolan suurimpana hitsatuissa teräsputkissa Princeton Gamma-Tech USAs-ta Outokummulle; Marimekko Amerille ML tehtaita Tanskasta ja Kreikasta; OK-Liha TLK:lle Askolle enemmistö Finlaysonista; SYP liittyy Kaukaan Kymi-Strömbergiin; SYP:lle ja Kaukaalle 45 % Schaumanista → # 1 FIN metsäteollisuudessa	30 MILJ. USAN YRITYS-KAUPPA-AALTO LIIKKEEN-JOHDON OPTIO-OHJELMAT ALKAVAT YLEISTYÄ USA:SSA ”TÄHTIEN SOTA”
1986	Suomi EFTA:n täysjäseneksi SP siirtyy pv-luotto-markkin. kaksikorkojärj. ja luotokorkojen sitominen viitekorkoon alkaa Valuuttalain	Omistajat hallin-ton. (Tiivola pj, Lassila vpj) ja hallitus sisäiseksi; hallitus irti operat. vas-tuusta; Kai-ramo pääjohtajaksi, Vuorilehto tj, Ollila jk:aan Kouri järjestää suun-	KOP järjes-telee P-Suomen metsäteollisuutta ”Pohjolan Paperi” - ja Poka -(Poh-jola-Kansal-lis) suunnitelmilla Teollistamis-rahasto SYP:n avul-la sp-ryh-mälle SYP-HOP -	Yritysvero 43 → 33 % Päiväluotto-korot käyvät 40 %:ssa valuutan ulosvirtauksen pysäyt-tämiseksi FIN ESAn liitännäis-jäseneksi Pekkala maaherraksi	Strömberg Ase-alle; Kouri Ca-pital perustetaan Metsä-Serla syntyy, SF # 2; Tuomala Hankkijan päj Valmetin ja Wärtsilän sopi-mus telakka- ja metsäkoneteol-lis. toimialara-tionalis. (telakat Wärtsilälle, pa-perikoneet Val-metille)	Osuusmeijerien yksityis-täminen Ir-lannissa al-kaa Palmen murha Tšernobylin ydinonnetto-muus Öljyn hinta romahtaa yli 26 alle 10

TALOUSMALLIN MUUTOKSEEN VAIKUTTANEET
PROSESSIT JA VOIMAT

	uudistus jatkaa valuuttansäännöstelyn varov. liberalisointia	natun Nokia-annin Sorokselle, Kouri Capitalista 10. suurin omistaja; Catalystin (Kouri & co) lbotarjous Nokian teollisuuselektronikasta; paine toiminnan fokusoinnista kasvaa Osakeenemmistö SLO:ssa; Airamien myynti mbo-kaupalla Nokia vm 1986 - 10 divisiota - 45 tulosityksikk. - 180 liiket. al.	fuusio USD < 5 FIM OP-Rahotuskeskus pörssiin; ryhmäkohdainen vakavaraisuusajattelu epävirallisesti käyttöön Op-ryhmässä VAHVAN MARKAN POLITIIKK KESKUSTE LU RAHA-POLITIIKAN ITSENÄISYYDESTÄ	Ouluun, Ollila vv-ministeriksi Toimilupa Ylen, MTV:n ja Nokian Oy Kolmostelevisio Ab:lle	Oulu Oy Veitsiluodolle + suunnit. Kemi Oy:n yksityistäm.; Ahlströmin Var-kauden metsäteollis. Ensolle Neste belgial. Himont'in kaupalla Eur # 5 polyprop. valm.; Outokummusta Grängesin ja Wirsbo Brukin ostolla # 1 kuparituoteyritys Euroopassa, irlantil. Taran sinkkikaivoksen enemmistö Outokummulle Valintatalo Ekalle; Tamron enemmistö Spontelille SYP/SKOP varmistavat Lab-systemsin ja Schaumanin osakevaihdolla S:n liittäm. myöhemmin SYP-ryhmän Kymi-Kaukas-yhtymään Kesoil ja Union sekä lähes 20 % Ruotsin OK-Petroleumista Nesteelle	dollariin GATTin Uruguayn kierros alkaa
1987	Sijoitusrahastot Laki valtion liikelaitoksesta Ulkomaista luotonottoa vapautetaan Vakuutusyhtiöiden oikeutta omis-	KOP:n suurkaupat Soroksen Quantomun ja Kouri Capitalin kanssa Nokian osakkeilla SEL kulu-tuselektron. kauppa kaikkien aikojen FIN # 1 yritys-	KOP ja Pohjola Skandin # 1 omistajaksi ja per. KOP-Rahasto Oy:n KOP, OKO ja PSP pelastavat tappiollisen Hankkijan uusin korkotuetuin lai-	Komitea ehdottaa hintavalvonnasta luopumista ja uutta kilpailunrajoituslakia Suomisen, Taxellin ja Väyrysen ”porvarisopimus” Holkerin # 1 hallit. koo-	Kymmene Schauman-fuusiolla FIN # 1; SKOP-leiri ostaa Tampellan SYP-leiriltä; ML, Yhtyneet ja Kajaani per. Pohjan Sellun; SYP-leiriin kuuluneen Rosenlewin enemmistö KOP-leirin R-Repolalle	ABB syntyy (#1 Eur megafuusio) DDR:n Honecker ensivierailulla SLT:ssa NY:n pörssin kurssiromahdus käynnistää lokak. 19. ”mustan vii-

SUOMALAISEN TALOUSMALLIN MUUTOSPROSESSI
TAPAHTUMIEN VYÖRYNÄ

	taa muun alan yritt. raj. 20 % ja pankkien 10 % (pankeille 5 v. siirtymäaika) Helibor-korot	osto Nokia Océa-ic-ostolla Eur. 3. tv-valmistajaksi sekä yhd. Alcatel'in ja AEG:n kanssa mp-markkinoille; valtio ostetaan ulos Telenokiasta Tavoitteeksi gsm-verkon käyttöönnotto 91 Yhtiön koulutusohjelma oma "yliopisto" alkuun Nuovo yhteistyökumppaniksi tavoitteena muutos "elektroniikka-tuotteesta tyyli-tuotteeksi"	näjäjärjestelyin Sponsor-Spontel -riita OP-90- prosessin tarkistuskierroksella op-ryhmässä korostuu varovaisuus, kannattavuus ja tehokkuus, tavoitteena talous-alue-rakenne Lindblom PSP:n ja Hirvonen SYP:n päj	taan "vahvan markan puolustajista" Valtion tiede- ja teknologianeuvoston perustetaan "TANSKAN TIE" VAROIT-TAVANA ESIMERK-KINÄ TALOUS-POLITII-KASSA	Lahti SOK:n, Koskenmäki TLK:n päj; Kahri STK:n tj SOK ja Eka per. kaksi yhteistä yhtiötä, joille siirtävät elintarvikke- ja tekstiili- ja vaatetusteollisuudet; Alepa SOK:lle 1. uutosuuskunta Sammon muuttam. oy:ksi sytyttää omistustaistelun YIT fuusioidaan emoyhtiö Perusyhtymään FIN suurimmat yritykset ulkomailla (ulkom. lv mrd. mk/% lv:sta): - Kone 4,9/88 - Kemira 4,5/53 - Nokia 3,7/26 - Neste 3,2/11 - Outok. 2,9/39	kon", Hex seurasi -10 % EY siirtyy enemmistö-päätöksentekoon PERES-TROIKA LIEN-NYTYS
1988	Hallituksen EEC-selonteko (ei EY:lle) Jäsenanomus Euroopan neuvostolle Uusi kilpailurajoituslaki lopettaa hintavalvonnan SP liev. valuuttamääräyksiä; suorat ulkom. sij. luvanvaraisiksi	Nokian kauden vuosi, "annus horribilis" Nokia Ericssonin tietokone-liiketoimintojen ostolla Eur. # 7 tietotekn. yritys "<i>Tule Euroopan omistajaksi</i>" -osakeanti; yritys saada Volvo omistajaksi vuosina 1986-88 Nokia-Mobira m-markkina johtaa	KOP käynnistää "vastavalkeat" nurkanvaltaushankkeen perusteella; liittosuhde Kourin ja Fryckmanin kanssa alkaa, <i>Project Independence</i> ja <i>Sypover</i>-hankkeet syntyvät; <i>Kourin Fortress Finland</i> -suunnitelma Lassilan pöydällä; yhteistyö- ja ristiin.	Koivisto tp uudelle kaudelle Postisäästöpankki yhtiöitetään Postipankki Oy:ksi Uusi työllisyyslaki, VNp vakaan taloudellisen kehityksen turvaamiseksi + pääkaupunkiseuran investointivero; mv-veroa kiristetään Tal.pol. ryhmiä S. myönteinen	S-ryhmä käynnistää asiakasomistajakonseptin suunnittelun; Hankkija ja SOK yhteistyöhön maatalouskaupassa Hankkija Maatalous Oy:ssä, Kuusela tj Seppälä Stockmanille; Lehtimiehet Yhtyneille Kuvalehdille; Lääketutkimus Tamrolle, Kaukomarkkinat Sponsorille, Farmoksen maatal. ryhmä S. Sokerille; Hart-	Delorsin komitea aloittaa emuselvitykset "Isä" Bush USA:n, Gorbatsjov NL:n ja Mitterand Ranskan presidenteiksi Uudet (BIS) suositukset kv. toimintaa harj. pankkien vakavaraisuudesta; poliittisten vapauttamien EMS:n piirissä Stora ostaa Swedish

TALOUSMALLIN MUUTOKSEEN VAIKUTTANEET
PROSESSIT JA VOIMAT

	Keskustelu pellervolai- sesta finans- siryhmästä käynnistyy	jaksi USAs- sa Kouri esittää <i>Pohjantähti-</i> suunnitel- mansa: ”<i>A plan to reca- pitalize No- kia as a pri- vately held company</i>” Koski kuo- lee, Kaira- mon itse- murha Suurimmat omistaja- ryhmät, %: - SYP 24 - Pohjola 17 - KOP 11 Mikrotieto- koneita > 100 000; mp-liittymiä > 138 000	Gotagrup- penin kans- sa, Fagnäs Härmälän tilalle PTV:n Aranko va- roittaa KOP:ia lain- vastaisista toimista; PSP:n tj Santala ero- aa arvopape- risotkujen per.; Niemi uusi tj KOP:n or- ganisaatio 6 tulostav. toimintoon, tavoitteina kasvu ja markkina- asemien vahv. SYP:n osa- keanti	kanta valtio- yht. pörssi- listautum., Outokumpu ja Valmet pörssiin Vientitakuu- ja Valtionta- kuulaitokset yhdistetään Valtionta- kuukeskuk- seksi Yya 40-v. juhlat Asuntojen hintojen nousu > 30 %/v. Koiviston Kiinan vie- railu	wall Mallasjuo- man kaupalla # 3 Pohjolassa Ost:n piirissä keskustellaan liiketoimintojen yhtiöittämisestä, Lihapolar Oy, Itikka-Lihabot- nia Oy ja LSO Foods Oy perus- tetaan; Penttilä TLK:n hnpj; 120 valiolaista meijeriä yhdis- tet. 8 aluemei- jeriksi Uusi Suomi ja Treen Kirjapai- no Aamulehti Oy:ksi; Pro Lehdistö per. torjumaan maa- kuntalehtien kaappauksia ABB:n Cylinda- kodinkoneteht. Askon Upo Kodinkoneelle; Sumitomo No- kia Renkaiden väh. omistajaksi Talousspol. mvk- :lta Valmetille lupa pörssilista- ukseen; Valmet ja Outokumpu hyv. pörssiin Kansa ostaa ta- loud. vaikeuk- sissa olevan osakkuusyhtiö Clarendonin 2 vakuutusyhti- ötä	Matchin, MoDo Hol- menin ja Iggesundin 6 mrd skr:lla Nabisco ulos pörssistä USD 31 mrd LBO-kaupal- la (ostajana Kohlberg, Kravis & Ro- berts) ”MYRKKY- PILLERIT” VIHAMIE- LISIÄ YRI- TYSVAL- TAUKSIA VASTAAN

Ensimmäisenä merkit tulossa olevista muutoksista olivat nähtävissä – niille jotka niitä osasivat lukea – aluksi kansainvälisellä rintamalla. Ensin tulee uutisia teknologisen kehityksen uusista saavutuksista, jotka alkavat muuttaa käytännön teollista toimintaa ulottuessaan yritysten toimintaympäristöön ja toimintaedellytyksiin ja näin ollen myös yritysraenteisiin yritysten asemoidessa toimintonsa muuttuneeseen toimintaympäristöön.

Isosta-Britanniasta Thatcherin ja hieman myöhemmin USA:sta Reaganin valintojen jälkeen alkaa tulla yhä vahvempia merkkejä myös poliittisen suunnan muutoksesta entistä liberaalisempaa, markkinavetoista taloudellista ajattelua kohti. Merkittävä ja kauaskantoinen uudistus tältä osin oli Ison-Britannian 1970-luvulla tekemä päätös maan pääomamarkkinoidensa vapauttamisesta, jota useat Euroopan maat varsin pian jatkoivat sillä seurauksella, että Euroopan pääomamarkkinat olivat jo 1980-luvun alussa useimpien maiden osalta vapaat. Samoin Thatcherin hallitus avasi vuonna 1984 toteuttamallaan British Telecomin yksityistämällä nopeasti vahvistuneen yksityistämissuunnan eurooppalaisessa yritysmaailmassa.

Vähitellen kuvaan astuvat suuret yritysjärjestelyt; suoranainen yrityskauppojen vyöry (merger wave) muuttaa elinkeinoelämän rakenteita ensin USA:ssa (ks. Useem 1996) ja myöhemmin 1980-luvulla myös Euroopassa (vrt. GM:n suuret yritysostot keväällä 1984, ABB:n synty kesällä 1987).

Seuraavassa vaiheessa myös maailmankaupan monenkeskisiä sopimusjärjestelyjä ja vapaakauppa- ym. alueita ryhdytään sopeuttamaan muuttuneisiin toimintaedellytyksiin. Muutos alkaa näkyä myös niin sanotun itäblokin puolella 1980-luvun loppua kohti poliittisissa rakenteissa kiihtyvällä vauhdilla tapahtuvina muutoksina.

Suomeen keskeiset toimintaympäristön muutokset tulivat paitsi suoraan markkinoilta yrityksiin, erityisesti Gattin (ja myöhemmin WTO:n), Neuvostoliiton muutosten ja romahtamisen ja viime vaiheessa EEC:n (myöhemmin EY:n ja viimein EU:n) puitteissa tapahtuvan kehityksen kautta.

1980-luvun alkupuolen tärkeitä ilmiöitä ja tapahtumia (sekä muutoksen signaaleja että sen merkittäviä välietappeja) olivat esimerkiksi:

- Kansainvälisen pankkikriisin seurauksena USA:han syntyy ns. roskalainamarkkinat, jotka avaavat tien (rahoituskanavat) suurille yritysjärjestelyille.
- Kansainvälinen pankkimaailma rantautuu Suomeen; sen merkitystä vähätellään (alirvioidaan).
- Kotimaiset pääomamarkkinat alkavat avautua ja suomalaiset toimijat ottavat ensiaskeleensa avautuneilla markkinoilla, kotimaisten pankkien kilpailuasetelmassa käynnistyy muutosprosessi.
- Nokiaan rakentuu uuden sukupolven johtajapotentiaali.
- KGB-taustainen (= kv. kehitystä tunteva) Andropov nimitetään NL:n johtoon.

Muutostahti oli aluksi varsin rauhallinen, mutta alkoi 1980-luvun loppua kohti vähitellen kiihtyä:

- Kansainvälisellä rintamalla Thatcherin ja Reaganin nimitykset avasivat tien talouspolitiikan maailmanlaajuiselle suunnanmuutokselle ja vähitellen myös ns. kylmän sodan jäähmettämien kansainvälispoliittisten asetelmien muuttumiselle. Tämä kehitysvaihe, josta myös uusimman globalisaatioaallon katsotaan alkaneen (Friedman 2000), kulminoitui vuonna 1989 tapahtuneeseen Berliinin muurin murtumiseen ja pian sen jälkeen tapahtuneeseen ”itäblokin” hajoamiseen niin henkisesti kuin taloudellisestikin.
- Kotimaassa pääomamarkkinoiden avautuminen jatkui kiihtyvällä vauhdilla, mutta muutoksen yhteyttä yritysten omistajuuteen ei tunnistettu.
- teknologinen kehitys alkoi muuttaa kiihtyvällä tahdilla taloudellisen toiminnan perusteita; ITC-sektorin perusta alkoi hahmottua.

TALOUSMALLIN MUUTOKSEEN VAIKUTTANEET
PROSESSIT JA VOIMAT

- Rahoitusmarkkinoiden sääntely alkoi murentua, mutta pankkien valta säilyi.
- Perusteet kilpailulainsäädännön muutoksille ja eri tuotemarkkinoiden dereguloinnille syntyivät, minkä seurauksena perinteiset kilpailun esteet ja suojarakenteet alkoivat murtua.

6B Rajat alkavat murtua (1989-94)

	Talous malli	Nokia	Rahoitus-sektori	Valtioval-lan rooli	Elinkeinoelämän muutokset	Muu maa-ilma
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1989	EN:n parla-mentti suo-sittelee Suo-men jäse-nyyttä Uusi arvopa-perimarkki-nalaki VNp ulkom.sijoituksista FIN, 100 % ulkom. omistus sal-litaan ”edel-lyttäen, että ei ole vas-toin oleellis-ta kansallista etua”. PS käynnis-tää pellervo-laisen omis-tajuuskes-kustelun	Radiolinjan gsm-verkko-tilaus TV-tuotanto Salossa loppuu, ti-lalle matka-puhelimia Hienopaperi-tuo-tanto yhdist. Euroopassa James Rive-rin ja Fer-ruzzin kans-sa; hollantil. NKF kaape-linvalm. osto Motorola m-puhelimissa m-markkina-johtajaksi Lagerroos NMP tj; uusi strategia ”<i>keskittymi-nen mp-osaamiseen ja -bisnek-seen, hae-taan yhteis-työkumppa-neita, yritys-osto Tech-nophone?</i>” päätavoit-teena pääsy USAn suu-rille markki-noille	KOP perus-taa yhdessä Pohjolan, R-Repolan, Sponsorin ja Tukon kans-sa Securuk-sen ”semen-toimaan” o-mistuksiaan; hnpj Erkko huolestunut pankkitoi-minnan uu-sista epäter-veistä virta-uksista Nippon Life KOP:n # 6 omistajaksi; Talonen e-roaa Pohjo-lan ja S-Sa-laman valta-taistelun per., Niska-nen seuraaja KOP ja SYP järjestelevät Kourin or-ganis. suur-kaupoilla keskin. omistuksiaan Ali-Melkki-län itsemur-ha, Wegeli-us SKOPin uusi päj Op-ryhmän ”Suunta 2002” käyn-nistyy ”kent-tävetoisena” painopistei-	Talousneu-vosto varoit-taa vaihto-taseongel-man ja vel-kakehityksen kärjistymi-sestä Kokonaisve-rouudistus [veropohjan laaj. mv-vero, af] Irtisano-misaiko-ja pidennet. ja -ehtoja tiu-kennet. Vnp ulkom.sijoit. Suo-meen; toimi-luvat 25 uudelle paikal-lisradiolle FIM reval-vointi Työttömyys < 100 000, t-% OECD alimpia, työ-voimapula uhkaa Maailman-pankki: FIN maail-man 8. rikkain Valtionyht. ~20 % teol-lis. jalos-	Procordia erityis-luvalla Cultorin suurom.; Genen-cor jv Eastman Kodakin kanssa bioteknisen osaa-misen kehit-tämiseen Skoppilaisen ke-hitysyhtiö Man-conin ja Wärtsilä Meriteollisuuden konkurssit Metra Oy, Ehrn-rooth tj; Masa-Yards, Saarikan-gas tj Amer ostaa Wil-sonin; portugalil. muoviyhtiö Eps tarjouskilp. kautta Nesteelle Metsäliitto ja Yh-tyneet perustavat Metsä-Botnian; Kajaani Oy sulau-tetaan Yhtynei-siin; Onnela ML hpj Bensow konkurs-siin Vennamo PTL:n päj; Skurnik P-S tj ENSIMMÄISET FIN-OPTIO-OHJELMAT	Berliinin muuri mur-tuu Itävallan EU-jäsenha-kemus EU:ssa ”nel-jä vapautta” tavoitt. v. 91 mennessä ja sopii ETA-sta EFTA:n kanssa; Gorbatšov tunnustaa Suomen puolueetto-muuden Delorsin komitean emu-ehd. valm. Puolan # 1 demokr. vaa-lit 40 vuo-teen, Tšekkoslo-vakiassa ”sa-mettivallan-kumus” Ruotsissa Nordbanken PKbankenil-le; EU:n toinen pank-kidirekt. GLASNOST UUSI GLO-BALISAA-TIOKAUSI ALKAA

SUOMALAISEN TALOUSMALLIN MUUTOSPROSESSI
TAPAHTUMIEN VYÖRYNÄ

			nä kannattavuus, riskien hallinta ja yht. hyv. pelisäännöt; OKO pörs-siin 3 kk helibor > 16 %	tusarvosta		
1990	NL luopuu yksipuolisesti. clearing-järjestelmästä Prime-korot tulevat Ulkomaisten sijoitusten yläraja poistetaan yksityishenkilöiltä Päämin. Holkeri: EY-jäsenyys ei sovi FIN puolueettomuuspolitiikkaan; Kok pj, kauppa- ja teollisuusministeri Suominen ennustaa, että Suomi hakee EY-jäsenyyttä vielä 1990-luvulla; Pekkarinen ja Vartiainen esittävät, että liittymistä EMS-valuuttakursisyyhteistyöhön pitäisi harkita vakavasti	Isokallio tj, Ollila NMP tj	KOP:”Nokia pois, jos kaupaksi”; hnpj Erkko nostaa esille KOP/SYP -fuusion; KOP toimintojen yhtioittäminen, holdingin alle pankki- ja vakuutus-toiminnot; SYP:n organisaatiouud. sama tavoite Mannerkoski KOP hnpj, Niskanen (Pohjola), Maijala (L&T) hn:oon; Karmila hyllytetään, tilalle Ta-berman PSP lopettaa 1900 toimipistettä; merkitsee 900 maaseudun postitston lakkauttamista Pääosa pankkien lainoista edelleen hallinnolliseen peruskorkoon sidonnaisia (esim. KOP 2/3), ero markkina-korkoihin 10–13 pro-	Hallbergin tr harmoni-soimaan FIN kilpailuls EU-ls:n kanssa Osk-lain muutos hel-pottaa po-hankintaa ja yritysraken-nemuutoksia PTH muute-taan valtion liikelaitok-seksi Liikanen EU-sl, Lou-ekoski vv-min.; Aho Keskustan pj; Korho-nen vs; Tammi verohallit. pj; Ahti-saari UM vs Valtion tie-de- ja tekno-logianeuvosto ottaa kansallisen innovaatio-systeemin käsitteen käyttöön Hallit. selon-teko L-Eur. yhdenty-miskehit., tav. ETA Vasemmis-toliitto pe-rustetaan, Andersson pj	S-ryhmän ja Ekan päivittäistavara-hankinta, kuljetus ja varastointi yhteen; SOK/Eka elintarviketeollis. Cultorille, Raisiolle ja Paasivaaralle; S-ryhmän m-osuuden pohja-noteeraus 15,9 (ot yht. 30,3 %/Kesko 40,5 %) Jouhkien osake-potti nostaa ”taiselun Yhtyneistä” [ML vs. KOP-leiri]; Repola ja Yhtyneet yhdistetään Repola Oy:ksi, Matomäki pj; ranskal. Chapelle Kymmenelle; Poranen Metsä-Serlan tj Raision nurkan-valtausyritys Taxell Partekiin; Karinen Kemi-raan; Iloniemi EVAan; Ihalainen SAK pj; Sundberg Valme-tiin; Pesälä TLK:n hnpj SKP:n sijoitus-tappiot 35 mmk Arabia, Rörstrand ja Iittala Hackmanille Suomalais-ruotsal. EffJohn Oy perustetaan, maailman suurimpia matkustajalavaruustamoja; Masa-Yardsin määräysvalta Kvaernerille	Saksat yhteen NL ”kolmas vallankumous”, NKP luopui yksinvallasta; ruplalle kaupallinen kurssi Jeltsin Venäjän ja Walesa Puolan presid. EU asettaa tav. yhteisen rahan ja keskuspankin 90-luvun loppuun mennessä Sevin uudeksi tav. jäsenmaiden mukauttaminen länsi-eurooppal. markkinatal Ruotsi alkaa purkaa maatalouspolit. sääntelyä Maailman # 2 suurin Taiyo Kobe Mitsui Bank syntyy; Fujitsusta ICL:n ostolla maailman # 2 tietokonevalmistaja

TALOUSMALLIN MUUTOKSEEN VAIKUTTANEET
PROSESSIT JA VOIMAT

			sentti- yksikköä	BKT las- kuun	American Brass (US # 2 kupari- tuotteissa) Outo- kummulle	
1991	ETA-sopi- mus valmis- tuu	Vanjoki esittelee "High Tech- nology with Human Touch" – strategian päätaivoit- teena pääsy USA:n markkinoi- le; Techno- phonon osto tärkeä väline	KOP/SYP yhd. neuvot- telujen ensi- kosketukset (Hirvonen/ Voutilai- nen); Vai- nio Unitak- sen pj, Hir- vonen hpj; Pukkila OKO:n hnpj; Hämäläinen SP jk:aan KOP:lle jät- titappio va- luuttakau- poista, Karmila ja Koivisto erotetaan; Kouri- kaupat julki- suudessa, Lassila ero- aa [erote- taan] ja Kul- vik erotetaan Sponsorista Kouri-kaup- pojen seu- rauksena; hn mielestä pankki ei ole syylistynyt laittomuuk- siin, kaupat tarkoituk- senmukaisia SKOP ote- taan SP:n haltuun, Wegelius ja Riikonen syrjään Ns. Rabo- bank-tr sel- vittämään op-ryhmä- rakennetta Sp-ryhmä alkaa raken- taa Sp Suo- mea (SSP)	Ahon halli- tus; Koivis- ton puhutte- lu hallituk- selle (ei-EY) Valtion o- mistajapolit. uudelleenar- vioidaan; KTM selv. mahdollis. valtionyht. omistuspoh- jan laajen- tam., jopa kokonaan valtion om. luopum. jul- kaisussa <i>Vi- sio yksityis- tämäisestä</i> <i>Suomessa</i> <i>1990-luvul- la</i> , valtuudet 11 yhtiön o- mistuspoh- jan laaj., En- sossa ja Outo- kummussa mahdollis. luopum. määräysval- lasta VNp 7 mrd. mk tukipa- ketti elinkei- noelämälle; FIM kellu- maan; myö- hemmin de- valv. 12,3 % ja sitom. val- litsevilla kursseilla ecuun (TKL- :n pj Ehrn- rooth eroaa protestina) Valtiosään- töuudistus Konkurssi- aalto kiityy; Sorsan "si- säisen de-	Pripps 50–50 omistajaksi Hart- wallin kanssa Baltic Beverage Holdingiin SOK eroaa Pel- lervosta; Neilimo SOK:n, N. Mäki Valion hnpj TLK puretaan # 1 ot-keskusliikke- nä, Itikka Lihapo- lar Oy ja LSO Foods Oy peruste- taan keskenään kilpaileviksi yri- tyksiksi FIN osuustoimin- ta P-S:n kautta mukaan EU-mai- den Cogecan toi- mintaan Inex Partners Oy aloittaa, Lähteen- mäki tj Piretta konkurs- siin, Marimekko Paakkasen Workidea'lle Ruotsal. Ovako Steelin ilm. Imat- ran terästehtaan lakkauttamisesta IVO:n, TVO:n ja Perusvoiman 5. ydinvoimalan periaatelupaha- kemus KTM:lle ML valta Metsä- Serlassa vahv., M-S osaksi ML- Yhtymää; rahoit- uskriisi ulkom. rahoittajien irtisa- nottua 1,5 mrd. mk:n lainat Finnyards syntyy Hollmingin ja Rauman yhdistä- misellä	Vallankaap- pausyritys NL:ssa, Jeltsin ; NL lakkaa, Ve- näjä jatkaa Sevin toi- minta lak- kaa; Baltian maat itsenäi- siksi Wallenber- git ostavat Saab-Scan- nian lähes 13 mrd. kr:lla Bildt Ruot- sin pm EY:n Maas- trichtin sopi- mus; päätet. EMUsta ULKOMAI- SET IN- VESTOIN- NIT KII- NAAN VAHVASSA KASVUSSA

SUOMALAISEN TALOUSMALLIN MUUTOSPROSESSI
TAPAHTUMIEN VYÖRYNÄ

				valvaation” tupoehdotus		
1992	KOP luopuu kaikista Nokian osakeista, yhtiö SYP-leiriin; Pohjola jää omistajaksi Asuinhuon. vuokrasäänöstely lopetetaan ja kotimainen puhelinliikenne vapautetaan hintasäänöstelystä EK hyv. FIN EU-jäsenyyshakemuksen äänin 133–60 ja ETA-sopim. 154–12 Täysin uusittu kilpailus (kieltoperiaate) voimaan Hankkija/-Noveran konkurssi laman # 1 ”suuri ruumis”	Ollila tj, hpj C.Ehrnrooth, Niskanen hpj, Ala-Pietilä NMP tj, Alahuh-ta NTC tj. ja Neuvo teknologiajoht. Uusi strategia ”<i>Tietoliikentee-seen suuntautunut, keskittynyt, maailmanlaajuisen, lisäarvoa tuottava</i>”; kulutuselektronikasta eroonpääsy tai saneeraaminen lyhyen ajan päätavoite <i>Connecting People</i> -slogan käyttöön Personnel Committee Finlux Oy ostetaan Metralta Liiketoimintayksikkösoinen raportointi aloitetaan	KOP-aloitteiset KOP-/OKO - (OKO tyr-mää), KOP-/PSP - (valtio/PSP tyr-mää) ja SYP/SKOP - (sp pilkkom. ajaa ohi) yhteistyökesk. Voutilainen KOP:n päj, Fagnäs ja Korhonen sivuun jk:sta; KOP ostaa STS:n; Tanskanen OKL:n hnpj SYP-ryhmän finanssipalvelut organ. Unitas Oy:n alle; Eläke-Sampo ja Eläke-Varma sekä Sampo ja Teva yhteen KOP/SYP, 14 sp/57 op hyv. valtion potarj. 3,3 mrd. mk Kullberg eroaa, Hämäläinen tilalle Helibor >20%	Puhelinliikenteen de-regulointi Järjestämätöm. luotot 47, ulkomaanvelka 180 mrd. mk, työttöm. > 400 000 Budjetin perusteluissa uudet linjaukset valti-onyhtiöiden yksityistämiseksi FIM kellumaan (kurs-silasku 11–13 %); 10 mrd. mk säästöpaketti; valuuttavirta kääntyy maasta pois-päin Tallet. ja oblig. verohuojennuslakia jatketaan 93 loppuun; po-ja yritysve-rotus uudistuu HELSINKI SUMMIT 92	PS jk:ssa luottamusmiesenemistö; Pellervol. hnpj:t keskustelivat pellervol. finanssiryhmätemasta Serlachiukset vaihtavat M-S -omistuksia Repo-laan; Tampellan kartonki- ja paperikoneteollisuus Valmetille; Metran ja Partekin rakennustuoteteollisuudet yhteen; Ahava ML päj, Oksanen MLO:n tj Tukon päj Kivinen eroaa, tilalle Isohanni; Packalen Aamulehden tj., Laatunen hpj. Valio oy-muotoon, Kavetvuo tj. ja 4+1 omistajahallitus, J. Mäki hpj; Hankkija-Maatalous Noveran konkurssipe-sältä SOK:lle TVK ja SKP konkurssiin ka-sinopelin jälkeen	Clinton USA:n presi-dentiksi; NAFTA syntyy; Rion ympäristösopimus Tšekkoslo-vakia hajoaa kahtia; Sta-sin arkistot avautuvat Norjan ja Ruotsin kruunut sekä Venäjän rup-la kellu-maan; DK hylkää kan-sanään. Maastrichtin sopim.; # 1 ERM-kriisi Volvon ja Procordian yhdistämis-yritys kaatuu Ruotsin hallituksen vastustukseen GM:n 4,5 mrd. USD tappio USA:n talo-ushistorian suurimpia ”RUOTSIN MALLI” JA TANSKAN TALOUS VAIKEUKSISSA
1993	Ulkomaalaisille oikeus hankkia vapaasti suom. omaisuutta SP päättää 2 % inflaatio-tav. 95 mennessä EY-neuvot-lut aloite-	<i>The Nokia Way</i> -ajat-telu käyttöön Koko kulutuselektronikkaryh-män myynti ensisijaiseksi tavoitteeksi	Sp-ryhmä pilkotaan; Arsenal roskapankki ja Rata perustetaan KOP ja SYP yht. yli 5 mrd. mk osakeannit + valtiontake-ukset ~3 mrd. mk po-	20 mrd. mk säästöohjel-ma 1994–96 Uudet tulovero-, va-kuutusrahas-to- ja velka-saneerauslait (po-tulov. 25 %); uudet työelämlait kiristävät yht.k. ilma-	Eka yritys- ja Polar velkasanee-raukseen; Pukeva konkurssiin P-S: Jäsenomista-juus ot-yrityksissä -kannanotto Pohjala MTK:n, J. Mäki P-S:n ja Georg Ehrnrooth TT:n pj; Oittila	Ranskaan oikeistovalta Venäjä kuo-huu; IVY-maat talous-liittoon Toinen ERM-kriisi, vaihteluväliä laajennetaan; sijoituspal-

TALOUSMALLIN MUUTOKSEEN VAIKUTTANEET PROSESSIT JA VOIMAT

	taan PANKKI-KRIISI ALKAA HELLIT-TÄÄ		lainalle; KOP val-mist. ”pääo-mien vapaut-tamishojel-ma: myynti-listan kärjes-sä Pohjola, Repola, Sponsor ja NFZ Sundqvist syrjään SDP/STS-hälyn saatte-lemana; Tanskanen OKO:n hnpj; 44 op:ia/14 % tappiolla (90 % 5 pankista, erit. SHOP); koko ryh-män rahoi-tuskate jo nousussa	piiriä Laman pohja saavutet., työttömiä > 500 000 /20 %; in-flaatio 1,3, alin 32 vuo-teen Uusi kluste-riajatteluun per. teolli-suuspol. lin-jaus; KTM:n riskisijoitus-tr:n mietintö julkaistaan Pankkituki-selonteko Lipponen SDP pj UUSI-SEE-LANTI TA-LOUSPOLI-TIIKAN ESIKUVA-NA	ML:n hnpj; Wessberg Ylen, Koivisto VVR:n tj TYÖMARKKINA JÄRJES-TELMÄN KEHITYSSUUN-TA SEKÄ OIKEUS JA MORAALI PUHUTTAVAT	veludirektii-vi ÄÄRI-ISLA-MILAI-SUUS LÄNSIMAI-DEN UUSI UHKA US-JOH-TOINEN MAA-ILMANTA-LOUS
1994	Pankkien tiukennetut vakav. sään-nökset voi-maan myös SF EK hyväk-syy hallit. esityksen valtionyhti-öiden yksi-tyistämises-tä EU-jäse-nyysvaihtoetohtooit-taa kansan-äänestykses-sä 56,9 % Valtion omistus-osuus Kemi-rassa alas 71 %:iin FIN Nato-rauhan-kumppa-	Listautumi-nen New Yorkin pör-si-in ”Nokian ih-meen” vuo-si; Nokian strat. 1994–02: ”<i>Orgaa-ninen kasvu tietoliiken-nesektorilla</i>” Koko ener-giasektorin liiketoim. Pohjolan Voimalle Optio-ohjel-ma käynnis-tyy, mukana 46 avainhen-kilöä	OPK-malli hyväksyt.; op-ryhmä kahtia Finvest ostaa Suomen kiinteistö-pankin (Skip) SKOPilta KOP:n hn supistetaan, ”instituutio-kapitalisti-en” tilalle menestyviä liikemiehiä ja yksityis-ryrittäjiä: Jo-ronen (SOL), Jouhki (Thomesto), Koskennie-mi (Tam-merneon), Pentti (Lemmin-käinen), Laatunen hnpj; Taber-	Ahtisaari tp Tr ehdottaa VR:n muut-tamista oy:ksi Sundbäck UM:n vs, Hägglund plv kom.; Niinistö Kok pj 6 mrd.mk kansallinen tukipaketti maa- ja elintarvike-tal. sekä alue- ja ra-kennepol. sopeuttam. EU-jäs. Pekkasen tr: työttöm. < 200 000 v. 2000 PTL muute-taan oy:ksi ja jaetaan kahteen tytäryhtiöön Postiin ja	Norjal. Akerille 27 % omistus Partekissa, bel-gial. Finsucelle 19 % Cultorissa Metsäliitolle uusi markkinalähtöi-nen strategia, Ok-sanen päj, Uusi-talo hpj, uusi 2 mrd.mk hienopa-perikone Lohjalle; Ensolle 35 % Veitsiluodosta ja hallit. valtuus ko-ko osakekannan myymiselle – sa-moin Valmet; Kemirassa säilytettä-vä määräysvalta, Rautaruukissa määrävähemmis-tö; Itikka-Lihapo-lar Oy muutetaan Atria Oyj:ksi PTL oy:ksi, jolla kaksi tytäryhtiötä: Suomen Posti Oy ja Telecom Fin-land Oy P-S käynnistää	Fed nosti korkoja ensimm. kerran 5 vuoteen ETA-sopi-mus voi-maan; EMUn 2. vaihe (EMI) Itäv./SF/S EU-kansan-äänestykset (kyllä), Nor-ja (ei); Itä-vallassa vaa-livoitto ääri-oikeistolle Unkarin ja Puolan EU-jäsenhake-mus GATT- ja NAFTA-sopimukset voimaan; WTO perus-tetaan

SUOMALAISEN TALOUSMALLIN MUUTOSPROSESSI
TAPAHTUMIEN VYÖRYNÄ

	niksi		man ja Ris- sanen saavat lähteä jk:sta ja KOP:sta, Jordan, Korvenpää, Tuononen KOP:iin	Teleen; KTM:n valtionyh- tiötr 1993: mietintö valm., Vnp omistus poh- jan laajenta- mistoimen- pit. periaat- teista ja yhti- öiden hallin- non kehit- täm.	verkkotalous- kesk. ost:n parissa Haka ja Kansa konkurssiin Montgomery Elev. USA:sta Koneelle; Finni- non enemmistö Rautakirjalle Härmälä MTK pj; liittokokouk- sen kielteinen EU- kanta; Palo- kangas LSO:n tj FIN # 2 OPTIO- OHJELMAAL- TO	

1980-luvulla pitkään sekä taloudellisesti että institutionaalisesti suurissa vaikeuksissa kamppailleen EEC:n osalta yksi keskeinen prosessi alkoi aivan vuosikymmenen lopulla. Samoihin aikoihin Berliinin muurin murtumisen kanssa vuonna 1989 EEC sai määriteltäviä yhteismarkkinatavoitteen. Erityisen merkittäväksi osoittautui keväällä 1988 tarmokkaan ja visionäärisen puheenjohtajansa ansiosta työnsä aloittanut Delorsin Emu-työryhmä. Sen suositukset johtivat vuonna 1991 Maastrichtin sopimuksen, ETA-prosessin kautta yhteismarkkinoiden ja yhteisen valuutan toteutumiseen vuosituhannenvaihteen molemmin puolin.

Toinen tärkeä tapahtuma Suomen kannalta oli Neuvostoliiton lakkaaminen ja kaikki siihen liittyneet ja sitä seuranneet tapahtumat ja asiat.

Vähitellen, mutta ei kuitenkaan suoraviivaisesti, nämä muutokset heijastuivat myös Suomen sisäisiin institutionaalsiin järjestelyihin. Taloudellisten toimintapuitteiden osalta erityisesti pääomamarkkinoiden vapauttaminen ja kilpailulainsäädännön eurosopeuttaminen ovat tältä osin kaksi ydinprosessia.

Varsinainen murrosvaihe ja myllerrys alkoi tiivistyä 1980-luvun loppua kohti, vauhdittui 1990-luvun alun laman vaikutuksesta ja jatkui voimakkaana läpi koko 1990-luvun. Tämä prosessi yhdistyneenä pankkikriisiin ja maamme epäonnistuneeseen talouspolitiikkaan ja 1990-luvun alun lamaan käynnisti suomalaisen talouden ”luovan tuhon”, vanhoja rakenteita syrjäyttävän ja uusia entistä tehokkaampia rakenteita tilalle tuottavan prosessin.

- Ulkomaisen omistuksen vapauttaminen alkoi tuoda lisääntyvässä määrin kansainvälisiä sijoittajaomistajia Suomeen; kehitys ei ollut vain määrällinen vaan muutti mitä suurimmassa määrin talouden toimintamalleja.
- Pankkien tilanne kriisiytyi ja niiden valta-asema yritysten omistajina alkoi horjua.
- Nokian uusi strategia määriteltiin, yhtiön taloudellisen aseman vakaantuminen ja markkina-asemien paraneminen alkoivat vahvistaa uuden ITC-klusterin syntymistä suomalaisen taloudelliseen rakenteeseen.
- Nokian ohella uudet toimintatavat (esim. liikkeenjohdon optiot) alkoivat levitä muihinkin suuryrityksiimme (myös valtionyhtiöihin) ja myös muualle suomalaiseen yhteiskuntaan (vuokra- ja kotimaisen puhelinliikenteen säännöstelyn päättyminen, valtionvirastojen muuttaminen liikelaitoksiksi, täysin uusi kilpailulainsäädäntö, jne.).

6C Avoimen kilpailutalouden kausi (1995-2003-200x)

	Talous- malli	Nokia	Rahoitus- sektori	Valtioval- lan rooli	Elinkei- noelämän muutokset	Muu maa- ilma
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1995	Fin EU-jäseneksi ja WEU-tarkkailijaksi ja liittym. EMS:iin KOP/SYP - fuusio, Vainio päj, Peltola hnpj P-S/MTK - keskustelut omistaja- vastuun ja edunvalv. uusista linjanvedoista, maito- valtuuskunta ja -valiokunta perust. Uusi sähkönsiirto-yhtiö Kantaverkko Oyj (Fin-grid Oyj) sähkönjakeluun perustetaan Vapaarah. vuokra-asunnot vapautet. kokonaan vuokra-sääntelystä	Suuri mp-verkkotilaisuus SLT:sta Kuusi Tekesistä tutkimuskeskuksen johtoon NMP:n logistiikkakriisi, kaksi tulosvaroitusta 1995–96, osakekurssi puollittuu kulturelektron. tappiollis. vuoksi 2,5 mrd. mk tilaus saksal. E-Plus-yhtiöltä Nokian historian suurin	Merita myy NFZ:n Lindblom ja Niemi eroavat PSP:sta, Keinänen päj; Tanskanen OKO:n hnpj Aranko eläkkeelle Ratasta, Jännäri tilalle KOP/SYP 94 tappiot 1,8/1,3 mrd.mk Pankkien järjestäm. saamiset ja luottotappiot -94 mrd.mk: - KOP 6,8/2,8 - Unitas 4,6/3,2 - Op 8,6/3,7 - PSP 2,8/1,2	Lipposen hallitus, Niinistö vv-min., Halonen ulkomin.; hallit. emu-myönt.kannanotto Liikanen EU-komissaariksi, Korkman Ecofinin ja Routti t&k-os. päj, Söderman oikeusasiamies ja Satuli EU-sl; Haavisto sairastuu, tilalle Rantanen; Koivisto ulos VVR:sta jääviys ongelmien perusteella; Hetemäki VM ylijocht. Teollisuus-sijoitus Oy per. kana-voimaan valtionyht. myyntiva-roja pk-yri-tysten riski-rahoit.; Kauppatalo Hansel per. Hex <	Omistajavaltaa vahvistet. ML:ssa organis.uudistus, Myllykoski-yhteistyö sekä suuret yritys-ostot SLT Op- ja Lähiva-kuutusryhmät yhteistyöhön vahinkovak. markkinoinnissa UPM- Kymmene SF # 1, Eur. # 1 ja maailman # 5 m-yhtiö, Niemelä tj, hpj Niskanen, vpj:t C. Ehrnrooth ja Matomäki Orkla Prippsin ostolla BBH:n omistajaksi; Weilin + Göös WSOY:lle Vattenfallille 70 % Hämeen Sähkö Oy:stä; VTKK Tietotehtaal Elanto yritys-saneeraukseen	Chirac Ranskan presid. Tappiollisen Netscapen listautum. NY pörssiin muuttaa yritystoim. pelisääntöjä: omistaja-arvon syntyminen odotuksista, ideoista ja lupauksista Volvon teollis. Orklalle; Wald Disneyn 19 mrd.USD yrityskauppa Tanskalaiset aktiivisina MD/Arla/Vallio -yhteistyön kehittäminen. EU vahvistaa rahaliiton aikataulun NY pörssi > 5000

SUOMALAISEN TALOUSMALLIN MUUTOSPROSESSI
TAPAHTUMIEN VYÖRYNÄ

				1600, alin sitten 93		
1996	Rahalaki uudistuu Suomi liittyy ERM:iin	TV-tuotan- non lope- tus, kumu- lat. tappio ⁶ 1,3 mrd Ensimmäi- senä kom- munikaat- tori mark- kinoille Neljännes- vuosirapor- tointi alkaa; Audit Com- mittee	Viinanen Pohjolan päj Laki työ- eläkeyhti- öiden vaka- varaisuus- desta (mahd. ris- kipitoisem- piin osake- sijoituksiin)	Osuuskun- talain uu- distusval- mistelu käynnistyy Valtakun- nallinen tv- kanava Ruutunelo- selle Suomen Puolustus- väline Oy (myöh. Pat- ria Indust- ries) per. Nuorsuo- malainen puolue, Risto E.J. Penttilä pj	Kesko-Tuko - fuusioyritys kaatuu Lähes 500 000 taloutta S-ryh- män ao-ohjel- massa LSO:n gover- nance uudistus Kirjayhtymä ja Tammi Bonni- erille; Sandvik Tampellan pääom.; Leiras saksal. Sche- ringille; M-S Chemicals In- dustri Capita- lille; UPM:n Simpeleen kar- tonki- ja pape- ri- ja Joutse- non selluteh- taat ML:lle; Aamulehti MTV:n suu- rimmaksi om.	Jeltsin uu- delle kaudel- le; Kofi An- nan YK:n ps BSE riehuu Euroopassa
1997	Keskustelu keskinäi- syydestä S- Salaman kiistojen myötä tape- tille Op-ryhmä hyväksyy äänestyk- sellä OPK- mallin ja jakaantuu kahtia	Taistelu 3. sukupolven 3G-stan- dardista "Uusi No- kia" etu- alalle stra- tegialla "Johtase- ma maail- manlaajui- sen tele- kommuni- kaation houkuttele- vimmilla osaalueil- la" Hpj Ehrn- rooth esit-	Merita- Nordban- ken-fuusio, Dahlborg (S) päj, Vainio (Fin) hpj PSP ja Vientilu- otto yhteen PV-konser- niksi, SF # 2 Meritan jälkeen; Tanskanen OKO:n päj, Penttinen hnpj, Hak- karainen ja Karhinen	Wahlroo- sin selvitys rahoitus- valvonnan nykytilasta ehdottaa ra- hoitus- ja vakuutus- valv. yhdis- tämistä; la- ki työelä- keyhtiöistä voimaan Telen yksi- tyistäm. alkuun	Sisu-Auto Partekille (val- tio Partekin suurimmaksi osakkaaksi), yhdistämällä Kalmar Indust- ries ja Sisu terminal Sys- tems syntyy maailman # 1 kuormankäsit- telylaitteiden valmistaja; UPM Blandin ostolla USAn # 2 aikakaus- lehtipaperin tuottaja; Sine- brykoffin	Ruotsin osuus- ja säästöpankit yhteen; sveit- siläiset suur- pankit UBS ja SBC yh- teen; Mc Donnell Douglas ja Boeing yh- teen Hongkong Kiinalle YRITYS- KAUPPA- AALTO EU- ROOPASSA JA

¹⁶⁰ Omistajien täydelliset nimet: Fidelity Management & Research Co.; Alliance Capital Management; Capital Group; Templeton International; Jennison Associates Capital Corp.; RCM Capital Management (ks. Häikiö 2001/3: 135)

TALOUSMALLIN MUUTOKSEEN VAIKUTTANEET
PROSESSIT JA VOIMAT

		telee uuden hallintmal- lin Matkaphe- limia > 1 milj. Suurimmat ulko. omis- tajat, milj. osaketta: ¹⁶⁰ - Fidelity 8,7 - Alliance 8,6 - Capital 8,0 - Temp- leton 6,4 - Jennison 4,9 - RCM 3,2	tj:t Eläke-Sam- po ja -Var- ma ilm. yh- distymises- tä; Eläke- Fennia pe- rustetaan		enemmistö Carlsbergille Alma Media syntyy Aamu- lehden ja MTV:n yhdis- tymisellä ja ostaa lähes ¼ Ruotsin TV4- :stä; Taloussa- nomat alkaa il- mestyä ABB Servicen ilmoitus sovel- taa Nokian Pa- perin huoltoh- löstöön metal- lialan sopim. paperin sopim. sijast aih. val- tak. lakonuhan Hakola Valion hnpj, Borg- ström HK:n hpj, Kantola P-S jkpj, Vola- nen Copa-Co- gecan päs OMISTAJA- ARVOAJAT- TELU NOU- SUUN S:SSA	USASSA; LBO-KAU- PAT EU- ROOPPAAN AASIAN TALOUS-JA VALUUTTA KRIISI
1998	Pörssin ul- komaalais- omistuksen nopea nou- su tapetilla Soneran yksityistä- minen al- kaa Ot-keskus- telut järjes- tökentän yhtenäis- tämisestä käynnisty- vät Suomen	Hallituksen jäsenten kausi 3:sta 1 vuoteen Nokia m- puhelinten m-markki- najohtajak- si, m-osuus nousi vuo- dessa 15:sta 36 %:iin ja maailman- markkina- johtajaksi (kokonais- markkina 170 milj. puhelin- ta/v); Ala-	Merita luo- puu Sam- po-omis- tuksistaan Vanhala SP päj; Hakkarai- nen PSP:n, Silvennoi- nen OKO:n tj; Ollila EU:n raha- pol. komi- tean jäse- neksi Mandatum ostaa Inter- bankin	Keskustan työrefor- mialoite kuumentaa ay-väen tunteita Hex'in > 8 % pudotus suurin sit- ten lokak. - 87, Nokian markkina- arvosta 1/5 pois Säännökset yrityskaup- pavalv. kil- pailuls Kiinteistö- sijoitusyh-	Atria Lithells- kaupalla Ruot- sin # 1 lihata- loksi; Alko pilkot. useaksi eri yhtiöksi OPK-ryhmän tavoitteeksi # 1 FIN-omistei- nen; ot-yritys- ten välitilin- päättös vuosista 1994-98: yri- tykset yllättä- vän hyvässä vedossa; Inki- nen Valion hpj Sitran cg-se- minaari tuo 2. sukupolven	EU:n Agen- da 2000 Nippon Cre- dit Bank valtion hal- tuun Compaq Di- gitalin ostol- la maailman # 2 tietotek- niikkayritys; Daimler Benz ja Chrysler yh- teen; Rolls- Royce VW:lle

SUOMALAISEN TALOUSMALLIN MUUTOSPROSESSI
TAPAHTUMIEN VYÖRYNÄ

	Pankin liittäminen Euroopan keskuspankkijärjestelmään lailla mahdolliseksi	huhta NMP tj Yksityiskohtainen Internet-strategia tavoitteena päästä merkittäväksi Internet-pe-laajaksi 3-5 vuoden kuluessa, New Venture Fund perustetaan ja <i>Corporate Citizen-ship – Nokia Way 1998</i> määritellään Uusi hallintomalli hyväksytään, hallitukseen 2 ei-suomalaista	Leonia syntyy ja irtisanoo kolmannen henkilöstöstään	tiö Sponda Oyj pörs-siin	cg-aallon Suomeen Reilun kaupan yhdistys aloittaa Suomessa Fortum (tj Marttinen/hpj Vuoria), Metso (Sundberg tj) ja StoraEnso (tj Härmälä, Dahlbäck [S] hpj) syntyvät; Instru amerikkal. Ohmedan ostolla maailman # 1 nukutuslaitteen valmistajaksi; Sanoma-WSOY # 3 Pohjolassa Digi-tv:n toimiluvat Sonera Oyj syntyy ja aloittaa agress. kv laajentum. strategian	KIINA-ILMIÖ ALKAA SYNTYÄ VENÄJÄN KRIISI
1999	Talous- ja rahaliitto EMUn kolmas vaihe käynnistyy, euro käyttöön tilivaluuttana Merita-Nordbanken myy koko Pohjola-omistuksen Skandalille Piispojen puheenvuoro etiikasta ja hyvinvointiyhteisk. tule-	Ollilasta pääjohtaja ja hpj, kutsut. Fordin hallit., Ala-Pietilä tj Uusi strategia: ” <i>Maa-ilmanlaajuinen liikkuva Internet</i> ” FIN teollisuushist. suurin tulos julkistet., lv kasvu 51 %; Nokia-tuotemerkin arvo kv # 11 Siirtym. yhden	Sampo-Leonia -finanssitavaratalo syntyy, Leskinen päj Pankkituen lopullinen lasku 35 mrd.mk Nordic Baltic Holding kotip. Tukholma MeritaNordbenkenin uusi omistusyhtiö Op-ryhmän Platinabonus-järj. alkaa, tavoitteena mil-	Julkisten menojen säästösaldo 1993–99 9 % bkt:sta Vn periaatepäättös valtion omistajapolitiikasta jatkaa valtion akt. ja pragmatista linjaa FIN # 1 EU-puh. joht. kausi; suomalaisten EU-innostus hiipuu, vain 31 % käytti äänioikeut-	Sonera listautuu Nasdaqiin, kohu johdon optioista, Vennamo erotet., Salin tilalle Cultor Daniscolle, liiketoimintoja karsitaan Huhtamäki myy Leafin hollantilaisille; Stockman Sestot Wihurille; Espe ostaa Finlaysonin takaisin Sumeen norjalaisilta StoraEnso luopuu omista voimaloista; UPM NYSE-	Soros: ”Kv. kapitalismin kriisi. Avoin yhteiskunta uhattuna.” Yhteinen tilivaluutta euro käyttöön, EKP aloittaa (EMUn 3. vaihe) Deutsche Telecom ja Telecom Italian yhdistämisyritys kaatuu (olisi ollut maailman # 2 telealalla) Volvon henkilöautot Fordille

TALOUSMALLIN MUUTOKSEEN VAIKUTTANEET
PROSESSIT JA VOIMAT

	vaisuudesta	osakkeen sarjaan, o- sakkeen ni- mellisarvo euromää- räiseksi	joona jä- sentä Niinistö EBRD:n hnpj	taan euro- parlament- tivaaleissa Ministeri Aura eroaa Sonera-sot- kun yhtey- dessä Valtionta- kuukeskus ja Kera yh- distyvät Finnvera Oyj:ksi Valtio-om. 1999: - enemmis- tö 31 mer- kittävä. oy- :ssä, lv € 20 mrd/106 000 työll. - väh.om. 12 yht., lv € 22 md/106 000 työll. - käypä ar- vo€42 mrd, josta 35 pörssi- yhtiötä	:en Lilius Fortu- min, Pihlava Kemiran, Bergman Raision, Elo- ranta Kvaer- ner Masa Yardsin tj; Lillandt ML hnpj LRF:lle 17 % HK:sta; Da- nell Ruotsista HK:n hallit. Tapiola alkaa satsata mark- kinoinnissaan keskinäis. Askon huone- kalutoim. Sponsor Capi- talille, Asko yhd. Sotkaan; saksal. Weser- thal-sähköyh- tiö Fortumille Norjalais-om. Gigantti aloitti Suomessa YRITYSTEN YHTEISKUN- TAVASTUU	Putin Venä- jän pm Ruoan puh- taus puhuttaa Euroopassa
2000		Nokia maa- ilman # 5 arvokkain tuotemerk- ki (Micro- softin, Co- ca-Colan, IBM:n ja Intelin jäl- keen); 700 mmk verk- kokauppa Kiinaan Nokia, Ericsson ja Motorola kehittä- mään yh-	Kavetvuo Pohjolan tj, Jordan Merita- Nordban- kenin vtj ja Meritan tj.	Halonen tp KTM:n uu- si cg-suosi- tus; Tielii- kelaitos valtion lii- kelaitok- seksi, Tie- laitos jatkaa valtionvi- raston Elinkeino- elämä (ost ml.) arvostee EU- kilpailupo- litiikkaa UPM, Sto- raEnso ja	StoraEnso Consolidated Paper fuusiolla ja UPM useilla erillis. yritys- kaupoilla maa- ilman suurim- pien joukkoon; MoDo Paper M-Serlalle Ranskal. TDF: lle 49 % Digi- tan omist. WSOY:n pj Siljola tuomit- tiin # 1 Suo- messa sisäpi- ririkoksesta, eroaa, tilalle	Georg. W. Bush USA:n ja Putin Ve- näjän presi- dentiksi Arla Foods # 1 ylikansalli- nen osk Time Warner ja AOL yhe- een; GE yri- tys ostaa Ho- neywell kaa- tuu EU-kil- pailuviran- om. vastus- tukseen Deutsche Bankin ja

SUOMALAISEN TALOUSMALLIN MUUTOSPROSESSI
TAPAHTUMIEN VYÖRYNÄ

		dessä lan- gatto-man sähk. kau- pankäynnin standardia Nokian osuus v. 2000, %: - bkt:sta 3,3 - yrit. t&k 45 - viennistä 25 - koko työv. 1 - yrit. työv. 5		ML sak- koihin kls perusteella laittomasta yhteistyöstä raakapuun kaupassa	Kaimio Avesta Shef- field Outok. fuusio, hollan- til. Corus A- vesta Polaritin suurom. Huhtamäki Van Leer ostaa amerikkal. Packaging Re- sources Inc'in, myy teolli- suuspakk. Greifille ja keskittyy ku- luttajapakk. Lilius Fortu- min; Johans- son Wärtsilään (ent. Metra), Kuusela Vali- oon, Kurki- lahti Raisioon P-S omistaja- ohjaust:n mie- tintö ja Coge- can cg-semi- naari; Kavet- vuo P-S jkpj Talonen Sone- ran päätoimi- nen hpj, Re- lander tj, EK hyväksyy val- tion omistusos. laskun 0 % Uusosk:t > 1000	Dresdner Bankin fuu- sioyritys kaa- tuu Autoteollis. nopea kes- kittyminen Tanskalaiset kansanäänes- tyksessä 53,1 % ei eurolle IT-KUPLA PUHKEAA
2001	Schengenin sopimus voimaan kaikissa Pohjois- maissa	Nokian glo- baali mark- kinaosuus 32 %, tulos € 6 mrd/- +48 %; markkina- arvo # 7 maailmassa Neljännes- vuosiraportoinnin li- säksi väli-	Pohjola os- taa Con- ventumin, Fagernäs hpj, He- liövaara tj Sammon tarjous nor- jal. vakuu- tusyhtiö Storebran- dista kaatuu norjal. vas-	Kv. ilmai- lujätti EADS Pat- rian vä- hemmistö- omistajaksi EU kilpai- luviraomai- set estävät Metsä Tis- suen myyn- nin SCA:lle Rosas EU-	Sanoma WSOY ostaa hollantil. VNU:n kulut- tajainformaatioryhmän (CIG); Rau- ramo Sanoma Oy:n hpj, Syr- jänen tj Ost:n nk per.; keskustelu osk ja keskin. yht.	Enron-skan- daali + Sar- banes-Oxley- laki; 11.9. WTC terrori- isku Ericssonin mp-tuotanto ulkoistet. Flextronicsil- le, Sony- Ericsson pe- rustetaan

TALOUSHALLIN MUUTOKSEEN VAIKUTTANEET
PROSESSIT JA VOIMAT

		tarkistukset läpinäkyvyyden lisäämiseksi kv. sijoittajille Ilmoitus, että Olila jatkaa pääjohtajana ainakin 06 asti	tustukseen; Kallasvuo Sammon hpj OPK-Pohjola -sopimus puretaan; OPK/Lähi-vakuutus/-Fennia -yhteistyö alkaa Hakkarainen SP jk:aan	komission oikeus-osaston varapj, Hägglund sotilaskomitean pj; Kosonen Eu-sl., Sattuli UM vs, Sevón KKO presid. Espoo möi puolet Espoon Sähkön osakeista EON:lle	yhteist. käynnistyy Valio lopettaa 6 meijeriä -08 mennessä ja keskittää tuotetuotteut. 4 meijeriin Hintikka Sonneran hpj, Relander tj, eroaa 11.6., Koponen uusi tj; Jaakkola M-realn tj, Clemets Raision pj; Uusitalo hpj; Ahde erotetaan Veikkauksesta, Nieminen tilalle Kemiran myynti Dynelle kaatuu Ek vastustukseen Sonneran 1 mrd. euron osakeanti Härmälä P-S vkpj, Borgström jkpj; Hemilä ETL:n tj	Ahold-ICA -yhteistyö alkaa Suu- ja sorkkatautiepide-mia Eur:ssa Coop Norden perustetaan Scandic-ketju Hiltonille Förenings-sparbankin ja SEB:n fuusio kaatuu EU-kv ehtoihin EU laajentumisaikataulu vahv.
2002	Lidl-kauppa-ketju Suomeen	Markkinaosuus ~ 39 % Matkapuhelinliittymät > 4 milj.	Nordström (S) Nordean pj, Dahlborg (S) hpj, Peltola (Fin) hvj Säästöpankit, Pohjola ja Suomi perustavat uuden Nooa Pan-kin; Tapiola-yhtiöt perustavat oman Tapiola Pan-kin	Osuuskuntalain kokonaisuudistus Viidennen ydinvoimalan lupahakemus hyv. Halonen ja Tansanian pres. Makpa ILO:n maailman-komission pj:ina valmistelemaan selvitystä globa-	Outokumpu Avesta Polari-tin pääomistajaksi; S&N Hartwallin pääomistajaksi; Kone ostaa hälyn saattelemana Partekin Sponda myy Itäkeskuksen hollantil. kiinteistösijoitus-yhtiölle ja Fortum osuutensa Espoon Sähköstä EON:lle; Unileverin päätös siirtää	Borgström Cogecan pj 2002–03 Yhteiset euro-setelit ja -kolikot Enronin kpskandaali leviää (World Com, HP, Qwest); USA säätää uuden tiukennetun yritys- ja kplain KIINA-IL-MIÖ NOU-

SUOMALAISEN TALOUSMALLIN MUUTOSPROSESSI
TAPAHTUMIEN VYÖRYNÄ

				lisaation sos. vaikutuksista TANSKA ONNISTUNEEN RAKENNE POLITIIKAN MALLI-MAANA	Turun Sinapin valmistus Ruotsiin nostaa kansanliikkeen Soneran umts-kauppojen mrd-tappiot; TeliaSonera syntyy Hintikka hpj, Igell (S) tj, Koponen vtj GE ostaa Inst-run ja italialaisen Ali Group Hackmanin OPK- ja S-ryhmien jäsenmäärät > 1 milj.; Neilimo SOK:n päj, Mikkonen hnpj; Lehti SY:n pj; Borgström Cogecan pj Atria ostaa Samfoodin ja Spiran Ready Mealin	SEE JULKI-SEEN KESKUSTE-LUUN (FT); KIINALAIS-IRITYSTEN KV INVES-TOINNIT JA USAN ALI-JÄÄMÄN RAHOITUS
2003		Nokia-brandi # 6 maailmassa (~€ 27 mrd; # 1 Coca-Cola/€ 65 mrd) BW:n listalla	Halonen Pohjolan hpj Tukholman pörssi ostaa Hexin, uusi OMHex # 7 Eur. Aktialle ja Ålandsbankille yhteinen hallinto- ja palveluyhtiö	Omistaja-ohjaus-tr luokittelee valtionyhtiöt ja osakkuusyhtiöt markkinaehtoisesti toimiviin ja niihin, joihin valtiolla on sijoittaja tai ns. strateginen intressi sekä joitakin ni-mettyjä erityistehtäviä hoitaviin Jäätteen-	Hgin arvopa-peripörssin ohjeistus ja elinkeinoelämän itsesääntelyyn per. cg-ohjeisto uudistetaan Amerikkal. Agco ostaa Valtran tarjouskilpailussa; Leijonajakelu Suomen Posti Oy:lle; Telia Mobile Finland Finne-myy Tunturi-pyörän hollantilaiselle Accelille (# 2 Eur.)	EU:n itäläajenemisesta päätetään ja konventti laatii ehdot. EU:n perustuslaiksi; yhteinen lsk-kehikko sisämarkkinamaksuille Ruotsi hylkää EMUn kansanäänestys-kyselyä 56,1 %

TALOUSMALLIN MUUTOKSEEN VAIKUTTANEET
PROSESSIT JA VOIMAT

				mäen ja Vanhasen hallitukset Kemppinen EU-komission päätiedottajaksi	HK Puolaan, Atria Baltiaan; HOK Elanto syntyy, Hiltunen tj, Lehto hpj, Leskinen hnpj Hemilä TT:n tj, sairastuu myöh., Pentti ja pian Rantanen TT:n pj; Saikkonen MTK:n vkpj, Kuusela RavintoRaision ja Salonaho Valion tj; Hämäläinen P-S tj ABB:n talo-tekniikka-, kiinteistö- ja teollisuuspalvelut Pohjoismaissa YIT:lle	

Taulukkoon 6 sisältyvät ydinprosessit voidaan tiivistää sarake sarakkeelta seuraavasti:

- sarakkeessa 1 näkyy hyvin talousmallin muutoksen systeeminen, talouden eri osa-alueilla samansuuntaisesti vaikuttanut luonne, jota käsiteltiin luvussa 4 yleisellä tasolla sekä neoinstitutionalistien ja uuden organisaatiotaloustieteen tutkimusten perusteella. Sarakkeessa 1 (ja muissa sarakkeissa rasteroiduissa osissa) tämän muutoksen konkretisoituminen näkyy niinä talouselämän eri osa-alueilla tapahtuneina pienempinä ja isompina avautumisen askeleina, joiden kautta tämä muutos on käytännössä kiihtyvällä tahdilla toteutunut.
- sarake 2 kuvaa ensiksikin Nokian oman yrityksensä puitteissa toteuttaman rakennemuutoksen ja siinä toteutuneen proaktiivisen toimintaperiaatteen. Nokian kehitys osoittaa myös eräänlaisena ”pienoiskansantaloutena” konkreettisesti todeksi valittuun talousmalliin sisältyvän konsistenssivaatimuksen; ts. sen, että kun valitsee tietyn omistajastrategian ja siihen liittyen sitoutuu tiettyyn talousmalliin (Nokian tapauksessa liberaalin markkinatalouden amerikkalaisversioon), on sitä toteutettava kaikilla toiminnan osa-alueilla mahdollisimman johdonmukaisesti varmistaakseen lopputuloksen tehokkuuden. Vertaamalla tähän sarakkeeseen listattuja tapahtumia ja asioita talouden muilla osa-alueilla tapahtuneeseen kehitykseen saadaan myös hyvin esille Nokian suomalaisen talousmallin yleisempää muutosta ennakoiva ja samalla talouden muille toimijoille varhaisen esikuvan – ja samalla uuden vaatimustason – muodostanut luonne.
- sarakkeessa 3 näkyvät hyvin rahoitusjärjestelmämme läpikäymät muutosaskeleet lainoituspohjaisesta pääomamarkkinapohjaiseksi, rahoituslaitosten institutionaalisen luonteen

ja yhteiskunnallisen aseman muutos, perinteisen finanssiryhmäajattelun ja -rakenteen hajoaminen sekä kansainvälisten sijoittajien tulo sekä rahoittajina että yritysten uusina institutionaalisina omistajina avautuneille suomalaisille pääomamarkkinoille (ks. jäljempänä tietoruutu 9 ja kuvio 15).

- sarake 4 kuvaa valtiovallan taloudellisessa roolissa tapahtuneen muutoksen. Kun valtiovallan rooli oli ennen – sekä sääntelyjärjestelmän operoijana että itsenäisenä teollisena toimijana – keskeinen, on tämä rooli muuttunut yhä enemmän yrityksille yleisiä toimintaedellytyksiä luovaan ja säätelevään (mm. kilpailulainsäädäntö), markkinavetoista omistajapolitiikkaa korostavaan ja kauppapoliittisesti länteen orientoituvaan suuntaan.
- sarakkeessa 5 näkyy talousmallin muutoksen ilmentyminen Nokian lisäksi muissa elinkeinoelämän rakenteissa, strategioissa, omistajaohjauksessa ja johtajasiirroissa.
- sarake 6 ilmentää muualla maailmassa tapahtuvien muutosten luonnetta ja ajoittumista suomalaisen talousmallin muutoksiin nähden sekä näiden muutosten heijastumista toimintaympäristön muuttumisen aiheuttaman muospaineen ja esikuvan kautta suomalaisen elinkeinoelämän toimintaympäristöön ja siinä tapahtuviin muutoksiin.

Edellä yksittäisten asioiden ja tapahtumien vyörynä kuvattu kehitys ei ole luonnollisestikaan tapahtunut tyhjiössä. Tätä ulottuvuutta taulukossa kuvaavat siihen kuvion 14 dynamiikkaa edustavat, ajassa eläneitä ja ”ajan henkeä” – megatrendejä (ks. Kuusi 2000) – yleisemmällä tasolla vangitsemaan pyrkivät pelkistykset. Niiden perusteella voimme todeta ensiksikin sen, kuinka erilaisissa olosuhteissa yritykset ovat näinkin lyhyen tarkastelukauden aikana joutuneet toimimaan. Nämä taloudellis-yhteiskunnalliset megatrendit kolmiossa innovaatiot - deregulaatio - yritystoiminnan mahdollisuudet ja niiden taustalla vallinnut yleinen yhteiskunnallinen arvo- ja asenneilmapiiri sekä arvio markkinaohjauksen tarpeen/voimakkuuden asteesta ovat luonnollisesti vaikuttaneet merkittävänä taustatekijänä myös niihin yksittäisiin asioihin ja tapahtumiin, joita taulukon eri sarakkeissa on kuvattu.

Yksi keskeinen megatason tekijä ja muutosprosesseja liikkeelle pannut voima on ollut yleinen yhteiskunnallinen ilmapiiri. Kun se oli sotien jälkeen jo olosuhteiden pakosta yleismaailmallisestikin varsin yhteisöllinen, oli yleinen suunta ollut sen jälkeen ainakin 1980-luvulle asti¹⁶¹ kohti yksilöllistä ja siten markkinaliberaalista sekä yleistä avoimuutta ja julkisuuden merkitystä suosivaa ajattelua. 1980-luvun kuluessa tämä trendi alkoi kuitenkin kääntyä ongelmien (ympäristö, yhteiskunnallinen levottomuus, kansallisen politiikan hampaattomuus, jne.) lisääntymisen myötä.

Yleisen yhteiskunnallisen ilmapiirin muutoksen ohella – tai pikemminkin sen puitteissa – vallinneeseen muutosdynamiikkaan ovat toisena megatason tekijänä vaikuttaneet tarkasteluajanjaksolla tapahtuneet – tai pikemminkin kaupalliseen vaiheeseen kypsyneet – merkittävät teknologiset innovaatiot. Tarkasteluajanjakson alkupuolella tällainen tekijä on ollut erityisesti puoli-johdeteknologian ITC-sektorissa avaamat läpimurrot.

¹⁶¹ Dosentti Martti Häikiön kirjoittajalle tässä esitettyä tekstiä kommentoineessa sähköpostiviestissä (31.1.05) esittämän arvion mukaan ” monella alalla suurin markkinahuuma oli 1992-94 välisenä aikana”.

Kolmanneksi, teknologiset läpimurrot ovat puolestaan luoneet sekä mahdollisuuksia että tarvetta uusille organisatorisille innovaatioille.¹⁶² Ja molemmat innovaatiot – sekä teknologiset että organisatoriset – ovat puolestaan vaikuttaneet regulaatio-/deregulaatiomahdollisuuksiin ja -tarpeisiin sekä yritystason markkinaohjauksen asteeseen.

Yhdessä kaikki nämä tekijät ovat vaikuttaneet viimeisten runsaan parin vuosikymmenen pituisella tutkimusajanjaksolla tuote- että pääomamarkkinoiden kautta yritystoimintaan luomalla muutospainetta ja -mahdollisuuksia uusille yritysstrategioille ja -rakenteille, joita taulukon 6 eri sarakkeisiin kerätyt reaaliaikaisen maailman asiat ja tapahtumat ovat käytännön tasolla ilmentäneet.¹⁶³

Ehkä yksi yleisempi havainto Suomen osalta edellä kuvatun tapahtumien vyöryn perusteella on kuitenkin se, että laajemmalla rintamalla tarkasteltuna suomalaisessa talouselämässä kuljettiin näin jälkikäteen tarkastellen – ja tapahtuneiden muutosten mittavuus jo kirjan tässä vaiheessa tuntien – itse asiassa yllättävän pitkään vanhoja tuttuja polkuja. Vaikka tulossa olevat muutokset toki väreilivätkin jo monin eri tavoin heikkoina signaaleina pinnan alla, käytännön tasolla kehitys jatkui monien keskeisten toimintojen osalta varsin pitkään entisiä latujaan.

TIETORUUTU 9: Murroksen kidassa – tapahtumat Aleksanterinkadulla neliössä KOP-SYP-HOP-SKOP ja valtataistelu akselilla Lassila-Tiivola

Hirvonen muisteli [Jaakko Lassilan kirjasta *Markka ja ääni* (Lassila 1993) vuoden 1994 alussa kirjoittamassaan, SYP:n hallintoneuvoston pöytäkirjan liitteeksi tallennetussa luottamuksellisessa muistiossa] Aatos Erkon puhuneen hänenkin kanssaan KOP-SYP-fuusiosta. Ahti Hirvosesta oli kansantalouden ja molempien pankkien osakkeenomistajien kannalta onnellista, ettei pankkien yhdistymisajatus toteutunut. Olisihan silloin syntynyt niin suuri riskikeskittymä, että fuusioitu pankki ei olisi selvinnyt tuosta kriisistä itsenäisenä huonon vakavaraisuutensa vuoksi, vaan se olisi joutunut valtion haltuun, ja osakkaat olisivat menettäneet sijoituksensa. Hirvosen muistion mukaan KOP:n hallintoneuvosto ei saanut yhtä paljon tietoa kuin SYP:n vastaava elin, eikä sen ja johtokunnan välinen ilmapiirikään ollut yhtä hyvä kuin SYP:ssä. Kilpailijan lähteiden mukaan KOP:ssa hallintoneuvosto keskusteli SYP:n vastaavaa enemmän. Vaikeuksien perimmäinen syy oli Ahti Hirvosesta Tiivolan ja Lassilan puutteellinen keskusteluyhteys. Avoimella vuorovaikutuksella olisi vältetty vasta-vaikkeit.

Keijo K. Kulha 2000: 226–227

Kansallismielisen sivistyneistön 1889 perustama pankki ehti 105-vuotisen elinkaarensa kuluessa kohota Suomen vaikutusvaltaisimmaksi rahalinnakkeeksi. Sen johtama fennomaaninen fi-

¹⁶² Tähän näkökohtaan liittyy myös yksi tärkeä, kehittyvään bioteknologiaan liittyvä, tulevaisuuteen luotettava näkökohta. Siinä missä puolijohdeteknologian osalta merkittävää on ollut binäärilaskennan (0/1) kautta syntynyt yhteinen perusta kaikille ITC-teknologian sovelluksille, ovat viime vuosien läpimurrot genomiprojektissa luoneet pitkällä tähtäyksellä samanlaisen standardoidun lähtökohdan (neljän muuttujan [emäksen] pohjalle muodostuvan dna-koodin) myös biotieteisiin ja siten yhteisen pohjan elintarvike- ja lääketieteellisuuden jatkokehitykselle ja integraatiolle. Tämän on jo nyt nähty avaavan merkittäviä uusia mahdollisuuksia uusille kaupallisille sovelluksille ja siten teollisille rakennemuutoksille. (ks. Enriquez & Goldberg 2000).

¹⁶³ Analogia Chandlerin Pohjois-Amerikassa noin vuosisata aikaisemmin toteamaan kehityksen dynamiikkaan, josta oli edellä luvussa 4 puhetta, ei ole tässä yhteydessä lainkaan vailla perusteita.

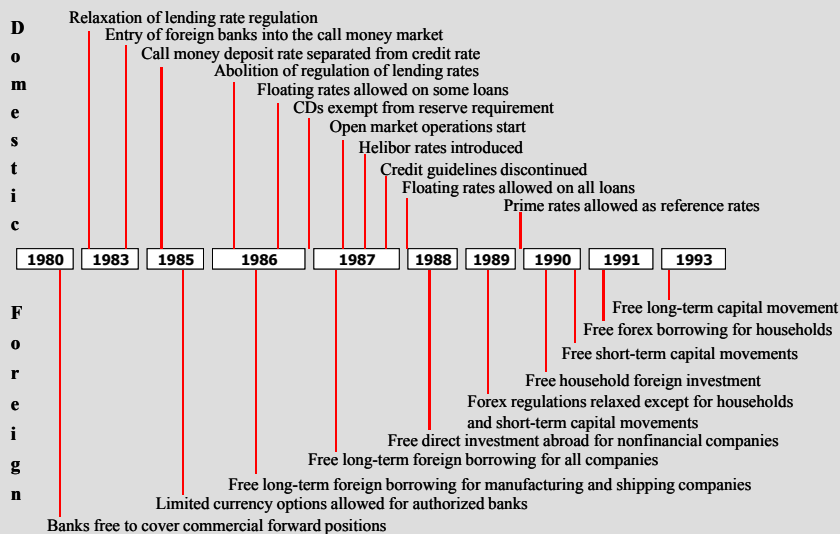
nanssileiri hallitsi puolta maan teollisuudesta ja liike-elämästä, synnytti suuryrityksiä ja vaikutti myös kulttuuri- ja poliittiseen elämään. [--] Kansallispankkia ei voi ymmärtää ilman alkuperäiseltä ytimeltään ”ruotsalaista” Suomen Yhdyspankkia. Vanhimpana ja vauraimpana liikepankkina Yhdyspankki oli sitä haastajana ajaneen Kansallispankin vaarallisin kilpailija. SYP:n ja KOP:n yhdistyminen 1995 olikin vuosisadan dramaattisin talosuutinen Suomessa

Markku Kuisma 2004: 10–11

Jos suomalaisen talousmallin muutos- ja murrosprosessin ytimen löytämiseksi tarkastelun polttopiste pitäisi suunnata tapahtumien kehityksessä johonkin yksityiskohtaan, kohdistaisin sen pääomamarkkinoiden vapautumiseen ja erityisesti institutionaalisen neliön (KOP, SYP, HOP, SKOP) ja talouselämämme ytimessä olevan jännitteisen parivaljakon (Lassila ja Tiivola) ympärille tiivistyneisiin tapahtumiin. Kun lähtökohtana oli jo kehityskaarensa ehtoopuolelle ehtinyt, sisältäpäin säröilevä ”pankkikeskeinen finanssiryhmätalous”, selittyvät näillä kahdella tekijällä parin viime vuosikymmenen ajanjaksona sekä monien tärkeiden muutosprosessien alku että tapahtumien kulku niiden päästyä kerran alkuun.

Pääomamarkkinoiden vapauttamisprosessi oli Suomessa erittäin merkittävä, koska juuri sen tien päässä oli talousmallimme ydinrakenteen muutos siihenastisesta koordinoidusta pankkikeskeisestä liberaaliin pääomamarkkinavetoiseen markkinatalouteen. Vaikka itse kehityssuunta oli 1980-luvulla enemmän tai vähemmän yleismaailmallinen, liittyi siihen Suomessa erityispiirteitä, joilla oli merkitystä niin viranomaistaholla kuin elinkeinoelämässäkin ilmeisen huonosti suunnitellun ja varsin hämmentävän kehitysprosessin kannalta. Tämän prosessin alkulaukauksena pidetään Suomen Pankin keväällä 1980 tekemää päätöstä vapauttaa termiinimarkkinat (ks. kuvio 15).

Kuvio 15 Pääomamarkkinoiden vapauttaminen



Lähde: Vihriälä 1997: 33

Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoiset tapahtumat neliössä KOP-SYP-HOP-SKOP käynnistyivät keväällä 1982 Lassilan tullessa Makkosen jälkeen KOP:n pääjohtajaksi. Tämän jälkeen alkoivat asetelmat niin institutionaalisella kuin henkilötasolla muuttua kiihtyvällä vauhdilla, ja samalla pankkisektorin ja koko suomalaisen talouselämän ytimen aikaisemmat pelisäännöt ja dynamiikka joutuivat koetukselle. Lassilan paljon huomiota saanut ”liberalisointipuhe” Keskuskauppakamarin kokouksessa syksyllä 1983 (ks. myös tietoruutu 13) oli tärkeä ohjelmajulistus niin sisällöllisessä kuin kilpailumielessäkin. Samoin KOP:n ensimmäinen jättiosakeanti syksyllä 1983 oli alkulaukaus pankkien ”kilpavarustelua” muistuttavalle keskinäiselle osakeantimittelölle.

Keskeinen tapahtumaketju, joka toi ensimmäistä kertaa (jos kilpavarustelua osakeanneilla ei lasketa sellaiseksi) pankkikilpailun muuttuneet asetelmat aivan avoimina esille, alkoi HOP:n valuuttakaupan tappioista syksyllä 1985. Jo entuudestaan heikosta HOP:sta tuli alkaneen pankkipelin ensimmäinen iso pelinappula. Yleiseen tietoisuuteen tuli ensiksikin SKOP:n uusi aggressiivinen, monien mielestä häirikkörooli niin pankkitoiminnassa kuin talouselämän rakennejärjestelyissä (sisäpiiriläisethän olivat tämän tienneet jo hyvän aikaa). Kun HOP ja erityisesti pankkien omistama tasapainoyhtiö Teollisuuspankki vielä päätyivät syksyllä 1986 SYP:n syliin, alkoivat jo mannerlaatat liikkua ja talouselämämme ehdottomassa ytimessä olevien KOP:n ja SYP:n valtasapaino horjua.

Ravisuttavaa oli, että murros tapahtui samaan aikaan sekä institutionaalisesti (omistusosuuksina, taselukuina, jne.) että henkilötasolla: vanha ”perheystävyys” Lassilan ja Tiivolan välillä alkoi järkkyyä ja tilalle tuli kiihtyvä valtataistelu mykkäkouluineen. Tähän prosessiin oleellisenä osana kuuluvat myös Kouri-kaupat (sopimussuhde KOP:n ja Kourin välillä sinetöitiin syyskesällä 1988; talouselämän rakennejärjestelyihin Kouri oli ilmestynyt jo aikaisemmin, ensin First Boston -pankin johtajana, sitten vuoden 1986 alkupuolella yhdessä George Sorosin kanssa Nokian suunnattua osakeantia järjestämään ja myöhemmin samana vuonna LBO-tarjouksen tekijänä Nokian teollisuuselektroniikan ostamisesta) saivat tapahtumat vyörymään voimalla, joka varsin pian karkasi erityisesti KOP:n leirissä päättäjien käsistä. PTV puuttui KOP:n lainvastaisiin toimiin jo vuoden 1991 alkupuolella, kun Aranko toimitti virastonsa virkamiesten tekemän KOP:lle vakavan ja myös PTV:lle kiusallisen raportin luottamuksellisesti Lassilalle.

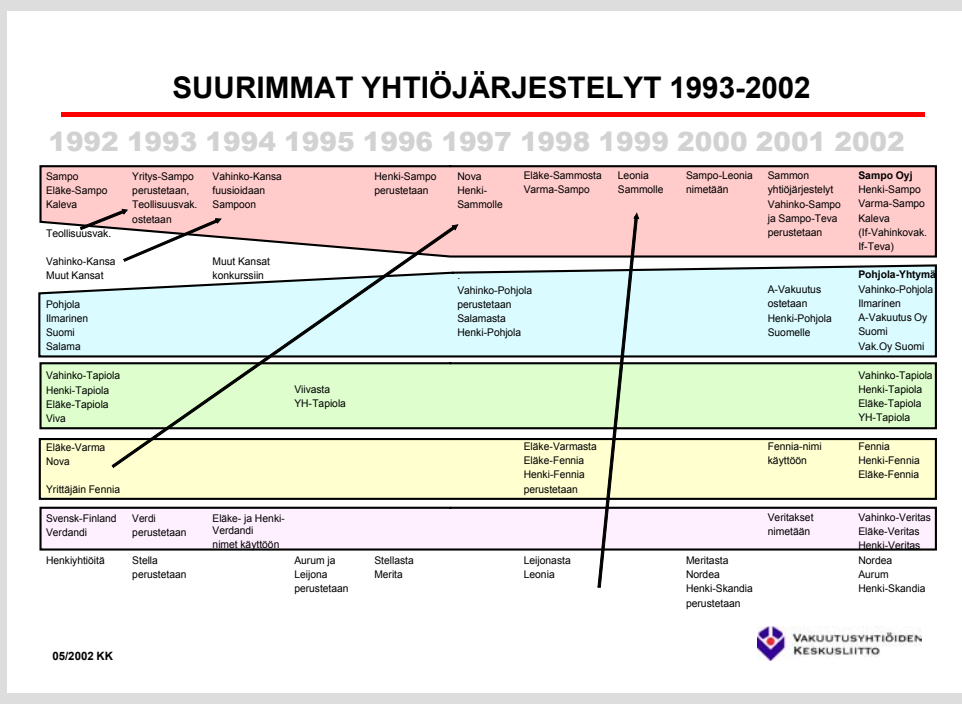
Oleellinen osa tätä monella tasolla ja suunnalla samaan aikaan edennyttä tapahtumien vyöryä oli KOP-SYP-vastakkainasettelun kärjistyminen, joka alkoi pala palalta murentaa Suomen talouselämän omistuksellisen ytimen muodostavien finanssiryhmärakennelmien perustuksia. Tähän oli vaikuttamassa sekä objektiivisia ulkoisia tekijöitä, pääomamarkkinoiden liberalisoitumisen ja kansainvälistymisen ohella erityisesti pankkien vakavaraisuutta ja riskikeskittymiä säätelevien määräysten muuttuminen, että SYP- ja KOP-leirien myös toistensa reviiereille ulotuneet omistusjärjestelyt (so. SYP-leiriin kuuluneen Spontelin KOP-omistus keväällä 1988 + KOP:n Project Independence keväällä 1988 ja ”Sypover”-hanke¹⁶⁴ – yhdessä Kourin ja Fryckmanin kanssa – syksyllä 1988).

¹⁶⁴ Projektille valittua englantilaisperäistä ”Sypover”-nimen voi tulkita viittaavan SYP:n valtaamiseen (overtake).

Merkittävä vaihe pankkikriisin kehittämisessä ja erityisesti sen ytimessä olevan SKOP:n kriisiytymisessä – ”naula SKOPin arkkuun”¹⁶⁵ – oli SKOP:n Tampella-kauppa vuoden 1987 alussa. Kauppa toi omaa finanssiryhmää rakentamaan pyrkineelle pankkiryhmälle uusia ylisuuria vastuita, jotka alkoivat rasittaa SKOP:n jo muutoinkin riskialtista tasetta niin rankasti, että SKOP:n imussa koko pankkitoimiala ajautui 1990-luvun alusta lähtien massiivisen pankkituen piiriin. Hallitus antoi pankkitukiselonteon ja eduskunta sääti ns. roskapankkilain syksyllä 1992. SKOP oli otettu jo sitä ennen, syksyllä 1991 Suomen Pankin haltuun, ja viimein vuoden 1993 lopulla säästöpankkiryhmä pilkottiin ja jaettiin neljän muun pankkiryhmän kesken.

Osa prosessia – erityisesti KOP:n talouden heikentymisen seurauksena – olivat heti 1990-luvun alussa syntyneet ajatukset KOP:n ja SYP:n liitosta, ja sen vanavedessä syntyneet alan aikaisempiin asetelmiin nähden suorastaan vallankumoukselliset yritysjärjestelyt (kuvio 16). KOP:n hallintoneuvoston pj Aatos Erkko otti asian ensimmäistä kertaa esille jo vuoden 1990 alussa. Aloitteen seurauksena – tosin erilaisten vaiheiden jälkeen: mm. KOP:n käynnistämät yhteistyökeskustelut alkusyksystä 1992 OKO:n (ns. OKOP-neuvottelut) ja vuoden 1992 lopulla PSP:n kanssa sekä vastaavasti SYP:n yhteistyöneuvottelut SKOP:n kanssa keväällä 1991 (ns. Alli-neuvottelut) – KOP ja SYP fuusioituivat viimein vuoden 1995 alussa, ja myöhemmin samana keväänä uusi pankki käynnisti toimintansa Merita-nimisenä.

Kuvio 16 Vakuutusalan rakennemuutos



¹⁶⁵ Tämän ilmaisun olen omaksunut keskustelusta, jonka kävin kirjani – erityisesti tämän tietoruuuden ja nyt puheena olevan yksityiskohdan – tiimoilta syksyllä 2003 SYP:n entisen pääjohtajan Ahti Hirvosen kanssa. Voi sanoa, että ajatus tämän tietoruuuden sisällyttämisestä mukaan tähän kirjaan syntyi pitkälle juuri tuon 2.10.2003 käymämme keskustelun kannustamana.

KOP:n luopuminen vuoden 1992 alussa kaikista Nokian osakkeista oli ollut jo merkki tulevasta. Kuitenkin viimeistään KOP:n ja SYP:n fuusio vuonna 1995 ja sen jatkona vuoden 1997 lopulla jatkofuusio ruotsalaisen Nordbankenin kanssa ensin MeritaNordbanken-nimiseksi suomalais-ruotsalaiseksi ja myöhemmin Nordea-nimiseksi pohjoismaiseksi suurpankiksi merkitsivät yhdessä kiristyneiden vakavaraisuus- ja riskikeskittymäsäännösten kanssa perinteiselle finanssiryhmämallillemme lopun alkua. Finanssiryhmiltä oli putoamassa niin institutionaalinen – entiset järjestelyt eivät olleet enää joko mahdollisia ja/tai ne olivat tulleet huomattavasti aikaisempaa vaikeammiksi – kuin strateginenkin – uudet omistajat eivät sitä enää halunneet – pohja pois (ks. myös edellä tietoruutu 8).

Mielenkiintoinen ja tärkeä jatkotutkimuksen aihe on selvittää, kuinka väistämätön edellä kuvattu kehityskulku oli ja mikä oli kahden taustatekijän – toisaalta ulkoisen paineen ja toisaalta omistajien (ja muidenkin suomalaisten päättäjien) tahtotilan – vaikutus kehitykseen. Vaikka yleinen kehityssuunta oli Suomen osalta väistämätön, sai prosessi mielestäni piirteitä, jotka vaikuttivat pysyvästi niihin institutionaalsiin järjestelyihin – uuteen suomalaiseen talousmalliin – joihin Suomessa 1990-luvun murrosvaiheen myötä päädyttiin.

Lähteitä: Kuisma 2004, Kuusterä 2002c, Suvanto 2002, Vihriälä 1997, Vihola 2000; kirjoittajan omat tiedot, havainnot ja keskustelut alan asiantuntijoiden kanssa.

Osuustoiminnan osalta peruskuva ei juuri poikkea edellä hahmotellusta yleislinjasta, vaikka monet osuustoiminnan toimialat olivat taloudessamme niitä, joissa sotien jälkeen alkanut sääntelykausi ja sen edustama kulttuuri olivat jatkuneet erityisen pitkään ja juurtuneet näiden toimialojen yritysrakenteisiin ja niiden piirissä toimiviin ihmisiin. Ensimmäisinä tulossa oleviin muutoksiin alkoivat reagoida toimialat, joiden talous eri syistä – useassa tapauksessa joidenkin poikkeuksellisten kriisien seurauksena – oli erityisen tiukoilla.

Osuuspankkiryhmässä jo hieman aikaisemmin koetut taloudelliset kriisit (erityisesti Mekes-kriisi 1960-luvun loppupuolella, ks. Kuusterä 2002: 32–37) olivat pakottaneet ryhmän paitsi ”vetämään vyön tiukalle”¹⁶⁶ myös ennen kaikkea tarkastelemaan ryhmän toimintamalleja kriittisesti ja käynnistämään varsin varhaisessa vaiheessa ryhmätasolla toteutetut perusteelliset strategiaprosessit (OKO-80 ja OP-85).

Osuuskauppaliikkeessä – vaikkakin vaikutukset ja valitut toimintalinjat poikkesivat E- ja S-ryhmissä aika tavalla toisistaan – herätyksen saivat aikaan jättitappiot kasauduttuaan riittävän pitkään.

Metsäliitto oli puolestaan tuottajaosuustoiminnassa se yritys, joka joutui toimialansa avoimuuden ja kansainvälisen kilpailun kiristymisen myötä hyvinkin varhaisessa vaiheessa, jo vuonna 1974, arvioimaan syvällisesti omat strategiansa ja toimintamallinsa uudelleen. Samalla se sai toimia osuustoiminnan tiennäyttäjänä ja koekaniinina siirryttäessä avoimeen kilpailutalouteen, joka vaati aivan uudenlaisia strategioita (ks. myöhemmin tietoruutu 29).

Merkittävä prosessi osuustoiminnan kannalta oli perinteisen keskusliikerakenteen purkautuminen 1990-luvun alkupuolelta lähtien ja sen myötä kilpailun – ja mikä kaikista tärkeintä ja

¹⁶⁶ Mielenkiintoinen yksityiskohta tältä osin on Hankkijan rahoitusjohtajan Kimmo Varjovaaran tämän kirjan kirjoittajalle kertoma pellervolainen järjestely: Varjovaaran mukaan kaikkien pellervolaisen ”sisäpiirin” (ks. esim. Karhu 1999: 332–335) yritysten kanssa sovittiin määräaikaisesta (useamman vuoden jatkuneesta) ylimääräisestä (Varjovaaran muistaman mukaan prosenttiyksikön suuruisesta) lisäkorosta, jolla Op-ryhmän Mekes-seikkailun ja rakennusliiken Otto Wuorio Oy:n mittavat tappiot jaettiin OKO:n pelastamiseksi laajemmalle pellervolaiselle maksajajoukolle ja saatiin siten kunnialla katetuiksi.

samalla henkisesti vaikeinta, myös osuuskuntien keskinäisen kilpailun – tulo aivan uudella tavalla mukaan osuustoiminnalliseen yrittämiseen. Ensimmäisenä keskusliikerakenne purkautui – tai pikemminkin omistajat purkivat sen osana keskinäisiä, alueellisia kiistojaan – osuusteuras-tamokentässä (TLK), sitten meijeripuolella ja viimein myös osuuspankkitoiminnassa.

Myös maataloustarvikekaupan kiemurat, katkera Hankkija-SOK-reviiritaistelu ja aivan erityisesti Noveraksi (*nova era* = uusi aikakausi) muuttuneen Hankkijan ajautuminen konkurssiin kesällä 1992, olivat osuustoiminnan kannalta monellakin tavoin merkittäviä. Paitsi että Hankkijan konkurssi oli ylipäänsä ensimmäinen suuri konkurssi lähes satavuotiaan osuustoiminnan historiassa ja samalla 1990-luvun alun syvän laman ensimmäinen ”suuri ruumis” suomalaisessa talouselämässä, muodostui se ainakin pellervolaisessa osuustoiminnassa merkittäväksi omistajuuden herättäjäksi. Konkurssia tutkittiin erityisen tarkasti ja siitä yritettiin ottaa kaikki se oppi, jota siitä oli saatavissa. Hankkija/Noveran konkurssi antoi myös merkittävää lisävauhtia ja kaivattua uskottavuutta Pellervossa 1980-luvun lopulla aloitetulle omistajuusprojektille.

Omistajuuden (uusi) tunnistaminen osuustoiminnan(kin) kentällä, sitä seurannut kehitys omistusoikeusajattelussa ja viimein myös yritysten omistajaohjausjärjestelyissä oli monellakin tapaa erityisen tärkeä ja mielenkiintoinen prosessi, jossa järjestöporras toimi tiennäyttäjänä. Keskustelu käynnistyi 1980-luvun lopulla ja järjestyneemmät valmisteluprosessit 1990-luvun alusta lähtien.

Osuustoiminnan yksittäisinä tapahtumina tunnistettavissa oleva oma aktiivinen rooli varsinaisessa talousmallin muutosprosessissa ei ole ollut erityisen näkyvä – ei varsinkaan sektorin ulkopuolelle. Vaikka myös osuuskunnat ovat uudistaneet rakenteitaan ja strategioitaan ja osuuskuntalaki uudistettiin kokonaisuudessaan aivan vuosituhaten alussa, rakenteelliselta vaikutukseltaan se on ollut talousmallin muutoksen kannalta enemmän säilyttävä ja talousmallin muutoksen päävirrassa tapahtuneita, talouttamme markkinavetoiseen suuntaan vetäneitä muutosprosesseja jarruttava.

Lopputuloksen kannalta kuitenkin sillä, että myös osuustoiminta selvisi rakenteitaan sekä liiketoiminta- ja omistajastrategioitaan muuttamalla muutosmyllerryksestä hengissä ja että myös se toimii nykyisin normaalin kilpailutalouden ehdoilla ja strategioilla, voi jatkossa olla uuden talousmallimme toiminnassa tärkeäkin merkitys. Erityisen merkittävää innovaatiota osuustoiminnan sopeutumismalleissa merkitsi S-ryhmän 1980-luvun lopulta lähtien kehittämä ja toteutettava asiakasomistajakonsepti (ks. tietoruutu 37).

Kaiken kaikkiaan suomalaisen talousmallin muutosprosessi on tähän mennessä kestänyt runsaat kaksi vuosikymmentä. Sen intensiivisintä vaihetta ovat kuitenkin olleet viimeiset puolitoista vuosikymmentä, eli Tainion sanoin ”Suomi on viisitoista vuotta vanha” (Tainio 2004b). Tänä aikana taulukossa 6 kuvatut kehityskulut alkoivat vähitellen kiihtyvällä tahdilla synnyttää myös suomalaiseen yhteiskuntaan Schmidtin tarkoittamia, muutoksessa tarvittavia välittäviä tekijöitä (mediating factors in policy adjustments; ks. Schmidt 2002: 62).

Muutoksen ensimmäiset siemenet kylvettiin yhtäältä eri tuotemarkkinoiden kautta toimialakohtaisesti muuttuneen kilpailutilanteen myötä ja toisaalta pääomamarkkinoiden osalta heti 1980-luvun alussa, kun Suomen Pankki avasi siihen asti jokseenkin täydellisesti säänneltyjä suomalaisia pääoma- ja rahoitusmarkkinoita.

Keskeiset institutionaaliset muutokset – toisin sanoen nykyisen suomalaisen talousmallin kuorien kehitys – olivat pääosin tapahtuneet uuden vuosituhaten alkaessa. Sen sijaan talou-

temme instituutioiden ja toimintamallien, kuten ihmisten ja jopa päättäjien ajatusmaailman sopeutuminen – ”kiinnittymisprosessi” – tapahtuneisiin muutoksiin on vielä tätä tekstiä kirjoitettaessa kesken.¹⁶⁷

Taulukko 6 osoittaa varsin hyvin Nokian niin sisällöltään kuin ajoitukseltaan mielenkiintoisen roolin talousmallimme muutosprosessissa ja antaa samalla tukea asettamalleni työhypoteesille. Kyse on ensi vaiheessa hyvin mielenkiintoisesta sekoituksesta toimialan tuotemarkkinoiden sanelemaa ulkoista muutosdynamiikkaa sekä toisaalta yhtiön omaksumaa liiketoiminta- ja omistajastrategiaa. Tämän sekoituksen ansiosta Nokia pystyi toteuttamaan toimintansa organisoimisessa ja strategioissaan jo hyvin varhaisessa vaiheessa muutoksia, jotka toivat suomalaiseen talousmalliin uusia liberaalin markkinatalouden piirteitä. Toisessa vaiheessa tätä vaikutusta vahvisti vielä kaksi lisätekiötä: yksi tällainen oli Nokian antaman esimerkin leviäminen myös muihin yrityksiin; ja toinen syntyi siitä paineesta, jota yhtiön itse alkoi kohdistaa suomalaisen talousmallin institutionaalisten puitteiden kehittämistarpeisiin.

Myös pankkitoiminnalla on ollut keskeinen rooli talousmallimme murroksessa. Se on poikennut kuitenkin luonteeltaan aika tavalla Nokia-efektistä. Hyvistä yrityksistä huolimatta pankkisektori ei kyennyt sopeutumaan – eikä vain omasta syystään, vaan paljolti myös muun yhteiskunnan sanelemien (epätarkoituksenmukaisten) toimintapuitteiden vuoksi – tapahtuviin muutoksiin toivomallaan tavalla (ks. Komi & Huomo 1997).

Tämä koskee niin varsinaista pankkitoimintaa (pankkikriiseineen) kuin pankkien keskeistä omistajaroolia talouselämämme ytimissä (finanssiryhmien romahduksineen). Koska pankkisektorilla oli aikaisemmassa talousmallissa hyvin keskeinen taloudellinen ja yhteiskunnallinen rooli, vaikutti tämä murrosprosessi syvällisellä ja kauaskantoisella tavalla niin pankkitoimintaan kuin muuhun elinkeinoelämään. Tämä vaikutti koko talousmallin muutosprosessiin, joka oli kaaosmainen paitsi pankkitoiminnassa myös muualla elinkeinoelämässä.

Myös valtiovallan roolin muutos on ollut talousmallimme muutosprosessin kannalta tärkeä, mutta pääosin muutoksiin sopeutuva. Vaikka sitä ei voida luonnehtia varsinaiseksi muutoksen veturiksi (driver), on se kuitenkin kyennyt muuttamaan talouselämän institutionaalisia puitteita sellaisessa tahdissa, ettei siitä muodostunut missään vaiheessa varsinaista pitkäaikaista tulppaa menossa oleville muutoksille.

Vaikka siis talouteen syntyi 1980-luvulta lähtien kiihtyvällä vauhdilla uusia rakenteita ja toimintatapoja, säilyivät monet vanhat rakenteet ja toimintamallit – niin hallinnolliset kuin taloudelliset – varsin pitkään. Eikä kysymys ole suinkaan pelkästään siirtymäkauden muutostilasta vaan osittain myös suomalaisen talouselämään kuuluvasta pysyvämmästä ilmiöstä. Kokonaiskuva – ja eräänlainen välitilinpäätös – tässä vaiheessa on näin ollen, että ”Suomen tasapainoilu kilpailullisen markkinatalousmallin ja yhteistoiminnallisen sääntelymallin välillä on kestänyt nyt noin viisitoista vuotta” (Tainio 2004b) – ja se, että tämä prosessi on vielä monilta osiltaan kesken.

¹⁶⁷ Kirjoittaessani tätä tekstiä keskeinen puheenaihe maassamme olivat Elisan irtisanomiset. Aiheesta käyty vilkas ja tunteita nostattava julkinen keskustelu on osoittanut erittäin kouriintuntuvasti toteen risti-riidan ulkoisten muotojen ja ihmisten sisäisen ajatus- ja kokemusmaailman syvästä epätahtisuudesta.

7 Päätäjien muutosagenda 2000-luvun Suomelle – Kairamon-Väyrösen keskusteluryhmä kurkistusaukkona 1980-luvun päättäjien mielenmaisemaan ja talousmallin murrokseen

Yksi suomalaisen talousmallin murroksen selvittämiseen liittyviä keskeisiä kysymyksiä on, mitä päättäjämme tiesivät ja suunnittelivat, mistä vaihtoehtoista he murroksen eri vaiheissa keskustelivat, miten uutta tietoa ja ymmärrystä syntyi ja miten se levisi yhteiskuntaan. Näihin asioihin keskeisissä johto- ja vaikuttaja-asemissa olevat henkilöt ja heidän muodostamansa verkostot vaikuttivat yhteiskunnallista tietoa jäsentävänä ja sen pohjalta syntyvää yhteiskunnallista keskustelua (diskurssia à la Schmidt) ohjaavana tekijänä erityisen paljon. Tässä luvussa kurkistusaukkona tähän suljettuun pienoismaailmaan – Suomeahan on joskus luonnehdittu tässä suhteessa suljetuksi kerhoksi – käytetään läpi 1980-luvun aktiivisesti toiminutta Kairamon-Väyrösen keskusteluryhmää. Ryhmän toiminnasta hallussani olevan omakohtaisesti koetun aika-laistiedon avulla on mahdollista hahmottaa poikkeuksellisen autenttista ja tosi-(reaali-)aikaista kuvaa siitä, mitä suomalaiset päättäjät tiesivät ja ajattelivat talousmalliimme kohdistuvista muutospainesta ja myös siitä, mitä olivat ne suunnitelmat ja käytännön toimet, joihin he tältä pohjalta ryhtyivät juuri ennen murrosta ja sen käynnistyessä. Tässä yhteydessä huomion kohteena ovat erityisesti talouspolitiikassa ja talouden rakenteissa – erityisesti pääomamarkkinoilla – tapahtuneet muutokset. Yleisemmällä tasolla myös suomalaiseen talousmalliin perinteisesti liittynyt kysymys taloudellisen itsenäisyyden ja omaehtoisten toimintaedellytysten turvaamisesta on tarkastelun kohteena.

The power elite is composed of men whose positions enable them to transcend the ordinary environments of ordinary men and women; they are in positions to make decisions having major consequences. Whether they do or do not make such decisions is less important than the fact that they do occupy such pivotal positions: their failure to act, their failure to make decisions, is itself an act that is often of greater consequences than the decisions they do make.¹⁶⁸

C. Wright Mills 1956: 4

Suomalaista valtaeliittiä koskeva tieteellinen tutkimus [--] todistaa pätevästi, että henkilökohtaiset epäviralliset tapaamiset ovat valtaeliitin kaikkein tärkein vaikuttamisen muoto. [--] Suurin vaikutus yhteiskunnassa tapahtuviin merkittäviin päätöksiin on rahavallan ihmissuhdeverkoilla. Pankeissa, vakuutusyhtiöissä sekä suurimmissa yrityksissä käyttää päätösvaltaa suppea, toisensa hyvin tunteva ihmisryhmä. Kun vielä muistetaan lukuisat ristiinomistukset, samat henkilöt kontrolloivat avainpaikoilla maassa tapahtuvaa päätöksentekoa.

Keijo K. Kulha 1998: 346, 348

¹⁶⁸”Yhteiskunnan voimaeliitti koostuu henkilöistä, joiden yhteiskunnallinen asema antaa heille mahdollisuuden ohittaa tavallisten ihmisten toimintaympäristön; he ovat asemassa, joissa tehdyillä päätöksillä on merkittäviä seurausvaikutuksia. Se, tekevätkö he todella näitä päätöksiä, ei ole niin merkityksellistä kuin se tosiasia, että he miehittävät niin tärkeitä asemia: se, että he jättivät toimimatta, tekemättä päätöksiä, on itsessään teko, jolla on merkittävämpiä seurausvaikutuksia kuin heidän tekemillään päätöksillä.” (Suomenmenos/SaS)

7.1 Keskusteluryhmän näkökulma tutkimusaiheeseen

Kairamon-Väyrysen keskusteluryhmän¹⁶⁹ toiminnan aktiivikausi ajoittui kymmenvuotiskauteen 1970-luvun lopulta 1980-luvun lopulle. Kuten edellä taulukon 6 (ja liitteen 3) pohjalta suoritettu tarkastelu osoitti, tämä oli kirjamme teeman kannalta erityisen mielenkiintoista aikaa, sitä aikaa, jolloin talousmallimme murros ei ollut vielä aivan nopeimmillaan, mutta jolloin murroksen kannalta keskeiset prosessit lähtivät liikkeelle. Se oli aikaa, jolloin taloudellisen toiminnan jokapäiväinen agenda oli vielä hyvin perinteinen, mutta jolloin amerikkalaisen talouden ja yhteiskunnan dynaamisuus yhtäältä ja japanilaisen yhteiskunnan yhteistoimintakyky ja taloudellinen vahvuus toisaalta alkoivat jo herättää mielenkiintoa Suomessakin. Samoin se oli aikaa, jolloin taloudellisen toiminnan itsenäisyys alkoi taas uudelleen nousta yhteiskunnallisen keskustelun agendalle – sekä suppeammin rahapoliittisena kysymyksenä että laajemmin elinkeinoelämän rakenteiden kestävyyyteen liittyvänä kysymyksenä.

Kairamon-Väyrysen keskusteluryhmän kurkistusaukon 1980-luvun päättäjien mielenmaisemaan ja talousmallin murrosprosessiin tekee erityisen mielenkiintoiseksi sen kautta avautuva entistä syvällisempi näköala taulukossa 6 julkisten tietolähteiden perusteella kuvattuun avautuvan talousmallin – Nokian, rahoitussektorin ja valtiovallan roolin sekä elinkeinoelämän ja kansainvälisen toimintaympäristön – maisemaan, maisemaan, joka näytti näillä kaikilla ulottuvuuksilla vielä hyvin erilaiselta kuin se todellisuus, jossa tänään elämme.

Kolme viimeisten parinkymmenen vuoden taloushistorian mielenkiintoisinta peruskysymystä ovat:

1. Millä tavoin suomalaiset päättäjät osasivat varautua taloutemme 1980- ja 1990-lukujen murrosvaiheeseen?
2. Millaisella kansallisella agendalla – jos sellaisesta voidaan ylipäänsä puhua – tätä haastetta lähdettiin kohtaamaan?
3. Millaista talousmallia ja -rakennetta päättäjät pyrkivät Suomelle muuttuneessa tilanteessa rakentamaan?

¹⁶⁹ Martti Häikiö on kritisoinut Nokian historiassaan keskusteluryhmästä käytettyä ja myös tässä yhteydessä käyttämäni Kairamon-Väyrysen keskusteluryhmä -nimitystä. Hänen mielestään se on harhaanjohtava, koska ”Kairamon osallistumista rajoittivat jonkin verran hänen monet matkansa, kun taas Väyrynen oli koko ajan kiinteästi mukana. Oikeampaa olisi nimittää keskustelukerhoa ”teollisuuden ja keskustapuolueen ryhmäksi”” (Häikiö 2001/1: 230). Itse pidän kuitenkin käyttämäni Kairamon-Väyrysen keskusteluryhmä -nimitystä edelleen perusteltuna. On kyllä totta, että Väyrynen osallistui Kairamoa tiiviimmin ryhmän kokouksiin (Väyrynen oli mukana kaikissa 79 kokouksessa Kairamon osallistuessa kokouksiin 37 kertaa, ks. liite 4). Väyrysen osallistumisaktiivisuuden osalta syy on kuitenkin lähinnä tekninen: kokousaikoja etsiessäni aloitin Kairamon toivomuksesta aina Väyrysen aikatauluista yrittäen sovittaa sen ensin yhteen Kairamon kanssa ja vasta sitten ryhmän muiden jäsenten aikataulujen kanssa. Lukija varmaan ymmärtää, että ryhmän kokoonpano huomioon ottaen tämä palapeli oli kaikkea muuta kuin helppo. Kuitenkin se, että kokouksia onnistuttiin pitämään tarkasteltavana olevana kymmenvuotiskautena peräti 79 kappaletta osallistumisaktiiviteetin ollessa kaiken kaikkiaan lähes 70 % (ks. liite 4), osoittaa, että ryhmän jäsenet asettivat osallistumisen ryhmän tapaamisiin todella korkealle omissa prioriteeteissaan (myös Kairamo, joka oli antanut tätä koskevan ”pysyvää määräyksen” sihteerilleen Hanna Forsgrenille, jonka kanssa kokouksista asioin). Pääsyinä sille, että pidän käyttämäni nimitystä Häikiön ehdottamaa oikeampana, pidän kuitenkin erityisesti kahta asiaa: 1) Kairamon aloitteentekijän ja ratkaisijan roolia ryhmää koottaessa ja sen käyntiin saamisessa (ks. jäljempänä tietoruutu 9); 2) Kairamon omaa (kokemukseni mukaan vahvasti sitoutunutta ja jatkuvasti kiinnostunutta) asennetta ryhmän merkitykseen ja toimintaan.

Tässä kirjassa tarjoan yhden uuden, nimenomaan ensikäden tietoon pohjautuvan näkökulman, jonka avulla näihin kysymyksiin voidaan etsiä vastauksia. Se avautuu muistiinpanoistani, joita olen tehnyt vaihtelevan systemaattisesti 1970-luvun lopulta lähtien.¹⁷⁰

Erityisen mielenkiintoinen tietolähde tämän kirjan kysymyksenasettelujen kannalta ovat muistiinpanoni Kairamon Väyrysen keskusteluryhmän vuosina 1979–88 pitämistä kokouksista (ks. Skurnik 2003a: 234–239 ja liite 4). Tämän tiedon hyödyllisyys ja tulkinnallinen arvo perustuu ryhmän poikkeuksellisen merkittävään kokoonpanoon¹⁷¹ ja sen jäsenten rooliin suomalaisessa päätöksentekokoneistossa sekä siihen, että hallussani olevat muistiinpanot on tehty reaaliaikaisesti (ts. itse paikalla).

Nämä kaksi tekijää tarjoavat mahdollisuuden kurkistaa sisälle suomalaisten päätöksentekijöiden sisäpiiriin ja muodostaa lähietäisyydeltä kuva niin retoriikan kuin todellisten tapahtumien tasolla siitä, millaisia asioita milloinkin käsiteltiin ja missä hengessä, ja myös siitä, millaisista asioista vallitsi yhteisymmärrys ja mitkä asiat taas jakoivat mielipiteitä. Itse mukana olleena ja kaikki nämä ihmiset ja tilanteet kohtuullisen hyvin tuntevana uskon, että tämän tarkastelun pohjalta muodostuu aito ja aikaisempia tarkasteluja vivahteikkaampi kokonaiskuva suomalaisen talousmallin muutokseen ja muutosprosesseihin liittyneistä asioista kuin jos lähtökohtana olisi pelkkä virallisten puheiden ja kannanottojen sekä julkisen tiedonvälityksen kautta saatavissa oleva tieto.¹⁷²

Niin mielenkiintoista ja relevanttia kuin tämä materiaali tutkimukseni kannalta on, on silläkin sekä omat vahvuutensa, mutta myös rajoituksensa. Johtopäätöksiä tehtäessä on näin ollen pidettävä mielessä ryhmän edustavuus ja myös sen rajat.

Ryhmän selvä vahvuus oli paitsi jäsenten merkittävät yhteiskunnalliset asemat, myös sen monipuolinen ja laaja-alainen kokoonpano, jonka ansiosta sillä oli kaksisuuntaiset yhteydet hyvin laajalle suomalaiseen talouselämään ja yhteiskuntaan ja sen voi katsoa edustaneen varsin monipuolisesti oman aikansa keskeistä yhteiskuntapoliittista päättäjäporrasta.¹⁷³

¹⁷⁰ Kyse on nimenomaan eri yhteyksissä paikalla tehdyistä muistiinpanoista. Päiväkirjaa tai vastaavaa en ole pitänyt kuin aivan muutamissa poikkeustapauksissa. Muistiinpanoni ovat arkistoituna keväästä 1978 lähtien, jolloin aloitin toisena valtiovarainministerinä toimineen Esko Rekolan poliittisena sihteerinä (vastaa nykyisiä ministereiden erityisavustajia).

¹⁷¹ Ryhmän kokoonpano sekä jäsenten osallistuminen tapaamisiin ja heidän henkilötietonsa, ks. liite 4.

¹⁷² Tässä tutkimuksessa käytettävät tiedot Kairamon-Väyrysen keskusteluryhmästä perustuvat muistiinpanojeni ohella muuhun perustietoon, jota kertyi keskusteluryhmän toiminnan aikana keräämääni mappiin. Tältä pohjalta laadin 14.2.1993 Paavo Väyrysen pyynnöstä hänen kirjahankkeidensa (ks. Väyrynen 1993a-c) taustamateriaaliksi yhdeksänsivuisen muistion ryhmän toiminnasta. Toisen, aikaisempaa perusteellisemman muistion, pienen historiikin, laadin Vesa Vainion pyynnöstä alkuvuodesta 1998 ryhmän tavatessa monien vuosien tauon jälkeen hänen kutsustaan. Historiikki lähetettiin etukäteen keskusteluryhmän jäsenille kommentoitavaksi, ja saadut (vähäiset) kommentit ja korjausehdotukset otettiin huomioon lopullisessa muistiossa [14-sivuiseksi laajentunut lopullinen muistio (Skurnik 1998c) on päivätty 23.2.1998]. Tapaamisen yhteydessä ryhmän jäsenet varmensivat dokumentin omilla allekirjoituksillaan. Samassa yhteydessä historiikin ja tämän kirjan kirjoittajalle annettiin oikeus oman harkintansa mukaan luovuttaa tietoja ”vakavasti otettaville ja objektiiviseen toimintaan kykeneville henkilöille tutkimus- ja vastaavaan käyttöön”. Kanavassa vuonna 2003 (Skurnik 2003a) julkaistu artikkeli on lievästi lyhennetty versio 23.2.1998 historiikista.

¹⁷³ Yhteenveto (ks. tarkemmin liite 4/III) ryhmän eri jäsenten edustamista keskeisistä sidosryhmäyhteyksistä on seuraava: *finanssimaailma*: Korhonen, Ihmuotila ja Harri Hintikka (KOP), Haavisto ja Matti Liukkonen (OKO), Ihmuotila (KOP, Pohjola), Koivikko ja Ollila (Suomen Pankki, Kera, SKOP, Ilmarinen), Kahri (Ilmarinen), Kouri (First Boston, Kouri Capital, Citibank oy, Soros- ym. yhteydet kv. sijoittajapiireihin), Kairamo (SYP, Pohjola); Timo Laatonen (Postipankki, Eläke-Varma); *metsäteollisuus*: Vainio (Kymi-Kymmene), Haavisto (Metsäliitto), Koivikko (Yhtyneet, Repola, Kemi), Ollila (Enso); *raken-*

Puute oli puolestaan se, että ryhmän jäsenten laajoista yhteiskuntasuhdeverkostoista huolimatta ryhmässä eivät olleet edustettuna kaikki yhteiskunnan intressitahot. Selvin puutos oli poliittinen vasemmisto ja ay-liike. Jossain määrin tätä puutetta luonnollisesti korjasi se, että useilla ryhmän edustajilla oli omien työ- ja järjestötehtäviensä sekä niihin liittyvien sidossyhmäyhteyksiensä kautta tiiviit yhteydet myös näihin tahoihin.

7.2 Keskusteluryhmän tausta ja käytettävissä olevan tiedon luonne

Kairamon–Väyrysen keskusteluryhmä perustui suomalaiselle yhteiskunnalle tyypilliseen vaikuttajien ja päätöksentekijöiden vapaamuotoiseen ja epäviralliseen yhteydenpitoon yli kaikkien yhteiskunnallisten ja poliittisten rajojen (ks. tietoruutu 10).¹⁷⁴ Yksi tällaisten yhteydenpitoverkostojen järjestäjä- ja hyödyntäjätaho on ollut elinkeinoelämä kaikilla eri tasoillaan, se on pitänyt yhteyksiä vaihtelevin tavoin muun muassa kaikkiin keskeisiin poliittisiin puolueisiin (ks. Laatunen 2003a).

TIETORUUTU 10: Sorsan elektroniikkateollisuuden sosialisointisuunnitelma sai Kairamon liikkeelle

Yhteiskunnalliset murrokset saavat ihmiset liikkeelle ja rakentamaan verkostoja, joiden kautta he voivat saada itselleen tarpeellista tietoa ja välittää sitä myös muille. Koska verkostoituminen on suomalaiselle yhteiskunnalle erityisen tyypillinen (ks. esimerkiksi Varoma & Väyrynen 2002), mutta varsin huonosti tunnettu ja dokumentoitu ilmiö, on tässä yhteydessä paikallaan perehtyä siihen niin toiminnan lähtökohtien kuin sisällönkin osalta hieman perusteellisemmin, jotta voisimme ymmärtää, millaisilla motiiveilla, kimmokkeilla ja muodoilla päätöksentekijät toimivat. Vaikka jokaisella tapauksella on korkeiden yhteiskunnallisten päättäjien tasolla liikuttaessa aina omat erityispiirteensä, kokemukseni perusteella uskon, että Kairamon–Väyrysen keskusteluryhmän synnys- sä ja toiminnassa on nähtävissä myös jotain yleispätevää.

nusala: Hintikka (Polar), Haavisto (YIT), Kahri (Vatro); *Nokia:* Kairamo (myös mm. TKL, Teollisuuden voimantuottajaliitto, Gyllenhammarin kv. ryhmä ja Roundtable of European Industries, idänkauppa), Mildh, Kouri (myös kv. finanssi- ja sijoittajamaailma, Sanoma Oy); *maa- ja elintarviketalous:* Haavisto (myös mm. Raisio, OKO ja idänkauppa); *teollisuuden järjestöt:* Kairamo (TKL:n pj), Kahri ja Korhonen (STK), Laatusen ja Vainio (TKL), Hintikka (TKL, rakennusalan järjestöt); *idänkauppa:* Kairamo, Haavisto, Hintikka, Ihamuotila, Laatusen, Liukkonen, Väyrynen; *yhteiskuntapoliittinen päätöksenteko:* Väyrynen (Keskustan pj sekä moninkertainen ministeri) ja Ollila (kauppa- ja teollisuus- sekä valtiovarainministeri).

¹⁷⁴ Erilaisia enemmän tai vähemmän kiinteitä keskusteluryhmiä on kautta aikojen kokoontunut maassamme erilaisten nimikkeiden alla – tai ilman mitään nimiä – varmaan satamäärin (ks. Varoma & Väyrynen 2001; Kulha 1998: 346–361). Omassa kokemuspöyrissäni toinen Kairamon–Väyrysen ryhmän tyyppi on vuodesta 1980 toiminut ja yhä edelleen kokoontuva ekonomistiryhmä G 10, jonka jäsenet mainitsin jo kirjan esipuheen yhteydessä. Ryhmän toimintatapa on kuitenkin ollut alusta lähtien siinä määrin toisenlainen – epävirallisempi ja jäsentymättömämpi – kuin Kairamon–Väyrysen ryhmässä, että käytöissäni ei ole sen kokouksista vastaavia muistiinpanoja. Näin ollen tätä ryhmää ei valitettavasti voida sen käymistä hyvin mielenkiintoisista ja kirjan teeman kannalta erittäin relevanteista keskusteluista huolimatta käyttää samalla tavoin tutkimusmateriaalina.

Lauri Saari laati osana SDP:n 1970-luvun alun teollisuuspoliittisia suunnitelmia puoluejohtaja ja pääministeri Kalevi Sorsalle Helsingissä 25.4.1975 päivätyn ja allekirjoitetun salaisen muistion ”Päätöimet valtion elektroniikkayhtymän aikaansaamiseksi”.¹⁷⁵ Muistiolla on tässä yhteydessä oma tärkeä roolinsa, koska se toimi osaltaan yhtenä pääkatalysaattorina Kairamon aktivoitumiselle ja sai siten aikaan sen, että Kairamon–Väyrysen ryhmä saatiin alkuvaiheen kangertelujen jälkeen sittenkin pystyyn.¹⁷⁶

Muistio on paitsi mielenkiintoinen dokumentti myös oman aikansa lapsi. Muistio kuvaa teknokraattisen taitavasti pienimpiä yksityiskohtia myöten laaditun ja aikataulutetun suunnitelman Suomen teollisen tulevaisuuden yhden avaintoimialan sosialisoimiseksi valtiojohtoiseksi megatason yritykseksi. Sen tarkoituksena oli toimia holdingyhtiömallilla ja selväpiirteiseksi tulosityksikköorganisaatioksi – komponentit, teletekniikka, prosessitekniikka, biotekniikka – organisoituna.¹⁷⁷ Muistion liitteenä on ”PM II Valtion elektroniikkayhtymän luomisen periaatteita”.¹⁷⁸

Mikäli tämä suunnitelma olisi toteutunut – mikä ei ollut kovin kaukana – olisi se epäilemättä vaikuttanut merkittävällä tavalla Suomen teollisuuden rakenteen, erityisesti Nokian, kehitykseen. Kuten myöhempi historiankirjoitus on ehtinyt jo kertomaan, Sorsa-Saari -suunnitelma

¹⁷⁵ Kirjoittajalla on kopio muistiosta.

¹⁷⁶ Kairamon–Väyrysen keskusteluryhmän synnyn toisena ”kättilönä” toiminut tohtori Pentti Koivikko kertoi 7.4.2003 käymässämme puhelinkeskustelussa mielenkiintoisen asian. Koivikon mukaan Saaren muistio oli se tekijä, joka sai Kari Kairamon paikkaamaan Juhani Ristimäkeä tämän epäonnistuttua parantamaan teollisuuden Keskusta-yhteyksiä. Koivikon kertoman mukaan Kairamo kutsui hänet pian Ristimäen ja Väyrysen epäonnistuneen tapaamisen jälkeen luokseen Mikonlinna. Tuossa tapaamisessa Kairamo kertoi Koivikolle hänet kauhistuttaneista Saaren (Sorsan) suunnitelmista (ks. tietoruutu 9) ja ilmoittautui samalla uudeksi kummiksi jatkamaan keskustelua Väyrysen kanssa – joka oli kaksi päivää Ristimäen kanssa järjestetyn tapaamisen jälkeen nimitetty ministeriksi. Koivikon mukaan Ristimäen epäonnistuttua Väyrysen-keskusteluissa tuli TKL:ssa nimityssuunnitelmiin muutoksia: Olli Ikkalan lähdettyä HOP:hen vt. toimitusjohtajana toiminut Ristimäki ei saanut ennakoitua nimitystä, vaan tilalle tuli – Paavo Honkajuuren houkuttelemana (ks. Laatusen 2003b) – Timo Laatusen, ja Ristimäki jatkoi järjestön varatoimitusjohtajana. Laatusen oli sittemmin mukana myös Kairamon–Väyrysen ryhmän aloituskokoonpanossa (ks. liite 4). Ristimäellä on hieman erilainen kuva kuin Koivikolla keskusteluryhmän alkuvaiheen tapahtumista (Ristimäki 2003). Laatusen (2003a) on kuitenkin vahvistanut kertomani tiedot paikkansapitäviksi (ks. myös Väyrynen 1993a: 172–174).

¹⁷⁷ Kolmisivuisen perusmuistion luonnetta ja yksityiskohtaisuutta kuvaa se, että muistiossa on valmiiksi tekstiläysyksiksi muotoiltuina valtion vuoden 1975 ensimmäisen lisäbudjetin pääluokan 32 ne kohdat, joita suunnitelman toteuttaminen edellyttää: - kohta 9: [–] Edellä olevaan viitaten ehdotetaan perustettavaksi uusi valtioenemmistöinen osakeyhtiö, johon myös alan yksityinen teollisuus on ilmoittanut osallistuvansa ja jonka tuotantoalana olisivat viihde-elektroniikan puolivalmisteet [–] / - kohta 8: [–] Edellä sanotun perusteella ehdotetaan Televasta muodostettavaksi uusi Kauppa- ja teollisuusministeriön alainen valtioenemmistöinen osakeyhtiö. Hallituksen tarkoituksena on lisäksi selvittää millä edellytyksillä Valmet Oy:n instrumenttitehdas ja Valmet Oy:n omistama markkinointiyhtiö Oy M. Fuchs Ab voitaisiin yhdistää yhtiöön sen tultua perustetuksi. [–]

¹⁷⁸ Liitemuistion tavoitteista antaa hyvän kuvan esimerkiksi luvun 2.2 ”Teletekniikkayksikkö” jakso ”Suositeltavia toimenpiteitä”: - keskuslaitteiden kohdalla monikansallisten yhtiöiden markkinaosuuden vähentäminen tulisi nähdä eräänä päätavoitteena [–] / - yksityisten toimilupalaitosten suhtautuminen kotimaisiin yhtiöihin toimittajana on saatava muuttumaan suopeaksi. Tässä kunnallispoliittikkojen asema on erittäin tärkeä. / - radiolaitteiden kohdalla vallitseva vaikea tilanne voitaisiin ehkä purkaa siirtämällä Saloran valmistus kokonaan Televalle, jolloin siirto korvattaisiin Saloralle valtion elektroniikkayhtymän kautta komponenttityksikön (värikuvaputkitekhaan) osakkeilla. Myöhemmin voidaan ajatella Nokian ja Televan muodostavan erillisen radiolaitteyksikön valtion elektroniikkayhtymän piiriin. / - jos Nokia aloittaa lisenssipohjalla keskuslaitetuotannon, on sen kanssa oltava alusta alkaen tiiviissä yhteistyössä ja yhteisrintamassa monikansallisia semi-suomalaisia yhtiöitä vastaan. / - jos Nokia ei aloita keskuslaitetuotantoa, on Televan pyrittävä siirtämään kaikki Nokian jo tekemä työ itselleen mukaan luettuna ranskalainen lisenssi ja Nokian kouliintunut henkilökunta. [–]

ei Valcoa lukuun ottamatta kuitenkaan toteutunut. Tämä oli Kairamon nimenomainen tavoite ja alan yksityiselle teollisuudelle suuri helpotus. Nyt jälkikäteen, kun tunnemme Nokian vahvan kehityksen viimeisen vuosikymmenen aikana, voi olla tyytyväinen siitä, että hanke kaatui, sillä valtiojohtoisella yrittämisellä toivottuihin ja nyt pitkälle toteutuneisiin tuloksiin tuskin olisi päästy.¹⁷⁹

Kairamon–Väyrysen keskusteluryhmään kuuluivat seuraavat henkilöt (ks. tarkemmin liite 4/I): Heikki Haavisto, Harri Hintikka, Jaakko Ihmuotila, Tapani Kahri, Kari Kairamo, Pentti Koivikko, Matti Korhonen, Pentti Kouri, Timo Laatonen, Matti Liukkonen, Harry Mildh, Esko Ollila, Samuli Skurnik, Vesa Vainio ja Paavo Väyrynen.

Ryhmän aktiivisinta toiminta-aikaa oli tämä kirjan kysymyksenasettelujen kannalta erittäin keskeinen kymmenvuotiskausi 1979–1988. Näinä vuosina tapaamisia järjestettiin yhteensä 79 kertaa eli keskimäärin kahdeksan kokousta vuodessa keskimääräisen osallistumisaktiiviteetin ollessa lähes 70 prosenttia.¹⁸⁰

Mikään yhteiskuntapolitiikan aihepiiri ei ollut keskusteluryhmälle vieras. Keskusteluryhmässä pyrittiin käsittelemään kaikkia yhteiskuntapoliittisesti merkittäviä asioita. Erityisesti ryhmä pyrki arvioimaan erilaisia rakenteellisia pitkän tähtäyksen periaatteellisia kysymyksiä ja ennakoimaan niiden merkitystä erityisesti hallitustason yhteiskuntapoliittisten päätöksentekotaselmien kannalta. Näin ollen jo ryhmän keskusteluagenda sellaisenaan on tämän kirjan kysymyksenasettelun kannalta mielenkiintoinen. Sen perusteellahan voi päätellä, mitkä aihepiirit koettiin milloinkin niin tärkeiksi, että ne haluttiin ottaa ryhmän agendalle ja yhteisesti keskusteltavaksi.¹⁸¹

Kaikki tapaamiset olivat hyvin vapaamuotoisia, keskustelu oli vilkasta ja usein kiivastakin. Kun ryhmän jäsenet oppivat vuosien mittaan tuntemaan hyvin toisensa ja itse kunkin ajattelutavan, mielipiteet esitettiin suoraan ja avoimesti. Peruslähtökohta oli, että ryhmässä käydyt

¹⁷⁹ Sille, että näin kävi, on luonnollisesti monia syitä. Yksi niistä, jota en aikaisemmin tiennyt, tuli esille tohtori Pentti Koivikon kanssa käymässäni puhelinkeskustelussa (ks. edellä alaviite 177). Hän nimittäin kertoi erään mielenkiintoisen Salora-episodin: kun Saloran myynti oli edennyt hallituksen talouspoliittisen ministerivaliokunnan esityslistalle, tuli noihin aikoihin Suomen Pankin johtokunnan jäsenenä ollut Jaakko Lassila valittamaan asiaa samassa kerroksessa työskentelevälle, tuolloin Keskustapuolueen talouspoliittisen toimikunnan puheenjohtajana toimineelle Pentti Koivikolle. Koivikko kertoo soittaneensa siltä samalta istumalta ministeri Johannes Virolaiselle, jolta järjestyikin heti audienssi Koivikolle ja Lassilalle. Koivikon mukaan kuultuaan Lassilan selostuksen Virolainen oivalsi heti asian laajakantoisuuden ja ilmoitti, että hän ei tule tätä esitystä hyväksymään. Ja kuten nyt tiedämme, näin myös tapahtui.

¹⁸⁰ Osallistumisaktiiviteettia koskeva prosenttiluku on laskettu siten, että 100 prosentin osallistumisasteseen olisi päästy, jos kaikki ryhmän jäsenet olisivat osallistuneet kaikkiin tarkasteluajanjaksona järjestettyyn 79 kokoukseen. Ks. tarkemmin liite 4.

¹⁸¹ Tietyt perusrungon aihepiirien valinnalle muodosti se rytmi, jolla eri asiat tulivat yhteiskunnallisissa päätöksenteossa kulloinkin esille. Valtion tulo- ja menoarvioon sekä tulopoliittisiin neuvotteluihin liittyviä asioita käsiteltiin yleensä vähintään vuosittain. Samoin KTM:n teollisuusneuvottelukunnassa ja energiapoliittisessa neuvottelukunnassa valmisteltavia sekä kauppapolitiikkaan ja verotukseen liittyviä asioita seurattiin tarkasti. Käytännössä teemat syntyivät keskusteluissani seuraavan kokouksen isännän kanssa. Keskustelin asiasta useimmiten etukäteen myös Väyrysen kanssa. Kattava luettelo keskusteluryhmän kokouksissa esillä olleista, etukäteen valmistelluista aihepiireistä on liitteessä 4.

keskustelut, joiden tavoitteena oli oppia ymmärtämään eri taustatahoja edustavien jäsenten ajattelua, olivat suljettuja ja ehdottoman luottamuksellisia.¹⁸²

Oma vuosien varrella muotoutunut käsitykseni tässä käytettävästä tietoaaineistosta on se, että joistakin rajoituksistaan huolimatta tieto on kirjan kysymyksenasettelujen kannalta varsin relevanttia ja poikkeuksellistakin. Paitsi että se tuo esille tärkeitä asioita ja niihin liittyvää tietopohjaa, se valaisee monipuolisella ja tavanomaista läpinäkyvämällä tavalla vallinneita kokonaisasetelmia sekä asia- että henkilötasolla.¹⁸³

TIETORUUTU 11: Kairamon–Väyrysen ryhmä presidentintekijänä? – epävirallisten keskusteluryhmien roolista suomalaisessa yhteiskunnassa

Kanavassa 6/03 entinen kollegani Juhani Ristimäki kritisoi Samuli Skurnikin kirjoitusta [Skurnik 2003a] [--] Kari Kairamon kanssa käymäänsä kahvilakeskusteluun viitaten, että ryhmä olisi salassa sihteeriltään [--] ollut kuitenkin tarkoitettu Paavo Väyrysen ”presidenttiryhmäksi”. Lyömättömän ennätyksen keskusteluryhmän tarkoituksesta ja merkityksestä otti nimiinsä kuitenkin valt. tri Jukka Tarkka [--] Hän teki siitä [ks. Tarkka 2002a: 245] Ahti Karjalaisen salaisen tukioorganisaation ja ”K-linjan organisaatiokeskuksen” [--] Ryhmän keskusteluihin osallistuneena voin vain hämmästellä salaliittoteorioita. Jotteivät väärät mielikuvat jäisi protesteilla elämään, asetun Skurnikin todistajaksi. Hän on keskusteluryhmän tarkoitukseen nähden aivan oikeassa ja Ristimäki väärässä. Tarkkakin tiennee nykyisin, että hänelle sattui pahimmanlaatuisen lapsus¹⁸⁴ [--] Kairamon ryhmä syntyi [--] sen vuoksi, että keskustapuolue oli tuohon aikaan

¹⁸² Kirjan tutkimustehtävän kannalta on paikallaan tuoda tässä yhteydessä esiin muutamia po. tietolähteen luonteeseen liittyviä yleisiä lähtökohtia. Ensiksikin käytettävissä oleva ensikäden tieto ei koske varsinaisia päätöksentekotilanteita. Näin ollen sen perusteella ei voida tutkia niinkään tarkasteluajanjaksolla esillä olleita yksittäisiä päätöksentekotilanteita ja päätöksiä, vaan pikemminkin sitä tiedollista taustaa ja ilmapii-riä – siis juuri sitä, mikä on tämän tutkimuksen kannalta oleellista –, jossa päätöksiä valmisteltiin ja harkittiin. Toiseksi käytettävissä oleva tieto perustuu kirjoittajan itse paikalla reaaliaikaisesti tekemiin muistiinpanoihin. Tähän liittyy kaksikin eri näkökohtaa. Yhtäältä se, että tein muistiinpanot pääosin tapaamisten niistä osista, joiden aikana käytiin ns. järjestäytyntä, yhteistä keskustelua. Ja toisaalta se, että olen merkinnyt käytetyt puheenvuorot ylös eräänlaisella omintakeisella pikakirjoitustyyliillä ja sellaisina kuin olen ne itse kuullut ja ymmärtänyt. Muutamana ensimmäisenä vuotena sen jälkeen kun olin tullut vuonna 1979 mukaan ryhmän toimintaan, laadin kokouksissa käydyistä keskusteluista yhteenvedot, jotka jaettiin kaikille ryhmän jäsenille tiedoksi ja mukana olleille tarkistettavaksi. Myöhemmin en ole tarkistuttanut muistiinpanojani kuin aivan poikkeustapauksissa.

¹⁸³ Itselläni oli tilaisuus seurata Paavo Väyrysen toimintaa tämän ryhmän toiminnan ohella myös erinäisissä Keskustapuolueen sisäpiirien yhteyksissä. Oma vaikutelmani tältä osin oli se, että Väyrysen puhui keskusteluryhmän tilaisuuksissa poikkeuksellisen avoimesti ja henkilökohtaisestikin, huomattavasti avoimemmin kuin useimmissa puolueen piirissä järjestetyissä tilaisuuksissa. Hän kuten monet muutkin ryhmän jäsenet oppi vuosien varrella luottamaan ryhmässä käytyjen keskustelujen luottamuksellisuuteen ja tuntui käyttävän ryhmää ikään kuin ”pallotteluseinänä”, jonka avulla saattoi testata omia ajatuksiaan.

¹⁸⁴ Laatunen viittanee tässä ko. asiasta Tarkan kanssa käymääni yksityisluonteiseen kirjeenvaihtoon (Skurnik 2002f – Tarkka Jukka 2002b), jossa Tarkka rehdisti tunnusti hänelle sattuneen virheen todeten nojanneensa vastoin historiatutkimuksen periaatteita omissa tiedoissaan Matti Saaren (Saari 2000) ”toisen käden” tietoihin. Kirjansa Vladimirov-viittaukseen hän ei sen sijaan ota kirjeessään kantaa muutoin kuin viittaamalla aikaisempiin kannanottoihinsa:

”Haluaisin samalla oikaista kirjeessäsi – ja hyvin monessa muussakin tekstissä – esiintyneen väitteen, että olisin syyttänyt Väyrystä maanpetoksesta Vladimirov-jupakassa. Pidän hänen toimiaan poliittisesti soppimattomina ja epäisänmaallisina, mutta en maanpetoksellisina. Sanoin tämän niinkin korkealla paikalla kun ollessani perustuslakivaliokunnan kuultavana. Maanpetoksesta vauhottivat jotkut eduskunnan kuu-

SDP:n ohella keskeinen hallituspuolue ja porvarillinen vastapaino 1970-luvulla puoluekokouspäättöksiin sosialisointia vielä tavoitelleille demareille. Keskustan puheenjohtaja oli Johannes Virolainen ja varapuheenjohtaja Paavo Väyrynen, joka oli puolueen tulevaisuuden lupaus. Hän ei tuolloin vielä tuntenut teollisuutta, sen tarpeita eikä talouspolitiikkaa muutoinkaan. Halusimme tuoda meille tärkeitä näkökulmia esiin. Teollisuuden edustajat ryhmässä eivät olleet suinkaan mikään kollektiivi vaan joukko itsenäisesti ajattelevia ja toimivia yksilöitä, jotka toivat esiin omat näkemyksensä. Väyrynen puolestaan otti esiin hallituksessa esille tulevia tärkeitä taloudellisia asioita.

Timo Laatonen 2003a ¹⁸⁵

Jotta voi ymmärtää sitä yhteiskunnallista dynamiikkaa, jonka puitteissa suomalaisen talousmallin viime vuosikymmenien muutos on tapahtunut, on tunnettava syvällisesti, miten suomalainen yhteiskunta ja erityisesti sen päätöksentekojärjestelmä toimivat. Tähän yhtenä oleellisena osana kuuluvat – kuuluivat erityisesti ennen ¹⁸⁶ – henkilöverkostot ja yhteydenpito erilaisten epävirallisten yhteistyöryhmien puitteissa.

Kairamon–Väyrysen ryhmä ei ollut mikään salaseura, mutta ei myöskään hakenut julkisuutta. ¹⁸⁷ Niinä harvoina kertoina kun ryhmäämme on käsitelty julkisuudessa, on siihen liitetty presidentintekijäryhmän epiteetti (ks. esimerkiksi Tarkka 2002a; Varoma & Väyrynen 2002; Saari 2000). Vaikka tämä ilmeisen laajalle levinnyt käsitys on kirjaimellisesti ottaen – ja koko ryhmää koskevana – virheellinen, ei asia ole todellisuudessa kuitenkaan aivan näin yksioikoinen.

Otsikossa esitetyn kysymyksen tai väitteen osalta vastaus on aivan selkeä. Tässä merkityksessä presidenttikysymys, josta kyllä keskusteltiin myös tämän ryhmän piirissä paljon, ei ollut koskaan ryhmämme kokousten esityslistalla tai muutoinkaan esillä järjestäytyneen keskustelun yhteydessä käytetyissä puheenvuoroissa. En myöskään muista, että olisin ollut ryhmän kokousten yhteydessä mukana missään pienenkään piirin keskustelussa, jossa olisi keskusteltu

makallet, en minä.” Julkisuudessa Tarkka ei kuitenkaan tietämäni mukaan ole virheellisiä tietojaan oikaissut.

¹⁸⁵ Laatonen on entinen TKL:n (TT:n, nykyisen EK:n edeltäjän) toimitusjohtaja ja siinä ominaisuudessa myös EVA:n työvaliokunnan jäsen (ks. liite 4/II).

¹⁸⁶ Yksi suomalaisen talousmallin muutokseen liittyvä osa-alue, jolla on ainakin oman kokemuksen perusteella tapahtunut varsin merkittävä muutos on juuri tässä. Syitä tämän tekijän merkityksen vähenemiseen on monia. Yksi on yritysten liikkeenjohtoportaan oheneminen, joka on pakottanut jäljelle jääneet keskittymään entistä tiukemmin vain ja ainoastaan yrityksen ydintoimintojen kannalta välttämättömien tehtävien hoitoon. Toinen on yleisen yhteiskunnallisen ilmapiirin yleisempikin muuttuminen suhteessa yhteistoimintaan ja tähän liittyen henkilötasolla tapahtunut eräänlainen ”privatisoituminen”. Yrityksiä ei enää tänä päivänä johdeta sellaisella kokopäivä- ja kokovartalo-otteella kuin ennen (vrt. esimerkiksi Sepälän [2004] kuvaus Jaakko Pöyrystä).

¹⁸⁷ Useimmissa muissa samantyyppisissä ryhmissä, joissa olen ollut mukana, julkisuuden suhteen on toimittu samaan tapaan kuin Kairamon–Väyrysen ryhmässä. Ei kuitenkaan aina. Kuuluin 1980-luvun lopulla ns. Sundqvistin konklaaviin (pj. pääjohtaja Ulf Sundqvist/STS, jäseninä puheenjohtaja Arvo Aalto/SKP, toimitusjohtaja Jaakko Rauramo/Sanoma Oy, toimitusjohtaja Samuli Skurnik/Pellervo-Seura, apulaiskaupunginjohtaja Pekka Korpinen/Helsingin kaupunki ja varatoimitusjohtaja Vesa Vainio/Kymi Kymmene), joka oli eräänlainen yhden asian liike talouspolitiikan suunnan muuttamiseksi laman alla ja joka toimi nimenomaan tavoitteenaan saada aikaan julkisuuteen tarkoitettu yhteinen muistio (ks. Sundqvist et al. 1991, Sundqvist 2000: 78). Vähän samaan tapaan näyttää toimivan OKO:n entisen pääjohtajan Pauli Komin ympärille koottu, jo useampia vuosia kokoontunut ”ryhmä Komi”, joka on toimittanut julkisuuteen useita yhteiskuntapolitiikkaa, nimenomaan aluepolitiikkaa arvostelevaa ja muuttamaan pyrkivää kannanottoa.

aiheesta ”Miten Paavosta tehtäisiin presidentti” (vrt. Laatonen 2003a). Syy tähän on aivan selvä: se ei aivan yksinkertaisesti ole se tapa, jolla tällaiset ryhmät toimivat.

Siihen, olisiko joissakin muissa pienemmissä keskustelupiireissä tai kahdenkeskisissä keskusteluissa – joita niitäkin käytiin useimpien kokousten yhteydessä – tätä teemaa käsitelty, en voi luonnollisesti vastata tyhjentävästi, koska yksityisluontoisista keskusteluista ei ollut tapana kertoa muille. Sen sijaan minulle on syntynyt omia vaikutelmia ja kertynyt myös joitakin indisiotodisteita (asiayhteyksistä vedettävissä olevia päätelmiä), jotka voisivat jollakin tavalla valaista otsikon kysymystä. Ennen kuin kuitenkaan menen näihin vaikutelmiini, kerron nyt puheena olevan ja muiden vastaavien ryhmien toimintatavoista.

Kairamon–Väyrysen ryhmä ei ollut puoluepoliittinen eikä myöskään sen paremmin Keskustan kuin teollisuuden edunvalvontahanke sanan tavanomaisessa tarkoituksessa. Se ei myöskään ollut yhden asian liike, ei otsikossa tarkoitettussa eikä missään muussa mielessäkään. Parhaiten toiminnan luonnetta ja tavoitteenasettelua kuvaa ehkä toteamus, että kyse oli vastuunalaisissa yhteiskunnallisissa tehtävissä olevien toimijoiden halusta ymmärtää syvällisesti toisiaan niin yksilöinä kuin järjestöjen edustajina ja näin ollen varmistaa, että ryhmässä mukana olevilla päättäjillä olisi jokaisella omassa ja omien sidosryhmiensä päätöksenteossa paras mahdollinen tieto toimintansa ja linjanvetojensa lähtökohtana.

Yleensä tällaiset ryhmät syntyvät melko spontaanisti, usein lähtökohtana on jokin kauaskantoinen ongelma tai epäkohta. Ryhmä ei voi olla kovin suuri, enimmillään 10–15 henkilöä. Vaikka kokoonpanoa harkitaan aina hyvin tarkkaan, jäsenyyuskriteereinä eivät kuitenkaan ole perinteiset edustus- tai mandaattikysymykset eikä samanmielisyys. Tärkeintä on, että jokainen ryhmään mukaan kutsuttava – nimenomaan kutsuttava, sillä jäsenyyttä tällaisiin ryhmiin ei voi anoa¹⁸⁸ – tulee sinne oikealla asenteella ja että osanottajien henkilökemiat toimivat.

Omien kokemusteni mukaan ryhmien toimintatavat ja toiminnan järjestäytyneisyyden aste poikkeavat huomattavasti tapauksesta toiseen. Kairamon–Väyrysen ryhmän uskoisin asettuvan omassa lajissaan toimintatavoiltaan järjestäytyneimpään ja kurinalaisimpaan päähän.¹⁸⁹

Etukäteen valmisteltu toiminta oli tässä tapauksessa hyvin tärkeä osa keskusteluryhmän antia. Mutta anti ei kuitenkaan jäänyt vain tähän. Vähintään yhtä tärkeää kullekin mukana olleelle olivat kaikki ne etukäteen järjestämättömät ajankohtaiskeskustelut, joita aina illan mittaan käytiin vaihtelevilla kokoonpanoilla saunan lauteilla, pukuhuoneissa, vilvoittelutiloissa. Usein ryhmän jäsenet olivat toisiinsa yhteydessä myös yhteisten tapaamisten välillä.

Kun ottaa huomioon ryhmämme kokoonpanon ja ne monet yhteiskunnalliset tehtävät, joita mukana olleet henkilöt hoitivat – eikä vain omissa yrityksissään vaan niin kotimaassa kuin maamme rajojen ulkopuolella –, on aivan luonnollista, että tilaisuutta keskustella myös monista ajankohtaisista asioista käytettiin tapaamistemme yhteydessä ahkerasti hyväksi.¹⁹⁰ Näin esimer-

¹⁸⁸ Kairamon–Väyrysen ryhmään oli vuosien varrella eri jäsenten ehdotusten pohjalta tarjolla monia uusia jäsenkandidaatteja. Lähes aina lopputulos kuitenkin oli ryhmän kokoonpanon säilyttäminen muuttumattomana. Ks. liite 4.

¹⁸⁹ TT:n (nykyisen EK:n edeltäjän) toimitusjohtajan Johannes Koroman kanssa joulukuussa 2002 käymäni keskustelun yhteydessä sivusimme Kairamon–Väyrysen keskusteluryhmän toimintaa. Koroman kertoman mukaan käsitys siitä, että teollisuus on pyrkinyt aina pitämään toimivat yhteydet kaikkiin keskeisiin poliittisiin puolueisiin, pitää paikkansa. Samalla hän totesi omana arvionaan, että kyllä Kairamon–Väyrysen ryhmä on kuitenkin toiminnan systemaattisuuden, tiiviyn ja keston suhteen ollut aivan omassa luokassaan.

¹⁹⁰ Minulle jäi monista ryhmämme vuosien mittaan käymistä keskusteluista, joissa ryhmän eri jäsenet ehdottivat ryhmään uusia jäseniä – tällaisia ”koepallon” luontoisia ehdotuksia tehtiin aika monia – sellai-

kiksi Kairamo oletettavasti hoiti kokousten yhteydessä sekä Nokian että TKL:n ja Teollisuuden Sähköntuottajaliiton (hän ehti toimia molempien puheenjohtajana), Väyrynen Keskustapuolueen, maan hallituksen tai oman ministeriönsä (ks. Kääriäinen 2002: 214) ja vastaavasti vaikkapa Jaakko Ihamuotila Nesteen ja idänkaupan asioita.

Kun ottaa lisäksi vielä huomioon sen, että ryhmän tähtäin yhteiskuntapoliittisissa asioissa oli erityisesti suurissa periaatekysymyksissä, ei ole luonnollisesti poissuljettua, ettei käydyissä oheiskeskusteluissa olisi esillä voineet olla muodossa tai toisessa myös presidenttikysymykseen – mukaan luettuna Paavo Väyrysen omaan kandidatuuriin liittyneet, eiväthän hänen ambitionsa näissä asioissa olleet jääneet keneltäkään huomaamatta – kuten myös ajankohtaisiin, esimerkiksi syksyn 1986 porvarihallituksen suunnitteluun liittyneet kysymykset. Itse asiassa kun ottaa huomioon, kuinka suuria ja merkittäviä asioita noina vuosina suomalaisessa yhteiskunnassa tapahtui suomalaisen talousmallin muutoksen ympärillä ja muutoinkin, tätä voi pitää jopa todennäköisenä ja aivan luonnollisena.

Mutta kuten alussa totesin, tällaisista keskusteluista minulla ei ole muistiinpanoja eikä edes omakohtaisia kuulohavaintoja. Siitä huolimatta alussa mainitut indisiotodisteet tämän mahdollisuuden puolesta ovat mielestäni niin vahvat, että itsekin olen taipuvainen niihin uskomaan. Tämä ei kuitenkaan merkitse sitä, että keskusteluryhmämme päälle olisi oikeutettua lyödä kollektiivisesti presidentintekijäryhmän leimaa. Myös myöhempi tapahtumien kulku ja ryhmämme jäsenten henkilöhistoriat (ks. liite 4/II) tukevat tätä käsitystä.

7.3 Keskustelujen aihepiirit ja sisältö

Luvun 6 tapahtumahistorian taustaa vasten suomalaisen talousmallin muutosprosessin kannalta ehkä kaikkein kauaskantoisimmat keskustelut ryhmän piirissä käytiin seuraavista aihepiireistä.¹⁹¹

- raha- ja valuuttapolitiikan uudelleenlinjaukset (syksystä 1979 lähtien)
- teollisuuspolitiikan uudelleensuuntaaminen (syksy 1979)
- presidenttikysymys (syksystä 1979 lähtien)
- yritysverotuksen uudistaminen (syksystä 1981 lähtien)
- energiapolitiikan linjaukset (syksystä 1983 lähtien)
- ay-liikkeen rooli suomalaisessa yhteiskunnassa (kevät 1985)
- metsäteollisuuden rakennejärjestelyt (syksy 1984, kevät 1985, kevät 1986)

nen vaikutelma, että erityisesti Väyrynen otti mielellään mukaan henkilöitä, joiden näkemyksiä hän arvosti, ja joiden suhteellisen säännöllisen tapaamismahdollisuuden ja siihen liittyvän mielipiteenvaihtomahdollisuuden hän halusi näin varmistaa.

¹⁹¹ Useimmiten etukäteen valmistellut keskusteluaiheet syntyivät joko edellisessä kokouksessa seuraavasta tapaamisesta käydyssä keskustelun yhteydessä tai akselille tapaamisen isäntä – SaS – Väyrynen. Yllä olevassa listassa mainitut aihepiirit ovat kokouskutsuissa mainittuja, etukäteen valmisteltuja keskusteluaiheita (liitteessä 4/III on kattava lista ryhmän tapaamisten keskusteluaiheista). Ne eivät välttämättä anna sellaisenaan aivan oikeaa kokonaiskuvaa aivan kaikista tuolloisista prioriteeteista. Ehkä kaikkein tärkein teema, jota sivuttiin monien eri keskusteluaiheiden ja tapaamisten yhteydessä sekä järjestäytyneissä keskusteluosuuksissa että aivan erityisesti myöhempinä iltahetkinä käydyissä vapaamuotoisemmissa keskusteluissa, liittyi suomalaisen talouselämän omaehtoisten kehittämismahdollisuuksien ja taloudellisen (kuten myös poliittisen) itsenäisyyden – joiden ymmärrettiin molempien olevan uhattuina – kehittämiseen.

- 1980-luvun hallituspolitiikan kulminaatiopisteet
- Neuvostoliiton kauppa (syksy 1985, kevät 1988)

Tämä lista (yhdessä liitteessä 4/III olevan kattavan listan kanssa) antaa kuvan siitä, mitkä kysymykset olivat milloinkin ajankohtaisia. Listan avulla – erityisesti kun sitä tarkastelee luvun 6 (ja liitteen 3) yleistä tapahtumahistoriaa vasten – voi myös päätellä, missä asioissa päättäjät olivat paremmin ja missä taas huonommin ajan hermolla.¹⁹²

Autenttisen kuvan keskustelujen luonteesta ja vallinneesta yleisestä ilmapiiristä voi saada tarkastelemalla yhtä isompaa ja tämän tutkimuksen kannalta erityisen tärkeää asiakokonaisuutta: sitä, miten keskusteluryhmä paneutui 80-luvun ehkä kauaskantoisimpaan yhteiskuntapolitiiseen haasteeseen, pääomamarkkinoiden liberalisoimiseen ja siihen liittyen valuuttakurssipolitiikan regiimin muutostarpeisiin ja millaisia talouspoliittisia arvioita tältä pohjalta käydyissä keskusteluissa tuotiin esille.¹⁹³ Samalla hahmottuu kuva vallinneesta yleisestä yhteiskunnallisesta ilmapiiristä, joka luonnollisesti vaikutti merkittäväällä tavalla siihen suomalaisen talousmallin kehittymisen kannalta oleelliseen asiaan, mitä asioita, missä hengessä ja millaisen taloudellisyhteiskunnallisen tilanteen raamittamina tuona aikana käsiteltiin.

Hahmotellessani kokonaiskuvaa tästä laajasta aineistosta olen poiminut käydyistä keskusteluista ja siihen liittyvästä taustamateriaalista muutamia mielestäni niiden yleistä henkeä kuvaavia repliikkejä.¹⁹⁴ Näitä eri tietolähteitä yhdistelemällä syntyy varsin mielenkiintoinen autenttinen kokonaiskuva siitä, millaiselta tietopohjalta, millaisin ajatuksin ja millaisissa olosuhteissa yhteiskunnan keskeiset päätöksentekijät edessä olevaan murrosvaiheeseen valmistautivat.

¹⁹² Näin jälkikäteen tarkastellen huomiota kiinnittää esimerkiksi se, että listalla ei ole omistajuusteemaa, ei yleisesti, ei ulkomaalaisomistuksen eikä myöskään omistajaohjauksen osalta. Kuten se, että ICT-sektorin nousu ei näy Nokian teknologiajohtajan Viljo Hentisen vuonna 1982 pitämää alustusta lukuun ottamatta ryhmän varsinaisten keskusteluaiheiden listalla. Tosin tämä havainto saattaa olla hieman harhaanjohtava, koska ryhmän toimintaan aktiivisesti osallistuneet Kairamo ja Mildh kertoivat Nokian toimintaan liittyvistä asioista varsin säännöllisesti ryhmän muiden keskustelujen yhteydessä.

¹⁹³ Alla olevat puheenvuorot perustuvat kokouksissa tehtyihin muistiinpanoihin (sellaisena kun allekirjoittanut on käytetyt puheenvuorot ymmärtänyt ja muistiin merkinnyt). Koonnoksen tarkoitus ei ole pyrkiä tekemään kattavaa yhteenvetoa käydyistä keskusteluista, vaan nostamalla esille kokouksissa käytettyjen mielestäni tämän tutkimuksen kannalta erityisen tärkeiden puheenvuorojen keskeistä sisältöä antaa mieluinen kuva käytyjen keskustelujen luonteesta sekä esille nostetuista näkökulmista ja huolenaiheista.

¹⁹⁴ Olen koonnut tämän luvun tietoruutuihin ja kirjan lopussa oleviin liitteisiin 5 ja 6 muuta käytyihin keskusteluihin välittömästi liittyvää aineistoa. Liitteessä 7 on yhteenveto Uuden Suomen talouskolumnistina noina vuosina kirjoittamistani, tarkasteltavaa aihepiiriä sivuavista ja samalla ryhmässä käytyjen keskustelujen henkeä heijastelevista omista teksteistäni.

TIETORUUTU 12: Kari Kairamo ja Paavo Väyrynen julkisuuden valokiilassa

Julkisuus pelkistää aina yhteiskunnallisessa elämässä toimivia ihmisiä. Niin myös Nokian pääjohtajaa Kari Kairamo ja moninkertaista ulkoministeriä ja Keskustan puheenjohtajaa Paavo Väyrystä. Vaikka tämä kuva ei aina välttämättä vastaa sitä, jonka näitä henkilöitä läheltä seuraavat tuntevat, on se yhtä kaikki osa sitä todellisuutta, joka vaikuttaa kaikessa toiminnassa – myös suomalaisen talousmallin muutosprosessissa. Näin erityisesti siksi, että nykymaailma haluaa henkilöidä myös kaikki asiat, olivatpa ne pieniä tai isoja.

Suomen Kuvalehden Tasavallan valtiat -kirjoitussarjassaan julkaiseman, Arja Piispan kirjoittaman jutun (SK 1985) sekä saman lehden Hannu Anttilan ja Jukka Ukkolan (SK 1986) ja Helsingin Sanomien Kuukausiliitteen Seija Sartin kirjoittamien (HS 1987) juttujen otsikoinnit ja ingressit antavat hyvän pikakuvan julkisuuden Kairamosta ja Väyrysestä:

Kari Kairamo/Suomen Kuvalehti (SK 1985):

Elinkeinoelämän infokraatti

”Jos on 28 000 alaista ja 10 miljardin liikevaihto, totta ihmeessä silloin on valtaa!” sanoo Nokia-konsernin toimitusjohtajan, vuorineuvos Kari Kairamon kollega sekuntiakaan miettimättä. ”Mutta se ei välttämättä ole miellyttävää. Siihen liittyy hirvittävä vastuu.” Eikä Kairamon valta rajoitu vain omaan yhtymään. TKL:n puheenjohtajana hän voi vaikuttaa koko teollisuuden nimissä yhteiskunnan päättäjiin. Tulevaisuutta edustavan tietotekniikan ja vauhdikkaasti kehittyvän viestintäteollisuuden johtajana hän voi vaikuttaa myös siihen, miten ja millä välineillä tieto tässä maassa välittyy.

Väliotsikot:

Oy-laki määrää / ”En tähtää mihinkään. En ole tähänkään mennessä mihinkään tehtävään pyrkinyt. Yleensä on kysytty.” / Avoimet suhteet / Yhteistä etua / Joutuu rooliin / Ministeriksi? / ”Ei työ ole rasitus” / Muutkin saavat huutaa

Kuvatestit:

Vuorineuvos Kari Kairamo pelaa tulospeliä minuuttiaikataululla. Ykkösfirman johtajan on helppo hymyillä vaikkapa stadionin valotaulussa. / Kari Kairamon ura Nokia-yhtymässä on noussut komeetan lailla: ensin apulaisjohtajaksi, kaksi vuotta myöhemmin puunjalostusryhmästä vastaavaksi varatoimitusjohtajaksi ja viiden vuoden kuluttua jo toimitusjohtajan seuraajaksi. Vuorineuvokseksikin hänet nimitettiin harvinaisen nuorena, vähän ennen 50-vuotissyntymäpäiväänsä. / Vauhdikkaalle valloittajalle ei riitä kotimaa eikä edes idänkauppa. Ruotsi on nyt Nokialle tärkeä näkyvyysalue pörssinsä ja siellä olevien tytäryhtiöiden takia. Uusimmassa Affärslivet-lehdessä (pöydällä) Kari Kairamo komeileekin kansikuvapoihana. / Mies ja salkku valmiina lähtöön. Mies itse on vielä muissa kiireissä. / ”Tällaisessa yhtiössä organisaatio tulee niin valtavaksi lukemiltaan ja toimintamalliltaan, ettei ole muuta vaihtoehtoa kuin delegoida tehtäviä”, Nokian vuorineuvos sanoo.

”Kainaloiset”:

Turboneuvos vauhdissa 25 tuntia vuorokaudessa.

Pomo kymmenilletuhansille kymmenissä maissa.

Paavo Värynen/Suomen Kuvalehti (SK 1986):

Vaikeneva pokerinaama

Puheenjohtaja Paavo Värynen on keskustapuolueen kenttäväen ehdoton suosikki puolueen presidenttiehdokkaaksi. Paikallisosastoissa Väyrystä kannatetaan yhdeksässä osastossa kymmenestä. Ulkoministeri, puheenjohtaja Värynen myöntää tällä hetkellä mielellään haastatteluja, mutta kieltäytyy ottamasta kantaa presidenttikysymykseen. Sen sijaan tarvittaessa ulkoministeri haukkuu ympäristöministeriön.

Väliotsikot:

Kokoomuksen valttikortti / Skdl ei sovi hallitukseen / Smp aiheuttaa kitkaa / Suurvoimallalla ei ole kiirettä / Ympäristöministeriö pilannut maineensa

”Kainaloinen”: *Kepun Kennedy*

Värysen vaikeat vuodet ovat takanapäin ja hänen tulevaisuuteensa kaavaillaan ensin pääministeriyyttä ja sitten presidenttiyttä. Puheenjohtajan eduksi lasketaan jo ikävuodetkin, joita on presidentinvaalien aikaan saman verran kuin John F. Kennedyllä tämän astuessa virkaansa 1960.

Väliotsikot:

Värysen esikisat / Oppivainen nuori mies / Kohonnut profiili / Siivo Napoleon

Paavo Värynen/Helsingin Sanomat Kuukausiliite (H-S 1987):

Etusivu: *Kohtalona Värynen. Mihin valta katosi, kysyy tyrmistynyt ja närkästynyt Keskustapuolue.*

Puolue jolla on henkilökohtainen ongelma. Paavo Värynen teki toiveista totta. Niin moni toivoi niin kauan, että Keskustapuolueelle kävisi huonosti. Ja nyt sille kävi huonommin, kuin moni uskalsi edes toivoa. Poliittisen juonittelun Suomen mestari joutui hallituksen ulkopuolelle tahtomattaan ja suureksi yllätyksekseen. Eikä vain hallituksen ulkopuolelle, vaan vallan ulkopuolelle.

Väliotsikot:

Keskeltä katosi Kepunmentävä reikä / Maailma jatkaa radallaan ilman Kepuakin / Hallitus ei lähde talonpojan tappolinjalle / Stadilainen ei diggaa Maalaisliittoa / Vallan kärkevät / Peruskepulainen vierastaa rettelöintiä / Kepu näkee kauhat kaikkialla / Vallan käyttäjät / Kepu on omilleen etujärjestö / Soitetaan tutulle ministerille [--] / Kelju-Kale vainoaa meidän Paavoja / Väryselä vietiin kadehtijatkin / Vallan menettäjät / ”Minun persoonassani on jotakin [--]” / Kokoomus vaihtoi K-kaupan S-marketiin / Jopa 40 prosenttia valitsi Paavon / Kepu kyllä kestää

Seuraavassa esitettävä aineisto sisältää muistiinpanoistani poimittuja autenttisia otteita ryhmän keskusteluissa käytetyistä puheenvuoroista:¹⁹⁵

27.6.1979

- Väyrynen Huolestuttava ilmapiiri maassa, kulutetaan yli varojen kun resurssit pitäisi ohjata investointeihin
- Korhonen Suomen kansantalouden kriisiherkkyys ja kyky kestää kriisejä parantuneet. Rahoitus- ja valuuttamarkkinat tarvitsevat toimiakseen (ja pankit saadakseen tuottoja) kriisejä.

21.8.1979

- Koivikko Valuuttakurssipolitiikkaa joustavoitettava valuuttakurssi-indeksin vaihteluväliä laajentamalla.
- Laatunen Teollisuus revalvaatiota vastaan. Ei uskota joustavaan valuuttakurssipolitiikkaan. Putken laajennus ok.
- Kouri Valuuttakurssipolitiikan päävaihtoehdot kiinteäkurssi- ja joustava valuuttakurssipolitiikka. Pyrkiminen kohti joustavaa valuuttakurssipolitiikkaa kannatettavaa, vastaa kansainvälistä kehityssuuntaa: aluksi valuuttakurssi-indeksin vaihteluvälin laajentaminen esim. 8 % ja välittömänä ratkaisuna noin 2 % revalvoitumisen salliminen ajankohtaisten inflaatiopaineiden hillitsemiseksi.
- Korhonen Jos olisi idealisti, niin uskoisi joustavaan valuuttakurssipolitiikkaan. Pessimistinä ei usko.
- Väyrynen Putken laajennusidea fiksu. Lisäisi valuuttakurssipolitiikan joustavuutta.

1.4.1980

- Kouri Suomella valittavana valuuttakurssipolitiikassa kaksi toimintalinjaa: devalvaatiolinja tai revalvaatiolinja. Jälkimmäinen nk. ”vahvan markan” (Sveitsin mallin mukainen) valuuttakurssipoliittisen linjan menestyksellinen toteuttaminen pitäisi Suomen inflaation kansainvälistä tasoa hitaampana ja merkitsisi mm. tuotteidemme kv. hintakilpailukyvyyn vahvistumista. Valuuttakurssipolitiikan regimin muutos on kuitenkin erittäin vaativa operaatio, joka edellyttää onnistuakseen huolella läpi mietittyä kokonaisajatusta ja toimintamallia. Vahvan markan valuuttakurssipolitiikan reunaehtojen läpikäynti osoittaa, että Suomessa ne eivät vielä ole olemassa.

3.6.1980

- Ollila Pääomamarkkinoiden vapauttamiseen liittyvät siirtymävaiheen ongelmat. Eikö markkinavoimiin voitaisi luottaa nykyistä enemmän poistamalla esim. ottolainauskartelli.
- Kouri Rahamarkkinoiden vapauttamisessa siirtymävaihe muodostaa erittäin suuren ongelman. Valitettavaa, ettei Suomen Pankki ilmoita riittävän selkeästi aikomuksiaan rahapolitiikan suhteen. Tämä on omiaan lisäämään epävarmuutta ja spekulatioita muutenkin jo epävarmoilla markkinoilla.

¹⁹⁵ Tässä esitettävät otteet ovat suoria lainauksia keskusteluryhmän kokouksissa käydyissä ns. järjestäytyneissä keskusteluissa käytetyistä puheenvuoroista ja reaaliaikaisesti muistikirjaani tekemistä muistiinpanoista. Muistiinpanot on tehty muistikirjaan, jonka sivut (lehdet) on juoksevasti numeroitu (sivun 1 olen päivännyt 10.7.1979). Muistiinpanot, joita on tähän päivään mennessä kertynyt lähes 10 000 lehteä, ovat kaikki hallussani, arkistoituina noin 200 sivun nippuihin.

3.12.1980

Kouri USA omaksui v. 79 loppupuolella täysin uuden, monetaristisen rahapolitiittisen strategian, jossa huomiota ryhdyttiin kiinnittämään koron sijasta rahan tarjonnan muutoksiin.

27.1.1981

Perusteellinen keskustelu rahapolitiikan uusista tavoitteista ja keinoista Kourin ja Markku Puntilan (SP) alustusten pohjalta.

Kouri Talouspolitiikan yleisenä tehtävänä nykyisin pyrkiä estämään ulkoa tulevien häiriöiden leviäminen kansantalouteen. Rahapolitiikka on tässä suhteessa yksi voimakas instrumentti, mutta yksin, irrallaan muusta talouspolitiikasta sekään ei voi taata tyydyttävää lopputulosta. Kun Suomi pyrkii rahalain mukaan pitämään markan ulkoisen arvon kiinteänä, tästä seuraa, että avoimen sektorin hintakehitys määräytyy kv. markkinoilla eikä meillä ole suojautumismekanismeja ulkomailta tulevia inflaatioisäyksiä vastaan. Myös muiden maiden valuuttojen keskinäiset muutokset voivat olla Suomen kannalta ongelmallisia. Talouspolitiikan keino/tavoite-asetelma voidaan siten nähdä seuraavana: valuuttakurssipolitiikalla hoidetaan inflaatio, rahapolitiikalla vaihtotase sekä finanssi- ja tulopolitiikalla työllisyys. [vrt. pääministeri Ahon reilua vuosikymmentä myöhemmin, vuoden 1992 Pellervon Päivässä (OT 1992: 24–25) lanseeraama kolmijako-oppi, jonka kanssa hän joutui 1990-luvun alussa syvään konfliktiin ay-liikkeen kanssa!]

Puntila Yhtyi pääpiirteissään Kourin analyysiin. Ongelmana kuitenkin kotimaiset mekanismit, jotka voimistavat kv. markkinoilta tulevia inflaatioimpulsseja. Suomen rahalaki ei estä pehmentämästä kv. inflaatioimpulsseja valuuttakurssipolitiittisin keinoin. 70-luvun alussa tähän ei vain oltu vielä kypsiä. Sen sijaan 70-luvun lopulla on jo käyty läpi harjoituskierron valuuttapolitiikan aktivoimiseksi. Kun tulokset osoittautuneet aika onnistuneiksi, on valuuttakurssipolitiikkaa oltava valmiit käyttämään jatkossa entistä aktiivisemmin. Nykyisen kassavarantotalletusjärjestelmän P. näki pysyvänä ilmiönä.

8.2.1982

Kouri Kv. talousnäkymät pitkällä tähtäyksellä synkät ja rakenteellisen työttömyyden varjostamat. Vaikea nähdä mitään selvää tietä, miten teollisuusmaiden työttömyys voitaisiin poistaa kun työvoima alkaa olla niin kallis tuotannontekijä. Myös Suomen osalta lähitulevaisuus on vaikea kun poikkeuksellisten kasvutekijöiden, kuten NL:n kaupan ja patoutuneiden investointitarpeiden kasvuvoima ehtynyt.

5.1.1984

Merkittävä jatkokeskustelu rahapolitiikan uusista tuulista KOP:n Tanskarlassa pankinjohtajien Matti Korhosen ja Esko Ollilan alustusten pohjalta (Ohessa erillisenä tietoruutuna 13 kokouksessa tekemieni muistiinpanojen pohjalta pian kokouksen jälkeen laadittu kokousmuistio).

TIETORUUTU 13: Rahapolitiikan uudet tuulet – yhteenveto KOP:n Tanskarlassa tammi-kuussa 1984 käydystä tärkeästä keskustelusta

Tullessani vuoden 1979 lopulla mukaan Kairamon–Väyrysen keskusteluryhmään, tein käydyistä keskusteluista kokouksissa muistikirjaani tekemieni muistiinpanojen perusteella eräänlaiset keskustelupöytäkirjat, jotka kopioitiin ja jaettiin kaikille ryhmän jäsenille. Vuonna 1982 tästä käytännöstä kuitenkin luovuttiin, osittain sen työläyden vuoksi ja osittain myös siksi, että sen todettiin vaikuttavan haitallisesti käytyjen keskustelujen sisältöön ja luottamuksellisuuteen.

KOP:n koulutuskeskuksessa Tanskarlassa 5.1.1984 käydystä keskustelusta laadin kuitenkin pian tilaisuuden jälkeen poikkeuksellisesti alla olevan yhteenvedon, koska koin sekä keskustelun aihepiirin että sen sisällön erityisen tärkeäksi (Skurnik 1984). Tämä sekä ajallisesti että asiasisällöltään merkittävä muistio antaa hyvän kuvan siitä, millaisilla ajatuksilla, tiedoilla ja millaisissa tunnelmissa pääomamarkkinoiden vapauttamista, eli yhtä talousmallimme muutosprosessiin liittyntä ensimmäistä institutionaalista järjestelyä, maassamme toteutettiin.

Alustukset: Korhonen, Ollila

Muut paikalla olleet: Kairamo, Skurnik, Vainio, Väyrynen

Korhosen alustuksen lähtökohtana olivat Lassilan vähän aikaisemmin julkisuudessa esittämät teesit [Keskuskauppakamarin vuosikokouspuhe]:

- Pankkien korkosopimuksen irtisanominen (MK: ei merkitse pankkien välisen yhteistyön loppumista, mutta jatkosta on erikseen sovittava)
- Talletusten verohuojennusten tekeminen pysyväksi ja rajaaminen yksityishenkilöiden pitkäaikaistalletuksiin
- Korkosäännöstelyn poistaminen
- Valuuttasäännöstelyn purkamisen jatkaminen.

MK totesi viime vuosina kaikessa hiljaisuudessa jo tapahtuneen varsin huomattavaa kehitystä, johon SP (Suomen Pankki) on reagoinut toistaiseksi aivan oikeansuuntaisesti ja riittävästi riipeästikin. Muutoksen havainnollistamiseksi MK esitti seuraavan lukusarjan:

Keskuspankkivelan	4.1.1979	4.1.1983	4.1.1984
– peruskorko-%	7,25	8,50	9,50
– marginaalikorko-%	8,90	15,0	17,50
– päiväluottokorko-%	8,90	11,0	17,50
Markkinarahan määrä, mrd. mk	0	10	15

MK totesi, että matalan koron politiikalla on ollut aikaisemmin oma oikeutuksensa, mutta että keskeiset matalakorkopolitiikan perustelut ovat nyttemmin lakanneet olemasta. Pankkien väliset korkosopimukset syntyivät 50 vuotta sitten Rytin pääjohtajakaudella, jolloin vallitsi nykymittapuiden mukaan korkea reaalikorko. Tuolloin keskuspankki tuli väliin

ja hallinnollisella korolla alensi rahan hintaa. Tuolloin harjoitetun talouspolitiikan päälinjan muodosti vahvan markan valuuttakurssipolitiikka. Juuri ennen sotia tilanne oli kuitenkin jo siinä määrin normalisoitunut, että liikepankit sanoivat 3 kk ennen talvisotaa korkosopimuksen irti. Sodan syttyminen muutti kuitenkin tuolloin tilanteen. Sotien jälkeen oli tarpeen taas tukea jälleenrakennusinvestointeja pitämällä raha halpana. Samaan suuntaan vaikutettiin myös ottamalla ulkomaista velkaa ja antamalla sivustatukea myös pragmaattisella valuuttakurssipolitiikalla. Varsin pian alettiin kuitenkin talouselämän muilla alueilla sotien jälkeistä säännöstelyä purkaa, ensimmäisenä ulkomaankaupan alueella. Vahvasti säännöstelty pankkitoiminta oli MK:n mukaan nykytilanteessa aikansa elänyt jäännös toisenlaisista taloudellisista olosuhteista. Nykytilanteeseen ja tulevaisuuden haasteisiin ei voida enää vastata ylläpitämällä säännöstelyä ja jatkamalla vanhaa valuuttakurssipoliittista linjaa.

MK piti valitettavana, että reaktiot Lassilan avaukseen olivat olleet niin tunteenomaisia ja keskittyneet KOP:n kilpailupoliittisen strategian arvosteluun. MK korosti, että vasta 5.1. Lassila otti ensimmäistä kertaa esille kilpailupoliittiset näkökohdat, jotka toki ovat nekin tärkeitä. MK viittasi pankkilainsäädännön peruskorjaukseen 15 vuotta sitten. Tuolloin eräänä keskeisenä lähtökohtana oli maamme liian yksipuoliset pankkimarkkinat, jolloin liikepankkioikeudet annettiin myös paikallispankkiryhmittymille. Koska paikallispankkien lähtökohdat olivat tuolloin vielä heikot, annettiin niille tiettyjä lisäoikeuksia mm. kevyempien vakavaraisuusvaatimusten muodossa. Lisäksi SP:n harjoittama keskuspankkipolitiikka oli suosinut paikallispankkeja. Toisaalta paikallispankkien luotonannon ehtona on turvaava vakuus, milloin luotonanto ylittää puolet pankin omasta pääomasta. MK:n mukaan vakuusvaatimukset eivät ole kuitenkaan käytännössä rajoittaneet paikallispankkien toimintamahdollisuuksia. MK:n mukaan kuluneet 15 vuotta on katsottava riittäväksi sopeutumisajaksi ja asetti tähänastisten etuoikeuksien jatkamisen kyseenalaiseksi.

Lassilan keskustelunavauksen ajoitusta MK perusteli ensiksikin sillä, että nykyisen hidastuvan inflaation vaiheessa siirtyminen aikaisempaa korkeampaan reaalikorkoon on suhteellisesti helpompaa, kun tarve puuttua nimelliskorkotasoon on vähäisempi. Toiseksi parhaillaan ollaan asettamassa uutta pankkilakikomiteaa. Kolmanneksi nykyiset talletusten verohuojennuslait päättyvät vuonna 1985. Neljänneksi pankkien korkosopimuksen irtisanominen on tapahduttava vuosittain viimeistään 1.10. KOP avasi keskustelun heti tämän jälkeen syyskuun viimeisellä viikolla, jotta pankkien välisiin neuvotteluihin jää riittävästi aikaa ennen määräajan loppumista 1.10.1984 ja jotta pankkien välille saadaan syntymään aito neuvottelutilanne. MK:n mukaan KOP tulee irtisanoutumaan korkosopimuksesta yksipuolisesti, jos pankkien väliset neuvottelut eivät johda hyväksyttävään lopputulokseen määräaikaan mennessä.

Ollila puuttui alustuksessaan kolmeen asiaryhmään: pankkien kilpailutilanteeseen, reaalikoron ongelmaan sekä rahoitusmarkkinoiden kehitysnäkymiin.

Ollilan mukaan vuoden 1969 pankkilakiuudistuksen jälkeen paikallispankit ovat menestyneet markkinaosuuskilpailussa: viimeksi kuluneen kymmenvuotiskauden aikana osuuspankkien markkinaosuus on kasvanut 3,2 prosenttiyksiköllä, säästöpankkien 0,8 prosenttiyksiköllä, PSP:n 2 prosenttiyksiköllä ja liikepankkien vähentynyt 4,1 prosenttiyksiköllä. Kilpailutilannetta on lisäksi sotkenut markkinaraha, jota varten on kehitetty uusia instrumentteja: yhteisötalletukset, sijoitusvelkakirjat ja sopimusvelkakirjat. Rahoitusyhtiöt ovat olleet merkittävä kilpailukeino. Myös ulkomaantoiminnot ovat olleet voimakkaasti kasvus-

sa. Uuden kilpailutilanteen on arvioitu (mm. Lassila ja Kullberg) aiheuttavan paikallispankkipuolella fuusiopaineita. O:n mukaan näitä paineita on kuitenkin selvästi liioiteltu.

Reaalikorkopolitiikkaan liittyen EO luetteli joukon teoreettisia argumentteja, jolla alhaista reaalikorkoa ja siihen erottamattomasti liittyvää laajamittaista luotonsäännöstelyä on kritisoitu. Toisaalta EO toi esiin kokemuseräisiä näkökohtia käytännön elämästä, joita vapaan koronmuodostuksen vastapainoksi on syytä kysellä.

Ollila katsoi, ettei yhtäkkinen luopuminen korkosäännöstelystä ole tarkoituksenmukaista eikä mahdollistakaan. Toisaalta rahan nykyinen kaksihintajärjestelmä, jossa ero hallinnollisen koron ja ns. markkinakoron välillä on 7 prosenttiyksikön luokkaa, luo kyllä paineita muutoksiin rahoitusmarkkinoilla. EO:n mukaan vapaa koronmuodostus ei johtaisi koko korkokannan nousuun nykyisen markkinarahan koron tasolle, vaan tasoittuminen tapahtuisi välimääräisesti.

Jos ja kun kehitys kulkee vähin erin kohti vapaampaa koronmuodostusta, olisi EO:n mukaan tärkeää, että samanaikaisesti rahoitusinstrumenttien tarjonta kasvaa: arvopaperipörssiä kehitetään, yhtiöt keräävät osakeanneilla entistä enemmän pääomia, vaihtovelkakirjojen käyttöä lisätään poistamalla nykyiset verotukselliset pullonkaulat, joukkovelkakirjalaki uudistetaan, pääomatulojen verovapausrajaa korotetaan tuntuvasti. Tällöin rahan hintaa voidaan eriyttää nykyistä paremmin paitsi lainojen takaisinmaksuajan, myös siihen sisältyvän riskin mukaan. EO:n mukaan valuuttamääräysten vapauttamisella on myös sisäinen yhteys edellä kuvattuun kehitykseen.

Suurin ongelma tähän idylliseksi nimittämäänsä visioon liittyy EO:n mukaan asumiskustannusten kompensatiopaineista. EO:n mielestä nuorten parien asumiskustannusongelmaa voitaisiin helpottaa parhaiten yhteiskunnan suorilla subventioilla. Reaalikoron nousun aiheuttaman rasituksen yritysten kannattavuudelle EO arvioi ohimeneväksi. Sen sijaan pankkien välistä kilpailua vapaampi koronmuodostus tervehdyttäisi, kun tyhjänpäiväisten palvelujen sijasta kilpailtaisiin tuotteiden hinnoilla. Kehittyvät kannattavuuspaineet vähentäisivät tarpeetonta konttoriverkostoa ja henkilöstöä, jolloin heikommat ehkä sortuisivat. Tulonjakomielessä muutos olisi epäedullinen monille velkaisille pareille, mutta parantaisi säästäjien (so. eläkeläisten) asemaa.

Alustusten jälkeen käytiin erittäin vilkas keskustelu. Väyrynen ihmetteli, mikä on se pakottava syy, joka edellyttää lähtemään liikkeelle juuri nyt. PV:n mukaan kaavailtuun uudistuslinjaan liittyy monia riskejä, vaikutuksia on vaikea ennakoida eikä ole riittävän vakuuttavaa näyttöä siitä, että kaavailtu uudistus johtaa käytännössä siihen, mihin kuvitellaan ja tähdätään. PV pelkäsi, että kaavailtu kehitys johtaisi pankkisektorin sisällä keskittymiseen, liikepankkien ja paikallispankkien intressien yhteentörmäämiseen ja ylipäänsä pankkien valan lisääntymiseen. Myös nykyistä tiiviimpi kytkeytyminen kansainvälisiin rahoitusmarkkinoihin voi olla vahingollista ja vaikeasti hallittavissa. PV kysyi, miten kaavailulla uudistuksella voidaan korjata tämän hetken suurinta ongelmaa eli yritysten rahoitusrakenteen vintumista.

Kairamo epäili, voidaanko muutosvaiheen aikana ja ylipäänsä jatkossa turvata elinkeinoelämän riittävä investointitaso ja uusiutuminen. Myös Vainio epäili tätä ja totesi, että keskustelua käydään liiaksi pankkiirien välisenä, jolloin laajemmat yhteydet pääomamarkkinoille ja mm. verotukseen eivät tule riittävällä painolla esille. Sekä Kairamo että Vainio pitivät tärkeimpinä ja kiireellisimpinä sellaisia uudistuksia, joilla yritysten riittävä riskira-

hoituksen saanti ja terve rahoitusrakenne voidaan turvata. Kairamon ja Vainion mukaan pitäisi keskustella vaihtoehtona myös siitä, että yritykset voisivat ilman välikäsiä hankkia rahoitusta suoraan yleisöltä. Eniten K. ja V. pelkäsivät sitä, että nykyinen keskustelu ja muutostointo johtavat vain reaalikoron nousuun, joka yritysten kannalta on pahin mahdollinen kehitysvaihtoehto, joka merkitsisi suoraa kustannusten nousua ja kilpailukyvyn heikentymistä.

Korhonen arvioi, että nykyistä tiiviimpi kytkeä kansainvälisiin yhteyksiin tulee luomaan Suomelle enemmän etuja kuin aiheuttamaan ongelmia.

Skurnik kuului perään monipuolisempaa ja jäsenyntyneempää keskustelua, jossa arvioitaisiin rahoitusmarkkinoiden muuttamiseen kohdistuvat ulkoiset muutospainet ja erilaiset keinot vastata niihin. Samoin pitäisi pyrkiä arvioimaan, voidaanko toteutuvaan kehitykseen jollain tavoin vaikuttaa, ts. voidaanko ulkoisia paineita vaimentaa tai kiihdyttää. Tältä pohjalta pitäisi pyrkiä sitten muodostamaan riittävän kokonaisvaltainen suunnitelma jatkossa harjoitettavan talouspolitiikan päälinjoista ja rahapolitiikan muutosten nivoutumisesta tähän yleislinjaan. Erittäin tärkeä tässä vaiheessa selvitettävä kysymys on, millaiseksi Suomen kansantalouden suhde ympäröivään maailmaan muodostuu ja kuinka paljon vapausasteita tältä osin on olemassa.

Monessa yhteydessä ongelmalliseksi mainittua asuntosektorin rahoitusta S. ei pitänyt todellisenä ongelmana. Jos rahoitusmarkkinoilla lähdetään tekemään muilta osin merkittäviä institutionaalisia reformeja, on asuntosektorin rahoitusongelmiin kyllä löydettävissä jopa nykyistä parempiakin periaatteellisia ratkaisumalleja. Ainoat todelliset ongelmat ovat tältä osin käytännön toteutukseen liittyviä, mutta niihin S. uskoi löydettävän keinot, jos rahoitusmarkkinoiden reformi muilta osin uskotaan voitavan käytännössä toteuttaa.

13.6.84

Kourin ja Ollilan alustukset aiheesta ”Venture capital ja osakemarkkinoiden kehittäminen”

Korhonen Pääomamarkkinoiden kansainvälinen integroituminen on luonnollinen jatke 1960- ja 70-lukujen kehitykselle. Kuitenkin viranomaisten interventio-oikeuksia pitäisi skarpata, jotta reuna-alueelle luontainen haavoittuvuus voidaan turvata. Kotimaisten pääomamarkkinoiden kehittäminen paras vakauttaja kotimaisille pääomaliikkeille.

Väyrynen Kilpailun lisäämiseksi ulkomaisten pankkien tulo Suomeen on perusteltua. Kysymyksessä kuitenkin iso asia, jota pitäisi kunnolla tutkia. Potentiaaliset riskit merkittäviä, Suomen kansallinen etu olisi mietittävä huolella etukäteen. Olisi selvitettävä, mitä Suomelle merkitsisi, jos raha- ja pääomamarkkinat integroidaan pitkälle kv. markkinoihin.

2.1.85

Keskustelu rahapolitiikan itsenäisyydestä Korhosen ja Kourin alustusten pohjalta.

Korhonen Pääomamarkkinoiden liberalisoiminen lisännyt talouspolitiikan merkitystä, jotta kehityksen tasapaino varmistetaan. Suomen Pankin politiikka ollut liberaalia ja ajan tasalla. Antanut liikepankeille mahdollisuuden kehittää uusia tuotteita periaatteella: mikä ei ole ollut kiellettyä, on sallittua. Vaikka sotien jälkeinen talous-

- politiikka takasi omana aikanaan nopeamman talouskasvun, ovat säännöstelyn perusteet poistuneet 60-luvun lopulta lähtien. Avoimuus ja riippuvuus eivät kuitenkaan vähennä kansallista itsenäisyyttä.
- Kouri Pääomamarkkinoiden kv. integroituminen tapahtunut tosiasia, jota ei pysäytetä. Suomelle kv. riippuvuuden lisääntymisestä seuraa vakavia kysymyksiä talouspolitiikan hoidolle. Integroituminen merkitsee kansallisen rahapolitiikan tehon heikentymistä. Keskustelu pelisäännöistä tärkeää.
- Vainio Suomen pörssi ollut tähän asti ”svaboda”, mutta korjaus asiaan tulossa sisäisesti. [Huom! Vainio oli tuolloin pörssin hallituksen pj.]
- Väyrynen Kuinka pitkälle ja miten, on niin ikään vakavan pohtimisen paikka. Itse kehitysuuntaa PV ei ole asettanut koskaan kyseenalaiseksi. Teollisuus ja pankit edenneet hivuttamalla. Poliitiikan taholta esille tuotuun tarpeeseen keskustella kehityksestä reagoitu vaikeasti, vaikka avoin keskustelu olisi hyvin tärkeää. Pitäisikö asettaa virallinen toimikunta vai epävirallinen työryhmä?
- Koivikko Kullberg esittänyt duubioita [epäilyjä]; erityisesti muutosvauhti huolestuttaa, vaikka toistaiseksi vielä mennytkin hyvin.

26.3.85

Esko Ollilan alustus yritysrahoituksen muutospainesta (ks. tietoruutu 14). Tarvitaan uusia riskiä ottavia, tulokseen osallistuvia rahoitusmuotoja.

TIETORUUTU 14: Esko Ollilan muutosviesti Kairamon–Väyrysen ryhmälle keväällä 1985

Alla oleva teksti, joka edellisen tietoruudun tapaan käsittelee talousmallimme murrosprosessin ymmärtämisen kannalta tärkeää pääomamarkkinoiden institutionaalista kehitystä, on lyhennelmä Suomen Pankin johtokunnan jäsenen, pankinjohtaja Esko Ollilan (vuosina 1982-83 kauppa- ja teollisuusministeri ja 1986-87 valtiovarainministeri) Kairamon–Väyrysen ryhmässä 26.3.1985 pitämästä alustuspuheenvuorosta. Se antaa hyvän kuvan siitä, missä silloin mentiin ja miten näihin asioihin päätöksentekijöiden – tässä tapauksessa keskuspankin – piirissä suhtauduttiin. Ollilan puheenvuoro kuvaa samalla myös sitä, millaista viestiä keskuspankki halusi näissä asioissa antaa maamme muille päätöksentekijöille.

Näin pankkimiehen kannalta eilisen aamun hätkähdyttävän otsikko liittyi juttuun, jonka mukaan Kourin ”riskipääomayhtiö etsii suurvoittoja”. Uutisen mukaan lähiaikoina aloittaa Suomessa toimintansa toistaiseksi ainoa riskipääomayhtiö. ”Amerikkalaisen mallin mukainen yritys erikoistuu idullaan oleviin korkean teknologian hankkeisiin ja se on rahoittajana valmis suurimpiin riskeihin suurten tuottojen toivossa. Catalyste-niminen yhtiö on professori Pentti Kourin hanke.”

Tässä uutisessa lanseerattiin uusi käsite: riskipääomayhtiö. Tämän lisäksi suomalaiset ovat viime aikoina saaneet tottua moniin muihin uusiin käsitteisiin: sijoitusyhtiöt, kehitysyhtiöt, venture capital -rahastot, vaihtovelkakirjat, lisäkorkovelkakirjat ja tiedepuistot ovat kaikki ilmauksia samasta perussuuntauksesta. Yritysrahoituksessa uusien vä-

lineiden kehittämisen painopiste on riskiä ottavassa, tulokseen osallistuvassa rahoituksessa, jossa rahoittaja pyrkii riskipääoman lisäksi sijoittamaan myös osaamistaan uusiin alkaviin yrityksiin. Tämän kehityssuunnan heijastumia suomalaiseen yritysrahoitukseen yrittän tässä alustuksessa selvittää.

Aloitin pankkimiehen urani viime vuosikymmenen alussa [--] Yritysrahoitus noina vanhoina hyvinä aikoina oli etupäässä yritysten fyysisten investointien rahoittamista [--] Roolijako oli selvä: pankit lainasivat vakuuksia vastaan rahaa yrittäjille, ja yrityksen omistajan kuului hankkia liiketoiminnasta tuotot niin korkoihin kuin sovittuihin lyhennyksiinkin. Vaikka yritysrahoituksen peruskuvio on usein edelleen sama, rahoituksen kohteet ovat muuttuneet, samalla kun pankkien ja yrittäjien välinen roolijako on hämärtynyt. Rahoituksen kohteena ovat entistä useammin näkymättömät tutkimus- ja kehitysinvestoinnit, joista ei synny yrityksille välittömästi uutta vakuuskelpoista omaisuutta. [--]

Viellä kymmenkunta vuotta sitten rahoituksen saatavuus oli yrityksen kannalta pääasia. Korolla ei ollut merkitystä, sillä viime vuosikymmenellä yritykset eivät juuri lainoistaan maksaneet reaalkorkoa korkean inflaation vuoksi. Rahamarkkinoiden säännöstelyn hellittäessä ja yhteiskuntamme tärkeiden perusinvestointien tultua suoritetuiksi olemme ilmeisesti siirtyneet pysyvästi aikaan, jolloin rahaa on kaikissa olosuhteissa yritysten saatavissa koron vain muutuessa olosuhteiden mukaan. [--] Yrityksille on lisäksi tullut runsaasti valinnanvaraa rahoitusmuotojen suhteen. Erityisesti rahoitusyhtiöt ovat pitäneet huolta tuotevalikoiman kehittymisestä. Yritysten kannalta rahoitusmuodon valinta ei ole lainkaan samantekevää; päinvastoin rahoitusmarkkinoiden oikea käyttö sekä lainanottajana että tallettajana voi merkitä yrityksen kilpailukyvyllä elintärkeää etua. [--]

Edellä jo totesin, ettei suora osakeomistus yrityksissä oikein sovi perinteiseen rahoittajan rooliin sen enempää pankeille kuin erityisrahoituslaitoksillekaan. Myös yritykset ovat perinteisesti tunteneet epäluuloa rahoittajan omistusta kohtaan sen vuoksi, että siihen on yleensä jouduttu turvautumaan vain äärimmäisessä hädässä, viimeisenä keinona ennen konkurssia. [--]

Mielestäni kehitysyhtiöt ovat mitä tervetulleimpia suomalaiseen rahoittajakuntaan. Sekä meillä että ulkomailla on riskirahan lähteiden olemassaoloa pidetty tärkeänä edellytyksenä yritystoiminnan uusiutumiselle. Uskon, että meillä tällä hetkellä on riittävästi kehitysyhtiöitä. Mieluumminkin olisin taipuvainen ajattelemaan, että kaikki olemassa olevat kehitysyhtiöt eivät välttämättä jää henkiin, vaan yhdistymistä tulee myöhemmin tapahtumaan.

11.12.1985

Korhonen Deflaatiovaara olemassa. Sopimussyhteiskunnan hidas reagoiminen deflaatioon haaste talouspolitiikalle. D-vitamiinin sijasta pitäisi alentaa panoshintoja. Periaatteessa deflaationkin kanssa voisi kyllä pärjätä, mutta käytännössä todennäköisempää on kuitenkin, että joudutaan kapasiteetin vajaakäyttöön.

28.4.1986

Keskustelu pankkien roolista elinkeinoelämässä (ks. myös liitteen 6 tiedot Vainion syksyllä 1986 vetämästä TKL:n pankkityöryhmästä [TKL 1986]) ja pörssin eettisten sääntöjen riittämättömyydestä.

Väyrynen	Suomalainen, pankkien ympärille keskittynyt elinkeinoelämän valtarakenne epä-terve. Myönteisellä puolella kuitenkin nähty pankkien rooli yritysten rakennejär-jestelyjen auttamisessa [vrt. Kouri 1986].
Koivikko	Pankkien nykyinen kilpailu ei todellista. Myöskään voimassa olevat pörssin eetti-set säännöt eivät riitä.
Ihamuotila	Samassa ongelmavyhdissä pankit, vakuutusyhtiöt ja valtionyhtiöt. Pankkien omistusten purku ei ole ongelma, sen sijaan luopumisvaihe olisi sitä yrityksille.
Korhonen	Pääomamarkkinoiden elävöittäminen pankkien käsissä. Pankkien lyhytaikaisia omistumahdollisuuksia pitäisi kuitenkin lisätä.
19.8.1986	
Kouri	Kriittinen analyysi Suomen rahapolitiikasta ja pääomamarkkinoiden vapauttami-sesta. Strategia ei ole saavuttanut tarvittavaa uskottavuutta. Luottamus Suomen markkaa kohtaan heikentynyt. Avainkysymys, onnistutaanko ulkopuoliselle maa-ilmalle vahvistamaan käsitys Suomen uudesta markkinahenkisestä linjasta. On olemassa vahvat syyt epäillä, että de facto uutta ajattelutapaa ei ole kotimaassa vielä alkuunkaan sisäistetty. Vallitseva 20 % korkotaso mieletön, tuhoaa Suomen kansantalouden. Devalvaatio sopii kuitenkin huonosti vapaiden pääomaliikkeiden maailmaan.
Haavisto	Pitäisi alkaa tehdä jotakin idänkaupan alijäämän rahoituskysymyksessä.
Väyrynen	Tulevien vaalien vaaliteemoja: 1) hyvinvointivaltion kehittyminen, mm. valtion-yhtiöpolitiikka ja yksityistäminen (ks. myös oheinen tietoruutu 15); 2) pääoma-markkinoiden kehittämisasia.

TIETORUUTU 15: Kauaskantoisia periaatelinjauksia kilpailutalouden suuntaan – Noki-an vintillä syntyneet askelmerkit energia-alan ja vähän muunkin yksityistämislle

Kairamon–Väyrysen keskusteluryhmä seurasi vuosien varrella varsin tarkkaan suomalaisen talousmallin murrosprosessiin yhtenä keskeisenä juonteena kuulunutta elinkeinoelämän deregulaatiota sekä yksityistämisen että kilpailutalouden etenemistä yleensä. Mielenkiinnon kohteena olivat valtionyhtiöistä Neste, IVO ja Kemira sekä metsäteollisuus Pohjolan Paperi -hankkeen yhteydessä. Toimialoista erityisesti energiantuotanto ja -jakelu olivat erityisseurannan kohteena (ks. Sulamaa 2001).

Erityisen merkittäväksi koin aikanaan 14.1.1987 Nokian pääkonttorissa, Mikonlinnan vintillä käydyn keskustelun, johon Kairamon, Väyrysen ja allekirjoittaneen ohella osallistuivat Nokian toimitusjohtaja vuorineuvos Simo Vuorilehto, Teollisuuden sähköntuottajaliiton toimitusjohtaja (nykyisin Helsingin Energia Oy:n tj) Seppo Ruohonen ja Väyrysen poliittinen sihteeri (nykyisin Keskustan puoluesihteeri) Eero Lankia (ks. myös Häikiö 2001/2: 200–201).

Keskustelun aiheena olivat teollisuuden sähkönsiirtoasiat ja erityisesti ajatus valtakunnan sähkönsiirtoverkon siirtämisestä IVO:n sisältä perustettavalle, sähköntuottajien yhteiseen omistukseen perustettavalle sähkönsiirtoverkkoyhtiölle – toisin sanoen sähkönsiirron deregulaation aloittaminen. Kun Kairamo ja Väyrynen olivat puhuneet tästä asiasta jo aikaisemmin useam-paan otteeseen keskusteluryhmän tapaamisten yhteydessä ja minä olin tältä pohjalta yhdessä

Ruohosen ja Vuorilehdon kanssa valmistellut asiaa, oli se nyt kypsä pantavaksi liikkeelle. Lainmuutosasteelle uudistus eteni puoli vuosikymmentä myöhemmin, vuonna 1991 ja 1995 (Sulamaa 2001: 22).

Paitsi että jo tämä päätös oli mielenkiintoinen, varhainen linjaus suomalaisen deregulaatiopolitiikan alalla, merkille pantavaa suomalaisen talousmallin kehityksen kannalta oli myös erityisesti Väyrysen käydyssä keskustelussa esille nostama ajatus, että tämä voisi olla yleinen malli, jolla siihenastisia julkisen vallan monopoleja voitaisiin purkaa sähkönjakelun lisäksi esimerkiksi raideliikenteen osalta. Myös Kairamo katsoi, että Nesteen, Kemiran, Outokummun ja IVO:n toiminta ja erityisesti se tapa, jolla ne ovat käyttäneet monopolivoittojaan liiketoimintonsa laajentamisessa, on ollut uskomatonta ja epätervettä, ja asettui tämän vuoksi voimakkaasti kannattamaan yleisempää yksityistämislinjau.

Hyvin samanhenkinen keskustelu Kairamon–Väyrysen ryhmässä käytiin muistiinpanojeni mukaan hieman myöhemmin Pohjois-Suomen metsäteollisuuden kehittämistä koskeneen Pohjo-lan Paperi-suunnitelman tiimoilta. Myös siinä Väyrynen asettui vahvasti yksityisen teollisuuden edustaman vaihtoehdon puolelle. Väyrynen totesi, että kun yksityisen teollisuuden resurssit eivät riittäneet, on valtiolta aikanaan lähtenyt vahvistamaan Pohjois-Suomen ja metsäteollisuuden teollista pohjaa Veitsiluodon avulla. Mutta jos yksityinen teollisuus voi nyt hoitaa kehittämisvastuun toimialaa ja alueen toimijoita tyydyttävällä tavalla, on sitä tervehdittävä vain tyytyväisenä.

16.9.1986

Väyrynen

NL-kaupan kriisiytymisen merkit vahvistuvat. Suomi liiaksi riippuvainen NL-kaupasta. Edessä raaka rakennemuutos, jonka sosiaaliset kustannukset suuret. Kansantalouden kilpailukyky kuitenkin liian heikko korvaavien markkinoiden valtaamiseksi lännestä. Suomi ei ole vahvan valuutan maa. Ratkaisu ei kuitenkaan entisenkaltaiset suuret rysäysdevalvaatiot, vaan pienet askeleet. PV puhunut tästä asiasta tietäen ja tuntien faktat. Asiantuntijatkin tulevat järkyttymään kun to-tuus selviää; aletaan kysellä, miksi ei otettu esille jo keväällä. Omalta osaltaan PV katu, ettei ”hypännyt pöydälle” jo keväällä. Itsesuojelusyistä asiasta olisi pi-tänyt puhua vielä järjestyneemmin. Hallituksen piirissä Ollila oli puhunut Koivis-tolle viennin 50 % supistamistarpeesta. 18.8. PV puhui Koivistolle ja sen jälkeen myös Sorsalle (ennen Sorsan Suomen Kuvalehdessä julkaistua, tosiasiat kiistä-nyttä haastattelua). Sorsa ja [Jermu] Laine pelaavat aikaa, rähjäävät menettelyta-voista saadakseen huomion pois kiusallisista tosiasioista. Edessä on nyt raaka ra-kennemuutos, jonka sosiaaliset kustannukset tulevat olemaan suuret. Asiaa ei helpota se, että Suomi ei ole vahvan valuutan maa. PV ei usko suurten rysäysde-valvaatioiden mahdollisuuteen, mutta pienemmät voisivat taitavasti toteutettuna auttaa asiaa.

Korhonen

Eri mieltä Väyrysen kehitysarvioista ajoituksen osalta: PV:n arvioimassa tilan-teessa ollaan vasta ensi kesänä.¹⁹⁶

¹⁹⁶ Keskustelu tästä tärkeänä, mutta samalla poliittisesti vaikeana pidetystä teemasta jatkui. Seuraavana päivänä (17.9.) minulle soitti ensin Haavisto, joka oli huolestunut siitä, ettei neuvostoliittolaisia kohdella kaltoin ja myös Väyrysen vaatiman kaupan rajun supistamisen katastrofaalisista vaikutuksista maatalou-

17.2.1987

Keskustelu yritysten rahoitusrakenteesta ja riskipääomakysymyksestä.

- Ollila Raja yritysrahoituksessa oman ja vieraan pääoman välillä tullut jatkuvasti häilyvämmäksi rahoitusmarkkinoiden ja uusien rahoitusinstrumenttien kehityksen myötä.
- Kairamo Rahoitusmarkkinoiden kehitys ja viimeaikaiset muutokset ovat olleet tarpeellisia ja terveitä. Viime aikoina virinnyt puhe ”kasinotaloudesta” kuitenkin ongelmallinen. Kouri tekee hyvää työtä markkinatalouden kehittymisen eteen.
- Ihamuotila Liika innostus kasinotalouden puolesta pitää sisällään vaaramomentin ruokkiesaan haitallista spekulatiota. Ok jos ohjaa pääomien ja muidenkin resurssien käyttöä entistä tehokkaammaksi.

18.3.1987

- Korhonen Devalvaatio viime syksynä à la Kouri & Korpinen olisi ollut katastrofi; ”overshooting” (ylilyönti-)talous ja ”ratchet” (jäykät hinnat ja palkat): ei kannata haihatella kansantalouden reaali puolella.
- Väyrynen Ei kukaan ole vaatinut devalvaatiota, mutta liian heikon kilpailukyvyn vuoksi korkeat korot ja työttömyyden kääntyminen nousuun ovat tosiasioita, jotka pitää noteerata.
- Ihamuotila Väyrysen huoli on perusteltu.
- Kairamo Eurooppa-asia olisi saatava Suomessa vakaaseen käsittelyyn. Ruotsissa Gyllenhammar ja Barnevik puuhanneet jo innolla lähentymistä Eurooppaan. Itänaapuri ei enää Suomen esteenä, heille tärkeintä, että Suomen asiat ok. Ensi askel Euroopan Neuvosto.
- Väyrynen Euroopan Neuvosto poliittisesti vaikea, mutta aikanaan asia yritetään lonksauttaa paikalleen. Käytännössä asiat menneet Suomen kannalta toistaiseksi hyvin.

26.4.1988

- Kouri Ei kv. lamaa näkyvissä. Kehitys ollut yllättävän vahvaa. 90-luvusta tulossa globaalisti ennennäkemättömän vahvan taloudellisen kasvun vuosikymmen. Myös Suomen tilanne aika hyvä. Suomen kansantalous objektiivisesti tarkastellen vaurastunut ja nyt tuota vaurautta kulutetaan. Suomessa pääomamarkkinoiden dereguloinnin myötä vapautuneiden vakuuksien perusteella saadaan lainaa, jonka varassa kulutusbuumia voidaan rahoittaa vuosia eteenpäin, ei tosin vaihtotasesyistä loputtomiin. Kasvaneen kulutuksen myötä vaihtotaseen alijäämä on kyllä muutumassa rakenteelliseksi, mutta se voi nykyisessä poikkeustilanteessa jatkua vielä muutaman vuoden, eikä äkkijarrutus näin ollen ole välittömästi tarpeen. Jollakin aikavälillä finanssipolitiikkaa kuitenkin kiristettävä.

nessa. H.H. arvioi, että jossain vaiheessa joudutaan varmaan devalvoimaan, mutta piti tämän tien onnistumisen kannalta välttämättömänä demarien saamista mukaan jonkinlaiseen linnarauha-suunnitelmaan. Myös Korhonen ilmoitti puhelimitse olevansa samaa mieltä Väyrysen kanssa itse faktoista, joista viestejä on tullut myös Suomen Pankin Pentti Uusivirralla, mutta korosti oikean etenemistaktiikan tärkeyttä. Korhosen mielestä Väyrynen ajoi liian kovilla, ja hän pelkäsi korvaamattomia vahinkoja syntyvän, jos Suomi leikkaa NL-vientinsä ensin. Korhonen myös korosti, että on muistettava venäläisten olevan näissä asioissa noviiseja, ja sen vuoksi toimivan keskusteluyhteyden saaminen heihin on erityisen tärkeää.

- Väyrynen Ei lisää ”syömävelkaa”. Ongelma ”vuotaa ulos”, sille tielle ei pidä mennä. Kou-
rin skenaario voi olla lyhyellä tähtäyksellä mahdollinen, mutta ei viisas. Lisävel-
ka menee kulutukseen, ei investointeihin. Tämä ei ole viisas linja. Suomea on
katsottava kuin mies ”omaa taloaan”. Moni on juopotellut talonsa pois. On vaa-
rallista laskeskella kuinka paljon voidaan velkaantua. Velanotolla, jos siihen
mennään, olisi oltava järki ja selkeä yhdessä sovittu kansallinen strategia. Ulko-
politiikan keskeinen tehtävä varmistaa talouden itsenäisyys. Suomen rakennetta-
va vahva strategia, velkaantuminen kulutukseen kauhistuttavaa. Suomesta raken-
nettava ”pieni talousmahti”.
- Korhonen Suomen kansantalouden kriisiherkkyys lisääntynyt. Mutta toisaalta hyvä, koska
rahoitus- ja valuuttamarkkinat tarvitsevat toimiakseen kriisejä Ainoa iso epätasa-
paino vaihtotase. Siihen pitäisi tarttua nyt kun vielä hallittavissa.
- Ollila Nykytilanteen taustalla menneiden vuosikymmenien raa’at toimet ja uhraukset,
jotka antaneet hyvät lähtökohdat tulevaisuuden rakentamiseen. Vaarana on kui-
tenkin ajautuminen Tanskan tielle.
- Liukkonen Kotitalouksien säästäminen alentunut oleellisesti. On kuitenkin ideologinen ky-
symys, mihin säästämistä halutaan ohjata. Suomen Pankin ote rahamarkkinoiden
kehitykseen vielä vahva. Pitkällä tähtäyksellä ulkomaisten pääomaliikkeiden libe-
ralisointi suosii myönteisellä tavalla tuotannollista toimintaa. Vaihtotasevaje on
kuitenkin todellinen ongelma, jota spekulatiot heiluttelevat helpolla.

22.8.1988

Pertti Kukkosen alustus, joka korosti vaihtotaseongelman vakavuutta. Varsinkin jos kansainvä-
linen suhdanne hidastuu, ongelma voi kärjistyä. Tämän vuoksi vältettävä Suomen Pankin käsien
sitomista. Finanssipolitiikkaa kiristettävä.

- Kairamo Ihmetteli, miten suunniteltu verouudistus sopii kuvattuun suhdannetilanteeseen.
- Väyrynen Verouudistus sekä sisällöllisesti että ajoituksellisesti täysi fiasko.
- Ollila Hyvin pessimistinen tilanteen suhteen. Talouspoliittista koordinaatiota vaikea
saada aikaan. Suomen Pankki ei sido käsiään. Vakaan markan linjaan satsattu
paljon. Jäljelle jää vain oikaisu laman kautta.
- Kouri Tarvitaan koko kansantalouden kilpailukyvyn parantamista. Jos mitään ei tehdä,
velkaantuminen jatkuu niin pitkään kuin luottamus markkaan säilyy; tämä kehi-
tys saattaa hyvin jatkua pitkälle 90-luvulle. Markkaspekulaatio ulkomailta voi ol-
la alkua ja silloin jarrutus tapahtuu laman kautta. Pääomamarkkinoiden liberali-
sointi vaikuttanut Suomen kehitykseen, joka tässä suhteessa muistuttaa Latalalai-
sen Amerikan maiden kehitystä.

26.9.1988

- Väyrynen Devalvaatioon joudutaan väkisin.
- Korhonen Suuri korkoero Eurooppaan kertoo Suomen talouspolitiikan nykyisestä uskotta-
vuuskuilusta.

25.10.1988

- Korhonen Kun otetaan huomioon EMS, johon Suomen mentävä mukaan viimeistään 90-
luvulla, kontraktio [kasvun hidastuminen] otettava vastaan devalvoimatta.
- Väyrynen Sosiaalista kriisiä ei keestetä devalvoimatta.

- Kahri Samaa mieltä Korhosen kanssa, kriisi kestetään.
- Kouri Vakaasta markan arvosta pidettävä kiinni. Nyt ei pidä aloittaa devalvaatiospekulaatioita kun selvitty tähän asti ilman. Pääomaliikkeiden vapauttaminen vienyt mahdollisuuden hallita kehitystä entisin keinoin. Metsäteollisuus ei tarvitse nyt devalvaatiota.
- Väyrynen Vakuuttunut, että ennen 1991 vaaleja ajaudutaan devalvaatioon.¹⁹⁷
- 29.11.1988**
- Väyrynen Tarvitaan talouspoliittinen tervehdyttämishjelma estämään epäsosiaalisen linjan toteutuminen. Pienen maan kytkeminen sataprosenttisesti kansainväliseen rahasysteemiin ei ole viisasta. Ei kukaan esitä peruslinjaan muutosta, sen sijaan tarvitaan sääteleviä instrumentteja, esim. ulkomaisille luotoille talletusvelvollisuus.
- Skurnik Verouudistuksen jatkoksi tarvitaan menouudistus.
- Väyrynen Ongelman suuruus ja aikataulukysymykset huolestuttavat. Velkaantumiskehitys hirvittää. Äkkijarrutus ei mahdollinen, ettei tule sosiaalisia kolhuja. Käytännössä budjetin tasapainotus edellyttää kuitenkin kasvun hidastamista ja työttömyyttä. Kuka ottaa kaikesta vastuun, kun Koivisto flegmaatikko ja Holkeri eivät ymmärrä asioita?
- 7.9.1989**
- Koivikko Rahamarkkinoiden liberalisointi ollut yritystoiminnan kansainvälistymisen kannalta ratkaisevaa, mutta ei olisi voitu toteuttaa juuri huonommassa tilanteessa.
- Väyrynen Onko enää muita vaihtoehtoja kuin kriisi? Demarit ovat julkisen sektorin supistamista vastaan. Tupo-puolelta apua ei kannata odottaa. Ja rahapolitiikalla ei ole enää keinoja!
- Kahri Taloudellisessa kehityksessä ollaan menossa kriisiin.

7.4 Mitä käydyt keskustelut kertovat päättäjien tiedoista, näkemyksistä ja tahtotilasta?

[Suomen Pankin osastopäällikön] Johnny Åkerholmin mukaan Suomen Pankki antoi markkinoille periksi pala kerrallaan, mutta joka kerran vasta tiukan sisäisen kädenväännön jälkeen. ”Liberalisointipäätös syntyi vasta silloin, kun oli ilman muuta selvää, että markkina-kehitys oli vinoutumassa, eikä säännöstely enää ollut kestäväällä pohjalla. Sitten markkina-kehitys taas muuttui ja oli pakko tehdä seuraava päätös. Säännöstelyn purkaminen oli koko ajan defensiivistä, toimittiin vasta kun markkinoiden kehitys oli kulkenut säännöstelyn ohi. [--] Olisi pitänyt sanoa, että ollaan vapauttamassa, koska muuta vaihtoehtoa ei ole. Lehdistötiedotteiden viimeisessä kappaleessa todettiin, ettei toimenpiteellä ole mitään merkitystä. Eikä yksittäisellä toimenpiteellä sellaista ollutkaan, mutta näin koko järjestelmä muuttui vähitellen. [--] [Suomen pankin pääjohtaja] Sirkka Hämäläinen piti jälkeensä selvänä, että jos markka olisi päästetty kellumaan 1980-luvulla, niin olisi ollut paljon paremmat mahdol-

¹⁹⁷ Väyrynen ja Korhonen löivät tämän keskustelun yhteydessä vedon: Väyrynen väitti, että ennen vuoden 1991 vaaleja ajaudutaan devalvaatioon; Korhonen (ja Kahri) uskoivat, että tilanteesta selvitään ja pitää selvitä, devalvoimatta.

lisuudet kiristää rahapolitiikkaa ajoissa. ”Kelluvan kurssin järjestelmää pidettiin tuolloin puhtaasti teoreettisena vaihtoehtona, eikä edes yrityksille laajentaa valuuttakurssin vaihteluvälejä löytynyt poliittista kannatusta. [...] Oli juuri sivuutettu voimakas devalvaatio-spekulaatiopaine ja kiinteän kurssin tavoitetta oli ryhdytty yhä voimakkaammin korostamaan tulopoliittisen järjestelmän ja inflaation hillinnän kulmakivenä.”

Kustaa Hulkko & Jorma Pöysä 1998: 138–139, 231

Kun pankkivaltuusmiehet eivät suostuneet nostamaan peruskorkoa (Suomen Pankin johtokunta ei tosin tehnyt virallista esitystäkään) ja kun tuomioistuinlaitos esti päätöksellään peruskorkosidonnaisten lainojen koron noston, olivat pankit voimattomia korkoloukun edessä. Pankeille ei annettu mahdollisuutta valita sellaista strategiaa, jolla korkoloukku olisi voitu välttää. Korkoloukkuun ajautuminen osoittaa, että valtiovalta ja Suomen Pankki eivät olleet laatineet etukäiteissuunnitelmaa rahoitusmarkkinoiden vapauttamisesta. Yrityssuunnittelussa lähtökohta on usein SWOT-analyysi, jossa oman markkinatilanteen heikot ja vahvat puolet sekä arvioidut uhkat ja mahdollisuudet kartoitetaan. Myös rahoitusmarkkinoiden vapauttamisen osalta olisi pitänyt laatia tilanneanalyysi ja vaihtoehtoiset skenaariot. Tämä olisi helposti osoittanut lainsäädännön ja markkinainstituutioiden kehittämistarpeet. Korkoloukun osalta viranomaiset vain totesivat, että se oli pankkien murhe. Ongelma oli kuitenkin syntynyt viranomaisten päätöksistä, joilla luotonanto liian pitkälle rajattiin peruskorkosidonnaiseksi, mutta samaan aikaan rohkaistiin talletusten siirtymistä markkinakorkoisille tileille. Viranomaiset, erityisesti poliitikot, lisäsivät pankkien sopeutumisongelmia ja kustannuksia. Pankkien vastaista mielialaa myötäilemällä poliitikot syvensivät pankkikriisiä ja lisäsivät miljardeilla markkoilla myöhemmin maksumattomaa pankkitukea.

Pauli Komi & Matti Huomo 1997: 38–39

Mitä Kairamon–Värysen ryhmässä käytyjen keskustelujen perusteella voidaan sitten sanoa yleisemmin siitä, millaisessa tahtotilassa, tietämyksessä ja yksimielisyydessä suomalainen yhteiskunta valmistui edessä olevaan murrokseen ja suomalaisen talousmallin muutokseen?

Ryhmässä käydyistä keskusteluista voidaan mielestäni sisältökysymysten osalta tehdä tähän kirjaan valitsemiini erityiskysymyksiin, rahoitusmarkkinoiden liberalisointiin ja valuuttakurssipolitiikan regiimin muutostarpeisiin ja yleiseen yhteiskunnalliseen ilmapiiriin liittyen ainakin seuraavat johtopäätökset:

- Ryhmässä keskusteltiin poikkeuksellisen avoimesti kaikista aiheista, niin näistään.¹⁹⁸ Rahoitusmarkkinoiden liberalisointi ja valuuttakurssipolitiikan regiimin muutostarpeet – ja yleisemminkin taloudellisen toiminnan markkinavetoisuuden lisääminen, josta esimerkiksi Kouri informoi ryhmän jäseniä valuuttakurssipolitiikan vaihtoehtojen osalta 1970-luvun lopulta lähtien, USA:ssa päättään nostaneen monetarismin (= markkinavetoisen taloudellisen ajattelun) osalta heti 1980-luvun alussa, kansainvälisten pääomamarkkinoiden integroitumissuun-

¹⁹⁸ Avoin keskustelu ei ollut tuohon aikaan suomalaisessa yhteiskunnassa yleistä, koska eri tahojen välillä vallitsi varsin syvä perusnäkemys siitä, miten tarpeelliset linjanmuutokset suomalaisessa yhteiskuntapolitiikassa pitäisi toteuttaa. Valtavirtaa tuossa vaiheessa edusti eräänlainen ”vakaan tai vahvan markan fundamentalismi”, jonka takana olivat erityisesti poliittisista puolueista SDP ja Kokoomus Suomen Pankin antaessa taustatukea. Mielenkiintoista oli myös se, että yleisen käsityksen mukaan myös KOP ja sen edustama finanssiryhmä olivat tässä valtavirran edustamassa rintamassa, kun taas SYP liittolaisineen oli toisella linjalla.

nan osalta 1980-luvun puolivälissä, jne. – olivat heti 1970-luvun lopulta lähtien vahvasti ja monipuolisesti esillä ryhmässä käydyissä keskusteluissa. Aihepiirin merkitys ymmärrettiin ja ryhmän jäsenille muotoutui, kuten edellä läpikäyty materiaali hyvin osoittaa, ajan oloon varsin realistinen kuva asiasta. Samaan hengenvetoon on kuitenkin tärkeää todeta, että ryhmä ei jakanut yhteistä ja yksimielistä näkemystä asiasta. Päinvastoin tämä aihe ja aivan erityisesti siihen liittyneet menettelytavat olivat niitä kysymyksiä, jotka selvästi jakoivat tämän(kin) ryhmän mielipiteitä.

- Ryhmän jäsenten mielipiteet uudistusten tarpeesta, toivottavasta sisällöstä, ongelmien ratkaisusta ja ennen muuta aikataulusta poikkesivat varsin merkittävästi toisistaan. Sen sijaan eri vaihtoehtoihin liittyvistä ongelmista ja välttämättömistä reunaehdoista osanottajien käsitykset olivat selvästi lähempänä toisiaan, vaikkakin tehdyissä johtopäätöksissä ja politiikkasuosituksissa näkemyserot taas korostuivat.
- Valuuttakurssipolitiikan regiimin muutoksen vaihtoehtoista ja niihin liittyvistä ongelmista keskusteltiin ryhmässä paitsi varhaisessa vaiheessa myös jäsentyneesti. Tätä auttoi sekä osanottajien tausta ja kokemuspohja että erityisesti Pentti Kourin ryhmään tuoma talousteo-reettinen ja kansainvälinen perspektiivi ja hänen perehtyneisyytensä kansainvälisesti tunnus-tettuna huippuekonomistina nimenomaan tarkasteltavana olevan talouspolitiikan osa-alueen erityiskysymyksiin.¹⁹⁹
- Ryhmässä käydyissä keskusteluissa todettiin hyvissä ajoin 1980-luvun puolella ja monien ihmisten taholta taloudellisen kehityksen kriisiytymisen merkit, vaikka kaikki eivät niihin uskoneetkaan. Myöhemmän kehityksen valossa merkittävää oli myös se, että ryhmässä tun-nistettiin, varoitettiin ja etsittiin etukäteen ratkaisuja moniin ongelmiin, jotka on jälkikäteis-tarkasteluissa todettu keskeisiksi syiksi Suomen rahoitusmarkkinoiden liberalisoinnin ja va-luuttakurssipolitiikan regiimin muutoksen epäonnistumiseen ja sittemmin pankkikriisin syn-tyyn.
- Ryhmän keskustelut ja niiden aiheet osoittavat, että ryhmän jäsenet näkivät tulossa olevan suuria muutoksia. Ymmärrettiin, että koska toimintaympäristö oli kansainvälistymässä ja markkinaehtoistumassa, tarvittiin vahva taloudellinen pohja (kotipesä) ja laaja-alainen elin-keinoelämä, jotta kilpailukykyisyys voidaan säilyttää.
- 1980-luvun lopulla, selvästi muuta yhteiskuntaa (mukaan lukien tuolloin istuvaa Holkerin hallitusta) aikaisemmin, ryhmässä oltiin jo tietoisia ja ryhdyttiin keskustelemaan edessä häämöttävästä kriisistä (vrt. Hulkko & Pöysä 1998: 282).
- Käytettävissä olevien muistiinpanojen perusteella on vaikea sanoa kovin paljon siitä, kuinka hyvin ryhmä ryhmänä osasi tulkita toimintaympäristössä tapahtumassa olevan paradigmman muutoksen heijastusvaikutukset yritystason strategioihin. Ryhmä ei juuri keskustellut yri-tystason strategioihin liittyvistä asioista. Muutamilla osa-alueilla (mm. energiapolitiikassa, liikennepolitiikassa, teollisuuspolitiikassa) teema oli kyllä esillä keskusteltaessa – näin jäl-kikäteen arvioiden aivan oikeansuuntaisesti – niistä institutionaalisista muutostarpeista, joita toimintaympäristön muutos edellyttää yritysten kehitysedellytysten varmistamiseksi.

¹⁹⁹ Kiinteäkurssipolitiikan vaihtoehtona keskusteluissa esillä oli jo hyvin varhaisessa vaiheessa – heti 1980-luvun alkupuolelta lähtien – tiettyjen (mahdollisesti hyvinkin väljien) rajojen puitteissa kelluvat valuuttakurssit. Varsinaisesta aidosta kelluvien kurssien järjestelmästä sanan myöhemmässä merkitykses-sä – täysin ilman vaihtelurajoja – ei kuitenkaan tässä ryhmässä, kuten ei Sirkka Hämäläisen mukaan (Hulkko & Pöysä 1998: 231) muuallakaan, varsinaisesti keskusteltu.

- Monet myöhemmän kehityksen valossa tärkeiksi ja jopa kohtalokkaiksi osoittautuneet asiat ja teemat olivat muodossa tai toisessa esillä ryhmän keskusteluissa. Keskustelut ikään kuin henkivät merkittävää muutosta, joka suomalaisessa yhteiskunnassa on parhaillaan tapahtumassa ja tulossa. Kuitenkaan tämä henki ei kyennyt jalostumaan yhteiseksi näkemykseksi, visioksi ja muutosagendaksi, jossa tulevan kehityksen keskeiset piirteet olisi kyetty edes joltisellakaan tarkkuudella ennakoimaan.
- Sitä, oliko jollakin tai joillakin ryhmässä mukana olleista selvästi muita selkeämpi ja realistisempi käsitys suomalaisen talousmallin muutokseen vaikuttavista asioista, en osaa tai rohken lähteä arvioimaan. Minulle on kuitenkin jäänyt se käsitys, että vaikka useimmilla ryhmän jäsenistä muutostarve ja tulevaisuuden yleiset muutossuunnat olivat ainakin jossakin kohtuullisen realistisessa muodossa hahmollaan, oli tulossa olevan kehityksen kokonaiskuva ja sen seurausvaikutukset kaukonäköisimmilläänkin vasta vähin erin jäsentymässä – näin nimenomaan yhteiskuntapolitiittisella tasolla. Vaikka tämä tarkastelu ei annakaan mahdollisuuksia käsitellä yritystason johtopäätöksiä, uskon kuitenkin, että ryhmän käymillä keskusteluilla oli huomattavakin merkitys uusien ideoiden herättäjänä ja että ryhmän vaikutus heijastui siinä mukana olleiden henkilöiden kautta sekä laaja-alaisesti että pitkälle ajassa eteenpäin vaikuttaen erityisesti yritys-(ja puolue-)tason valmisteluun ja päätöksentekoon (vrt. liite 4/II).
- Monia myöhempään kehitykseen aivan ratkaisevasti vaikuttaneita yksittäisiä megatason ilmiöitä (kansainvälisellä ulottuvuudella esimerkiksi Berliinin muurin murtuminen ja Neuvostoliiton hajoaminen, kotimaassa KOP:n ja SYP:n yhdistyminen) ei tämä ryhmä, kuten eivät useimmat muutkaan, osannut ennakoita.

Edellä kirjattuun yhteenvetoon on tärkeää lisätä vielä muutama yleisempi huomio, jota tähän mennessä lainatut kirjaukset ryhmän tapaamisissa käytetyistä puheenvuoroista ja muu dokumentaatio eivät tuo suoranaisesti esille. Tämä on kaikkien käytyjen keskustelujen yllä ”leijunut” huoli taloudellisen itsenäisyyden ja yritysten omaehtoisten kehittämisedellytysten – siis suomalaisen talousmallin ydinajatteluun perinteisesti kuuluneiden ominaispiirteiden – turvaamisesta. Se oli yleisempänä teemana tavalla tai toisella esillä lähes kaikissa ryhmän piirissä käydyissä keskusteluissa.

Tätä taustaa vasten punnittiin esimerkiksi hyvin tarkkaan ja kriittisestikin esimerkiksi Kourin raporttoimia amerikkalaisia markkinahenkisiä kehityssuuntauksia. Ja eiväthän nämä tietenkään olleet täysin uusia asioita ryhmän muillekaan jäsenille, jotka tiesivät niistä niin omien liikeyhteyksiensä, ulkomaankokemustensa kuin kansainvälisen talouslehdistön raporttien perusteella.

Silmiinpistävää näin jälkikäteen ajatellen kuitenkin on tämänkin kokemuksen valossa se, kuinka vaikea suuria paradigman muutokseen liittyviä ”mannerlaattojen liikkeitä” on omassa ajassaan havaita ja kuinka vahvasti myöoppista (likinäköistä) hyvinkin informoitujen ihmisten ajattelu ja näköpiiri ovat. Tämän voi hyvin todeta myös Kairamon-Väyrysen keskusteluryhmän kokemusten perusteella.

Toinen mielenkiintoinen havainto – tai ehkä tässä yhteydessä pikemminkin eräänlainen reunamerkintä – on myös se, miten mustavalkoisesti historia (ainakin lähihistoria) arvioi ja kohtelee tämän(kin) aikakauden keskeisiä toimijoita. Heistä kiistatta yksi oli Pentti Kouri – suomalaisen kasinotalouden yhdeksi konnaksi monen arvioima – , joka osallistui tiiviisti ryhmämme

toimintaan ja jonka mielenkiintoisia ajatuksia ja analyysejä vuosien varrella suurella mielenkiinnolla kuuntelimme.

Nykytietämyksellä ulkopuolisen tarkkailijan on vaikea nähdä ratkaisevaa eroa esimerkiksi Kourin, Björn Wahlroosin, Peter Fagernäsin tai Hannes Kulvikin toiminnan välillä. Kuitenkin tähänastinen historia – ja näiden henkilöiden urakehitys – viittaa vahvasti siihen, että konnan poltinmerkin olisivat saaneet riesakseen ainakin Kouri ja Kulvik, kun taas voittajien historiankirjoituksessa sankareita olisivat Wahlroos ja Fagernäs, joiden kasinokauden aikana luomia jättiomaisuuksia ja taitavaa toimintaa nykypäivänä enintään kadehditaan. Tämä siitä huolimatta, että kysymys on poikkeuksellisen myrskyisästä aikakaudesta suomalaisessa taloushistoriassa, jota koskeva historiankirjoitus on vasta alkanut (ks. tietoruutu 16).

TIETORUUTU 16: Sinivalkoisen pääoman kujanjuoksu finanssiryhmästä markkinatalouteen – elinkeinoelämän rakennemuutosta raadollisimmillaan vai tyypillisimmillään?

Koordinoiduksi markkinataloudeksi (CME) luokitellussa (Hall & Soskice 2001:18–21) suomalaisessa talousjärjestelmässä yhden keskeisen koordinaatiomekanismin muodostivat pitkään kahden johtavan liikepankin (KOP ja SYP) ympärille rakentuneet finanssiryhmät.²⁰⁰

Näiden finanssiryhmien rooli ja kehitys – ”sinivalkoisen pääoman” romahdus – viime vuosikymmenten murroksessa tavalla, joka tosiasiallisesti murensi pohjan pois näiltä talouselämämme aikaisempien vuosikymmenien keskeisiltä rakennuspuilta, on tämän kirjan kannalta erityisen mielenkiintoinen toimintaympäristökysymys²⁰¹ – ja samalla yksi suomalaisen talousmallin muutoksen ydinprosesseja.

Tässä kirjassa kuvattavien osuustoiminnan sopeutumisprosessien lähtökohtien ja taustan ymmärtämisen kannalta Kuisman *Kahlittu raha ja kansallinen kapitalismi. Kansallis-Osake-Pankin historia 1940–1995*. (Kuisma 2004) kuvaa erinomaisella ja paljon puhuvalla tavalla paitsi tämän prosessin eri vaiheet, myös sen epävarmuuden, joka tällaiseen murrokseen väistämättä liittyy, ja johon liittyvä dramatiikka nousee potensseissa sen mukaan, kuin panokset ja kulloisessakin tapauksessa liossa olevat arvot kasvavat. Ja KOP:n tapauksessahan nämä arvot olivat kiistämättä suomalaisittain poikkeuksellisen suuret. Erityisesti KOP-historian viime vaiheet antavat erinomaisen taustan ja vertailupisteen peilata niitä tässä kirjassa kerrottuja ajatuksia, joita pellervolaisessa elämänpiirissä noihin aikoihin risteili.

Seuraavat suorat lainaukset Kuisman laajasta historiatekstistä (väliotsikot ovat allekirjoittaneen) ovat luonnollisesti vain irrallisia väläyksiä. Uskon kuitenkin, että ne antavat kirjani lukijoille varsin aidontuntuisen ja samalla realistisen käsityksen siitä, mitä KOP:n piirissä tapahtui ja miksi. Näin tehdessään ne kertovat samalla myös siitä, miten elinkeinoelämän piirissä monet

²⁰⁰ KOP:n viimeisten murrosvuosien pääjohtaja Jaakko Lassila on kuvannut tämän järjestelyn historiallista taustaa, perusolemusta ja keskeisiä piirteitä toisaalla (tietoruutu 7) tässä kirjassa referoidussa, kuuluisan O-ryhmän historiikkiin (Suvanto & Vesikansa 2002) kirjoittamassaan artikkelissa ”Sinivalkoisesta pääomasta” (Lassila 2002:151–157).

²⁰¹ Se, miten näissä talouselämämme ytimessä toimineissa kabineteissa reagoitiin menossa oleviin muutoksiin, kuinka realistinen kuva näillä talouselämämme keskeisillä päättäjillä oli siitä, mitä tuleman piti, milloin muutokset havaittiin ja miten niihin reagoitiin, ei voinut olla vaikuttamatta myös muualla talouselämässä, osuustoiminnassakin?

ajattelivat ja millaiset – joidenkin mielestä joskus ehkä jopa toisarvoiset, mutta samalla pohjimmiltaan ajattomat – asiat keskeisiä tapahtumia noina aikoina pyörittivät.²⁰²

Tämä yleinen tausta sekä tuossa aikakaudessa elänyt retoriikka ja suunnitelmat on mielestäni välttämätöntä tiedostaa ja ymmärtää, jotta voi ymmärtää taustan ja asiayhteydet niille ajatuksille, joita pellervolaisessa piirissä noihin aikoihin liikkui (suluissa olevat sivunumerot viittaavat Kuisman tekstiin):

Lassila haastoi Tiivolan hegemonian – yksilöiden turhamaisuus ja valtataistelut yllättävän tärkeässä roolissa

Mutta KOP:n piristyminen, Lassilan nousu julkisuutta hallitsevaksi rahamaailman tähdeksi ja viimeistään seuraavan kevään osakeantitaistelu synnyttivät hermostusta, jota toimintaympäristössä jo tapahtuneet ja vasta aavistettavissa olevat muutokset vahvistivat. [--] Pankissa [--] tiedettiin nyt uuden pääjohtajan ansiosta, mihin suuntaan kehitystä oli vietävä. [--] Määrätietoinen asettuminen liberalisointirintaman kärkeen viestitti muun ohella pankin luottamuksesta omiin kykyihinsä, minkä uskottiin ja toivottiin lujittavan yleisön käsitystä Kansallispankista haasteisiin rohkeasti tarttuvana johtavana liikepankkina. (s. 343–344)

Isot strategiset kuviot kiehtovat kunnianhimoisia johtajia

Pienten tuottajien välisellä markkinointiyhteistyöllä luotu kansainvälinen suuruus oli toisin sanoen jäämässä taakse. Edessä oli kiihtyvä keskittyminen. [--] Tällaiset näköalat eivät voineet tietenkään jättää KOP:a kylmäksi metsäteollisuuden yleisen merkityksen vuoksi. [--] Mutta pankilla oli lisäksi omia erityisyytään toimia myös muutosten aktiivisena vauhdittajana. Näyttävien tekojen ja vallan yleisinhimillinen kiehtovuus oli näistä syistä yksi. Suurteollisuuden rakenteiden menestyksekkäs järjestely samalla pankin asemaa edistäen tarjosi tilaisuuden molempiin. [--] KOP yksinkertaisesti oli historiansa vuoksi metsäyhtiöiden merkittävä rahoittaja ja omistaja. Siksi sillä oli tarvittaessa valtaa ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Tarve ja velvollisuus molempien käyttämiseen nousivat puolestaan kuin itsestään, kun tarkasteli toisaalta pankin vastuita ja riskejä ja toisaalta pankin rahoittamien ja osittain omistamien yhtiöiden tilaa ja tulevaisuudennäkymiä. (s. 356.)

Suunnitelmilla omaan ryhmään kuuluvan teollisuuden rakennemuutosten nopeuttamiseksi pyrittiin suojaautumaan spekulantteja vastaan

Pankin ja Pohjolan hitaasti edenneiden teollisten järjestelyjen kannalta ei ollut tietenkään yhdentekevää, kuka yhtiöissä käyttäisi määräysvaltaa. Siksi oli toimittava niin kauan kuin valta olisi varmasti pankilla ja sen liittolaisilla, ja niin nopeasti, etteivät muut pääsisi sotkemaan ja rahastamaan operaatioita. Tässä hengessä Pohjola ja pankki nimittivät [pankinjohtaja Jukka Härmälän johdolla työskennelleen] yhteisen POKA-työryhmän (Pohjola-Kansalliset) selvittämään vielä kerran ja aiempaa tarkemmin perusteet uuden yksityisen metsäjätin muodostamiseksi. [--] Kysymys oli SKOP:sta, joka oli toteuttamassa vaikeuksissa polkeneen säästöpankkiryhmän uutta kasvuhakuista strategiaa hyökkäävillä sijoitusoperaatioilla. [--] Se tavoitteli myös strategisia omistuksia, jotka avasivat väyliä oman teollisuusryhmän muodostamiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen. Kiinnostavia olivat tietysti poikkeuksellisen

²⁰² Samaa aikakautta ja osittain samoja asioita ovat historioitsijoistamme käsitelleet myös Vihola SYP:n (2000) sekä Kuusterä Osuuspankkiryhmän (2002c) ja Säästöpankkiryhmän (1995) osalta.

hyvät tuotot, joihin oli mahdollisuus rajujen rakennemuutosten ja yhdyntävän kansainvälisen talouden paineista syntyvien suurten yritysjärjestelyjen yhteydessä – esimerkiksi sellaisessa, johon KOP ja Pohjola pyrkivät POKA-projektillaan. ”SKOP-ryhmän toiminta on selvä hyökkäys KOP-ryhmän metsäteollisuutta kohtaan”, Kansallispankin sijoitustoiminnossa tulkittiin SKOP:n liikkeitä. (s. 365–366)

HOP toi pankkien valtakamppailun pintaan

Myös Yhdyspankki oli kamppailussa täysillä mukana viimeistään syksyllä 1985, kun taistelu maan kolmanneksi suurimmasta liikepankista alkoi kärjistyä. [--] Pohjimmiltaan taistelu HOP:sta ja Teollistamisrahastosta ja riita Teollisuuspankista kertovat aikakauden vaihtumisesta: sääntelyn purkautumisesta ja markkinavoimien vapautumisesta. Pankit reagoivat siihen omia kilpailuasetelmiaan vahvistaen ja väistyvälle järjestelmälle ominaisia yhteistyösuhteitaan purkaen. (s. 367–368)

Suurta sumaa yritettiin purkaa, mutta samalla sotkeuduttiin yhä arveluttavampiin menettelytapoihin

Maaliskuun puolivälissä [1989] oli näytelty kansainvälisen kasinotalouden suomalaisen sovituksen loppunäytös. Helsingin yössä oli rahdattu rekkalasteittain osakkeita, kun kuukausia jatkunut nurkanvaltaus kolmessa suuryhtiössä, Yhdyspankissa, Sammossa ja Rauma-Repolassa oli purettu pörssin ulkopuolisilla, silloin jättiläismäisinä pidetyillä kaupoilla. Lähes kolmen miljardin markan kauppajen pääjärjestelijäksi oli paljastunut New Yorkiin kymmenen vuotta aikaisemmin siirtynyt Pentti Kouri. Professori Kouri edusti merkittäviä yhtiöineen merkittävää kansainvälistä sijoittajaryhmää – tai niin oli joka tapauksessa julkisuudessa annettu ymmärtää. Tältä ryhmältä Yhdyspankin johtama Finanssilaitos osti neljänneksen nurkan vakuutusyhtiö Sammossa ja yli kymmenesosan Yhdyspankin äänivallasta. Viidenneksen nurkka kansallispankkilaista Rauma-Repolaa ja iso tukku Nokian ja Pohjolan osakkeita siirtyi puolestaan Yhdyspankilta ja SKOP -ryhmältä osamaksuna Kourin ryhmälle. [--] Nurkkauksen kohteeksi joutuneen Yhdyspankin tuore pääjohtaja Ahti Hirvonenkin puolusti sekä omaa pankkia että kilpailijaansa julkisuudessa. Rahoituksen moraalista puhuttaessa päävastuu oli hänen mukaansa sillä, joka rahaa käyttää. ”Rahan lainaajilla ei ole oikeutta, velvollisuutta eikä mahdollisuutta selvittää, mihin raha käytetään”, Hirvonen vastasi lokakuussa 1989 Suomen Kuvalehden toimittajan Antti Blåfieldin kysymykseen, miksi pankit rahoittivat keinottelijoita. Hirvosen viesti oli siis sama kuin KOP:n pääjohtajalla [--] sanoessaan, ettei pankki voi enää vanhentuneen sääntelyjärjestelmän murruttua holhota asiakkaitaan. (s. 402)

Kovat otteet ja arveluttavat kumppanit nostavat mediamyrskyn, jonka ravistelussa pankinjohtajien tuolit alkavat horjua

Yleisölle ja kaikista autuaan tietämättömille pankkilaisille järkyttävintä oli, että salaperäisen sijoittajaryhmä liitettiin KOP:n vaikutuspiiriin kuuluneen Sponsoren toimitusjohtajaan Hannes Kulvikiin [--] teot, joita yleisön käsityksiin vahvimmin vaikuttaneella mielikuvatsolla oli todellakin yhdistettävissä huumekauppaa pyörittävän mafian ahneisiin otteisiin, olivat lehtiväitteiden mukaan arvostetun Kansallis-Osake-Pankin pääjohtajan hyväksymiä, ehkä määräämiäkin. [--] Pankin juoksupojiksi luulluista oli tullut pankin juoksuttajia.

KOP:n itsepintainen puhe Kourista ja kumppaneista tavanomaisina luottoasiakkaina ei voinut vakuuttaa lehtien avulla muuta tiennyttä ja arvailutta yleisöä. Pankin viesti alkoi itse asiassa näyttää todellisuuden niin luovalta uushahmotukselta, ettei se jättänyt edes KOP:n ystäville vaihtoehtoja. Ylimmän johdon uskottavuus pyyhkäistiin samaan mustaan aukkoon kuin 1980-luvun suomalainen talousihme.

Tie helvettiin on kivetty hyvillä aikomuksilla. Hyvät aikeet päällystivät niitakin toisiaan risteileviä uria, jotka johtivat Suomen siihenastisen pörssihistorian suurimpiin omistusjärjestelyihin keväällä 1989. KOP:n hyvä aie oli halu turvata strategiset etunsa ja siinä tarkoituksessa pelastaa rakennejärjestelyihin valmistautumassa olleet finanssileiriinsä kuuluneet suuryritykset nurkanvaltaajilta. Tällaiset tavoitteet ”kansallisen instituution vahvat sidosryhmätkin” tuntuivat hyväksyvän – sitten kun niistä muutamaa vuotta myöhemmin mediaryöpytyksen ahdistamina ryhdyttiin kertomaan. Maineensa ja ystäviään KOP menetti pikemminkin toimintatavoillaan. Ne näyttivät rohkaiseen paheksuttujen kasinospekulanttien voitonpyyntiä ja luovuttivat samalla osan kansallisen talouselämän ydinomistuksista keinotelioiden pelinappuloiksi. Tällaiset tavat eivät olleet rahamaailmassa sinänsä poikkeuksellisia, mutta Kansallispankki olikin esittänyt ja uskonut olevansa jotakin parempaa, puhtaan sinivalkoinen koko kansan pankki. (s. 404–406)

Vanhan ja uuden murros panee myös moraalin ja lainkuuliaisuuden yhä kovemmalle koetukselle

Avoim ja tärkein kysymys yksinkertaisesti kuului, oliko KOP:n pääjohto ollut toimissaan rikollinen, rikollisen varomaton, piittaamaton tai taitamaton vai löytyikö kaiken takaa parempia tai edes ymmärrettävämpiä syitä. Tällaisiin kysymyksiin vastauksia etsivän tarkastelun taustaksi on hyvä muistaa, että Kouri-kaupat ja niiden dramaattinen jälkiselvittely eivät ole koko totuus 1980-luvun suomalaisesta pankkihistoriasta. [--] Tapahtumaketju paljasti jotakin hyvin olennaista vanhan ja uuden järjestelmän murroksessa vaikutuspiirinsä ja tulevaisuutensa puolesta kamppailevista pankeista. Se kertoi paljon talouden, vallan ja inhimillisten intohimojen toisiinsa kietoutuvasta dynamiikasta.

”Joka tuulta tarkkaa, ei kylvä; ja joka pilviä pälyy, ei leikkaa.” Tällä Saarnaajan (11:4) viisaudella pääjohtaja Lassila selitti omaa ja pankkinsa motiivitaustaa kirjeessään hallinto-neuvostolle, tilintarkastajille ja organisaation avainhenkilöstölle heinäkuussa 1991, tilanteessa, jossa mediamyrsky oli jo kaatanut Kämpin kulissit. Lassila ei suinkaan tarkoittanut pestä käsiään Kouri-likapyykistä näin vaivattomasti. Pikemminkin hän halusi muistuttaa siitä, että mahdollisuudet voittoihin, mutta myös epäonnistumisiin kuuluivat aina pankkitoiminnan luonteeseen. Eikä voittoja saavutettu pelkästään tuijottamalla riskeihin. (s. 406–407)

Murroksen myötä peli kovenee ja uusia keinoja, joissa johdon integriteetti punnitaan, joudutaan koko ajan harkitsemaan

”Osta tai tule ostetuksi” kuvasi iskulauseena hyvin 1980-luvun puolimaissa kehkeytyneitä kuvioita. Suomessa tämä oli uutta ja siksi suhtautuminen siihen oli korostuneen kaksijakoista. Toisaalta nurkanvaltausten yllä säteili markkinakapitalismin pyhäkön Wall Streetin dollarinvihreä sädekehä, joka lupasi nuorille tulokkaille avaimet vanhan rahan linnakkeisiin. Toisille sama ilmiö kertoi moraalisesta rappiosta. Nurkkaukset, pörssipeli ja oikeastaan arvopaperikauppa kaikkiaankin edustivat keinottelua, rehellisen työn ja yrittämisen polkemis-

ta lokaan, mikä ennen pitkää veisi kansantalouden turmioon. Vanhan rahan valtiaisiin kuulunut KOP:n pääjohtaja Lassila ei kuitenkaan ollut moralisti, kuten monet muut vakiintuneiden valtarakenteiden edustajat, vaan pikemminkin markkinatalouden puolesta puhunut realisti. ”Kapitalistisen talousjärjestelmän toimivuudelle ovat tehokkaat osake- ja arvopaperimarkkinat välttämättömät”, hän kuvasi käsityksiään. Tähän järjestelmään kuuluvat spekulatio ja valtaukset, jotka pakottivat pääomien tehokkaampaan käyttöön ja edistivät välttämättömiä rakennemuutoksia. Yritysvaltauksista oli itse asiassa kehiteltävissä strateginen toimintatapa, jota lainsäädännön aukot, mm. tilaisuus rekisteröimättömään omistukseen, itse asiassa suosi. Mahdolliseksi sen teki markkinoiden oleellisesti parantunut likviditeetti, yritystostajien rahoitus oli aina järjestettävissä. (s. 408)

Asemia haettiin ja avautuvia tilaisuuksia yritettiin hyödyntää umpisolmun avaamiseksi

Ydinseleitys ja koko tapahtumasarjan [KOP:n Kouri-yhteistyö] logiikka piilee siinä, että pankki näki markkinoilla omistajaa etsineissä osake-erissä tilaisuutensa varmistaa strategisesti elintärkeä Pohjola-linkkinsä. Yhdyspankin ytimeen etenemällä taas haettiin asemia, joista käsin KOP kykenisi – vaihtamalla, uhkaamalla ja mieluusti myös rahastamalla – pitämään asemansa kilpailijoiden nurkkaaman suurteollisuutensa tulevaisuudessa. Ei ollut satuma, että juuri kesäkuussa 1988 Lassila oli saanut pöydälleen POKA-työryhmän suositukset Rauma-Repolan, Yhtyneiden ja Kajaanin pikaisesta kombinaatiofuusiosta. Ryhmää vetäneen pankinjohtaja Härmälän johtaman sijoituspankin samassa vaiheessa vauhtiin päässeet SYP- ja Pohjola-operaatiot olivat siten oleellisesti osa samaa suurta kuviota, jolla fuusion toteutus haluttiin turvata. Siihen tarvittiin kunkin yhtiön yhtiökokouksessa kahden kolmasosan enemmistö, jota SKOP ja muut valtaajat jo uhkasivat. Senkin vuoksi pankin oli puolustauduttava hyökkäämällä. (s. 424)

Pankkitarkastus haistaa palaneen käryn, mutta epäröi toimeen tarttumista

Pankkitarkastusviraston uusi ylikjohtaja Jorma Aranko joutui pyörittelemään kiusallista kysymystä syyspuolella vuotta 1988. Voiko Suomen suurimman liikepankin johtokunnan kunniallisuudesta enää mennä takuuseen? Arangon alaiset olivat kantaneet hänen pöydälleen raportteja, jotka kertoivat KOP:ssa tapahtuvan merkittäviä asioita. [--] Pankki oli yrittänyt peitellä omituiselta näyttäneitä miljardisuhteitaan kuin tyhjältä polkaistuihin manikorppeihin, aromimaustepuoteihin ja cocktailshoppeihin – tai kuten pankkitarkastusvirastolle (PTV) myöhemmin selitettiin, ”asiakasvastuiden rekisteröinnissä” oli ”tehty eräitä yksittäisiä virheitä”. [--] Mutta Kouri- ja Fryckman-yhtiöt loistivat poissaolollaan. Palaneen käryä haistaneet virkamiehet olivat kuitenkin nyhtäneet vastauksia ja dokumentteja puoliväkisin. Niistä nousi esiin yllättävä kuva: KOP oli varannut huhtikuun alusta syyskuun alkuun yli miljardin markan luotot Fryckman- ja Kouri-yhtiöille SYP-osakkeiden oston. [--] Asia oli siis harvinaisen selvä. Muttei pankki itse asiaa tunnustanut. [--] Tarkastajat arvasivat silti muun näkemänsä perusteella aivan oikein sen, minkä KOP koetti salata. Kaikki todisti pankin turvautuneen luvattomiin välikäsiin. (s. 428–430)

Operaatioiden johtoa vaihdetaan ja suuntaa yritetään kääntää

Sijoituspankin uusi johtaja valitsi linjansa syyskuussa 1988. [--] Fagernäsin mielessä olivat pyöriineet Härmälän hänelle näyttämät SYP-viritelmät ja koko kuvio kaikessa hurjuudessaan. Takana olivat myös kiivaat keskustelut omien alaisten ja muutamien muiden operaatioihin vihittyjen kanssa. Niiden kuluessa oli saavutettu yksimielisyys siitä, että SYP-osakkeiden hankkiminen oli heti keskeytettävä ja positiosta oli pyrittävä mahdollisimman pian eroon. Linjanmuutos perustui ennen muuta arvioon siitä, että pääkilpailijan valtaaminen kaatuisi vuorenvarmasti poliittiseen vastustukseen. [--] Oikeastaan ainut sisäpiirin toisinajattelija oli työnsä puolesta poliittiseen ilmastoon paneutunut yhteiskuntasuhdejohtaja Matti Korhonen. Yhdyspankki oli vallattava, ja se oli vallattavissa mielipidemyrskyistä huolimatta. (s. 431)

Paineet kasvavat ja umpikujan avaaminen vaatisi uusia miljardipanostuksia

Paineet pankkia kohtaan kasvoivat. [--] Painetta kasvatti [--] tietoisuus siitä, että pankki oli ”siirto siirron jälkeen” edetessään ajautumassa juuri siihen ”pattitilanteeseen”, josta sijoitustoiminnon osastopäällikkö oli edellisen kevään muistiossaan varoittanut. [--] Pelissä oli paljon – pankin maine, elintärkeät strategiset edut, miljardien riskiluotot ja rekkalasteittain korkeaan kurssiin hankittuja arvopapereita, joita markkinat eivät ilman vahvaa ohjaavaa kättä nielisi riittävän hyvään hintaan. [--] Pattitilanteen purkamiseen tarvittiin vielä miljardi markkaa lisää. [--] Idea umpikujan avaamisesta Axionin toteuttaman Sammon-ryöstön avulla ei ollut KOP:n. Suunnitelman pankille esittivät Kouri ja Kulvik [--] pankki päätti [--] rahoittaa Axionia, sillä sen avulla arvioitiin aukeavan ainakin kolme vaihtoehtoa umpikujan purkamiseen. Ensinnäkin Sammon kanssa olisi kenties synnyttävissä yhteistyösuhde, jolla ”SYP-potti” voitaisiin purkaa. Toisekseen Sampo oli kiinnostava KOP:lle samassa mielessä kuin mitä sen arvailtiin olleen SYP:lle: keskeisenä osana tulevaa finanssitavarataloa, pankin, Pohjolan ja Sammon liittoa. Tai sitten Sampo voisi olla osana vieläkin laajempaa pelervolaisella yritysryppäällä vahvistettua suomalaiskansallista finanssilinnaketta, kuten loppuvuodesta 1988 Kourin ja hänen ministeriystävänsä Paavo Väyrysen inspiroimina hieman kaavailtiin. (s. 434–435)

7.5 Päätäjien rooli talouden murroksessa ja suomalaisen talousmallin muutoksessa

Ennen kaikkea sosiaalidemokraattiset ja heitä lähellä olevat ekonomistit ottivat reaalityouutta korostavan vakaan markan linjan omakseen. Linja on oikeastaan jatkoa TTT:läiselle [nykyisen Palkansaajien tutkimuslaitoksen PT:n edeltäjä] ”revalvaatiotajalle” -politiikalle. Samaa linjaa toi tosin esiin myös kokoomusta lähellä ollut elinkeinoelämän taustavaikuttaja, KOP:n pankinjohtaja Matti Korhonen. [–] Kalevi Sorsa kertoo [Sitran haastattelussa] ryhtyneensä värväämään yhteen niitä, jotka olivat ilmaisseet [–] poliittista kannatusta vakaan markan politiikalle²⁰³ jo ennen vaaleja, jotta päästäisiin epävarmuudesta, jonka vaalien aiheuttama taitekohta aiheuttaa. [–] ”Yhä laajemmin epäillään muodostuneen pohjoismaiseksi tavaksi elvyttää taloutta D-vitamiiniruiskeella hallituksenvaihdoksen yhteydessä”, pääministeri Sorsa totesi Suomen Pankin 175-vuotis juhlassa 11. joulukuuta 1986.

Kustaa Hulkko & Jorma Pöysä 1998: 183–184, 188

Hallituksen ja Suomen Pankin työnjako heijastui myös julkiseen keskusteluun. Poliitikot ottivat liberalisointiin kantaa vain harvoin. Näkyvin poikkeus oli Paavo Värynen. ”Suomessa ei ole koskaan keskusteltu sen paremmin julkisuudessa kuin päätöksentekijöiden keskuudessa siitä, mikä on Suomen etu pääoma- ja rahoitusmarkkinoiden yhdentymistä toteutettaessa ja miten sen vaikutukset on otettava Suomen sisäisessä kehityksessä huomioon”, hän sanoi kesäkuussa 1984 keskustan puoluekokouksessa. ”Johtavien läntisten kapitalististen maiden tien ei tarvitse olla Suomen tie.” [–] Paavo Värynen luonnehtii [Sitran toteuttamissa haastatteluissa] omaa talouspoliittista näkemystään seuraavasti: ”Minut on leimattu devalvaatiomieheksi sen takia, että olen pitänyt Suomen hintakilpailukykyä usein riittämättömänä ja katsonut, että sitä pitää parantaa. Mutta en minä ole ollut mikään erityinen devalvaation kannattaja. Olen ollut sitä mieltä, että yleensä pitää olla riittävä ambitiotaso hintakilpailukyvyssä, että teollisuudella on riittävä kannattavuus, että investoinnit ovat riittävän suuret. Ensi sijassa on pidettävä kustannus- ja hintakehitys kurissa. Mutta tietenkin, jos kilpailukyky on menetetty, on pakko turvautua devalvaatioon.”

Kustaa Hulkko & Jorma Pöysä 1998: 147–148, 202

”Jälkeenpäin on selvinnyt, että Suomi ei ole koskaan ollut niin lähellä joutua kansainvälisen valvonnan kohteeksi”, Koroma sanoo [Sitran haastattelussa]. ”Kyse oli ehkä vain tunteista.”

Kustaa Hulkko & Jorma Pöysä 1998: 417

Kaiken edellä sanotun jälkeen jää ilmaan yhä edelleen kirjani murrosteeman ja suomalaisen talousmallin muutoksen kannalta keskeinen kysymys? Miksi tämä(kään) joukko, joka tunsikin hyvin toisensa, joka osasi myös aidosti keskustella tavalla, joka ei ole Suomessa mitenkään tavanomaista, ja jossa oli mukana monipuolisesti kokeneita ihmisiä, ei kyennyt tulkitsemaan

²⁰³ Tarkkaan siteerattuna po. kohta puhuu *vahvasta markasta* ja oli seuraava: ”On välttämätöntä, että uuden hallituksen muodostamisesta kiinnostuneet voimat ilmoittavat jo nyt etukäteen noudattavansa päättäväisesti vahvan markan politiikkaa.” (ks. Kiander & Vartia 2004: 100).

edes aivan selviä ja merkittäviä ajan merkkejä ja vetämään niistä yhdessä oikeita johtopäätöksiä?

Jos näin olisi tapahtunut, olisi johtopäätöksillä saattanut ryhmän poikkeuksellisen merkittävän kokoonpanon huomioon ottaen parhaassa tapauksessa olla kansallisesti suurikin (myönteinen) vaikutus maamme taloudellis-yhteiskunnalliseen kehitykseen ja sitä kautta moniakin eri teitä niihin poliittis-taloudellisia muutoksia välittäviin tekijöihin, joista kirjan alussa (luku 1) Vivien Schmidtiin liittyen oli puhetta.

Yksi ongelma oli luonnollisesti, että vanhan sääntely-ympäristön peruja talouspolitiikan onnistumisen kannalta keskeinen valuuttakurssipolitiikka on erityisen herkkä ja spekulatioille altis. Tämän vuoksi ne rajat, jonka puitteissa varsinkin asiasta suoraan viranomaisvastuussa olevat pystyivät keskusteluun ylipäänsä osallistumaan, olivat hyvin altaat.

Lisäksi suomalaiskansallisesta pragmaattisesta, ulkomaista tuontitavaraa edustaviin ideologioihin epäilevästi suhtautuvasta traditiosta poiketen ajettiin maassamme puoluejohtaja ja pääministeri Sorsan ”värväämänä” (Hulkko & Pöysä 1998: 183–184, 188) talouspolitiikan regiimin muutosta vakaan, vahvan markan politiikkaan poikkeuksellisen dogmaattisesti ja fundamentalistisesti, ”kuin käärmettä pyssyy”. Tällaisessa yhteiskunnallisessa ilmapiirissä ei viileän analyttiselle keskustelulle ollut aivan yksinkertaisesti tilaa (ks. liite 7).

Avointa keskustelua vaikeutti myös talouspolitiikan linjanmuutos, joka ei ollut pelkästään talouspoliittinen ja teknokraattinen hanke, vaan se, kuten Eurooppa-politiikka myöhemmin, oli samaan aikaan elimellinen osa maassamme vireillä olevaa puolue- (SDP + Kok vastaan Kepu) ja pankki-(KOP- vastaan SYP-leirit) poliittista linja- ja valtataistelua (ks. tietoruutu 16 ja jäljempänä tietoruutu 33). Tällainen asetelma ei ole omiaan korostamaan asiakysymysten roolia talouspoliittisessa argumentoinnissa.

Kun nämä tekijät yhdistyivät erityisen onnettomalla tavalla eräänlaiseksi suomalaiseen yhteiskuntaan sotien jälkeisenä aikana rakentuneiden talouspoliittisten (irrottautuminen inflaatio-devalvaatio -kierteestä) ja poliittisten (Kokoomuksen ja SDP:n yhteishanke Maalaisliitto-Keskustapuolueen syrjäyttämiseksi) muutoshaaveiden ”epäpyhäksi liitoksi”, menettivät vanhat tuttavuudet, sanat ja käsitteet usein perinteisen merkityksensä. Tilalle tuli aivan uusi koodikieli, josta tulkittiin ”kenen joukossa itse kukin seisoj ja kenen lauluja lauloi”.²⁰⁴ Tällaisessa asetelmassa on vaikea nähdä ja rakentaa uusia kansallisen tason strategisia linjauksia. Tältä osin kokonaisuus tuon aikakauden kaikkien toimijoiden tavoitteista, motiiveista ja vaikutuksista odottaa vielä tarkempaa historiallista analyysiä (ks. tietoruutu 17).

²⁰⁴ On myös muistettava, että ryhmäämme ei ollut koottu ”samanmielisten klubiksi”. Päinvastoin myös tässä ryhmässä oli edustettuna mielipiteitä jakolinjan molemmiin puoliin, mitä esimerkiksi Matti Korhosen valinta keväällä 1990 Holkerin hallituksen valtiosihteeriksi valtioneuvoston kansliaan (1. laatuaan Suomessa) hyvin osoittaa. Kustaa Hulkko ja Jorma Pöysä sekä Jaakko Kiander ja Pentti Vartia kuvaavat noita aikoja erinomaisesti kirjoissaan *Vakaa markka. Teot ja tarinat* (1998) ja *Suuri lama* (1998) – myös omaa tuonaikaista ajattelua ja toimintaani.

TIETORUUTU 17: Mauno Koiviston rooli suomalaisen talouspolitiikan liberona?

Kävin Suomen Pankissa tavan takaa.
Mauno Koivisto 1996 (HS 1996)

Presidentti Mauno Koiviston kiinnostus taloudellisiin kysymyksiin ei herpaantunut Linnasakaan. Hän seurasi mielenkiinnolla kaikkea maan talouteen liittyvää ja keskusteli havainnoistaan jatkuvasti Suomen Pankin ja valtiovarainministeriön johdon kanssa. Hänellä oli myös seurannan edellyttämää, tasokasta taustamateriaalia. Presidentti olikin laman ja pankkikriisin ennakkoinnissa ajoissa liikkeellä. Hänen näkökulmansa kautta projisoituvat hyvin maata 1990-luvun alussa uhanneet koettelemukset.

Keijo K. Kulha 2000: 10

Tiesin, että presidentti Mauno Koivisto vaikutti taustalla sekä hallituksen että Suomen Pankin johtoon. Tästä syystä lähetin lausuntoni [Kalevi Sorsan lokakuussa 1991 tekemästä ehdotuksesta tuloja alentavaksi tulopoliittiseksi ratkaisuksi] hänelle tiedoksi; halusin varmistaa sen, että presidentti on oikein informoitu minun ajatuksistani. [--]

Paavo Väyrynen 1993a: 156

Aikaisempaan suomalaiseen koordinoituun markkinatalouteen perustuneeseen talousmalliin liittyi yhtenä oleellisena elementtinä poikkeuksellisen vahva presidenttivalta, jota erityisesti Urho Kekkonen käytti – sekä näkyvästi että näkymättömästi – erittäin tehokkaasti hyväkseen omien talouspoliittisten ajatustensa toteuttamisessa. Nyt tutkittavana olevalla – pääosin Kekkosen kauden jälkeen ajoittuvalla – ajanjaksolla, jolloin suomalainen talousmalli on muuttunut, on tapahtunut merkittäviä muutoksia myös niin presidentti-instituutiossa kuin sitä hoitavissa henkilöissäkin.

Urho Kekkosen epätavallisen pitkä presidenttikausi päättyi ja vaihtui ensin Koiviston, sitten Ahtisaaren ja viimein Halosen kauteen. Myös perustuslain muutos on muuttanut varsin merkittävällä tavalla presidentti-instituution asemaa suomalaisessa poliittisessa järjestelmässä. Tutkimus näiden poliittisten muutosten taloudellisista vaikutuksista on kuitenkin vielä aivan lähtökuopissaan.

Taloutemme viime vuosikymmenien murroksesta ja maassamme harjoitetun talouspolitiikan taustoista – siis talousmallin muutoksen kannalta aivan keskeisestä tekijästä – ei voi kirjoittaa ottamatta tavalla tai toisella huomioon erityisesti presidentti Mauno Koivistoa ja hänen rooliaan myös talouspolitiikan suunnan määrittelyssä – niin presidentti-instituutiona kuin itsenäisenä ajattelijana ja tausta-vaikuttajana. Koivisto toimi presidenttinä talousmallin muutoksen kannalta erittäin tärkeänä ajanjaksona, ja hänellä tiedetään pankki- ja keskuspankkimiehenä olevan erityisen suuri kiinnostus myös talousasioihin. Sen sijaan siitä, mitä hän ajatteli talousmallimme muutoksesta ja miten hän siihen vaikutti, on toistaiseksi hyvin vähän tietoa sen paremmin hänen itsensä kertomana kuin muiden tutkimanakaan.

Kun olen ilmoittanut pyrkiväni tässä kirjan todistusaineistossa mahdollisimman suureen autenttisuuteen ja kun en voi sanoa tuntevani tai olleeni henkilökohtaisesti kanssakäymisessä Koiviston kanssa, ei minulla ole kovin paljon uutta kerrottavaa tästä sinänsä mielenkiintoisesta

ja tärkeästä asiasta.²⁰⁵ Tämän vuoksi pitäydyin tässä, kuten jo aikaisemmin tässä luvussa (tietoruutu 11) Kairamon–Väyrysen ryhmän presidentintekijäroolia kommentoimissani, muutamien reunahuomautuksen tapaisiin yleisempiin, mutta kirjani aihepiiriin ja kokonaisuuden kannalta tärkeisiin huomioihin ja indisiotodisteisiin, joihin toivon muiden tutkijoiden myöhemmin tarttuvan.

Omien näkö- ja kuulohavaintojeni perusteella käsitykseni Koiviston roolista on samansuuntainen kuin asiaa paljon lähempää seuranneella Helsingin Sanomien päätoimittaja Keijo K. Kulhan ja ulkoministeri Paavo Väyrysen tietoruudun alussa olevissa sitaateissa. Vaikka Koivisto itse aktiivi-aikanaan, varsinaissuomalaiseen tekovaatimattomaan²⁰⁶ tapaansa, kaikin tavoin kainosteli ja kielsi oman roolinsa vedoten muun muassa valtiotelinten työnjakoon, tuntui useiden asioista niin sanotusti perillä olevien ihmisten käsitys aikanaan – ja myös jälkikäteen asioista eri yhteyksissä keskusteltaessa – olevan, että Koivisto itse asiassa vaikutti omalla erikoisella, mutta ilmeisen tehokkaalla tyylillään – mieleeni tulee vertailukohtana Eeva Joenpellon Lohja-trilogian vanhan isännän salakavalan tekovaatimaton, mutta sitäkin määrätietoisempi tyyli – ja jo pelkällä läsnäolollaan ja yhteydenpidollaan Suomen Pankkiin hyvinkin merkittävästi maamme talouspoliittisten asioiden hoitoon (ks. myös Häikiö 2003: 268). Tätä samaa todistavat myös hänen itsensä tuottama runsas ja historiallisesti ansiokas dokumentaationsa, aivan erityisesti sen loppupää (Koivisto 1994, 1995, 1997 ja 1998).

Tätä taustaa vasten Koiviston (11.10.1996; ks. myös HS 1996a) Helsingin Sanomissa julkaistu pääjohtaja Kullbergin muistelmia kommentoinut kirjoitus ”Koivisto: Yritin toteuttaa joustavaa valuuttakurssipolitiikkaa 1979–80” tuntui eräänlaiselta ”manuaaliselta” jälkikäteisohjaukselta historian kirjoittajille. Kirjoituksessa hän tuntuu kieltävän²⁰⁷ roolinsa vakaan/vahvan markan politiikan ja rahoitusmarkkinoidemme liberalisoinnin taustapiruna tavalla, joka tuli kaikesta päätellen – viittaen tässä moniin aiheesta käytyihin keskusteluihin, joita olen ollut oma-kohtaisesti kuulemassa – useimmille talouspolitiikkamme tarkkailijoille, myös minulle, täydellisenä ja hämmäntävänä yllätyksenä (ks. myös Uimonen 1996; HS 1996b).

Eräänlaisena vasta-argumenttina Koiviston aktivistiroolin olemassaololle ja uskottavuudelle, elää käsitys hänen jähkailevasta saamattomuudestaan, yleisestä ”pyrkimättömyydestään” ja halustaan pitäytyä epäpoliittiseen, teknokraattiseen asiantuntijarooliin. Tällaisen kuvanhan

²⁰⁵ Tämä tietoruutu on näin ollen ymmärrettävä osaltani nimenomaan tämän tekijän noteeraamiseksi, ei niinkään talousmallin muutokseen liittyväksi varsinaiseksi omakohtaiseksi lisätodisteeksi.

²⁰⁶ Tämän termin olen maksanut Raision pääjohtajana aikanaan toimineelta Mauri Karvetilta. Käydessäni PTT:n tuoreena tutkimusjohtajana 1970- ja 1980-lukujen taitteessa tapaamassa häntä, hän käytti tätä mielestäni varsin hyvin kohdalleen osunutta luonnehdintaa silloisesta yhteisestä esimiehestämme Heikki Haavistosta.

²⁰⁷ ”Käydyssä yleisessä talouspoliittisessa keskustelussa olen muutaman kerran kysynyt, mitä kannattaa keskustella siitä, mitä mikin toimenpide vaikuttaa tulevaisuudessa, kun ei ole alustavaakaan yksimielisyyttä siitä, mitkä toimet olisivat mitään matkaansaattaneet menneisyydessä. Minusta on näin: aikaisempi ja runsaampi revalvaatio olisi tehokkaasti torjunut sen runsaan rahavirran, joka ulkomailta maahan tuli ja aiheutti kansantalouden kovan kuumenemisen ja sen jälkeisen jääkauden. Mutta Kullberg ei tee yhtään johtopäätöstä tästä: mikä olisi ollut kehitys, jos vakaan markan tavoittelun sijasta olisi pyritty harjoittamaan joustavaa valuuttakurssipolitiikkaa. Merkittävän instrumentin käytöstä luovuttiin ja markkinavoimiin vaikuttaminen pyrittiin korvaamaan avoimen suun politiikalla. Runsaan rahan oloissa odotettiin tuloja finanssipolitiikalta sellaisia tuloksia, joita ei yleensä niukkaan rahan oloissa ole saavutettu.” (Koivisto 1996.)

hän itsekkin tuntuu haluavan itsestään antaa.²⁰⁸ Myös omalla kohdallani ne harvat tilanteet, joissa olen kohdannut henkilökohtaisesti Koiviston (mm. vuonna 1979 Sorsan ja Koiviston hallitusten yhteisessä karonkassa pääministerin virka-asunolla Kesärannassa), jättivät kieltämättä minutkin hänen henkilönsä suhteen hyvin hämmentyneelle mielelle.

Sittemmin olen kuitenkin tullut aivan toisiin aatoksiin. Olen nyt täysin vakuuttunut siitä, että tämä kaikki on ollut Koivistolta täysin tietoista ja tarkoituksellista käyttäytymistä – savu-verhoa – ja että tosiasiaa hän on ollut yksi lähihistoriamme taitavimpia, määrätietoisimpia – ja myös poliittisimpia – yhteiskunnallisia toimijoita. Tulevaa historiankirjoitusta ajatellen selvästi samassa sarjassa UKK:n kanssa. Juuri tämän vuoksi hänen roolinsa tutkiminen myös suomalaisen talousmallin muutosprosessissa on niin tärkeää.

Näkemykseeni on vaikuttanut kaksi asiaa: ensiksikin Koiviston loistavat ja mielenkiintoiset – hänen aikaisempaan rooliinsa nähden hämmästyttävän avomielisesti ja selkeästi kirjoitetut – muistelmakirjansa (Koivisto 1994, 1995, 1997 ja 1998) ja toiseksi hänen 5.10.1993 suorana radioitu tiedotustilaisuutensa, joka koski Neuvostoliiton dramaattisia tapahtumia.

Koska jokainen voi Koiviston kirjat lukemalla – mitä lämpimästi suosittelen – itse tarkistaa ja muodostaa mielipiteensä ensimmäisestä asiasta, perustelen tässä hieman tarkemmin vain viimeksi mainitsemaani. Sinä päivänä kun Koiviston piti tiedotustilaisuutensa olin menossa puhumaan Kuhmoon paikallisen osuuspankin tilaisuuteen. Kuuntelin tiedotustilaisuutta yhdessä osuuspankin toimitusjohtajan Erkki Airaksisen kanssa hänen autoradiostaan matkalla Kajaanin lentoasemalta Kuhmoon. Kuuntelimme lähetyksen hiirenhiljaa, melkein henkeä pidätellen, suurta kunnioitusta jopa ylpeyttä presidentistämme tuntien. Niin kristallinkirkasta, punnittua ja selkeää tekstiä se todellakin Koivistolta oli hetkellä, joka oli ymmärrettävästi sekä historiallinen että Suomen presidentille maamme geopolittisen aseman ja historian huomioon ottaen todella tarkan pelin paikka. Ja tämän testin Koivisto läpäisi upeasti ja antoi minulle samalla tärkeän uuden indisiotodisteen arvioida omalta osaltani hänen luontoaan ja rooliaan suomalaisessa yhteiskunnassa ja talouspolitiikassa.

Vaikka en ole mikään jalkapallofani enkä edes lajin tuntija, olen ymmärtänyt, että libero on tuossa pelissä todella tärkeä ja strateginen pelaaja, eräänlainen pelin rakentaja ja ”vapaa agentti”. Tällaiseksi kuvittelen omalta osaltani Mauno Koiviston määrätietoisesti rakennetun ja pienimpiä yksityiskohtia myöten hienomekaanikon tarkkuudella toteutetun roolin – ja samalla historiallisen vastuun niin hyvässä kuin pahassakin – taloutemme murroksessa, jossa ymmärrän hänen toimineen sekä keskeisenä yhteiskunnallisena instituutiona että yksilöllisenä toimijana. Sen sijaan siitä, mitä hän tiesi suomalaisen talousmallin murroksesta etukäteen ja prosessin kuluessa ja miten hän pyrki prosessiin vaikuttamaan, en osaa sanoa juuri mitään – en edes siitä, miten hyvin hän tämän prosessin olemassaolon tiedosti ja jos tiedosti, oliko hän prosessin jarrumies vai sen vauhdittaja.

Koiviston roolin tarkemman arvioinnin jätän mielisuosioilla myöhempien tutkijoiden tehtäväksi (ks. myös Häikiö 2003: 268). Ehdotan kuitenkin, että he tutkisivat ensi alkuun sen, kuinka Koivisto vaikutti valuuttakurssipoliittisen regiimin muutoksen – vakaan/vahvan markan politiikan – runnaamisessa maahamme. Ja seuraavaksi kiinnostaisi tietää, miten Koivisto talousmallimme muutoksen tiedosti ja pyrkikö hän ja miten siihen vaikuttamaan.

²⁰⁸ Väitetään, että jopa UKK, joka jossakin vaiheessa tunsii tiettyä vetoa Koiviston älyllisyyteen, olisi hylännyt Koiviston omata seuraajaehdokkaanaan eräiden asiakysymyksissä esiin tulleiden näkemyserojen ohella juuri tähän jähkailuun ja epämääräisyyteen kyllästyneenä (ks. Jakobson 2003: 20).

Jään suurella mielenkiinnolla odottamaan, mihin tutkijat ja historiankirjoittajat aikanaan Koiviston – kuten myös UKK:n roolin osalta – päätyvät.

Ei ole syytä epäillä, ettei näiden rintamalinjojen molemmin puolin ajateltu aivan vilpittömästi isänmaan parasta ja yritetty toimia parhaan ymmärryksen mukaan. Lopputuloksena kuitenkin oli selvä historiallinen poikkeama suomalaisen talousmalliin perinteisesti kuuluneelta pragmaattiselta ja ”ismeihin” sitoutumattomalta linjalta. Tällä poikkeamalla oli kolme tärkeää ja Schmidtin identifioimiin yhteiskunnallisen muutoksen välitysmekanismeihin (ks. Schmidt 2002: 62) Suomen osalta vaikuttanut heijastusvaikutusta:

- Sen myötävaikutuksella maamme talous ajautui talousmallimme muutosprosessia merkittävällä tavalla kirittäneeseen poikkeuksellisen syvään lamaan (economic vulnerability).
- Se viivytti välttämättömän kriisitietoisuuden kehittymistä ja siten talouspolitiikan välttämättöntä suunnanmuutosta, jonka avulla olisi minimoitu laman vaikutukset ja käännetty talouden suunta (policy legacies/preferences).
- Se pakotti suomalaisen yhteiskunnan kokoamaan uudelleen rivinsä yhteisen talouspolitiikan ajattelun taakse maan talouden pelastamiseksi (political institutional capacity).

Tämä kokonaisuasetelma piti sisällään myös sen tutkimusaiheeni kannalta keskeisen seurauksen, että maamme päätöksentekijöiden keskuudessa ei päässyt talousmallimme murroksen kannalta kaikkein herkimmissä kehitysvaiheissa syntymään yhteistä visiota ja tahtotilaa (discourse à la Schmidt) meneillään olevasta talousmallin muutoksesta, puhumattakaan, että etukäteen olisi käyty analyttistä keskustelua erilaisista politiikkavaihtoehdoista ja kansallisista valinnoista (ks. tietoruutu 18).²⁰⁹

TIETORUUTU 18: Vuoden 1987 porvarisopimus – Mitä jos...?

Niall Fergusonin [Oxfordin yliopistossa toimiva englantilainen historioitsija] mukaan vakavasti otettavassakin historiankirjoituksessa voidaan arvioida myös todennäköisiä, mutta toteutumatta jääneitä vaihtoehtoja. Hän asettaa tarkastelulle kuitenkin ankaran ehdon: ”Voimme tarkastella uskottavina ja mahdollisina vain niitä vaihtoehtoja, joita voimme dokumentoidusti osoittaa aikalaisten harkinneen.” Todistettavuus tarkoittaa ankaraa lähdekritiikkiä eli säilyneitä dokumentteja. [--] Suuret väistämätöntä kehitystä ennustavat oppirakennelmat ovat mielestäni historian suurimpia ”väärä profeettoja”. Historiantutkimuksen tulee sen vuoksi tutkia todellisia valintatilanteita, mutta pohtia myös toteutumatta jääneitä vaihtoehtoja.

Martti Häikiö 2003: 19–20

²⁰⁹ Tähän seikkaan yritin omalta osaltani kiinnittää moneen eri otteeseen huomiota aina 1980-luvun alkupuolelta lähtien (ks. mm. tietoruutu 13 sekä liitteet 6 ja 7/Skurnik 1987a ja b, 1991c; ks. myös Kiander & Vartia 1998: 194, 197, 205; Hulkko & Pöysä 1998: 150, 153, 159, 161, 289–290, 301, 358, 363).

Varmasti pitää paikkansa, että toisenlaisella talouspolitiikalla lama olisi voitu välttää tai ainakin sen vaikutuksia lieventää. Silloin kuitenkin pääomaliikkeiden ja rahoitusmarkkinoiden vapauttamiseen olisi pitänyt ryhtyä paljon aikaisemmin, kiinteiden valuuttakurssien järjestelmästä olisi pitänyt siirtyä kelluviin kursseihin jo vuoden 1986 tienoilla, pankkitoimintaa tukevien veroetujen purkaminen olisi pitänyt aloittaa viimeistään 1980-luvun alussa. Tällaisia päätöksiä ei syntynyt, koska Suomessa ei ollut yhtäkään merkittävää tahoa, joka ihan oikeasti olisi halunnut maahan markkinataloutta.

Antti Suvanto 2002: 26

Olen pyrkinyt tässä kirjassani systemaattisesti välttämään kontrafaktuaalisia (jälkikäteen mitä jos -hengessä tapahtuvia) pohdiskeluja. Yhden houkuttelevan mahdollisuuden tällaiselle kysymyksenasettelulle tarjoaa kuitenkin porvaripuolueiden puheenjohtajien (Väyrynen [kesk.], Ilkka Suominen [kok.], Christoffer Taxell [rkp]) vuoden 1987 sopimus (13.4.) vaalien jälkeen muodostettavasta porvarihallituksesta (ks. esimerkiksi Väyrynen 1993c: 287–291; Hulkko & Pöysä 1998: 212, 237).

Tämä sopimus – ns. porvarisopimus – tehtiin tuolloin vielä pääosin tulossa olevaa murrosta ja talousmallimme muutosta ajatellen ajallisesti erittäin merkittävässä vaiheessa; silloin kaikkia ”fataaleja ei ollut vielä ryypäty” ja tulevaan kehitykseen pystyttiin/oli pystytty vielä vaikuttamaan. Lisäksi sopimukseen sisältyi selvä vaihtoehtoinen tahtotila maassamme noihin aikoihin harjoitetun (sosiaalidemokraattisen) talouspolitiikan muuttamiseksi.

Kysymys siis kuuluu, olisiko maassa toteutettava talouspolitiikka tässä tapauksessa eronnut Holkerin hallituksen toteuttamasta linjasta, ja jos olisi, miten – jos ylipäänsä jollakin tavoin – se olisi vaikuttanut tulossa olevan murroksen ja suomalaisen talousmallin kehitykseen?

Keskustelin asiasta 30.11.2003 Paavo Väyrysen kanssa. Hänen vastauksensa (kirjattuna muistikirjani sivulle 9697 ja välitetty sähköpostiviestinä [Skurnik 2003e]) myös kahdelle muulle sopimuksen allekirjoittajalle, Suomiselle ja Taxelille) oli, että merkittävimmät erot olisivat näkyneet kolmella poliittisella taholla: 1) valuuttakurssipolitiikassa ei olisi sitouduttu toteutuneella tavalla vahvan markan politiikkaan, vaan olisi todennäköisesti päädytty jonkinlaiseen kelluvien valuuttakurssien järjestelmään; 2) työmarkkinapolitiikassa olisi ryhdytty pitkäjänteisesti mutta määrätietoisesti kehittämään työmarkkinajärjestelmää ja poistamaan työmarkkinoiden jäykkeyttä; 3) julkisella sektorilla olisi toteutettu julkisten menojen rakenteellinen karsinta- ja kehittämisohjelma.²¹⁰

Vaikka myös vaihtoehtoisen politiikan vaikutukset ovat kirjani kysymyksenasettelun ydinalueella, en edes yritä tässä yhteydessä niitä selvittää. Todennäköisesti vaikutuksia olisi ollut ja ne (jo yksin kohdan 1. osalta, ks. Kukkonen 1997: 44–60 ja OT 1997a: 14–15) olisivat voineet muuttaa oleellisestikin murrosprosessin luonnetta ja ajoitusta (ks. kuitenkin Suvanto 2002 ja tämän tietoruudun alussa oleva siitä otettu sitaatti).

Kun toisaalta otetaan kuitenkin huomioon suomalaisen yhteiskunnan vahvat korporatiiviset sidokset (ks. esim. Rehn 1996), edes vaikutusten suunnasta ja suuruudesta on vaikea sanoa mitään varmaa. Jos vertailukohdaksi (erityisesti kohdan 2. osalta) otetaan Thatcherin hallituksen saavuttamat tulokset Isossa-Britanniassa, huomataan, että vaikutukset olisivat voineet olla varsin merkittäviäkin – niin määrällisesti kuin laadullisestikin mitattuina.

²¹⁰ Ilkka Suominen on ilmoittanut (puhelinkeskustelu IS/SaS 2.12.2003) olevansa Väyrysen kanssa samaa mieltä vain kohdan 1) osalta.

Yhdestä asiasta olen kuitenkin erityisesti Kairamon–Värysen ryhmässä käytyjen keskustelujen perusteella aika varma. Huomiota olisi kiinnitetty aivan toisella tavalla kansallisen kriisitietoisuuden synnyttämiseen ja asenteellisten edellytysten luomiseen tulossa oleville vaikeille ratkaisuille.

Kun myös ajoituskysymyksillä oli oleellista merkitystä talousmallimme muutoksessa ja murrosprosesseissa, ei edellä olevalla perusteella voida ainakaan sulkea täysin pois sitä mahdollisuutta, ettei tämän poliittisen vaihtoehdon toteutuminen olisi voinut vaikuttaa myös talousmallin muutokseen.

8 Omistuksen vaikutus talousmallin muutokseen

Suomalaisen talousmallin muutoksen tapaisille suurille murroksille on tyypillistä, että niiden aikana myös perinteiset taloudelliset käsitteet ja yhteiskunnan institutionaaliset järjestelyt joudutaan arvioimaan uudelleen. Ymmärtääkseen ja hallitakseen muutosta täytyy paitsi ”oppia pois” vanhasta, myös tehdä uutta ymmärrystä luovaa käsitteellistä kehitystyötä. Tässä luvussa esimerkkinä näiden kysymysten roolista suomalaisen talousmallin murroksessa ovat omistajuuden ja omistajaohjauksen kehittäminen ja kehittyminen. Osuustoiminnassa nämä olivat 1980- ja 1990-luvuilla juuri ne osa-alueet, joilla tällä yrittämismallilla oli erityisen suuria kehitystarpeita. Osuustoimintaa koskevan aineiston osalta tämä näkökulma tuo samalla esille myös niitä institutionaalisia järjestelyjä, joilla nykyisen kaksinapaisen talousmallimme Suomi-navan omistajuutta kehitettiin tavoitteena varmistaa, että osa suomalaisesta talouselämästä voisi säilyä jatkossakin suomalaisomisteisena vastapainona talousmallimme vientivetoisen globaalinavan kansainvälistyvälle omistukselle. Omistuksen vaikutukset suomalaisen talousmallin muutokseen ovat syntyneet viime vuosikymmeninä kahta kautta. Yhtäältä ulkomaiset sijoittajaomistajat ovat tulleet aivan uudella tavalla mukaan suomalaisen elinkeinoelämän kuvaan muokaten sen toimintamalleja ja rakenteita itselleen sopiviksi. Ne ovat olleet kiinnostuneita erityisesti nopeasti kasvaneista, hyvätuottoisista toimialoista ja yrityksistä (”pii”). Näissä yrityksissä ne ovat toimineet shareholder value -ajattelun pohjalta. Ja käyttäessään niissä myös itselleen tyypillisellä (välillisellä) tavalla niille kuuluvaa omistajavaltaa, ne ovat samalla tuoneet osaan suomalaista talouselämää liberaalille markkinataloudelle tyypillisiä institutionaalisia järjestelyjä ja siten auttaneet uuden talousmallimme globaalinavan muotoutumista. Samaan aikaan talouselämän kehitykseen ovat vaikuttaneet edelleen myös vahvana säilynyt suomalaisomistus, perinteinen suomalainen stakeholder -ajattelu, tyypilliset toimialat (”puu”) ja yhteistoiminta-ajattelu. Näiden muutosvoimien ristipaineet on joutunut toiminnassaan kokemaan mm. uutta eurooppalaista kilpailulainsäädäntöä entistä vahvemmin valtuuksin käytäntöön soveltava Kilpailuvirasto.

Länsimaiden taloudellisesta historiasta opimme tärkeän seikan: tehokas talousjärjestelmä on avain vaurauteen ja hyvinvointiin. [--] Jälkikäteen kasvun ohje näyttää yksinkertaiselta: on laadittava sellaiset omistusoikeuden turvaavat säännöt, että ne kannustavat yrittämiseen, ja sitten annettava kilpailun erotella hyvät akanoista. Institutionaaliset muutokset, joita Euroopassa tapahtui 1400-luvulta 1700-luvulle saakka, voidaan kiteyttää seuraavasti: taloudellisesta toiminnasta saatava yksityinen hyöty tehtiin yhteneväksi siitä saatavan yhteisen hyödyn kanssa [vrt. North & Thomas 1973]. Tämä on vieläkin tehokkaan talouden ja kasvun salaisuus yksinkertaisimmassa muodossaan.

Bengt Holmström, 1988: 43–44

Vaikka itse [Raija Volkin omassa esitelmässään (1989) oy-muotoisen yritystoiminnan käytännön toimintalogiikasta esittämä] johtopäätös saattaa aivan kirjaimellisesti tulkittuna olla liian yksioikoinen, tämä lainaus voi sisältää yhden tärkeän osaselityksen osakeyhtiömuotoisen yritystoiminnan suosiolle: "[--] menestyksen mittarit ovat siis suoraan johdettavissa yrityksen perustehtävästä [--]" [--] Tämä on luonnollisesti antanut yleistä hyväksyttävyyttä ja vahvan ideologisen ankkurin osakeyhtiömuotoiselle, "kapitaaliveitoiselle" yritystoiminnalle. Samoin omistajien on ollut ainakin periaatteessa varsin helppo määritellä tähän oppirakennelmaan nojautuen konkreettiset tavoitteet ja kannustimet yritysjohdolle. Näiden asioiden merkitys on korostunut viime vuosina, kun yritysten toimintaympäristössä on tapahtunut huomattavia muutoksia, jotka ovat edellyttäneet yritystoiminnalta erityisen suurta joustavuutta ja sopeutumiskykyä. [--] En usko, että syyllystyn tämän juhlapäivämme [Pellervo-Seuran 90-vuotisjuhla] liialliseen mustamaalaukseen tai yksipuoliseen arvioon, kun totean, että osuustoiminta ei ole enää viime vuosikymmeninä onnistunut ankkuroitumaan vastaavan kaltaiseen, laajasti sisäistettyyn oppirakennelmaan ja sen mukana tulevaan yleiseen yhteiskunnalliseen hyväksyntään. Samaan suuntaan ovat luonnollisesti vaikuttaneet myös monien osuustoiminnallisten yritysten tunnetut vaikeudet. Ne ovat leimanneet samalla koko osuustoiminnan yleisen yrityskuvan negatiiviseksi. Ehkä kaikkein kohtalokkaimmin tämä ongelma on kuitenkin nävertänyt osuustoiminnan pohjaa sisältä päin osuuskuntien jäsenten ja osuuskunnissa työskentelevien toimihenkilöiden motivaation heiketessä ja identiteetin hämärtyessä. Kaikilla osuustoiminnan piirissä ei ole ollut selvästikään täsmällistä kuvaa siitä, miksi ja ketä varten tätä yritystoimintaa oikein harjoitetaan.

Samuli Skurnik, 1989j

8.1 Omistuksessa tapahtuneet muutokset kaksinapaisen talousmallin synnyssä

Vuosina 1993–1998/99 yritysten liiketoimintaportfoliot varsin tyypillisesti fokuisoituivat. [--] ulkomaalaisomistus saattaisi olla yksi fokuisoitumiskehityksen taustalla olleista tekijöistä [--] "Eniten fokuisoituneiden" yritysten joukkoon kuului useita nopeasti ulkomaalaisomistusosuuttaan kasvattaneita yrityksiä [--] , mutta myös yrityksiä, joissa ulkomaalaisomistus oli alhaisella tasolla [--] Analyytikoiden ja yritysten sijoittajasuhteista vastaavien henkilöiden näkemyksen mukaan pääomamarkkinat suosivat [vanhan, olemassa olevan tiedon ja osaamisen tehostamiseen tähtääviä] exploitation-investointeja lähemmin tarkastelemiemme kahden metsäteollisuusyrityksen [--] osalta, yhden konepajayrityksen [--] osalta sekä kahden elintarvikesektorin yrityksen hitaasti kasvavien liiketoimintojen osalta [--]. Yleinen näkemys oli myös, että tällainen exploitationin suosiminen "pätsi" yleisemminkin suomalaisyritysten hitaasti kasvavien, perinteisten liiketoimintojen osalta. Sen sijaan sekä nopeasti kasvavissa telekommunikaatioliiketoiminnoissa ja biotekniikkaan perustuvissa elintarvikesektorin liiketoiminnoissa "sallittaisiin" myös [uuden tiedon ja osaamisen etsimiseen tähtääviä] exploration-investointeja.

Mika Huolman, Matti Pulkkinen, Mia Rissanen, Risto Tainio & Sampo Tukiainen 1999: 68, 71

Suomi oli sotien jälkeen vähintään 1980-luvun loppuun vahvan suljetun sääntelytalouden maa. Yritystoiminta oli pääosaltaan suomalaista, eikä ulkomaalaisomistus ollut vielä oikeastaan lainkaan yhteiskunnallisen keskustelun aiheena.²¹¹

Kun asioita alettiin saada sodan ja sotatalouden jäljiltä vähitellen järjestykseen ja kansakuntaa jälleen jaloilleen, palasivat myös periaatteelliset järjestelmäkysymykset maamme yhteiskunnalliseen keskusteluun. Ensivaiheessa kapitalismi ja siihen liittyvä omistajuus olivat tulilinjalla ja altavastaajina. Nyt rakennettiin ”suuren naapurin silmien alla”, huomattavan ”edistyskellisessä” (ja vasemmistolaisessa) yhteiskunnallisessa ilmapiirissä perustuksia korporatiiviselle konsensus- ja hyvinvointi-Suomelle. Elettiin aikaa, jolloin Kaj Chydenius ja Kari Rydman sävelsivät ja Kom-teatterin kuoro esittivät lauluja ”kahdestakymmenestä perheestä”.

Tällaisessa yhteiskunnallisessa ilmapiirissä oli hyvin vaikea käydä jäsentynyttä keskustelua niinkin periaatteellisesta ja tulenarasta asiasta kuin omistajuudesta. Altavastaajan asemaan joutunut elinkeinoelämä, jonka tärkein tehtävä oli saada tehtaiden pyörät jälleen pyörimään, ei halunnut kärjistää asioita ja nostaa omistajuuskysymystä yleiseen keskusteluun. Välttelemällä puheenaihetta ei kuitenkaan päästy siitä tosiasiasta, että omistajuus oli ja on yhä edelleen yksi elinkeinoelämän keskeisiä järjestelmäkysymyksiä, kun eletään markkinataloudessa. Nyt se väliaikaisesti vain jäi kovana kaikuva konsensushyminän alle.

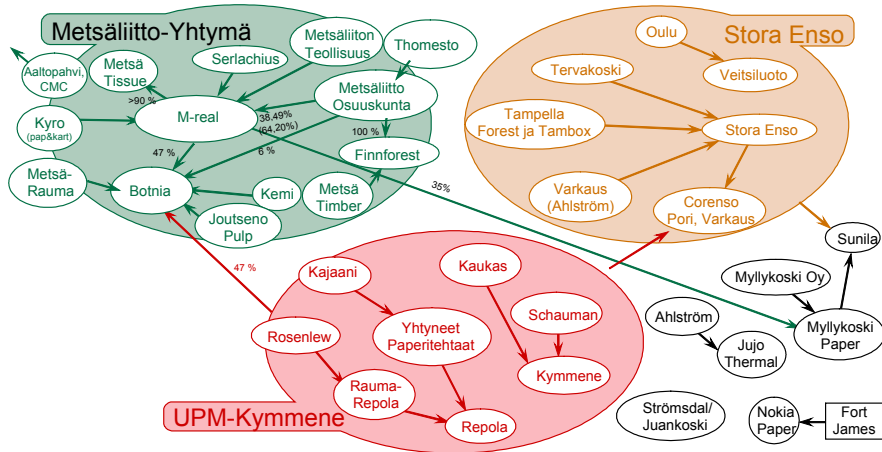
Valta – joka on oleellinen osa omistajuutta – noudattaa suurin piirtein samaa ”katoamattomuuden lakia”. Ne ovat aina jossakin ja joku niitä käyttää hyväksi. Sotien jälkeisen Suomen elinkeinoelämässä se joku oli hyvin monessa tapauksessa yritysten ammattijohto. Erityisen selkeää tämä oli laajasti omistetuissa yrityksissä. Hyvän esimerkin tästä antavat valtionyhtiöt, joiden liikkeenjohto johti niitä kuin konsanaan omia ”läänityksiään” (ks. esimerkiksi Kuisma 1997).

Kuitenkin nyt tiedämme, että suomalaisen talouselämän perusrakenteissa tapahtui merkittäviä rakennejärjestelyjä (kuvio 17) ja että niihin liittyi myös omistajuuden suhteen todella syvällisiä – aikaisempaan nähden suorastaan vallankumouksellisilta tuntuvia – muutoksia.

²¹¹ Sotien jälkeen yhteiskunnan päähuoli oli kansakunnan jälleenrakennus. Se vei joksikin aikaa kaiken huomion ja tasoitti myös yhteiskunnallisia vastakkainasetteluja, joiden elimellinen osa kysymys omistamisesta ja omistajuudesta on. Elettiin aikaa, jolloin presidentiksi pyrkivä Urho Kekkoneen kirjoitti kirjansa *Onko maallamme malttia vaurastua?* (1952) ja aivan samoissa valta-aatteissa (ks. Lehtinen 2003: 422–423), mutta barrikadin toiselle puolelle päätynyt Pekka Kuusi oman ohjelmajulistuskirjansa *1960-luvun sosiaalipolitiikka* (1961).

Kuvio 17 Yritysjärjestelyt ja Suomen metsäteollisuuden viime vuosikymmenien rakennemuutos

111 Rakennemuutos Suomen metsäteollisuudessa



MLY/6.2.03

Lähde: Metsäliitto/Metsäteollisuus ry

Myös taloutemme ytimessä toimivissa suuryrityksissä kysymys omistajatahosta muodostui yhä tärkeämmäksi. Kun aikaisemmin miltei kaikki yritystoiminta oli suomalaista, alkoi tilanne 1980-luvun loppua kohti muuttua vauhdilla (kuvio 18), jopa niin, että vuosituhaten vaihteessa ulkomaalais-omistusten osuus oli Helsingin arvopaperipörssissä ylivoimaisesti Euroopan korkeimpia (FESE 2002).²¹²

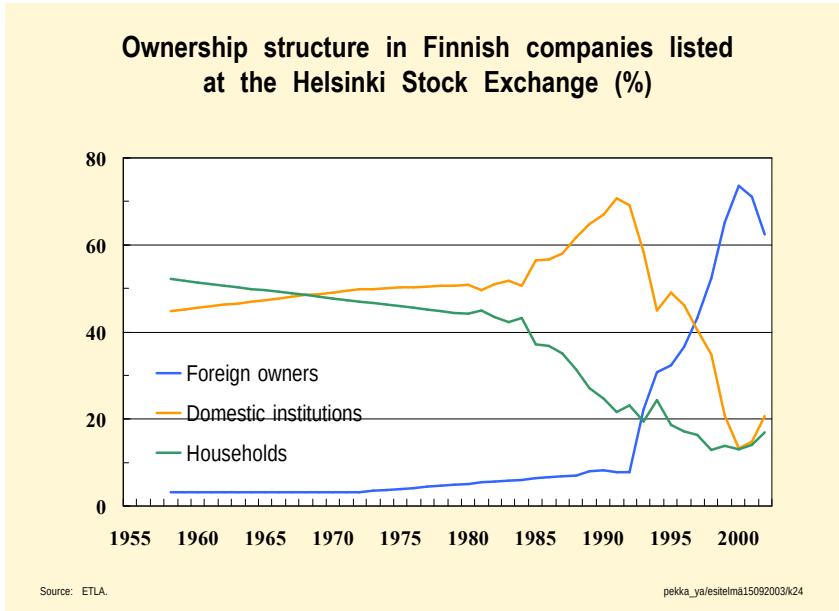
Kun suomalaisen elinkeinoelämän omistuspohjaa hallitsi 1960-luvulla kotimainen, pääosin varsin passiivinen omistus, toi 1990-luku kuvaan ensin ulkomaiset omistajat yleensä ja vähitellen myös täysin ammattimaisesti ja maailmanlaajuisesti toimivat sijoitusomistajat (Fidelity, Capital Research & Management, Janus Capital, jne. ks. taulukko 6/Nokia 1997), jotka sijoittivat pääasiassa vahvasti kasvavilla toimialoilla toimiviin, nopeasti kasvaviin ja selkeästi toimintansa keskittäneisiin – ”läpinäkyviin” – esimerkiksi ITC-sektorilla toimiviin yrityksiin (Tainio, 2004b).

Jälkikäteen tarkastellen on aivan selvää, että tämän muutoksen kauaskantoisia heijastusvaikutuksia suomalaiseen yhteiskuntaan ja suomalaisen talouselämän toimintaan ei aluksi ym-

²¹² Helsingin jälkeen seuraavaksi korkeimmat ulkomaalaisomistuksen osuudet olivat vuonna 2000 Varso-
vassa, Tukholmassa, Pariisissa, Madridissa, Osllossa ja Lontoossa, joissa se vaihteli 30 ja 40 prosentin
välillä.

märretty, ei edes yhteiskunnan ja talouselämän päättäjäportaassa (Huolman et al. 1999; Tainio 2004a).

Kuvio 18 Suomalaisen yritysten omistusrakenteen muutos



Lähde: Ali-Yrkkö & Ylä-Anttila 2003: 255

Myöhemmin Suomen talouden päästyä yli 90-luvun alkuvuosien lamasta ja ”luovan tuhon” myllertäessä yrityssektorimme rakenteita uuteen uskoon, ulkomaalaisomistuksen lisääntymistä alkoi osaltaan vauhdittaa myös rakenteitaan ja strategioitaan uudistaneiden suomalaisyritysten kiinnostavuus – ja halpuus – sijoituskohteena²¹³, kuten myös Suomen yleisen tunnettuuden ja uskottavuuden lisääntyminen Neuvostoliiton lakkaamisen ja maamme EU-jäsenyyden myötä. Samaan suuntaan vaikutti myös suomalaisyritysten itsensä piirissä herännyt kiinnostus ulkomaisia omistajia ja yhteistyökumppaneita kohtaan.

Kuten edellä olevasta kuviosta 18 kävi ilmi, varsinkin 1990-luvulla ulkomaalaisomistuksen merkitys elinkeinoelämässämme kasvoi suorastaan räjähdysmäisesti. Taulukko 7 kuitenkin osoittaa, että yrityskohtaisesti erot niin ulkomaalaisomistuksen osuudessa kuin siihen liittyvien muutosten ajoituksessakin ovat huomattavia.²¹⁴

²¹³ Suomalaisyrityksiä sai silloin todella pikkurahalla. Esimerkiksi Nokian pörssi-arvo oli vielä 1990 alussa pienempi kuin yhtiön senhetkiset kassavarat! (Tainio 2004b).

²¹⁴ Ja tosiasiaa pääosa yritystoimintaa on yhä edelleen voittopuolisesti suomalaismisteista, sillä vaikka ulkomaalaisomistuksen volyymit ovat varsin merkittäviä, on se kuitenkin keskittynyt lukumääräisesti pieneen yritysjoukkoon (ks. KPMG 2002: 8–10, 14–15).

Taulukko 7 Ulkomaalaisomistus suurimmissa suomalaisissa yrityksissä vuosina 1993–99²¹⁵

Kuviossa on käytetty kymmentä harmaan sävyä indikoimaan ulkomaalaisomistuksen astetta eri ajankohdina. Vaalein sävy visualisoi alhaisinta ulkomaalaisomistuksen astetta (0-10 %), tummin (80–90 %) korkeinta. Sävymuutos kuvaa ulkomaalaisomistussuuden nousua tai laskua jonkin tasakymmenisen %-osuuden yli tai ali.

Yritys	12/1993	1995	1997	1998	1.8.99
1. Nokia	46,0 %	68,5 %	70,9 %	76,5 %	79,1 %
2. UPM-Kymmene	Repola:.. Kymmene:16,3 %	Repola:25,1 % /Kymmene: n. 28,5 %	46,7 %	49,7 %	59,1 %
3. Merita-Nordbanken	Unitas: 17,3 % KOP:24,0 %	19,1 %	30,9 %	74 % (MN)	..
4. StoraEnso (Enso)	3,1 %	18,7 %	22,1 %	67,5 %	69,1 %
5. HPY	-	..	0,07 %	14,5 %	13,5 %
6. Raisio Yhtymä	..(hyvin pieni)	10 %	58 %	61,8 %	54,7 %
7. Sampo	..(pieni)	.. (pieni)	40,5 %	50,5 %	45,2 %
8. Orion	0,8 %	2,1 %	11,6 %	10,7 %	5,4 %
9. Tieto**	16,0 %	39,0 %	47,9 %	45,9 %	62,4 %
10. Pohjola	35,9 %	31,5 %	22,0 %	47,1 %	60,8 %
11. Metra	9,1 %	15,8 %	18,3 %	19,5 %	19,5 %
12. Huhtamäki	37,0 %	36,0 %	30,0 %	37,8 %	22,7 %
13. Outokumpu	..	31,8 %	25,9 %	24,1 %	25,4 %
14. Kesko	6,7 %	13,8 %	15,2 %	15,3 %	15,6 %
15. Metsä-Serla	31,9 %	45,6 %	45,5 %	37,0 %	36,7 %
16. Stockmann	6,3 % (1,3-93)	6,6 %	6,0 %	6,0 %	5,6 %
17. Valmet***	0	30,8 %	46,2 %	47,7 %	44,5 %
18. Kemira	..(hyvin pieni)	16,8 %	20,7 %	20,6 %	20,0 %
19. Fiskars	22,7 %	21,2 %	20,7 %	20,4 %	20,2 %
20. Instru	6,2 %	10,8 %	9,9 %	9,8 %	8, %
21. Rautaruukki	.. (pieni)	7,8 %	24,3 %	18,4 %	17,4 %
22. Hartwall	..	20,5 %	36,9 %	32,4 %	31,5 %
23. Cultor	38,6 %	50,7 %	50,3 %	39,3 %	91,8 %

²¹⁵ Kaikki luvut ovat vuoden lopun (31.12.) tilanteita ellei muuta ilmoiteta. Ulkomaalaisomistuksella tarkoitetaan ulkomaisten luonnollisten tai juridisten henkilöiden omistussuutta yritysten osakemäärästä. Koska monilla yrityksillä oli useampia kuin yksi osakesarja, jotka poikkesivat toisistaan äänivallaltaan, ulkomaalaisomistuksen osuus ei tässä siis tarkoita osuutta yhtiökokouksessa käytettävissä olevista äänistä. Lisäksi on myös huomattava, että osa luvuista on hallintarekisteröityjen osakkeiden osuus osakemäärästä. Hallintarekisteröidyllä osakkeella ei voi äänestää yhtiökokouksessa, ellei omistaja rekisteröidy nimellään. Hallintarekisteröityihin omistajiin saattaa myös sisältyä kotimaisten tahojen omistuksia ulkomaille rekisteröityjen yhtiöiden kautta. Vuoden 1993 lukujen osalta on todettava, että APK:n aikasarjat eivät sisältäneet tietoa kaikkien yhtiöiden ulkomaalaisomistuksesta tuona ajankohtana. Useimmiten näiden yritysten vuosikertomustietojen perusteella oli helppo arvioida, että osuus oli esim. ”pieni” (tn. n. < 5 %) tai ”hyvin pieni” (tn. n. < 2 %)

TALOUSMALLIN MUUTOKSEEN
VAIKUTTANEET PROSESSIT JA VOIMAT

24. WSOY*	0,4 %	0,2 %	14,4 %	10,9 %	2,2 %
25. Rauma***	0	20,9 %	37,7 %	39,8 %	44,5 %
26. Finnlines	0,6 %	21,5 %	18,3 %	19,3 %	14,3 %
27. Kone	13,2 %	17,3 %	30,7 %	32,5 %	32,3 %
28. Partek	1,7 %	34,0 %	10,7 %	4,2 %	4,0 %
29. Asko	..(pieni)	5,6 %	25,5 %	24,2 %	25,7 %
30. KCI Konecranes	-	(enemmistö)	85,4 %	81,8 %	74,0 %

.. = tieto puuttuu

= mielekäs, vertailukelpoinen tieto puuttuu

*=Sanoma Wsoy 1.8.1999, **=TietoEnator 1.8.1999, ***=Valmet, Rauma=Metso=1.8.1999

Lähde: Huolman, Pulkkinen, Rissanen, Tainio & Tukiainen 1999: 19; Tainio 2004a.

Elinkeinoelämämme omistuspohjassa tapahtuneet muutokset eivät suinkaan merkinneet vain yritysten muodollisen omistajatahon muutosta, vaan ne heijastuivat, kuten tulemme myöhemmin luvussa 11 näkemään, syvällisellä tavalla yritysten omistajaohjaukseen (corporate governance), strategioihin ja operatiivisen toiminnan rakenteisiin. Juuri nämä kansainvälisten sijoittajaomistajien maihinnousun seurausvaikutukset olivat niitä talousmallimme kehitykseen liittyviä tekijöitä, joiden merkitystä ei osattu ensi alkuun ymmärtää, ja joiden vuoksi tämän muutoksen merkitystä ensin vähäteltiin ja myöhemminkin selvästi aliarvioitiin.²¹⁶

Tämän kehityskulun ja siihen liittyvien vaikutusmekanismien voi sanoa edustavan suomalaisen talousmallin muutoksessa ja suomalaisen elinkeinoelämän 1980-luvun lopun ja aivan erityisesti 1990-luvun kehityksessä valtavirtaa, joka pyrki nopeutuvalla tahdilla ”amerikkalaiseen” yritystemme toimintaympäristöä ja erityisesti niiden omistajaohjausta (Lilja & Tainio 2004; ks. myös Linnamo 1996).

Omistajuuskysymykset koskettivat luonnollisesti myös osuustoimintaa. Tämän tyypillisen laajasti omistetun yritysmuodon kohdalla aihepiirin sisällössä ja painotuksissa oli kuitenkin merkittäviä eroja muuhun elinkeinoelämään nähden. Voi myös sanoa, että osuustoiminnan osalta sekä tavoitteenasettelussa että keinovalikoimassa oli omistajuuden suhteen niin merkittäviä eroja talouselämässämme vaikuttaneeseen valtavirtaan nähden, että tästä asetelmasta syntyi talouselämäämme pitkäksi aikaa dynamiikka, jossa talouselämän valtavirta – ja sitä poliittisella kentällä tukenut uusliberalistinen, vakaan/vahvan markan ympärille leiriytynyt sini-puna-allianssi – veti kehitystä amerikkalaisen ja liberaalin markkinatalousmallin ajattelun suuntaan, ja jossa osuustoiminta muodosti yhden merkittävän – monien mielestä ehkä aivan merkittävimmän (ks. Heinäluoma 2002; Niskanen 2002; Demari 2003 [Ihalainen]) – vastapainon tälle kehitykselle.

Osuustoiminnalle omistajuuskysymys oli monestakin syystä aivan erityisen tärkeä, mutta samaan aikaan myös erityisen vaikea. Syitä tähän on monia. Osuustoiminnasta ja omistajuudesta puhuttaessa erään ensisijaisen lähtökohdan muodostaa se, että osuustoiminnan tärkeimmät ja

²¹⁶ Kyse on vähän sama kuin kilpailussa, jossa jo sen vähäinenkin lisääntyminen – ja itse asiassa jo sen potentiaalinen uhka – on määrää merkittävämpi tekijä.

sen muusta yksityisestä yrittäjyydestä erottavat erityispiirteet liittyvät nimenomaan omistajuuteen. Samaan aikaan osuustoiminnan suhde omistajuuteen on kuitenkin perinteisesti ollut muuta yritystoimintaa etäisempi, jopa vihamielinen. Se, miten tämä on vaikuttanut asiasta käytyyn keskusteluun ja asioiden hoitoon, on kuitenkin vaihdellut huomattavasti eri aikakausina.

Perusvireenä, ikään kuin selkäyttimeen rakennettuna, on kuitenkin osuustoiminnassa ollut sen omistajapohjan korostetun kotimaisuuden seurauksena suuri epäluulo ja vastenmielisyys omistajuuden kapitalistisimpia – ja samalla kansainvälisimpiä – ilmauksia kohtaan. Tämän vuoksi varsinkaan vanhempi osuustoimintaväki on mieluummin välttänyt puhumasta koko omistajuusasiasta ja nostanut asian ylemmäs periaatteelliselle (ja usein samalla myös dogmaattiselle) tasolle.²¹⁷

Suhde omistajuuteen ja siitä käyty keskustelu ovat kokeneet osuustoiminnankin piirissä monia eri vaiheita. Tähän ovat vaikuttaneet sekä ajattelutavoissa että yritysten sisäisessä dynamiikassa (jäsenet/luottamusmienshallinto/liikkeenjohto/järjestöjohto) tapahtuneet painopisteiden muutokset. Sotien jälkeisessä Suomessa osuustoiminnan piirissä käytiin ensi alkuun hyvinkin mielenkiintoista ja kauaskantoista – vielä tänä päivänä suorastaan radikaalilta kuulostavaa, mutta samalla 1980-luvun lopun ja 1990-luvun alun pellervolaisia ajatuskuluja ennakoivaa – keskustelua myös omistajuuskysymyksistä (Pellervo-Seura 1945; ks. liite 8).²¹⁸ Vähitellen se kuitenkin vaimeni hyvinvointi-Suomen rakentajien ja korporaatoiden rattaiden ryskeen ja tuottajajärjestön ajaman maataloustuotteiden keskitetyn markkinoinnin aatteen alle (ks. Henttinen 1999: 168).

Kaikki tämä merkitsi sitä, että niin yksityistä, markkinatalouteen tarkoitettua yritystoimintaa kuin osuustoimintaa peruslähtökohdiltaan on, osuustoimintaan liittyvä omistajuuden teoria ja siten myös sen omistusfunktio ovat periaatteellisella, teoreettisella ja asenteellisella tasolla varsin kehittymättömiä (ks. Pellervo-Seura 2001a). Tähän vaikuttaa luonnollisesti myös osuustoiminnallisen omistajuuden muuta yksityistä yritystoimintaa kollektiivisempi organisointi.

²¹⁷ Sen sijaan, että olisi pohdittu ammattitaitoiseen omistajuuteen liittyviä käytännön kysymyksiä, on keskusteltu siitä, miten osuustoimintaperiaatteita pitää/ei pidä tulkita. Tästä laiminlyönnistä on osavastuussa myös Pellervo-Seura, joka hakiessaan omaa tehtäväkenttäänsä monien eri suunnista tulevien paineiden ristiallokossa ajautui sotien jälkeisenä aikana eräänlaiseksi ”osuustoiminnallisen puhdasoppisuuden linnakkeeksi”, johon ajatukset omistajuudesta, yhtiöittämisistä, omistajastrategioista ym. eivät tahtoneet millään luontua (ks. esimerkiksi Hakala 1987, Pellervo-Seura 1988b: § 10). Asiaa käsiteltiin Pellervo-Seuran johtokunnan helmikuun 1988 kokouksessa, jossa käyty keskustelu osuuskuntien yhtiöittämisasiasta kirjattiin kokouksen pöytäkirjaan seuraavasti (10 §): ”Osuuskuntien piirissä käydään vilkasta keskustelua osakeyhtiömuodon hyödyntämisestä eri tavoin. Erityisesti TLK-ryhmässä on olemassa jo valmiita suunnitelmia. LSO:n taholta on jo informoitu Seuran johtoa ja ensi viikolla Itikka tulee näissä merkeissä Pellervo-Seuraan. Tässä vaiheessa toivottiin osuuskuntien noudattavan viileää harkintaa. Osakeyhtiö voi olla hyvä apukeino osuuskunnille eräissä tapauksissa, mutta myös tulossa olevaa sijoitusosuus-järjestelmää on syytä odottaa ainakin, jos yhtiöittämissuunnitelmissa on tavoitteena pelkästään omien pääomien hankinta. [–] Edelleen todettiin, että yhtiöittämisessä on eroja riippuen mm. siitä, onko kysymys osuuskunnan päätoimialasta vai muista vähäisemmistä toimialoista. Muiden mukaan tulevien osakkeenomistajien määrä ja osakemerkinnän ehdot vaikuttavat siihen, siirtykö osuuskunnan omaisuutta ja millaisin ehdoin ulkopuolisille.”

²¹⁸ Mielenkiintoista yleisempää taustaa tälle osuustoiminnan piirissä tapahtuneelle valmistelutyölle antaa se, että se ei suinkaan ollut ainoa yhteiskunnallisen elämän osa-alue, jossa Sukselaisen henkilöä ja asiantuntemusta käytettiin hyväksi sodanjälkeiseen elämään valmistautumassa, mutta vielä sotatilassa olevassa Suomessa. Samoihin aikoihin Pellervon järjestötoimikunnan kanssa Sukselainen esimerkiksi johti myös Maalaisliiton nuorisotoimikuntaa, jonka perusteella puolue sittemmin vuonna 1945 perusti oman nuorisjärjestönsä Maaseudun Nuorten Liiton (Ks. Virolainen 1993: 297).

Yhdessä nämä tekijät johtivat taloutemme viimeisen murrosvaiheen alla ja suomalaisen talousmallin muutosvaiheessa ainakin kahteen merkittävään asiaan.

Ensiksikin pellervolaisen elämänpiirin tietoisuus ja asiantieto omistuskysymyksistä – ja siten valmius käydä niistä laajempaa keskustelua – oli jokseenkin olematon.

Ja toiseksi kun tähän liitetään aivan yleismaailmallisestikin todettu ammattiliikkeenjohdon roolin taipumus korostua osuustoiminnassa (Carver 2002b; ks. liite 9 amerikkalaiskoke- muksista), merkitsi se Suomen tapauksessa, että osuuskunnat olivat käytännössä liikkeenjohdon ja osuuskunnan jäsenten omistusmandaattia käyttämään pyrkineen tuottajajärjestön (MTK) ”rautaisissa pihdeissä” ja siten tilanteessa, jossa aidon ja toimivan omistajuuden ja omistajastra- tegioiden kehittämisyritykset törmäsivät moniin ristiriitaisiin paineisiin (ks. Henttinen 1999: 177 ja Karhu 1999: 339; ks. jäljempänä myös kuvio 20).²¹⁹

Käytännön toiminnan tasolla perehtyminen omistajuuskysymyksiin ja niiden saaminen pellervolaisen elämänpiirin päättäjien muutosagendalle oli varsin pitkä prosessi, johon omalta osaltani tulin mukaan 1970-luvun lopulla PTT:n tutkimustoiminnan kautta. Sekä uuden työnan- tajani PTT:n osuustoimintatausta että edellä luvussa 2.2 mainitsemani omakohtaiset havaintoni osuustoiminnan ontuvasta roolista suomalaisessa yhteiskunnassa olivat pontimena sille, että heti PTT:n perustamisesta [1979]²²⁰ lähtien otimme osuustoiminnan sekä taloudellisena ilmiönä että käytännön yritystoimintana yhdeksi – aina näihin päiviin asti jatkuneeksi (ks. liite 15) – kiinnos- tuksen ja jatko-opiskelun kohteeksi.²²¹

Vähitellen PTT:ssä alkoi syntyä myös omaa osuustoimintaosaamista.²²² Tultuani keväällä 1989 Pellervoon pyrin siirtämään tätä uutta osaamista myös järjestötoimintaan ja sitä kautta edelleen käytännön yritystoimintaan.

Tärkeä ensiaskel kohti aikaisempaa jäsenytyneemmän ja analyttisemmän otteen saamista osuustoiminnasta edusti Pellervo-Seuran 90-vuotisjuhlasymposiumi, jonka teema oli ”Osuus- toiminta liikeideana”.²²³ Se järjestettiin syksyllä 1989. Raija Volk piti symposiumissa esitelmän otsikolla ”Osuuskunnan sopeutuminen muuttuvassa toimintaympäristössä”. Volk, joka rakensi

²¹⁹ Hengeltään ja argumentaatioltaan tällä keskustelulla on monia mielenkiintoisia yhteyksiä ay-liikkeen ja laajemminkin talouselämämme korporatiivisten rakenteiden roolista, merkityksestä ja kehittämismah- dollisuuksista käytyjen keskusteluyritysten kanssa.

²²⁰ PTT:n perustaminen liittyy omalta osaltaan mielenkiintoisella tavalla tuona aikana vallinneeseen yh- teiskunnalliseen dynamiikkaan. Sen eräänä keskeisenä pontimena oli nimittäin halu tasapainottaa yhteis- kunnallista keskustelua tuolloin hallinneen TTT:n (nykyisen PT:n edeltäjä) ylivaltaa. Ks. Haavisto 1999b; Laaksonen 2005.

²²¹ Vaikka osuustoimintatutkimus ei ollut PTT:n alkuaikoina varsinaisesti mukana laitoksen tutkimusoh- jelmassa, aktiviteettia aiheen ympärille toivat jotkin ulkopuoliset tutkijayhteydet, erityisesti Juha Kuisma, joka omassa taloudellis-filosofisessa perheviljelmätalouden kansainvälisiä lähtökohtia selvittävässä opin- näytetyössään (1985) sivusi hyvin mielenkiintoisella tavalla myös osuustoimintaa. Tärkeäksi keskustelu- kumppaniksi osoittautui myös Hankkijan rahoitusjohtaja Kimmo Varjovaara, jonka PTT-yhteys syntyi 1980-luvun alussa niin ikään hänen omien jatko-opintojensa merkeissä. (ks. Varjovaara. 1989: 12–14).

²²² Raija Volk, PTT:n kantaviini voimiin sen perustamisesta lähtien kuulunut ekonomisti ja erikoistutkija, alkoi paneutua aihepiiriin. Myöhemmin siitä tuli myös hänen väitöskirjansa aihe (Volk 1993). Nykyisin kauppat. tri Volk on PTT:n talouspoliittisen ryhmän tutkimusjohtaja.

²²³ Juhlasymposiumin muut esitykset olivat: KTT Jarmo R. Lehtisen ”Osuustoiminta yrityksen liikeidea- na”, toimitusjohtaja Paavo Jauhiaisen ”Yritysmuoto – mahdollisuus vai rajoite”, toimittaja Eero Silvastin ”Onko osuustoiminta kolmas tie tulevaisuuden yhteiskunnassa”, toimitusjohtaja Matti Auran ”Osuustoi- minnan tulevaisuus suomalaisessa elinkeinoelämässä”. Lisäksi symposiumin jälkeen pidetyssä 90- vuotisjuhlassa käytettiin kaksi puheenvuoroa: professori Heikki Ylikankaan juhlaesitelmä ”Osuustoiminta yhteiskunnallisena ilmiönä – historiallinen visio” sekä päätoimittaja Jouko Tyyrin ”monologi”, ”Hannes Gebhard puhuu nyt” (Tyyri 1989).

varsin perusteellisen esitelmänsä organisaatiotaloustieteen uusimpien ajatusten pohjalle, ei juuri kuvia kumarrellut ohjatesaan tutkijan viileydellä pellervolaisten isäntien ajatuskulkuja uusille urille. Hän totesi mm. seuraavaa:

Osuuskunnan luottamusjohdon tehtävä on huolehtia siitä, että osuuskunta toteuttaa avaintehtäväänsä siten, että myös osuuskunnan elinkelpoisuus ja kehityskykyisyys säilyvät. Näenkin, että tällaisen osuuskunnan omistajatehtävien menestyksellisen suorittamisen kannalta ei ole avainasemassa se, onko laajalla jäsenjoukolla esimerkiksi merkittävä rahallinen sijoituspanos ja siten riski osuuskunnassa. Avaintekijä on se, että luottamusmiehet valikoituisivat siten, että he sekä haluaisivat että pystyisivät oivaltamaan oman merkityksensä omistajien edustajina. Toinen omistajan valvontatehtävän [onnistumisen ja vaikuttavuuden] kannalta olennainen asia on yritys- ja hallintorakenteiden oikea suunnittelu. Oikeat ihmiset olisi saatava päättämään oikeista asioista oikeille paikoille. [--] Osuuskuntana olo on jo sinänsä liittyvät tietyt asiat kuten avoin jäsenyys, toiminnan perusajatuksen rakentuminen jäsenen palvelutehtävän ympärille, jäsenten yhdenvertaisuus ja demokraattisuus. Näiden lisäksi omistajien olisi myös määriteltävä, mitkä ovat osuuskunnan menestyksen mittarit ja mitä tasoa niiltä on syytä vaatia. Tämä on osuuskunnan kohdalla tavanomaista vaikeaselkoisempi asia.

Osuuskuntien perustehtävä on palveluiden tuottaminen jäsenille mahdollisimman edullisesti mutta kuitenkin siten, että yrityksen elinkelpoisuus säilyy. Osuuskunnan menestyksen mittaamiseen kuuluu siis sekä osuuskunnan elinkelpoisuuden arviointi organisaationa että sen mittaaminen, kuinka tehokkaasti ja edullisesti osuuskunta on pystynyt tuottamaan jäsenten käyttämät palvelut. Osakeyhtiössä riittävät ne menestyksen kriteerit, jotka mittaavat yrityksen elinkelpoisuutta, ts. sen kannattavuutta ja vakavaraisuutta. Menestyksen mittarit ovat siis suoraan johdettavissa yrityksen perustehtävästä, joksi usein riittää tulon tuottaminen omistajilleen hyvän osingon ja osakkeen arvon nousun muodossa.

Tavanomaisia yrityksen tilinpäätöstiedoista laskettuja kannattavuus- ja vakavaraisuusmittareita voidaan pienin tulkinnallisin eroin käyttää hyvin myös osuuskuntien elinkelpoisuuden mittareina. Osuuskunnan palvelutehtävän onnistumisen osoittavien mittareiden kehittelyyn ei ole paneuduttu kovinkaan paljon. [--] Jos osuuskunta siis pystyy tuottamaan palvelut vähintään samalla hinnalla kun kilpailijat ja sen lisäksi osoittaa vähintään toimialan keskiarvoa kannattavuudessa ja vakavaraisuudessa, asiat ovat hyvin. Kilpailijat ovat mielestäni kultaakin kalliimpia osuuskunnan jäsenille. Sen vuoksi heidän tulisi miettiä pitkään, ennen kuin antavat edes oman osuuskuntansa tappaa markkinoilta kaiken kilpailun.

[--] Millä edellytyksillä jäsenillä on mahdollisuus onnistua omistajan tehtävässään:

1. Luottamusmiehillä tulisi olla osuuskunnan perustehtävät ja menestyksen kriteerit niin selkiänä mielessään, että pystyvät toisaalta vaatimaan ammattijohdolta tarvitsemansa informaation ja siitä havaitsemaan, milloin omistajan on puututtava joko yritysjohtoon tai yrityksen koko toiminta-ajatukseseen
2. Edellä esitetty edellyttää, että luottamusmiehillä on tarvittava pätevyys tarkkailla paitsi osuuskunnan menestystä organisaationa, myös havainnoida ympäristön muutoksia ja aikaa omistautua osuuskunnan valvontatehtävälle
3. Luottamusmiehillä tulisi olla selvillä, ketä ja mitä he edustavat ja mitkä ovat heidän motiivinsa käyttää omistajavaltaa

4. Valvonta ja päätöksenteko ovat ryhmätoimintaa, jossa osallistujilla voi olla erilaiset motiivit ja kriteerit. Osuuskunnan omistusstrategian olisi oltava sellainen, että päätöksentekoon ja päätösten läpiviemiseen tarvittavat valtaryhmittyvät syntyvät.

Tällaiset ajatukset eivät olleet 1980-luvun lopulla suomalaisissa osuustoimintapiireissä mitenkään tavanomaisia. Olihan osuuskuntien taloutta opittu sitä edeltävät vuosikymmenet hoitamaan erityisen suljetussa ja säännellyssä toimintaympäristössä, pitkälle ylimmän yritys- ja järjestöjohdon (MTK) asiantuntemukseen luottaen.

Suorastaan radikaali oli ajatus kilpailijoiden tärkeydestä osuuskuntien jäsenille. Yksi suomalaisen osuustoiminnan sodanjälkeisen toimintafilosofian keskeisiä rakennuspuita oli nimittäin ollut pyrkimys mahdollisimman vahvaan markkinajohtajan asemaan omalla toimialalla ja periaate, että osuuskunnat eivät kilpaile keskenään. Tämä tavoite sisältyi keskeisesti myös tuottajajärjestön osuustoiminta-ajattelun perustana olevaan ”keskitetyn markkinoinnin tavoitteeseen” (ks. Karhu 1999: 332–335).

TIETORUUTU 19: Pellervo-Seura – järjestöllistä yhteistoimintaa yritystoiminnan hyväksi, kestojännitteessä yritysten kanssa

Alongside government, the private sector has a role to play in investing some of the collective assets or public goods that reside in particular locations. *The Competitive Advantage of Nations* [Porter 1990] argues for a far more tangible and proactive role for industrial associations and other business institutions in making such investments. If the cluster development process becomes a purely analytical process, one cannot reap its full potential. It has to be a process in which business participates very deeply. This is an area where I have some concerns given what I know about the Finnish case; it is still too government-driven a process. The business community has not been mobilized, stimulated and engaged as much as possible. Doing so requires effective mechanisms for business-government collaboration. [...] If companies can get together through their trade associations and cluster groups and take collective action, this can motivate rapid progress in the national economy.

Michael E. Porter 1998 (Steinbock 1998: Foreword)²²⁴

Elinkeinoelämällä on ollut kautta aikojen omat järjestörakenteensa – killat, talous- ja maatalousseurat, tuottajaliitot, työnantajyhdistykset, teollisuusliitot, jne. Pellervo-Seura – ja aikaisemmin myös sitä ns. edistysmielisen osuustoiminnan puolella vastannut Kulutusosuustoiminnan Kes-

²²⁴ ”Valtiovallan ohella yksityisellä sektorilla on oma roolinsa investoitaessa joihinkin tietyissä paikoissa sijaitseviin yhteisiin ja julkishyödykkeisiin. *Kansakunnan kilpailuetu* -kirjan [Porter 1990] mukaan teollisuuden edunvalvontaorganisaatioille ja muille elinkeinoelämän yhteisille järjestöille on [Suomessa] annettava paljon nykyistä kouriintuntuvampi ja proaktiivisempi rooli tällaisissa investoinneissa. Mikäli klusterien kehittäminen jää pelkästään analyttiseksi prosessiksi, siitä ei saada irti sen kaikkea potentiaalia. Sen on oltava prosessi, johon elinkeinoelämä osallistuu syvästi. Tämä on yksi osa-alue, johon liittyen minulla on tiettyjä epäilyksiä siihen nähden, mitä tiedän Suomen tapauksesta; se on yhä edelleen liian hallitusvetoinen prosessi. Elinkeinoelämää ei ole mobilisoitu, kannustettu ja vedetty mukaan niin paljon kuin se olisi mahdollista. Jotta se onnistuisi, tarvitaan tehokkaita elinkeinoelämän ja valtiovallan välisiä yhteistoimintamekanismeja.” (Suomennos/SaS)

kusliitto KK – ovat osa tätä kokonaisuutta.²²⁵ Toiminnan luonne ja yhteistyön rooli ovat luonnollisesti vaihdelleet sekä eri aikoina että eri maissa siitä riippuen, miten liiketoimintajärjestelmiä on yleisemmin kulloinkin järjestetty (ks. esim. Whitley 1999: 41–43).²²⁶

Mutta vaikka elinkeinoelämän järjestöllinen organisoituminen on luonnollinen ja luonteva osa yritysten välistä yhteistyötä – ja nykyaikaisessa yhteiskunnassa (= suomalaisen talousmallin muuttuessa) entistäkin tärkeämpi, kuten Harvardin professori Michael Porter tämän tietorudun alkuun ottamassani lainauksessa (Steinbock 1998) toteaa – on se samalla niin omien kuin monien muidenkin kollegojeni kokemusten perusteella ainakin Suomessa lähtökohtaisesti herkkä ja vaikea yhteistoiminnan muoto (ks. Lehto 1996; Koroma 2003; Mansner 1981, 1984 ja 1990). Se vaatii – vaatii! – toimiakseen hyvin selkeät ja konkreettiset yhteiset intressit.²²⁷

Osuustoiminnan synty sekä osuuskuntien perustaminen ja kehittäminen vaativat runsaat sata vuotta sitten yhteistyön mobilisoimiseksi uutta lainsäädäntöä, yritysten perustamista ja organisoimista, ja sitten yritysten tultua perustetuiksi toiminnan yleistä järjestäytymistä ja edunvalvontaa.²²⁸

²²⁵ Suomalaisen osuustoiminnan ”isänä” pidetty Hannes Gebhard on kuvannut suomalaisen osuustoiminnan järjestöllisen organisoitumisen lähtökohtia seuraavasti (Gebhard 1898: 3–6): ”Taloudellisen elämän alalla on tämän vuosisadan [1800-luvun] tunnussana ollut vapaa kilpailu [--] Tämä luottamus vapauden siunauksiin perustui siihen optimistiseen maailmankäsitykseen, että ihmiset ovat luonnostaan hyviä ja että ainoastaan kaikenlaiset ihmisten vapautta rajoittavat määräykset olivat syyvät ihmisten onnettomuuteen [--] Siinä tämän vapaamielisen suunnan opettajat vain erehtyivät, että luulivat löytäneensä absoluuttisen, kaikille talouden haaroille sopivan, kaikkina aikoina, kaikissa oloissa pysyvän totuuden. Sillä kokemus on jo niin ikään viime aikoina osoittanut, että ihmiset, päästyään kaikista siteistä vapaiksi, voivat useinkin samalla vapautua kaikesta yhteistunteesta. Vapausaateen vaikutuksia on näet epäilemättä sekin, että yksilöt ovat tulleet vieroitetuiksi toisistaan. [--] Vapaa kilpailu on siis kehittänyt taloudellista individualismia, joka ei ole muuta kuin kovinta itsekkyyttä. Tässä juuri on vapauden varjopuoli [--] Rajaton elinkeinovapaus on näet mahtava voima ainoastaan sellaisten käsissä, joilla on jo valtaa [--] Nämä vapausaateen tulokset ovat tietysti olleet omiansa järkkäyttämään luottamusta vapaamielisen suunnan oppeihin ja saamaan toisia oppisuuntia esille [--] vallankumouksellinen sosialismi [--] valtiotalous [-] Molemmat nämä suunnat panevat enemmän tai vähemmän vapauden siunauksetkin alttiiksi, kuolettavat oikeutetunkin individualismin samalla kuin ne tahtovat asettaa rajoja itsekkäälle individualismille. Sillä aikaa kuin nämä ja muut oppisuunnat taistelevat keskenään etupäässä teorioista, on kaikessa hiljaisuudessa itänyt ja vähitellen kasvanut tosioissa enemmän kuin teorioissa eräs suunta, joka sekin on vapausaateen ikävien seurausten synnyttämä. Se on vähäväkisten, suurten pääomain omistajain rajattomasta kilpailusta kärsivien rauhallinen pyrkiminen omin voimin, mutta yhdistyneinä parantamaan asemaansa. [--] Tämä vähäväkisten yhteistoiminta [--] työväen yhdistyksissä ja osuuskunnissa. [--] Osuuskunnat taas ovat suorastaan affääriyrityksiä, joitten perusajatuksena on syrjäyttämällä yksityiset liikkeenharjoittajat ja pääomanomistajat, hankkia liikevoitto sen yhdistyksen jäsenille, jonka taloudellisesta toiminnasta voitto syntyy.”

²²⁶ Erityisesti järjestöjen rooli liiketoimintajärjestelmän kokonaisuudessa riippuu siitä, mikä rooli ja organisoitipohja (omistuksellinen vs. löyhempi liittoutuminen) yritysten välisellä yhteistyöllä on yleisemmin ja kuinka laajapohjaisesti se on järjestetty.

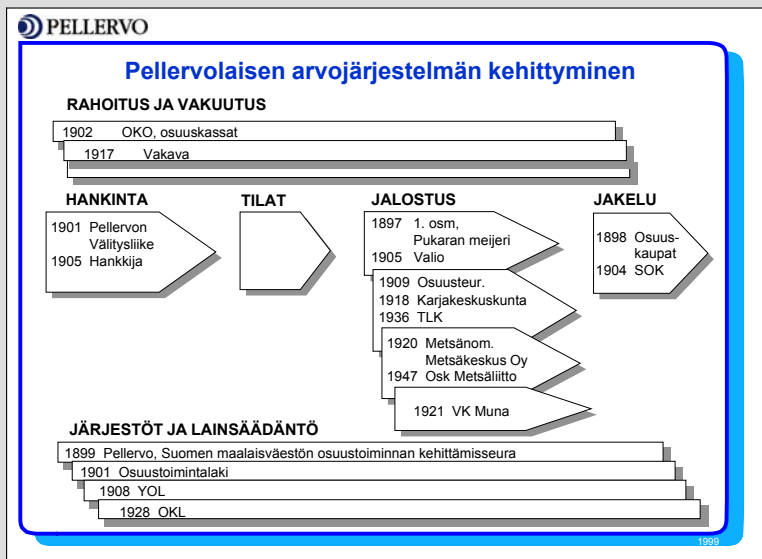
²²⁷ Tyypillisesti vaikeusasteita tällaiselle yhteistyölle aiheuttavat jäsenyritysten kilpailevien intressien ohella myös järjestötoiminnan muusta yritystoiminnasta poikkeava luonne sekä siihen liittyen hyvin yleinen perusjännite yritys- ja järjestöportaan välillä. Nämä tekijät ovat Pellervossa korostuneet, eikä järjestön puitteissa ole hyvistä yrityksistä huolimatta onnistuttu toistaiseksi pääsemään kunnan jäsentyneeseen keskusteluun siitä, mitä suomalaisen talousmallin muutos tältä osin edellyttää ja millaiset puitteet ja vaatimukset se järjestötoiminnalle – niin yleisesti kuin erityisesti pellervolaaisessa yrityskentässä – jatkossa asettaa.

²²⁸ Gebhardin kertomana historiikirjoihin (Simonen 1949: 49–50) on kirjattu jo keväällä 1899 päätetyksi silmiinpistävien määrätietoinen ja kokonaisvaltainen osuustoiminnallisen yrittämisen kehittämisstrategia. Strategia rakentui kolmen pääpilarin varaan: 1) federatiivinen verkosto-organisaatio, 2) oma lainsäädäntö 3) yhteinen aatteellinen kattojärjestö. Ja tämän mukaisesti myös toimittiin: ensimmäisenä, syksyllä 1899 perustettiin yhteinen aatteellinen kattojärjestö, Pellervo-Seura; osuuskuntalaki astui voimaan syksyllä

Ensimmäisen osuustoimintalain perusteluissa osuustoiminnan yleisempi merkitys tiivistettiin kahteen, uuden yrittämismallin perusidean varsin tyhjentävästi kuvaavaan lauseeseen: (Komiteamietintö 9/1900)²²⁹

Osaksi säästämällä, osaksi toisiansa tukemalla vähävaraisetkin siten voivat päästä nauttimaan suuremman pääoman etuja, ostaa tarpeensa huokeammalla, myydä tuotteensa paremmista hinnoista ja saada tarpeellista luottoa käytettäväkseen. Sen ohessa osuustoiminta on omiansa edistämään säästäväisyyttä, toimeliaisuutta ja yhteishenkeä, ja sen kautta sillä on tärkeä taloudellisesti ja siveellisesti kasvattava merkitys.

Kuvio 19 Pellervolaisen osuustoiminnan alkuvaihe porterilaisena arvojärjestelmänä



Lähde: Pellervo-Seura (ks. Kuisma 1999: 14)

Yksi mielenkiintoinen ja ehkä nykypäivän päättäjille helpommin aukeava näkökulma edellä sanottuun suomalaisen osuustoimintaliikkeen perustamisen takana olleeseen laaja-alaiseen ta-

1901; federatiivinen verkostorakenne alkoi syntyä Osuuspankkien Keskuslainarahasto Oy:n ja osuuskassojen perustamisen myötä vuodesta 1902 lähtien.

²²⁹ Pellervo-Seuran ensimmäinen lainopillinen sihteeri J.K. Paasikivi kirjoitti vuonna 1901 Pellervolehteen (1901: 201) ensimmäiselle osuustoimintalaille seuraavat kohottavat saatesanat: ”Suomen maanviljelijät! Teillä on nyt laki, joka turvaa muualla kokemuksen kautta voimakkaimmaksi ja siunausta tuottavimmaksi huomattua asetta toimeentulonne helpottamiseksi ja elinkeinonne kohottamiseksi. [--] Mutta teistä itsestänne kumminkin lopulta riippuu, tuleeko tämä laki, joka itsessään ei ole kuin ulkonainen muoto, kuolleeksi kirjaimeksi jäämään vaiko saamaan sitä sisällystä, sitä elonhenkeä ja herättämään sitä toimintaa, jota aatteen ystävät meillä siitä ovat toivoneet, ja joka voisi olla omiansa vuodattamaan uutta raitista verta kansamme äsken jähmettyneeseen ja kuristettuun elimistöön.”

voiteenasetteluu on jäsentää (rekonstruoida) se porterilaiseen tarkastelukehikkoon (ks. kuvio 19), jollaisena se yhä tänä päivänäkin voidaan haluttaessa nähdä.²³⁰

Toisaalta Seuran historialliset taustat ja lähtökohdat ovat antaneet sille alusta lähtien – nimeä myöten – omat erityispiirteensä (ks. myös edellä tietoruutu 4).²³¹ Ja vastaavasti kun kyse on satavuotiaasta järjestöstä, ovat monien nykypäivänäkin vaikuttavien asioiden taustat historiallisia. Näin ollen joidenkin osuustoiminnallisen järjestötoiminnan yleisten peruslähtökohtien toteaminen on tässä paikallaan, jotta lukija voi ymmärtää, millaisessa yleisasetelmassa ja millaisilla reunaehdoilla Pellervo on viime vuosikymmeninä suomalaisessa osuustoimintakentässä ja laajemminkin suomalaisessa yhteiskunnassa toiminut. Myöhemmän pellervolaisen järjestö- ja suomalaisen talousmallin kehityksen kannalta erityistä huomiota on syytä kiinnittää muutamiin alkuvaiheen keskeisiin peruslinjauksiin:

- Kuten edellä oleva lainaus vuoden 1901 osuustoimintalain perusteluista osoitti, Suomessa osuustoiminnallinen yhteistoimintaidea oli jo lähtökohtaisesti hyvin laaja-alainen – sekä toimialasuunnassa (horisontaalisesti) että organisatorisesti (vertikaalisesti).
- Vaikka osuuskuntien välinen liiketaloudellinen yhteistyö on organisoitunut lähinnä toimialakohtaisesti, ainakin periaatteellisesti osuustoimintaliikkeen sisällä ja eri yritysten välillä on vahvoja ja yli toimialarajojen yltäviä omistajasynergioita (ks. esim. Henttinen 1999: 127–130). Eri asia kuitenkin on, missä määrin niitä on eri aikoina haluttu/onnistuttu hyödyntämään käytännön liiketoiminnassa.
- Vaikka osuustoiminnallinen ihanne ja suomalaisen osuustoiminnan pioneerien tavoite oli, että osuustoimintaliike olisi rakentunut spontaanisti ”alhaalta ylöspäin” (bottom-up), niin tosiasiallisesti liike syntyi keskusjohtoisesti (top-down) ja varsinkin aivan alkuaikoina myös toimi varsin autoritaarisesti (ks. esim. Vapaakallio 1995, Häikiö 1997).
- Varsinkin osuustoimintaliikkeen alkuaikoina Pellervo-Seuran rooli muodostui operatiiviseksi, keskeiseksi ja tosiasiallisesti syvälle liiketoiminnalliseen päätöksentekoon ulottuvaksi. Alkuvaiheen jälkeen työjako yritys- ja järjestöportaan välillä kyllä selkeytyi, mutta sai taas sotien jälkeisessä yleisessä korporatiivisessa toimintaympäristössä uudelleen tiettyjä ”keskusjohtoisia” piirteitä.
- Alusta lähtien oman merkittävän jännitteensä Pellervon puitteissa on aiheuttanut suhde tuottajajärjestön ja Pellervon välillä (ks. tietoruutu 22).

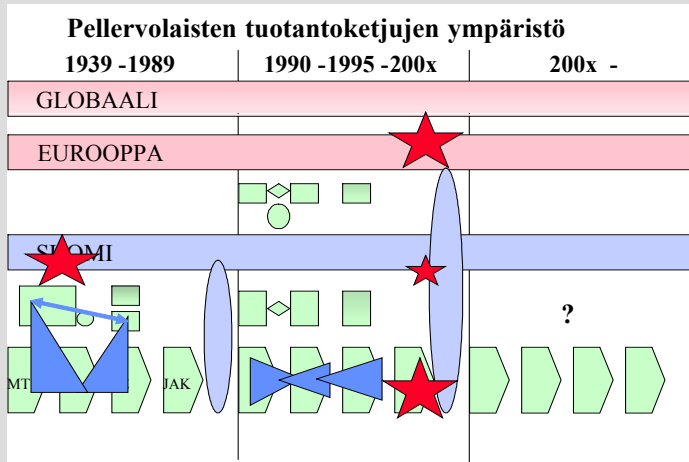
²³⁰ Vaikka suomalaisen osuustoiminnan pioneerit eivät luonnollisesti tunteneet tätä lähes sata vuotta myöhemmin yritysstrategioiden jäsentämistä ja kehittämistä varten syntynyttä ja nykyisin laajasti käytössä olevaa ajattelumallia (ks. Porter 1985: 33–36), voi heidän hämmästyttävän kaukonäköisessä ajattelussaan nähdä paljon juuri näitä samoja elementtejä.

²³¹ Historiallisesti Pellervon perustaminen vuonna 1899 ajoittui Venäjän valtakauteen, tarkemmin sanottuna niin sanottuun toiseen sortokauteen. Tältä osin se liittyi yhtenä tärkeänä osana siihen liikehdintään, jolla suomalaiset pyrkivät vaikeassa tilanteessa taistelemaan omasta kansallisesta olemassaolostaan ja toimintaedellytyksistään. Pellervon tapaisten yhdistysten nimet valittiin viime vuosisadan vaihteessa tietoisesti hyvin neutraaleiksi ja venäläisten vallanpitäjien kannalta mahdollisimman harmittomaan vapaa-ajan kansalaistoimintaan viittaaviksi. Tosiasiallisesti niihin oli kuitenkin varsinkin toiminnan alkuvaiheessa ladattu valtava määrä kansalliseen elonjäämistäisteluun liittyviä varsin kunnianhimoisia ja laaja-alaisia kansallisia, liiketoiminnallisia ja yrityseettisiä tavoitteita. Ja tässä osuustoiminnan pioneerien valitsema kaksoisstrategia toimikin oivallisesti: järjestöt saattoivat yhtäältä toimia kaikessa hiljaisuudessa ja vallanpitäjien suuremmin häiritsemättä, mutta toisaalta ne tarjosivat samalla tärkeät institutionaaliset puitteet ajassa olleelle ”sosiaaliselle tilaukselle” kansakunnan mobilisoimiseksi niin taloudellisesti kuin kulttuurisestikin. Paras mahdollinen todiste tästä onnistumisesta on osuustoiminnan osalta se vauhti, jolla asiat lähtivät liikkeelle ja ne tulokset, joita tämän uudentyyppisen taloudellisen toiminnan organisointimallilla saatiin käytännön yritystoiminnassa aikaan. (ks. liite 2)

Edellä oleva tausta on merkinnyt käytännössä sitä, että Pellervo-Seura on joutunut läpi satavuotisen olemassaolonsa etsimään järjestönä muuttuvissa oloissa omaa rooliaan ja erityisesti sitä, mikä on se yhteinen intressi, joka yhdistää Pellervon jäseniä järjestötoiminnan tasolla. Ylimääräisiä ”vaikeusasteita” Pellervon osalta tähän kysymykseen on tuonut – ja yhä edelleen tuo – osuustoiminnallisen organisoitumisen ja ns. pellervolaisen elämänpiirin monet eri ulottuvuudet.²³² Ja tästä taas seuraa, että kysymys järjestöidentiteetistä on ollut myös viime vuosina keskeisellä sijalla Pellervon kehittämisessä (ks. erityisesti P-S 1994).²³³ Eikä maamme EU-jäsenyys ole ainakaan helpottanut tämän yhtälön ratkaisemista (Skurnik 1995b).

²³² Osuustoimintaan kuuluvat ainakin seuraavat eri toimijat (ja usein vielä monissa rooleissa yhtä aikaa), joilla jokaisella on paitsi yhteisiä, myös erillisiä ja jopa ristiriitaisiakin intressejä: osuuskuntien *jäsenet*; perus- ja toisen asteen (keskusliikkeiden) osuuskuntien *hallinnon* edustajat; osuuskuntien *liikkeenjohto*; erilaisten *väliportaiden* – meijeri-, osuuspankki- ym. liittojen, Pellervon ja yhteistoimintakerhojen – toimijat; *Pellervon* hallinnon ja järjestöjohdon edustajat; osuustoiminnan *eri toimialat* omine erityisjärjestöineen; *tuottajaorganisaatio* eri tasoillaan tuottajaliitoista ja metsänhoitoyhdistyksistä MTK:hon asti. Merkittävä jakolinja osuustoiminnan sisällä kulkee kuluttaja- ja tuottajaintressien välillä. Samoin eri osuustoimintaryhmien urbanisoitumisen aste – miltei kaikillahan juuret ovat maaseudulla, mutta siirtymisen kaupunkieihin on tapahtunut eritahtisesti – on aiheuttanut osuustoiminnan keskuudessa tiettyä erisuurisuutta, kun kehityksen eturintamassa kulkevat ovat pyrkineet lisätä omaa uskottavuuttaan taajamaväestön keskuudessa irtautumaan historiallisesta ”maalaisimagostaan”. Erityisesti erilaiset intressiristiriidat – ja myös reviiiritaistelut eri toimijoiden välillä – ovat nousseet esille talouden murrosvaiheissa. Näin tapahtui myös viime vuosikymmenten murrosvuosina. (ks. Henttinen 1999: 220–242; Karhu 1999: 378–426).

²³³ Itse tartuin näihin kysymyksenasetteluihin ensimmäistä kertaa vuonna 1993 OT-lehden pääkirjoituksessa (Skurnik 1993e), joka oli otsikoitu ”Elinkeinoelämä tarvitsee järjestöjään”. Tällä kirjoituksella pyrin jäsentämään Pellervon järjestöidentiteettiä – ja siten parantamaan järjestömme kykyä auttaa tämän erityisen haastavan murroskauden keskellä omaa jäsenistöään – lähestymällä asiaa hieman yleisemmältä kannalta seuraavasti: ”Elinkeinoelämän piirissä järjestötoiminnan tehtävänä on huolehtia pitkäjänteisesti siitä, että yrityksillä on tarkoituksenmukaiset puitteet liiketoimintojensa harjoittamiseen ja kehittämiseen. Viime vuosikymmenien konsensuskaudella elinkeinoelämän järjestöjen rooli korostui. Nyt konsensusvaiheen jälkimainingeissa eräs ajan ilmiöitä on ollut yritysten edustajien aika ajoin hyvinkin kriittinen ja vähättelevä suhtautuminen omiin järjestöihinsä. Toisaalta yrityksissä ei ole ollut aina riittävästi aikaa tai harrastusta miettiä, mitä järjestöiltä todella halutaan. Useissa tapauksissa työnjakokysymykset yritysten ja järjestöjen välillä ratkeavat puhtaasti taloudellisin perustein: katsomalla, millä tasolla – kussakin yrityksessä erikseen vai järjestössä yhteisesti – jokin palvelu- tms. suorite voidaan hoitaa kaikkein edullisimmin. Vastaavasti yleisemmissä edunvalvonta-asioissa tarkoituksenmukainen työnjako löytyy luontevasti kun selvitetään, millä taholla elinkeinoelämän piirissä on paras uskottavuus, asiantuntemus ja kontaktit kulloisenkin asian tehokkaaseen hoitamiseen. Kun peruslähtökohdat ovat kunnossa ja järjestötoiminnan rooli yritystoiminnan yleisemmässä tavoitteenasettelussa selkeästi määritelty, järjestöjen tarpeellisuudesta ei pitäisi olla mitään epäilyä. Elinkeinoelämän piirissä on aina myös sellaisia yritystoiminnan menestymiselle oleellisia tehtäviä, jotka luonteensa puolesta sopivat järjestötason hoidettavaksi. Nykyisessä rakennemuutoksessa tällaisten asioiden määrä on pikemminkin lisääntymässä kuin vähenemässä.[-] Pellervolaisen osuustoiminnan osalta järjestöpolitiikan tavoitteenasetteluun liittyy joitakin erityispiirteitä. Yhtäältä tämä johtuu osuustoiminnallisen yrittämisen erityisluonteesta, joka määrittelee myös järjestötoiminnalle tiettyjä, lähinnä osuustoiminnalliseen omistajuuteen liittyviä erityistarpeita. Toisaalta pellervolaisen osuustoiminnan piiri kattaa hyvin laajan kirjon eri toimialojen yritystoimintaa, mistä seuraa, että myös sen järjestöintressit jakaantuvat hyvin laajalle. Pellervolaisen osuustoiminnan edunvalvonnan tiimoilta on viime vuosilta useita myönteisiä kokemuksia. Ne ovat osoittaneet Pellervo-Seuran aktiivisen roolin tarpeellisuuden. Esimerkkeinä projekteista, joita Pellervo on pyrkinyt viime aikoina ajamaan [-] voi mainita tässä yhteydessä kolme. Ensiksikin Pellervo on ollut yksi keskeinen aloitteentekijä Hyvää Suomessa -projektissa. [-] Toinen on elintarviketalouden roolin ja aseman selkiyttäminen suomalaisessa elinkeinopolitiikassa. [-] Molemmat edellä mainitut hankkeet ovat vaatineet Pellervolta paljon asiantuntijatyötä, joskaan Pellervon rooli näiden asioiden ajajana ei ole juuri näkynyt julkisuudessa. Sen sijaan kolmatta,

Kuvio 20 Pellervolaisten tuotantoketjujen ympäristömuutoksen vaiheet

Lähde: Pellervo-Seura 1995

Taustalla suomalaisen talousmallin muutoksen yleisempiä puitteita jäsentämään pyrkineissä 1990-luvun alkupuolen pellervolaisissa pohdinnoissa oli oheinen ”porterilaishenkinen” kuvio 20. Se oli 1990-luvun puolivälin tienoilla ahkerassa käytössä niin Pellervon sisällä kuin noihin aikoihin erittäin aktiivisesti harjoittamassamme sidosryhmätoiminnassa. Kuvion keskeinen idea – jota Pellervon puitteissa tarkastelimme ensisijaisesti elintarviketalouden näkökulmasta, mutta joka on perussanomaltaan sovellettavissa myös muille toimialoille – on tämä:²³⁴

- Kuvioon on pelkistetty tarkasteltavan ilmiön institutionaaliset puitteet ja niiden keskeiset muutokset: ensiksikin liiketoiminnan arvoketjut ja niiden hallinta (governance); toiseksi järjestöporras (MTK/P-S/ teollisuusliitot [ETL, jne] kansallisella ja vastaavat järjestöra-kenteet EU-tasolla; kolmanneksi tähdillä on merkitty poliittisen päätöksenteon ja edus-valvonnan saumakohdat ja painopistealueet.²³⁵
- Osuustoiminnallisen omistajuuden ja edunvalvonnan puitteet ja keinot ja samalla valta- ja vastuusuhteet ovat avautuvassa kilpailutaloudessa syvällisellä tavalla erilaiset kuin mitä ne olivat olleet suljetun sääntelytalouden olosuhteissa.
- Ennen (kuviossa vuodet 1939–89) toiminta oli pääosin kotimaista ja tapahtui (kuvion va-semmassa alalaidassa kuvatussa) kolmiossa, jossa keskeiset toimijat olivat tuottajajär-jestön ja osuuskuntien ylin johto ja julkiset ylimmät säännöstelyviranomaiset, jotka kan-

uuden kilpailulainsäädännön osuustoiminnalle aiheuttamien ongelmien oikaisemiseen liittyntä projektia Pellervo on joutunut hoitamaan runsaan ja aika-ajoin ristiriitaisenkin julkisuuden saattelemana.”

²³⁴ Yleinen ajatus Pellervon kehittämisessä on viime vuosikymmeninä lähtenyt siitä, että järjestö on sel-keästi osa osuustoiminnallisen yritystoiminnan kokonaisuutta. Näin sen toimintatapojen pitäisi sopia mahdollisimman hyvin yhteen elinkeinoelämän yleisten toimintamallien kanssa. Käytännössä tähän on pyritty jäsentämällä toiminnan tavoitteita ja toimintamuotoja kolmen mittavan ja kunnianhimoisenkin strategiaprosessin (vuosina 1994, 1997 ja 2000–2001; ks. Pellervo-Seura 1994, 1997a ja 2001b) puitteissa sekä kehittämällä järjestötoimintaa kaikin puolin ”läpinäkyvämmäksi” ja ammattimaisemmaksi.

²³⁵ Muuhun yritystoimintaan nähden maatalousosuuustoiminnalle EU-ulottuvuus on aivan erityisen tärkeä, onhan maatalouspolitiikka yksi niitä harvoja yhteiskuntapolitiikan osa-alueita, joissa EU:n rooli ja toimi-valta ovat sekä strategisesti että operatiivisesti erityisen keskeisiä.

toivat myös osuuskuntien jäseniin päin vastuun tuotteiden markkinoinnista ja tuottajahinnasta. Tässä asetelmassa tuottajajärjestö MTK koki roolikseen osuuskuntien ”omistamisen” eräänlaisena kollektiivitahtona jäsentensä puolesta.

- Nyt (kuviossa vuodet 1990–1995–200x) sen sijaan toimintaympäristö – ja samalla sen edellyttämä päätöksenteko ja edunvalvonta (kuviossa tähdet kotimaisella, eurooppalaisella ja globaalisaatiolla) oli muuttumassa kansainväliseksi niin markkinoiden, sääntelyn kuin järjestörakenteenkin osalta. Ja mikä tärkeintä, samaan aikaan keskeinen vastuu yritysten menestyksestä oli palaamassa aidosti niiden jäsenomistajille (kuviossa keskellä alhaalla osuuskunnan päätöksentekorakennetta [jäsenyhteisö – omistajahallinto – liiketoiminta] kuvaava ”kyljelleen kallistettu” tiimalasi-kuvio, vrt. kuvio 22).
- Asioiden hoitamista vaikeutti ja yritystoimintaan liittyvää epävarmuutta lisäsi se, että näköpiirissä jossakin vaiheessa 2000-luvun alkupuolella (kuviossa vuodet 200x-) oli EU-järjestelmän institutionaalisten puitteiden muuttuminen tavalla, joka oli suunnaltaan enustettavissa, mutta tarkemmalta sisällöltään pitkälle hämärän peitossa.

Yhteisen ymmärryksen löytyminen ja konkreettisten tulosten aikaansaaminen on kuitenkin osoittautunut vaikeaksi – kuten niin monille osuustoimintasukupolville jo meitä ennen. Vaikka kehitystä on toki saatu ainakin jossain määrin muuttumaan haluttuun suuntaan, varsinaista ”läpimurtoa”, jota todelliset edistysaskeleet tässä asiassa edellyttäisivät, ei ole hyvistä yrityksistä huolimatta onnistuttu saamaan aikaan.

Tässä elinkeinoelämän viime vuosien yleinen kehityssuunta, jossa yritysten keskittyminen omaan ydinosaan, strateginen itsenäisyys ja pärjääminen omillaan ovat korostuneet, ei ole suinkaan rohkaissut pellervolaista liikkeenjohtoa yhteistyön syventämiseen, pikemminkin päinvastoin. Heikki Haaviston pitkään kokemusperäiseen tietoon pohjautuvat sanat [hänen kommentoimissaan minulle lähettämässään kirjeessä tämän kirjan erästä aikaisempaa käsikirjoitusversiota] kuvaavat mielestäni hyvin viime vuosikymmenien pellervolaista asetelmaa (Haavisto 2004):

Analysoidessasi 1980-luvun lopun ja 1990-luvun alun pellervolaista asetelmaa tulisi siihen välttämättä lisätä se, että keskusliikkeiden pääjohtajat olivat kaapanneet vallan Pellervo-Seurassa ja käyttivät seuraa omien intressiensä mukaisesti hankkiakseen etuja ja torjuakseen vaaroja. He pitivät Pellervo-Seuraa organisaationa, joka on hyvä olla olemassa, mutta joka saa puuttua yritysten asioihin vain jos he pyytävät apua. Seura oli tässä tilassa tullessasi sen johtoon. Olimme tosin pystyneet hieman vähentämään johtokunnan pääjohtajavaltaisuutta ja saaneet muutamia lähinnä keskusliikkeitä edustavia luottamushenkilöitä seuran johtokuntaan.

Toinen keskeinen ongelma on se, että nykyisessä epäselvässä tilanteessa Pellervon hallinnon tosiasiallinen sitoutuminen järjestön kehittämiseen ei ole ollut kaikilta osin paras mahdollinen. Näin on ollut ensiksikin siksi, että yritysten edustajilta on puuttunut yhteinen näkemys tässä asiassa, ja toisaalta siksi, että todellisen muutoksen suunnittelu ja läpivienti olisivat edellyttäneet paitsi yhteistä näkemystä, myös niin merkittävää henkistä ja ajankäytöllistä ponnistusta ennen muuta järjestön luottamusjohtolta, ettei siihen syystä tai toisesta ole ollut riittävästi halua, kykyä ja/tai mahdollisuuksia.

Omat erityisongelmansa pellervolaisen järjestötoiminnan kehittämisponnisteluissa on aiheuttanut myös pellervolaisten suhde politiikkaan, jonka olen kokenut liikkeeseen sen ulkopuolelta tulleen jokseenkin kompleksiseksi. Tämä siitä huolimatta, että nykyisin eri poliittiset suunnat ovat jo varsin monipuolisesti edustettuina osuuskuntien jäsenkunnassa (Elintarviketieto 1998; ks. myös OT 1998b: 10).²³⁶

Vaikka liiketoimintojen kehittämisessä suhde politiikkaan on onnistuttu pellervolaisen osuustoiminnan piirissä järjestämään periaatteessa asialliseksi ja yritystoiminnan liiketaloudellisia päämääriä palvelevaksi, yleisemmällä tasolla tähän ulottuvuuteen liittyy jotain vaikeasti hahmotettavaa, lähinnä kai Suomen sodanjälkeisestä poliittisesta historiasta johtuvaa traumaattisuutta, jonka olen kokenut ainakin järjestötasolla vaikeuttavan asioiden nykyaikaista, luontevaa hoitamista – niin yleisesti yhteiskunnassa kuin suhteessa pellervolaisten yritysten, poliittisesti pääasiassa aika oikeistolaisesti ajattelevaan liikkeenjohtoon.

Luonnollisesti pellervolaisten on katsottava tässä asiassa myös peiliin ja oltava itseksiksi. Kyllähän kiistaton tosiasia on tietenkin se, että luottamus- ja järjestöjohtoon tasolla pellervolaisen liikkeen johtohenkilöiden poliittinen väri – itseni mukaan lukien²³⁷ – sikäli kun sellaista on ylipäänsä ollut, on ollut sodanjälkeisessä Suomessa voittopuolisesti maalaisliittolaiskeskustalainen.²³⁸ Se, mitä ulkopuoliset tarkkailijat eivät ole kuitenkaan huomanneet – tai ainakaan ottaneet todesta – on kuitenkin pellervolaisten muusta osuustoimintaliikkeestä poikkeava, etäisempi ja tietyllä tavalla välineellisempi suhde politiikkaan (ks. Henttinen 1999: 173–174, 193–199).

Ehkä asian voisi ilmaista niin, että viime vuosikymmeninä pellervolaisen osuustoimintaliikkeen Keskusta-suhteessa taru ja todellisuus ovat sekoittuneet haitallisella tavalla toisiinsa. Yhtäältä useiden ulkopuolisten kuvitteleman tiiviin sidoksen pelko on vaikeuttanut osuustoiminnan kehittämisen kannalta tärkeiden asioiden hoitoa. Toisaalta tämä on johtanut samalla myös siihen, että pellervolainen osuustoiminta ei ole voinut pitkään aikaan toimivalla tavalla hyödyntää sitä muita poliittisia ryhmiä suurempaa myönteisyyttä, joka Keskustan piirissä vallitsee suhteessa osuustoimintaan ja sen roolin kehittämiseen suomalaisessa yhteiskunnassa – kuten ei myöskään sitä jäsen- ja kannattajapohjien päällekkäisyyttä, joka erityisesti maatalousosuustoiminnan osalta on olemassa oleva tosiasia.

²³⁶ Historiallisesti kehityskuva on sinänsä aika selväpiirteinen. Pellervolainen osuustoimintaliike oli aina 1930-luvulle asti ennen muuta vanhasuomalaisista juurista kasvanut kansanliike. Myöhemmin 1930-luvun lopulla se alkoi yleisen yhteiskunnallisen kehityksen mukana kallistua maalaisliiton suuntaan.

²³⁷ Itse en katso tulleen 1980-luvun lopussa nimitetyksi Pellervon johtoon keskustalaisena. Vaikka olin toki toiminut 1970-luvun alkupuolelta lähtien erilaisissa keskustalaisissa asiantuntijatehtävissä, koin, että nimitykseni Pellervoon tapahtui tästä huolimatta. Tämän olen päättellyt mm. siitä, että juuri tästä teemasta – mikä olisi sopivan etäinen suhde Keskustaan – kävimme nimitysprosessin yhteydessä syvällisimmät keskustelut Pellervon johtokunnan silloisen puheenjohtajan Sakari Kontion kanssa.

²³⁸ Pellervon osalta pyrin omalta osaltani muuttamaan – tosin on sanottava, että vaihtelevalla menestyksellä – tätä asetelmaa. Ei kuitenkaan niin – mikä on näissä asioissa vallitseva pellervolainen tapa, jota myös omalta osaltani halusin jatkaa – että henkilöitä olisi nimitetty tehtäviinsä poliittisin perustein, vaan niin, että yhteiskunnallinen aktiivisuus saatettiin noteerata tietyissä tilanteissa henkilölle lisämeriitiksi johonkin tehtävään. Niminä voisi tältä osin mainita aktiivi kokoomuslaisena tunnetun, Pellervon osuustoimintajohtajana 1980-luvun lopulta 1990-luvun alkupuolelle toimineen Heikki Järvisen – hän oli tosin nimitetty Pellervoon jo hieman minua aikaisemmin – ja Pellervossa toiminutta uusosuustoiminta- (uot-) projektia projektin alkuvaiheessa vetäneen, Sirola-opiston rehtorinakin uransa varhaisemmissa vaiheissa – ja myöhemmin EU-komissiossa osuustoiminta-asiantuntijana – toimineen Pekka Pättiniemen.

8.2 Omistajuus ja omistajaohjaus osuustoiminnassa 1980-luvun lopulla

Osuuskunta yritysmuotona kaipaa varmaan edelleenkin kehittämistä, mutta jäsen-omistajan ja henkilökunnan kannalta tähän yritysmuotoon sisältyy mielestäni tasapainottavaa turvallisuutta. Meidän on löydettävä yksityiseen omistamiseen rakentuvalle osuustoiminnalle uusi tuleminen. Osuustoimintaan on rakennettava sisälle kapitalistisen yritysmaailman dynaamisuus ilmaa keinottelun tuomaa levottomuutta.

Sakari Kontio 1990

Yritystoiminnassa on omistajuuden merkitys alettu ymmärtää kokonaan uudella tavalla viime vuosina. Jopa valtionyrityksissä valtion omistajan rooli on korostunut ja kas kummaa, tulokset ovat parantuneet. Osuustoiminnallisten yritysten menestys tai menestyksettömyys on loppujen lopuksi kiinni niiden omistajista, osuuskunnan jäsenistä. Jos yritys menee huonosti, vika on viime kädessä jäsenten, jotka ovat omistajia. Osuustoiminta voi tervehtyä ja menestyä vain omistajien toimien kautta. [--] mahdollisuus muuttaa osuuskunta joustavasti osakeyhtiöksi. Tämä avaa osuustoiminnallisille yrityksille todella uusia mahdollisuuksia. [--] Osuustoiminnallisten yritysten on itse mietittävä, mikä on heidän tulevaisuutensa kannalta paras yritysmuoto. Yritys ja sen omistajat, osuuskunnan jäsenet, eivät ole lain [vuoden 1989 osuuskuntalain uudistus] tultua hyväksyttyä enää yritysmuotonsa vankeja.

Matti Aura 1989

Kaikista edellä mainituista ongelmista ja epäilyistä huolimatta päädyttiin Pellervon johdon käymissä keskustelussa lopulta siihen, että omistajuuskysymykset tulevat lähivuosina olemaan osuustoiminnallisen yrittämismallin kehitystyössä aivan keskeisiä. Näin ollen niiden kimppuun käytiin niin pian kun se suinkin oli järjestön kiireellisimpien saneeraus- ja uudelleenorganisointitehtävien lomassa mahdollista.

Rakennettaessa kehitystyön käsitteellistä pohjaa erään ongelman muodosti kuitenkin se, että ajan yleisen hengen mukaisesti omistajuuskysymyksistä ei ollut juurikaan käytettävissä ajan tasalla olevaa tutkimustietoa, ei yleisesti, osuustoiminnallisesta omistajuudesta puhumattakaan. Omistajuuskysymysten noustessa yhteiskunnallisen kehitystyön agendalle tilanne alkoi kuitenkin varsin nopeasti korjautua.

Pellervolaisen kehitystyön kannalta erittäin hyödyllisiksi osoittautuivat kolme suomalaisen uudemman ajan omistajuustutkimuksen pioneeria:

- Professori Bengt Holmströmin tekemä urauurtava työ organisaatotaloustieteen parissa (ks. esimerkiksi Holmström 1986 ja 1988; Holmström & Tirole 1989). Se auttoi meitä jäsentämään osuustoiminnallista liikeideaa ja näkemään yrityksen omistukseen ja omistajuuteen liittyvät järjestelmä- ja taloudellisen systeemin ohjausulottuvuudet.²³⁹
- Kauppatieteen tohtori Jyrki Verasen Helsingin kauppakorkeakoulun johtamisen laitoksella tekemä väitöskirja-(Veranen 1987) ja hänen muukin ennen muuta omistajuuskysymyksen eri puolia käsittelevä tutkimus- ja selvittelytyönsä (ks. esimerkiksi Veranen

²³⁹ Tutustuin Holmströmiin henkilökohtaisesti ETLAn 40-vuotisjuhlaseminaarin yhteydessä (ks. Holmström 1986) ja yhteydenpitomme tiivistyi Holmströmin viettäessä 1990-luvun alussa yliopistollista sapativuottaan Suomessa. Erityisesti hänen Jaakko Lassilan 60-vuotisjuhlakirjaan (1988) kirjoittamansa artikkelin koin sen ilmestyessä älyllisessä rehellisyydessään ”virkistäväksi suihkuksi” suomalaisen 1980-luvun talouspoliittisen dogmaattisuuden keskellä.

1996) auttoi myös osuustoimintaa jäsentämään omien omistajuusongelmiensa teoreettisia ja strategisia lähtökohtia. Erityisen tärkeää osuustoiminnan kehittämisen kannalta oli Verasen keskeinen tutkimustulos, jonka mukaan omistajilla on yrityksessä oma strategisesti tärkeä ja itsenäinen roolinsa, jota he eivät voi delegoida kenellekään muulle. Myös Verasen yhdeksi omistajuuden tyypilliseksi ongelma-alueeksi omassa väitöskirjatyössään identifioima ”osuuskuntasyndrooma” (ks. Veranen 1987: 90) oli hyödyllinen ulkopuolinen herättäjä osuustoiminnalle ja auttoi osuustoiminnan piirissä työskenteleviä ymmärtämään entistä syvällisemmin oman yrittämismallinsa ominaispiirteitä ja ongelmia.

Kuvio 21 Yrityksen kilpailukyvyyn kolme osatekijää



Lähde: Koski 1988: 9

- Kolmas herättäjä – tosin hieman eri tavoin kuin kaksi muuta edellä mainittua – oli Nokian nuorena kuolleen kehitysjohtajan Timo H. A. Kosken postuumisti julkaistu väitöskirjatyö (1988). Erityisen hyödylliseltä tuntui Kosken työn keskeisen lähtökohdan muodostanut kuvio (kuvio 21) kolmesta yrityksen kilpailuedun muodostavasta, toisiinsa sidoksissa olevasta ulottuvuudesta, omistaja-, liiketoiminta- ja organisaatiostrategioista (mt: 9) ja hänen siltä pohjalta – lähinnä Nokian tuolloisia kehityshaasteita ajatellen – vetämänsä johtopäätökset. Ne auttoivat meitä jäsentämään entistä paremmin – mutta lähes päinvastoin kuin Koski itse teki Nokian osalta (ks. alla tietoruutu 20) – myös osuustoiminnan omistajuushaasteita (ks. Skurnik 1990e).²⁴⁰

²⁴⁰ Tutkijoiden ajattelutapaa ja kontribuutiota 1980-luvun lopun keskustelulle kuvaa hyvin seuraava lainaus Bengt Holmströmin (1986) Etlan 40-vuotisjuhlassa pitämästä juhlaesitelmän loppuyhteenvedosta: ”Uusi institutionaalinen talousteoriat, jota esitelmässäni olen yrittänyt havainnollistaa, on tuomassa tähän [perinteisen talousteorian soveltamisessa koettuihin vaikeuksiin] korjauksen. Sen lähtökohdaksi on oletus, että organisaatiomuodot ovat ratkaisuja monisäikeisiin kannustinongelmiin. Kääntäen tästä seuraa, että organisaatioiden tarjoamat taloudelliset kannustimet pitkälti määräävät organisaation tehokkuuden. Tästä syystä tulisi tarkastella yrityssuunnittelun ja talouspolitiikan ongelmia yleisemminkin kannustinnäkökul-

Paljolti tähän tutkimustaustaan tukeutuen lähdin omalta osaltani linjaamaan pellervolaisen omistajuusajattelun suuntaviivoja ensimmäisen kerran vuoden 1990 Pellervon Päivässä (ks. tietoruu-
tu 20). Nämä keväällä 1990 esitetyt ajatukset ja peruslinjaukset muodostivat suurelta osin lähtö-
kohdan pellervolaiselle omistajuusprojektille, joka käynnistyi ensin tutkimuksen parissa, jatkui
sitten järjestöportaassa, mutta siirtyi sitten varsin – yllättävän! – pian myös yritystasolle.

TIETORUUTU 20: Osuustoimintanäkökulma omistajuuteen vm 1990

Puheenvuoroni ”Omistajuus osuustoiminnallisessa yritysmuodossa” vuoden 1990 Pellervon Päivässä lienee yksi ensimmäisiä omassa sarjassaan (Skurnik 1990e). Se antaa paitsi autenttisen ajankuvan, myös varsin perusteellisen katsauksen sekä siihen, mistä lähtökohdista lähdimme omistajuuskysymyksiä pellervolaiselle osuustoimintaväelle avaamaan, että myös siihen, millai-
silla ajatuksilla ja millaisista lähtökohdista – kuinka ”kaukaa” ja perustekijöistä lähtien – peller-
volaisen osuustoiminnan piirissä lähdettiin tätä talousmallimme muutoksen yhtä ydinkäsittettä
ja -muuttujaa kehittämään.

[--] *Omistajuus – talouselämän perusvoima* [--] Yritystoiminnassa omistajien rooli on tärkeä. Erityisen tärkeä se on tietenkin yrityksiä perustettaessa. Omistajien ja omistajuuden rooli korostuu myös erilaisten murrosvaiheiden yhteydessä, jolloin tarvitaan päätöksiä siitä, mihin suuntaan yritystoimintaa [yritysrakenteita, liiketoiminta-alueita, yritysstrategioita, yhteistoimintasuuntia ja -malleja, jne.] pitää muuttuneissa olosuhteissa kehittää.

Yritystoiminnassa omistajuuteen liittyy kaksi erikoisoikeutta: oikeus kontrolloida omis-
tuksen kohdetta ja oikeus yritystoiminnan tuottamaan liikevoittoon sen jälkeen kun kaikki
muut kiinteillä sopimuksilla määritellyt kustannukset on korvattu muille osapuolille. Vas-
taavasti omistajat kantavat vastuun riskeistä, jos yritystoiminta osoittautuu tappiolliseksi.

Elämme parhaillaan yhtä syvällisimmistä murroskausista moniin vuosikymmeniin, ajan-
jaksoa, joka on verrattavissa jopa teolliseen vallankumoukseen. Yritykset joutuvat toimi-
maan jatkuvan ja usein aivan yritystoiminnan peruslähtökohtiin ulottuvien muospaineiden
alaisena. Tämä antaa taustaa sille, miksi myös yritysten omistuskysymykset ovat olleet vii-
me aikoina niin paljon esillä.

Pellervolainen osuustoiminta on toistaiseksi ilmeisen heikosti valmistautunut vastaamaan
niihin haasteisiin, joita murroskausi aiheuttaa yritysten omistajuudelle. Periaatteelliset asen-
noitumisongelmat juontavat juurensa aina osuustoiminnan peruslähtökohdista. Viime vuosi-
en markkinahumussa yritysten omistuskysymyksistä virinnyt sinänsä tärkeä, mutta osittain
aika yksipuolinen keskustelu ei ole tämän vuoksi puhutellut osuustoimintaihmiä.

masta. Kehotankin avoimempaan keskusteluun insentiiveistä. Työsopimukset, verotus, osakemarkkinoi-
den sääntely, kaikki sopivat hyvin esimerkeiksi, joista usein puhutaan tasa-arvon merkeissä, mutta joiden
kohdalla olisi yhtä keskeistä tuoda insentiivit ja tehokkuus esiin. Tämä on tärkeää myös siksi, että par-
haatkaan organisaatioratkaisut eivät ole pysyviä. Teknologinen ympäristö muuttuu jatkuvasti ja tämä
pakottaa toistuvaan sopeutumiseen. Organisatorista innovaatiota on ylläpidettävä siinä missä tuoteinno-
vaatiotakin. Molemmat ovat mitä suurimmassa määrin kilpailukeinoja.”

Pellervolaisiin yrityksiin vuosien mittaan kertyneistä huomattavista taloudellisista arvoista huolehtiminen edellyttää kuitenkin myös pellervolaisilta päätöksentekijöiltä selkeästi määriteltyä ja määrätietoisesti toteutettua omistusstrategiaa. [--]

Talousskasvun salaisuus: Kilpailu ja kannustimet yrittäjyyteen [tässä välissä puhetekstissä on tämän luvun alussa oleva lainaus (Holmström 1988: 43–44)] [--] Eri yritysmuotojen – osuuskuntien, osakeyhtiöiden, avoimien ja kommandiittiyhtiöiden, jne. – perustarkoituksena on luoda yritystoiminnalle sellaisia sääntöjä, joiden puitteissa pitkäjänteinen ja järjestäytynyt taloudellinen toiminta on mahdollista.

Osaakeyhtiön keksiminen oli aikanaan tärkeä edistysaskel. Se oli eräs niistä avaimista, joiden avulla teolliseen tuotantoon saatiin nykyaikaisen teollistumisen alkuvaiheissa suuria pääomia ilman, että sijoittamiseen liittyi liian suuria yksityistaloudellisia riskejä.

Osuustoiminnan ydin nro 1: oikeudenmukainen voitonjako Osuuskuntamuodon yritysfilosofia kehittyi niin ikään teollistumisvaiheen aikana. Se syntyi kritiikkinä osakeyhtiön keksimisen myötä nopeasti yleistynyttä pääomapainotteista omistajuutta ja varsinkin siihen liittyvää voitonjakoperiaatetta kohtaan. Osuustoiminnan päämääränä oli luoda vaihtoehto kapitaalivetoiselle osakeyhtiölle, yritysmuoto, joka jakaa yrittämisen hedelmät tasapuolisemmin tuotantotoimintaan osallistuvien kesken.

Käytännössä tähän pyrittiin muuttamalla ja laajentamalla osuustoiminnallisen yrittämisen omistajakäsitettä. [--] Yleinen, yritystoiminnan valtavirrassa syntynyt omistamisen ja omistajuuden käsitteistö sopii näin ollen huonosti osuustoiminnalliseen ajattelutapaan. [--] Osuustoiminta kehitettiin alun pitäen vaihtoehtoiseksi yrittämismalliksi sellaisille talousyksiköille, joilla ei ollut mahdollisuuksia osallistua yritystoimintaan kapitaalivetoisella pohjalta tai joille se ei ollut taloudellisesti edullista. Osuustoiminta on siten liikeideana eräänlainen ”pienien ihmisten strateginen allianssi”. Usein tavoitteena on koota yhteen suuri joukko ihmisiä ja saada tätä kautta yhdessä toimien markkinoilla tarvittavaa neuvotteluvoimaa.

Tällaisen, tosiasiaa hyvin vaativan liikeidean onnistumisen välttämätön perusedellytys ovat selkeät ja tasapainoiset pelisäännöt, jotka riittävän monet ihmiset tuntevat ja myös sisäistävät itselleen sopiviksi. Osuustoimintaperiaatteiden ja -ideologian käytännön tavoitteena onkin ollut [--] pyrkimys saada oman yrittämismallin eri osatekijät liikeidean kokonaisuutta tukevalla tavalla ja samalla ihmisiä puhuttelevalla tavalla yhteensopiviksi. Myös yksityisen ja yhteisen edun edistämistavoite [--] on ollut oleellinen lähtökohta osuustoiminnan periaatteiden kehittämisessä.

Käytännön liikeideana osuustoimintaa kehitettiin kuitenkin alun perin nimenomaan markkinatalouden puitteisiin. Markkinatalouteen ankkuroidusta lähtökohdasta seuraa, että osuustoiminnallinen yrittäminen on samojen yleisten taloudellisten lainalaisuuksien alainen kuin kaikki muukin yksityisyritteliäisyys.

Liikeidean lähtökohta ja ydin on yrittäminen yhdessä ja yhteisvastuullisesti jäsenille henkilökohtaisesti tärkeiden ja ”läheisten” taloudellisten tarpeiden tyydyttämiseksi. Liikeidean erityispiirteiden vuoksi osuustoiminnan sisällä vaikuttavat taloudelliset mekanismit ja kannustinrakenteet eroavat varsin merkittävästi kapitaalivetoisesta yrittämisestä. Näiden erityispiirteiden vuoksi osakeyhtiön ja osuuskunnan välillä on selviä eroja, joiden taloudellinen merkitys on varsin huomattava. Niiden tunteminen ja hyväksi käyttäminen on oleellinen lähtökohta menestykselliselle yritystoiminnalle.

Liikeidean lähtökohta: pääomaintressin rajoittaminen Kauaskantoisin osuustoiminnan erityispiirre on pyrkimys heikentää pääomaintressien vaikutusvaltaa yritystoiminnan päätöksenteossa. Tässä tarkoituksessa osuuskunta on haluttu eristää yleisistä pääomamarkkinoista. Ja samasta syystä liiketoiminnan yhteydessä syntyvä yritysomaisuus on osuustoiminnassa pääsääntöisesti yhteisomistuksessa.

Näillä valinnoilla osuustoiminta on kuitenkin samalla luopunut ainakin kahdesta keskeisestä markkinatalouteen kuuluvasta ja nimenomaan omistajuuden kannalta tärkeästä taloudellisesta mekanismista.

Kun osuuskunnan osuudet eivät ole vapaasti markkinoitavissa, mahdollisuudet sovittaa osuuskuntamuotoisessa yritystoiminnassa yhteen hyvin erilaisten omistajien erilaisia taloudellisia intressejä ovat varsin rajoitetut. [--] Toiseksi osuuskunnan omistajat eivät voi myöskään valvoa omistajaintressejään eivätkä seurata perustamiensa liiketoimintojen menestymistä siten, että käyttäisivät hyväkseen markkinoiden antamaa tietoa liiketoimintojen markkina-arvon kehityksestä. Täten osuuskuntien hallintoelimiin valituille luottamushenkilöille on jätetty osuustoiminnallisissa mallissa todella painava vastuu omistajaintressin valvojana ja toteuttajana. Hallintomiesten asema on osuustoiminnassa lähtökohtaisesti paljon laajalaisempi kuin muussa yritystoiminnassa, jossa yritysomaisuus on suoraan yksittäisten osakkaiden omistuksessa ja jossa omistajaintressien valvontaa tukee markkinamekanismin kautta välittyvä tieto.

Omistajuus – osa yrityksen perusstrategiaa [--] Varsin havainnollisen ja mielenkiintoisen näkökulman yritystoimintaan liittyvien omistajuuskysymysten yleisemmälle pohdiskelulle saa oheisesta kaaviosta (ks. edellä oleva kuvio 21). Kaavio oli edesmenneen Nokia Oy:n johtokunnan jäsenen Timo H. A. Kosken omistajastrategioita selvitelleen väitöskirjatyön lähtökohtana. Tutkimuksessa selvitettiin omistusrakenteen ja omistajastrategioiden roolia yritystoiminnan suhteellista kilpailuetua synnyttävänä osatekijänä. kuvion perussanoma on selvä:

- Ensiksikin yrityksen kilpailuetu muihin yrityksiin nähden koostuu kolmesta osatekijästä: liiketoimintastrategiasta, organisaatiostrategiasta ja omistajastrategiasta.
- Toiseksi, kilpailukykyisen liikeidean perusedellytys on, että nämä kolme osa-aluetta muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden. Omistusrakenteen ja noudatettavien omistusstrategioiden tulee siten sopia yhteen niiden liiketoiminta-alueiden kanssa, joilla yritys haluaa toimia. Ja samalla tavoin yritysraakenteiden sekä yritysten johtamis- ja valvontajärjestelmien on oltava sellaiset, että ne sopivat yhteen kahden muun osa-alueen kanssa.
- Ja kolmanneksi, toimivalla omistajuudella on merkitystä yritystoiminnan kilpailukykyyn kannalta. Se ei estä tietenkään sitä, ettei yrityksiä voida omistaa menestyksellisesti useammalla eri tavalla, esimerkiksi kapitaaliveitoisesti ja osuustoiminnallisesti.

Osuustoiminnan kehittämisen kannalta oheinen tarkastelu herättää varsin mielenkiintoisia periaatteellisia ajatuksia. Kuten edellä todettiin, osuustoiminnalla on merkittäviä eroja muihin yksityisen yrittämisen malleihin nähden omistajuusulottuvuudella. Tämä peruslähtökoh- ta on hyvin oleellinen ja on siten otettava asianmukaisesti huomioon tehtäessä valintoja kahdella muulla ulottuvuudella:

- Eli osuustoiminnan liiketoiminta-alueita olisi kehitettävä siten, että ne sopivat yhteen yrityksen omistusrakenteen, omistajien yritystoiminnalleen asettamien tavoitteiden ja heidän valitsemiensa omistusstrategioiden kanssa.
- Samoin yritysraakenteet, yritysmuodot ja yritysorganisaatiot on valittava osuustoiminnassa siten, että ne sopivat yhteen omistusrakenteen ja noudatettavan omistusstrategian kanssa, mutta tekevät samalla mahdolliseksi kilpailukykyisen toiminnan valituilla liiketoiminta-alueilla.

Mihin osuustoiminnallinen liikeidea sopii, mihin ei? Osuustoiminta on tosiasiaa muuta yritystoimintaa kiinteämmin sidoksissa omistuksellisiin lähtökohtiinsa. Osuustoiminnassa omistusrakenteiden muuttaminen ei käy yhtä helposti kuin osakeyhtiössä, jossa osuudet ovat markkinoitavissa. Tämä vaikuttaa varsin oleellisesti myös niihin johtopäätöksiin, joita oheinen Kosken kehittämän tarkastelukehikon puitteissa voidaan eri yritysmuotojen osalta tehdä. Osuustoiminnan osalta johtopäätökset poikkeavat varsin ratkaisevasti niistä liikkeenjohdon itsenäistä roolia korostaneista johtopäätöksistä, joihin Koski itse tutkimuksessaan päätyi tarkastellessaan asiaa julkisesti noteeratun suuren pörssiyhtiön näkökulmasta.

Edellä ollut periaatteellinen pohdiskelu osuustoiminnallisen yrittämismallin tietyistä taloudellisista ominaisuuksista voidaan nyt yhdistää tähän Kosken esittelemään tarkastelukehikoon. Tämä tarkastelu antaa aiheen seuraaville yleisille johtopäätöksille:

- Ainakaan perusmuodossaan, siis osuuskuntana, osuustoiminnallisen yrittämismallin vahvuus ei ole sellaisilla liiketoiminta-alueilla, joissa edellytetään runsaasti pääomia ja erityisesti riskipääomaa.
- Osuustoiminnallisessa yrittämismallissa ei ole myöskään perusmuodossaan valmiina riittäviä taloudellisia kannustinrakenteita ja valvontamekanismeja, joiden puitteissa toiminnan tehokkuus ja pääomien tarkoituksenmukainen kohdentuminen voidaan ilman erityisjärjestelyjä varmistaa toiminnan mittasuhteiden kasvaessa.
- Perusmuodossaan osuustoiminnallinen yrittämismalli ei myöskään ole parhaimmillaan sellaisilla laajan teollisen toiminnan alueilla, joilla jäsenten kytkentä yrityksen tuotantoon hyödykkeisiin on hyvin etäinen.

Yleisemminkin voidaan todeta, että osuustoiminnallisen yrittämisen perusvahvuuksien käyttö edellyttää sellaisia organisatorisia ratkaisuja, joissa jäsenet voivat aidosti sitoutua osuuskuntaansa niin yrityksen hyödykkeitä tai palveluksia käyttävänä asiakkaana kuin myös yrityksen toimintaa valvovana omistajana. Käytännössä tämä merkitsee mm. sitä, että osuustoiminnan suhteelliset vahvuudet eivät ole monimutkaisia yritysraakenteita edellyttävillä liiketoiminta-alueilla. Kääntäen saman asian voi sanoa myös niin, että osuustoiminnan omailemisen omistusmallin hyväksikäyttö edellyttää sitä enemmän huomiota kiinnitettäväksi yritys- ja hallintorakenteiden toimivuuteen mitä laaja-alaisempiin liiketoimintaoperaatioihin tätä yrittämismallia halutaan soveltaa.

Käytännön johtopäätöksiä harkittaessa on edellä olevaan periaatteelliseen pohdiskeluun lisättävä vielä yksi tärkeä lisähuomio ennen kuin sen perusteella ryhdytään tekemään pidemmälle meneviä yleistäviä johtopäätöksiä nykyisen osuustoiminnallisen yritystoiminnan kannalta.

Osuustoiminnallinen yritystoimintahan ei ole Suomessa ollut enää pitkiin aikoihin yksi yhteen sama asia kuin osuuskunnat, vaan tosiasiallisesti huomattavasti laajempi. Periaatteellisesti on hyvin tärkeää ymmärtää, ettei osuuskunta ole osuustoiminnan tavoite, vaan nimenomaan keino. Sinänsä kyllä hyvin tärkeä, koska se on alun perin kehitetty palvelemaan mahdollisimman hyvin juuri osuustoimintaperiaatteiden käytännön toteuttamista.

Myös osuustoiminnan on käytettävä tarjolla olevaa keinovalikoimaa, mm. eri yritysmuotoja, hyväksi sen mukaan, mitä osuustoiminnalle kulloinkin asetetut yleisemmät tavoitteet ja/tai mitä osuustoiminnallisesti harjoitettavat kulloisetkin liiketoiminnat edellyttävät. Tässä suhteessa esimerkiksi S-ryhmässä viime vuosina kehitetty uusi omistaja-asiakas-ajattelu samoin kuin Metsäliiton jo pidemmän aikaa sitten toteuttama holdingyhtiörakennelma edustavat osuustoiminnan kehittämisen kannalta yleisemminkin tärkeää uusajattelua. Omistajien tärkeä perustehtävä on kuitenkin asettaa käytettävälle keinovalikoimalle sellaiset reunaehdot, että heidän tärkeänä pitämänsä tavoitteet voidaan käytännössä toteuttaa. Eräs tällainen peruslähtökohta on luonnollisesti omistuksen ja määräysvallan säilyminen siellä, missä sen on tarkoitettu olevan.

8.3 Pellervolaisia kehityslinjauksia murrosvaiheen alla

Voin käyttää SOK:n ja Keskon välistä vertailua esimerkkinä siitä, miten keskeisiä kannustinkysymykset [ts. omistusmuodon vaikutukset] voivat olla. Molemmat yritykset toimivat samantapaisissa olosuhteissa ja periaatteessa molemmilla pitäisi olla samat edellytykset menestymiseen. Menestyksen ero [Keskon ylivoima S-ryhmään nähden] on kuitenkin ollut merkittävä. Syynä tähän on ilmeisesti se, että kauppiat ovat lähes yksityisyrittäjiä kun taas SOK:ssa heidän henkilökohtainen sijoituksensa on ollut olematon ja tulostavuu vähäinen. Usein konkurssikypsiä kauppiaita on tuettu hyvin menestyvien kustannuksella. En usko, että mikään yrityskulttuuri, strateginen suunnittelu tai muu organisaatiomagia pystyy tällaista epäkohtaa kompensoimaan. Vain organisaatiomuutos, joka puuttuu kauppiaiden kannustimiin, voi pysyvästi auttaa.

Bengt Holmström 1986

Edellä luvuissa 8.1 ja 8.2 kuvattu yhteiskunnallinen ilmapiiri ja pellervolainen yleisasetus ei ollut vailla periaatteellisia ja käytännön ongelmia. Nämä ongelmat, joista yhdeksi tyypilliseksi esimerkiksi on nostettu Hankkijan konkurssi (ks. Vapaakallio 1995; Häikiö 1997) ja jota myös edellä oleva professori Holmströmin – sen ajan ekonomistien ja talouselämän vaikuttajien yleisestä ajattelutavasta kertova – sitaatti heijastaa, olivat näin ollen oleellinen osa sitä ongelmanasettelua, joka osuustoiminnan omistajuuskysymyksiin ennen taloutemme viimeistä murrosvaihetta liittyi.

Ongelmia oli omistajuuskysymysten kehittymättömyyden lisäksi monella muullakin suunnalla. Ensimmäinen osuustoimintaa ei – enää, vieläkö?! – kunnolla ymmärretty, ei edes osuustoiminnan sisällä puhumattakaan ulkopuolisista (ks. liite 15). Osuustoiminnan sisällä oltiin huolestuneita osuuskuntien jäsenten vieraantumisen yhä suuremmiksi kasvaneista osuuskunnistaan ja jäsenistön valitseman luottamusjohdon otteen lipsumisesta niiden yhä vahvemmaksi ja itsevaltaisemmaksi käyneestä liikkeenjohdosta. Osuustoimintapiirin ulkopuolelta osuustoi-

mintaa epäiltiin yhtäältä ”lampaan vaatteisiin” piilotetuksi sosialismiksi, ja toisaalta sitä epäiltiin talouselämän pelisääntöjä rapauttavaksi ”isännättömäksi pääomaksi”.

Näin ollen ei ollut ihme, että osuustoiminnan itsestään ja omasta yrittämismallistaan antama kuva oli jäsentymätön niin osuustoiminnan oman jäsenistön kuin liikkeenjohdonkin piirissä. Ja samaa se oli useimmille elinkeinoelämän ammattilaisillekin. Toiseksi osuustoiminnallista yrittämismallilta puuttui ajanmukainen teoria ja käsitteellinen ankkurointi, eikä talousteoria muutoinkaan ollut kehittynyt kovin pitkälle yritystoiminnan ymmärtämisessä.

Nämä yhä selvemmin esille nousevat ongelmat olivat myös taustana sille, että osuustoiminnallisen omistajuuden tiedostamis- ja kehittämiskysymykset nousivat Pellervoa ja sen kautta pellervolaista elämänpäiirää²⁴¹ uudistettaessa keskeisiksi. (Skurnik & Varjovaara 1984; Skurnik 1988e; ks. myös tietoruutu 21)²⁴²

Kuitenkin voidaan sanoa, että asiallisesti osuustoiminnallinen omistajuuskeskustelu jouduttiin 1980-luvun lopulla aloittamaan pellervolaisen osuustoiminnan piirissä aivan alusta. Ennen kuin saattoi puhua itse asiasta, oli ensin osoitettava, että omistajuus on ylipäänsä tärkeä kysymys!

Lisäksi on muistettava, että osuustoiminnassa, joka on paitsi liiketoimintaa, myös miljoonajäseninen kansanliike, uudet asiat on nostettava keskusteluun prosessinomaisesti ja käyttämällä samaan aikaan monia eri ”jakelukanavia”²⁴³ (vrt. Komi & Huomo 1997).

Ajallisesti Pellervossa viime vuosina toteutettu omistajuusprojekti jakautui muun yhteiskunnallisen kehityksen järjestötoimintaan aiheuttamien kiireiden vuoksi kahteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa, joka ajoittui 1980-luvun lopulta 1990-luvun alkupuolella, painopiste oli omistajuuteen liittyvissä periaatteellisissa kysymyksissä, osuustoiminnallisen omistajuuden analysoinnissa ja herättelyssä sekä joissakin ajankohtaisissa käytännön kysymyksissä.

²⁴¹ Tämä termi on tässä käytössä aivan tietoisesti kuvaamassa ko. asian laaja-alaisuutta. Osuustoiminnassa relevantti kokonaisuus koostuu ainakin seuraavista peruselementeistä: a) osuuskuntien jäsenistä ja heidän mahdollisista omista yrityksistään (esimerkiksi maataloista), joiden jatke osuustoiminnallinen yritys ja yrittäjäyys ovat; b) osuuskuntien muodostamasta jäsenyhteisöstä; c) itse osuustoiminnallisesta yrityksestä ja sen jäsenen muodostaman jäsenyhteisön omistajavaltaansa edustuksellisesti osuuskunnan hallintoneuvostoon ja hallitukseen/johtokuntaan käyttämään valitsemasta osuuskuntien luottamusjohdosta; d) osuuskuntiin palkatusta liikkeenjohdosta ja muusta henkilökunnasta.

²⁴² Näihin, kuten useimpiin muihinkin vastaavatyypisiin ongelmiin pureuduimme perehtymällä paitsi alan uusimpaan kirjallisuuteen, teoriaan ja kokemustietoon, myös hankkimalla järjestötason kautta pellervolaisen elämänpäiirän yhteiseen käyttöön – keskustelukumppaneiksemme, puhujiksi tilaisuuksiimme, kirjoittajiksi julkaisuihimme, jne. – kaiken sen käytännön tiedon, taidon, kokemuksen ja osaamisen, mitä niin tieteellisen tutkimuksen kuin osuustoiminnan ja yritystoiminnan kentältä oli saatavissa. Elimellisenä osana 1980-luvun lopun ja 1990-luvun alun osuustoiminnalliseen omistajuuskeskusteluun liittyivät myös Pellervon toimesta esille nostetut osuustoiminnallisen liikeidean (Pellervon 90-vuotis-juhlasymposiumin teemanahan syksyllä 1989 oli ”Osuustoiminta liikeideana”) ja yhteistyön (ks. luku 9) aihepiirit.

²⁴³ Pellervon osalta näistä tärkeimpiä ovat viime vuosikymmeninä olleet ainakin (ks. myös liite 10): 1) Pellervon vuosikokouksen yhteydessä järjestettävä Pellervon Päivä-seminaari, josta on muodostunut 1980-luvun lopulta lähtien suomalaisen osuustoiminnan laajapohjaisiin ja suurimpia osanottajamääriä yhteen kokoava vuotuinen päätapahtuma; 2) Osuustoiminta-lehti, joka tavoittaa varsin laajasti osuuskuntien liikkeenjohdon ja hallinnon sekä varsinkin 1990-luvun loppua kohden yhä merkittävämmäksi kasvanut Pellervon sähköinen viestintä Internetin – Pellervon kotisivun www.Pellervo.fi -kautta; 3) Pellervon hallinnon ja toimivan johdon edustajien puheet, haastattelut ja muut julkiset esiintymiset; 4) Pellervon luottamus- ja liikkeenjohdon keskustelufoorumit; 5) Erilaiset sidosryhmätalaisuudet, erityisesti Villingin kesä -toiminta; 6) Luottamus- ja liikkeenjohdon koulutus 1990-alussa perustetussa Pellervo-Instituutti Oy:ssä [Pellervon koulutusosaston ja MTK:n opiston toiminnan jatka].

Tämän vaiheen eräänlaisen välitilinpäätöksen ja yhteenvedon muodosti Pellervon hallinnon vuoden 1993 aikana käsittelemä ja joulukuun alussa samana vuonna hyväksymä raportti ja suositukset otsikolla ”Jäsenomistajuus osuustoiminnallisissa yrityksissä” (ks. tietoruutu 21).²⁴⁴ Tämä työ ja sen pohjalta syntynyt, laajalle levinnyt dokumentti olivat tärkeä suomalaisen talousmallin murrosprosessiin liittyvä pellervolainen peruslinjaus – niin murroksen hahmottamisen, sen osuustoiminnallisen hallitsemisen kuin siihen liittyvän yleisemmän yhteiskuntapoliittisen tahtotilan linjaamisen osalta.

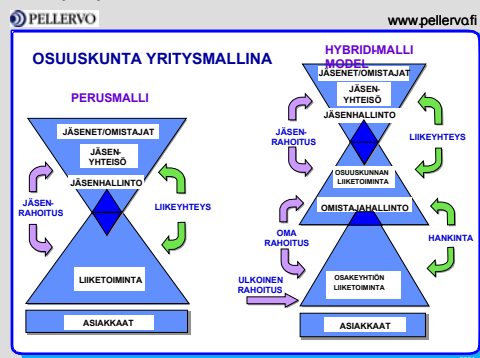
TIETORUUTU 21: Hukattua omistajuutta etsimässä – Pellervon omistajuusteetit vuonna 1993

Pellervo-Seura asetti joulukuussa 1992 osuustoiminnan omistajuuskysymyksiä selvittämään työryhmän,²⁴⁵ jonka puheenjohtajana toimi osuustoimintajohtaja Risto Volanen. Työryhmän mietintö valmistui syksyllä 1993 (ks. OT 1994: 23–27). Johtokunnan käsittelyn jälkeen Pellervon valtuuskunta vahvisti mietinnön ja sen suositukset 10.12.1993.

Mietintö analysoi ensin omistajuuden käsitettä ja siinä tapahtunutta historiallista kehitystä. Viimeaikaisesta kehityksestä työryhmä totesi seuraavaa:

Aivan viime vuosina erityisesti amerikkalaisessa omistajuuskeskustelussa on tapahtunut merkittävä muutos. Monet huomattavat amerikkalaiset tutkijat – kuten Peter Drucker ja Michael Porter – ovat jopa esittäneet huonosti toimivan omistajuuden olevan kansantalouden ongelmien merkittävä syy. [...] Myös Suomessa omistajuuteen liittyvät kysymykset ovat nousseet esiin kaikissa yritysmuodoissa. Erityisesti Jyrki Veranen on väitöskirjallaan ja muulla tuotannollaan liittynyt monissa maissa käytävään keskusteluun.

Kuvio 22 Osuuskunta-yritysmallina



Lähde: OT 1994: 23;

Skurnik 2002b

²⁴⁴ Raportti julkaistiin kokonaisuudessaan Osuustoiminta-lehdessä (1/94).

²⁴⁵ Työryhmän kokoonpano oli seuraava: osuustoimintajohtaja Risto Volanen (pj, Pellervo), ekonomi, mv. Yrjö Kerkola (Kotieläinjalostuskeskus-Faba, hpj), johtaja Kalevi Suomela (SKOL), tutkimusjohtaja Raija Volk (PTT), lakiasiajn johtaja Raimo Vuori (Pellervo) sihteerinään kehityspäällikkö Sirkku Heinonen (Pellervo) ja asiantuntijanaan professori Kari Neilimo (SOK:n hnpj).

Työryhmän mukaan osuustoiminnalliseen omistajuuteen liittyy neljä elimellisesti toisiinsa sidoksissa olevaa ulottuvuutta (ks. oheinen kuvio 22/perusmalli):

1. jäsenyhteisö ja osuuskunnan perustehtävän ja osuustoiminnallisten periaatteiden määrittely,
2. liikeyhteys eli asiakkuus tai panosten toimittaminen osuuskuntaan,
3. jäsenrahoitus ja siihen liittyen taloudellisen riskin kanto sekä tuloksen jako ja jakotavan päättäminen,
4. jäsenhallinto eli osuuskunnan hallinta yrityksenä, ”omistajavalta”. Jäsenyyden eri ulottuvuuksien perusteella osuuskunnalla on ns. kaksoisluonne: siihen kuuluu sekä jäsenyhteisö että tämän yhteisön omistama yritys.

Osuuskuntien omistajuuskeskustelun ajankohtaisiksi syiksi työryhmä totesi:

- Osuuskuntien toimintaympäristön radikaali muutos ja yrityskoon kasvu edellyttävät strategioiden laajaa ja syvää kehittämistä, mikä välttämättä koskettaa myös osuuskuntien hallintoa ja jäseniä.
- Noveran konkurssi on herättänyt keskustelua jäsenten ja hallinnon roolista ja vastuusta osuuskunnan ohjauksessa ja rahoituksessa.
- Osuustoiminnan omistajuuskäsitteen korostuminen jäsenyyden rinnalla on nostanut esiin jäsenyyteen ja hallintotehtäviin liittyvän henkilökohtaisen vastuun sekä jäsenistöä edustavien hallintokuntien vastuun ja valtuudet.
- Omistajuuskeskustelu liittyy yhteiskunnan yleisempään markkinataloutta suosivaan muutokseen.

Tekemänsä analyysin perusteella työryhmä (ja Pellervon johtokunta ja valtuuskunta) päätyi seuraavaan johtopäätökseen ja yleissuositukseen:

Oikeudellisesti omistajavalta ja -vastuu ovat osuustoiminnallisessa yrityksessä (osuuskunnissa ja osuuskuntien omistamissa osakeyhtiöissä) täysin jäsenillä, ja jäsenhallinnon muodolliset edellytykset näin ovat asianmukaiset. Jäsenhallinnon/omistajuuden toteutumisessa keskeinen kysymys on jäsenten tahto ja taito käyttää omistajavaltaa ja kantaa omistajavastuuta.

Työryhmän mietinnön pohjalta Pellervon valtuuskunta tarkasteli syksyllä 1993 vielä yksityiskohtaisemmin omistajien vaikuttamisen astetta (ja siihen liittyen jäsenomistajien välittömän edustuksen syvyyttä ja edustajien tosiasiallista sisällöllistä vaikuttamis- ja valvontatasoja eri yrityksissä), yrityshallinnollista osaamista, jäsenyhteisöjen järjestöllistä johtamista, luottamusjohdon toimintaedellytyksiä, liikkeenjohdon erityisvalmiuksia ja tilintarkastusta. Tämän perusteella valtuuskunta vahvisti työryhmän ehdotuksesta 14 suositusta. Yleinen huoli ja siten omistajapoliittinen linjaus näiden suositusten takana liittyi siihen, että osuuskuntien luottamusjohto voisi ottaa omaehtoisesti kantaa ja kykenisi myös kantamaan osuustoiminnallisessa yritystoiminnassa sen omistajaroolin, jota meneillään oleva murrosprosessi sille sekä hopealautasella tarjosi että samalla myös vaativan velvoittavana edellytti.²⁴⁶

²⁴⁶ Nämä 14 suositusta kannattaa kirjata tähän muistiin, koska varsinaisen sisällön osalta niihin sisältyy mielenkiintoista ajankuvaa siitä, millaisista asioista ja millä tasolla tuolloin osuustoiminnan piirissä puhuttiin: 1)

Omassa julkisessa esiintymisessäni nostin omistajuuskysymykset esille heti tultuani nimitetyksi Pellervon johtoon. Pirjo Kontion Maaseudun Tulevaisuudessa (1989) julkaistussa ensimmäisessä haastattelussa teema oli esillä väliotsikon ”Omistajuus keskeistä” alla:

Skurnikin mielestä osuustoiminnalla on paljon käyttämättömiä mahdollisuuksia. Jäsenyyden olemuksen analysointi on osuuskunnalle keskeistä. ”Tässä asiassa omistajuus on keskeinen sana. Osuuskunnan pitäisi analysoida, mitä kaikkia mahdollisuuksia se antaa ja mitä riskejä se tuo”, Skurnik sanoo. Hän ei pidä väitettä osuuskuntien jähmeydestä aivan perättöminä. Palautetta saavat myös jäsenet. ”Jäsenet eivät ole riittävästi valvoneet omistaja-intressiään. He eivät myöskään ole piiskanneet yritysten johtoa toimiin. Jäseniä voi moittia myös siitä, että he eivät ole olleet tarpeeksi sisällä liiketoiminnassa pystyäkseen antamaan tukea yritysjohdolle”, Skurnik sanoo.

Syksyllä 1989 aloin availla ongelmavyhtiä pääkirjoitusartikkelissani ”Omistajuus ja demokratia” seuraavaan tapaan (Skurnik 1989g):

Pellervolaisessa osuustoiminnassa tulee olla tavoitteena jäsenhallinnon edelleen vahvistaminen lainsäädännön ja osuustoiminnallisten yritysten uusien haasteiden edellyttämällä tavalla; 2) Tavoitteena tulisi olla, että vaativiin luottamustehtäviin valittavat ovat Pellervo-Instituutin HLJ-tutkinnon (hyväksytty luottamusjohtaja) tai vastaavan suorittaneita tai he suorittavat tutkinnon mahdollisimman pian valinnan jälkeen. HLJ-tutkintoa tulisi seurata riittävä kotimainen ja kansainvälinen jatkokoulutus; 3) Pellervo-Instituutin luottamusjohdon koulutusohjelmat ja strategiaseminaarit toteutetaan mahdollisimman monilla pellervolaisen yritystoiminnan alueilla. Yritysten oman koulutuksen ja instituutin yhteistyötä ja työnjakoa tulee edelleen kehittää; 4) Elintarvike- ja metsäalan koulutusta kehitetään edelleen. Tällöin kysymykseen tulevat esimerkiksi yrityskohtaiset koulutusohjelmat. Toinen kehittämissuunta on Pellervo-Instituutin tuottajien järjestöllinen koulutus, johon kuuluu keskeisenä osana osuuskuntien toiminnan perusteiden ja jäsenten omistajaroolin esittely; 5) Uuden luottamusjohdon sukupolven koulutuksen varmistamiseksi toteutetaan erityinen koulutushanke, jossa korostuu kansainvälinen osaaminen; 6) Luottamus- ja liikkeenjohdon kehittämistä palvelevaa yhteistyötä kotimaisten ja ulkomaisten koulutus- ja tutkimuslaitosten kanssa tulee edelleen edistää; 7) Osuustoiminnallisten yritysten perusteita vahvistavaa jäsenistön järjestötoimintaa tulee kehittää uusien nykyaikaisin muodoin. Luottamusjohdon koulutukseen tulee liittää riittävän laajasti myös jäsenyhteisön järjestöllinen johtaminen. Pellervolaisella kentällä voitaisiin tällöin harkita myös paikallisia ja alueellisia useiden osuuskuntien jäseniä ja hallintoa kokoavia toimintamuotoja, kuten Pellervo-kerhoja; 8) Pellervolaisen järjestö- ja julkaisu toiminnan roolia tulee edelleen kehittää pellervolaisten yritysten toimintaedellytyksiä vahvistavaksi sekä jäsenhallinnon että järjestötoiminnan osalta (Osuustoimintalehti on hiljakkoin alettu lähettää jäsenetuna kaikille hallintohenkilöille). Samoin tavoitteena on kehittää osuustoiminnallista viestintää kouluissa, yleisessä tiedonvälityksessä ja jäsenistön muussa kuin suoraan osuustoiminnallisessa lehdistössä; 9) Osuustoiminnallisten yritysten tulee olla aloitteellisia luottamushenkilöiden teknisten toimintaedellytysten turvaamiseksi. Pellervolaisten yritysten luottamustoimen hoitamisen taloudellisten edellytysten tarkastelua varten on olemassa Pellervo-Seuran palkkiotoimikunta; 10) Luottamusjohdolle ja jäsenistölle tarkoitetuissa koulutuksellisisissa ohjelmissa tulee mahdollisimman usein tarjota liikkeenjohdolle asianmukainen osallistumismahdollisuus ja samalla tulee edistää tämän mahdollisuuden hyväksikäyttöä; 11) Liikkeenjohdon tulee kiinnittää erityistä huomiota osuustoiminnallisten yritysten tehokkaan valvonnan edellytyksenä olevien raportointijärjestelmien asianmukaisuuteen; 12) Tulee selvittää, miten osuustoiminnallisten yritysten tilintarkastustoimi tulee järjestää jäsenomistajia mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti palvelevalla tavalla; 13) Tulee selvittää, miten jäsenten ja luottamusjohdon lähtökohdista toimiva selvitys- ja analyysipalvelu voitaisiin järjestää mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti yritysten sisällä sekä mahdollisesti valtakunnallisesti saatavilla olevana palveluna. Samoin osuustoiminnallisten yritysten sisäistä tarkastusta tulee kehittää siten, että se palvelisi yritysten luottamusjohdosta muodostuvia hallituksia; 14) Tulee selvittää mahdollisuudet muodostaa Pellervo-Seuran yhteyteen tilintarkastusyksikkö, joka tarjoaa osuustoiminnallisille yrityksille osuuskunta- ja osakeyhtiölain mukaisia tilintarkastuspalveluja.

Yritysrakenteiden kehittämisen vähemmälle huomiolle jäänyt ydinkysymys osuustoiminnassa liittyy kuitenkin osuustoiminnallisen omistamismallin erityispiirteisiin. Terveen ja toimivan omistajuuden toteutuminen varsinkaan näköpiirissä olevien uusien yritysrakenteiden puitteissa ei ole itsestäänselvyys. Se on kuitenkin osuustoiminnalliselle yritystoiminnalle ja koko pellervolaisen elinkeinoryhmän menestymiselle niin strateginen kohtalonkysymys, että asiaa on syytä pysähtyä pohtimaan todella huolella ja monipuolisesti [--] Vastaus tuskin löytyy pelkästään osuustoimintaperiaatteista ja -perinteistä, sillä se, mikä sopi alkuaikojen perusosuuskunnille, ei ole välttämättä oikea ratkaisu sille mittavalle yritystoiminnalle, joka nyt on käsissämme ja kehittämishaasteiden edessä. Tämän päivän osuustoimintajohtajien velvollisuutena on etsiä tälle yritystoiminnalle aidossa, mutta samalla nykytodellisuuteen sovitussa osuustoimintahengessä sellaiset yritys- ja päätöksentekorakenteet, jotka täyttävät ainakin seuraavat kolme ehtoa: eli ovat a) liiketaloudellisesti tehokkaita, b) omistajien aidosti hallitsemia ja c) heitä taloudellisesti hyödyttäviä.

Osuustoiminnassa niin kuin missä tahansa yritystoiminnassa oikein valittu ja toteutettu omistajastrategia on elimellinen osa tervettä liikeideaa. Pelkkä puhe osuustoiminnallisen yrittämismallin demokraattisuudesta ei tällöin riitä. Osuustoiminnalliseen yrittämiseen oleellisena ainesosana kuuluvan jäsendemokratian on oltava myös nykytodellisuudessa toimivaa ja tuettava liiketoimintoja. Osuustoiminta on ennen kaikkea taloudellista toimintaa ja tällöin jäsendemokratiakin on ymmärrettävä viime kädessä tätä perimmäistä tavoitetta toteuttavaksi keinoksi, eikä tavoitteeksi sinänsä. Käytännössä yritysjohtajien ja omistajien edustajien ja koko jäsenkunnankin välistä yhteistyötä voisi syventää välittömästi lisäämällä taloudellisen tiedon avoimuutta. Tiedon ja vuorovaikutuksen lisääminen edistää keskinäistä ymmärrystä yhteistä tavoitetta kohtaan.

Myös Pellervon ylin hallinto osallistui keskusteluun. Johtokunnan puheenjohtaja Sakari Kontio – suuresti arvostettu, erityisen pitkän ja monipuolisen luottamusmiesuran pellervolaisen osuustoiminnan ja tuottajajärjestön johtopaikoilla tehnyt, monissa liemissä keitetty luottamusmiesveteraani – kirjoitti keväällä 1990 otsikolla ”Jämäkämpi ote, omistajat!” seuraavat, osuustoimintakentällä liikkeelle lähtenyt asennemuutosta hyvin kuvaavat sanat (Kontio 1990: 2):

Nyt kun vaikeitten ja raskaiden vuosien jälkeen yrityksistämme noin ylisummaan on tullut varakkaita, ja omistamista todella on, näyttää, että omistajien ote herpaantuu. Toisaalta, eihän tämä ongelma ole yksistään osuustoiminnan, vaan samat vaivat näyttävät olevan myös osakeyhtiöpuolella. Kehitystä siellä seuratessa on kysyttäväkin, että onko yritysmaailmamme joutunut uusien tuulien käsiin. Joskus saa sen käsityksen, että liike-elämässä haluttaisiin saattaa voimaan viidakon laki. En kuitenkaan itse jaksa uskoa, että edellä mainittu kehitys johtaisi pitkällä aikavälillä koko yhteiskuntaa tyydyttävään ratkaisuun.

Saa sen vaikutelman, että osuustoiminnan johdossa olevien ihmisten mielet on vallannut sellainen uusitsekkyuden ihannointi. Päinvastoin kuin osuustoiminnan perusrakenteisiin on kuulunut hyvällä yhteistoiminnalla viedä asioita eteenpäin. Kuitenkin itse luulen, että järkevällä pellervolaisten yritysten yhteistoiminnalla päästäisiin parhaisiin tuloksiin. Nyt olisikin todella omistajien astuttava yrityksissä esille ja otettava sellaiset asiat omiin käsiin, jotka omistajille kuuluvat. Ei tämä tarkoita sitä, että toimivalta johdolta leikattaisiin toimivaltaa.

Päinvastoin operatiivinen johto täytyy olla heillä ja heille on annettava riittävä toimintavaupaus. Mutta omistajien tulee asettaa toiminnan päämäärät, toimialueen rajat ja määriteltävä yhteistoiminnan päämäärät ja valita myös yhteistoimintakumppanit. Ja valvoa myös, että tavoitteet saavutetaan.

Valtahan on sellainen uusiutuva luonnonvara, joka ei katoa mihinkään. Sitä on aina olemassa myös yritysten sisällä. Harvoin sitä tullaan tarjoamaan kenellekään, vaan se on itse otettava. Ellei sitä kykene käyttämään, se yksinkertaisesti katoaa. Joku muu sitä käyttää. Niinpä omistajan valtaakaan ei anneta lahjaksi, vaan se on hankittava. Tietysti myös organisaation rakenteilla on merkitystä, miten ja kuka päätösvaltaa käyttää. Meidän Pellervo-Seurassa tulisivatkin pohtia, vastaavatko nykyiset hallintomallit enää nykyaikana yhä nopeampitempoisemmassa liike-elämässä esiintyviä vaatimuksia. Toivottavasti asian ympärillä viirää keskustelua. Mutta se on kuitenkin lopuksi todettava, että tilanne tässä mielessä koko osuustoimintarintamalla on huolestuttava.

Oma visiointini ja eri ulottuvuuksien esittely omistajuuskysymysten osalta jatkui vuoden 1990 Pellervon Päivässä annetun ”alkulaukauksen” jälkeen samassa lehdessä puheenjohtajan kanssa artikkelilla, jonka otsikkona oli ”Talouselämän blokkiutuminen uhkaa” (Skurnik 1990d). Tähän artikkeliin sisältyivät yleisemmät johtopäätökset edellä jo varsin laajasti lainatun Pellervon Päivä 1990-esitelmäni (Skurnik 1990e, ks. edellä tietoruutu 20) lopusta:

Osuustoiminta on toistaiseksi ilmeisen heikosti valmistautunut vastaamaan niihin haasteisiin, joita nykyinen murroskausi aiheuttaa omistajuudelle. Pellervolainen yritystoiminta on nykyisin kuitenkin jo niin laajaa, että sen kehittäminen edellyttää pellervolaisilta päätöksentekijöiltä selkeää ja käytännössä toimivaa omistajastrategiaa.

Tarvitaan selkeä visio. Osuustoiminnan on tunnistettava omistajan rooli nykyaikaisessa yritystoiminnassa ja [osuuskuntien hallintoon valitun luottamusjohdon on yhteistyössä valitsemansa liikkeenjohdon kanssa] määriteltävä, mitä osuuskuntien jäsenet yrityksiltään omistajina odottavat. On määriteltävä selkeät taloudelliset tavoitteet liiketoiminnoille ja huolehdittava, että pääomat ovat mahdollisimman tehokkaassa ja tuottavassa käytössä. Toiseksi hallintohenkilöiden rooli osuuskuntien jäsenten omistajaintressin valvojina on otettava todesta. On huolehdittava, että tehtävään valitut toimivat nimenomaan omistajan roolissa ja että heillä on valmiudet tehtävän menestykselliseen suorittamiseen. Lopuksi pellervolaisten on selvitettävä itselleen, millaisilla yritys- ja päätöksentekorakenteilla halutuilla liiketoimintalueilla voidaan toimia mahdollisimman kilpailukykyisesti ja niin, että omistajilla säilyy heille kuuluva rooli [--].

Tällaisten aika kovalta markkinataloudelta maistuvien asioiden kanssa uskon meidän lähivuosina joutuvan tekemisiin, jos mielimme hoitaa kunnialla sen leiviskän, jota aikaisempien osuustoimintasukupolvien perintö merkitsee. Oikotietä menestykseen ei ole. Tärkeintä on, että meillä on yhteisesti mielessämme selkeä ja realistinen visio, jota kohti haluamme kehitystä viedä.

Hyvin tuon aikakauden vielä vähän varovaisesti omaa linjaansa etsivää henkeä kuvaa seuraava esimerkki. Osuustoiminta-lehti julkaisi keväällä 1992 ”Osuustoiminnan periaatteet 1992”

-kirjoitussarjassaan Pellervon valtuuskunnan puheenjohtajan (siis pellervolaisen elämänpiirin korkeimman päättäjän, ”isäntien isännän”) Heikki Haaviston kirjoituksen otsikolla ”Uskonpuhdistuksen aika?” (Haavisto 1992). Kirjoituksen ingressiksi oli katsottu tarpeelliseksi laittaa seuraava johdatus:²⁴⁷ ”Kun osuustoiminnan toimintaympäristö nopeasti ja laaja-alaisesti on nyt muuttumassa, niin ovatko osuustoiminnan periaatteet niin pyhiä, ettei niitä ole tarve tarkistaa? Ja jos tarkistetaan, niin miksi, miltä osin ja miten käytännössä?” Kuvatekstissä oli asiaan menty jo vähän rohkeammin: ”Osuustoiminnan oppeja pitää uskaltaa arvioida uudestaan koskien erityisesti kannattavuus- ja tehokkuuspäämääriä ja tuloksenjakoa. Myös markkinastrategiat ja liittoutuminen on syytä pohtia uudemman kerran, toteaa Heikki Haavisto ohessa julkaistussa kirjoituksessaan ja viittaa nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön.”

Omassa tekstissään, jossa pitkäaikainen käytännön kokemus Raisio-Yhtymän suurena omistajana on selvästikin kaukupohjana, Haavisto (1992:10) toteaa:

Kansanvaltainen hallinto on osuustoiminnan [ja siten kaksinapaisen talousmallin Suomenavan] keskeisiä ainesosia. Osuuskunnissa on kyettävä selkiinnyttämään asiakas- ja omistajajaroolit. Siinä on pakko korostaa jatkossa nykyistä enemmän omistajien asemaa yrityksen johdossa. Omistajien on kyettävä käyttämään ylintä päätösvaltaa osuuskunnissa. Heidän tulee määrätä yrityskokonaisuuden ja keskeisten toimintojen toiminta-ajatukset, heidän tulee myös luoda toimintojen yleiset perusstrategiat, määrittää liiketoiminta-alueet ja hahmotella käytettävät voimavarat. Heidän tulee myös määritellä keskeiset taloudelliset tavoitteet, kuten kannattavuus- ja vakavaraisuustavoitteet. Heidän tulee hahmotella johtamisjärjestelmän yleisperusteet, valvoa toimintaa ja päättää tuloksen käyttämisestä. Osuuskuntiin on luotava tehokkaat kannustinjärjestelmät. Operatiivinen johto kuuluu toimivalle johdolle. Osuuskuntien johtaminen on yrityskoon kasvaessa tullut entistä vaativammaksi. Tästä syystä on johtajille kyettävä luomaan nykyistä paremmat tiedolliset valmiudet hoitaa tehtävänsä omistajien edustajina.

Ja alkuun päästyään keskustelu jatkui vilkkaana. Eikä vain keskustelu vaan sen avulla alulle pannut ja talousmallimme Suomenavan kehittymiseen merkittäväällä tavalla vaikuttaneet muutosprosessit. Myös käytännön yritystoiminnassa tehtiin nimittäin tärkeitä uusia linjauksia omistajaohjauskysymyksissä. Esimerkiksi Valion syksyllä 1992 tekemät ratkaisut osoittivat hyvin, että käytännön yrityselämässä ei pelkkä teoria riitä, vaan tarvitaan myös herkkää korvaa monien muidenkin asioiden huomioon ottamiselle. Yksi osuustoiminnan erityispiirre on federatiivinen perusosuuskuntien ja keskusliikkeiden muodostama verkostorakenne, joka tuo omat lisäulottuvuutensa ja vaikeusasteensa omistajahallinnon organisoimiseen. (ks. tarkemmin luvussa 12). Valion tekemät uudet linjaukset²⁴⁸ antoivat mahdollisuuden palata omistajuusaiheeseen otsikolla ”Omistajuuden muodot” (Skurnik 1992b):

²⁴⁷ Omalla tavalla ajan henkeä ja asioiden arkaluontoisuutta kuvaa oma Osuustoiminta-lehden päätoimittajuutta koskenut ratkaisuni. Vaikka Pellervon toimitusjohtaja (joka muuten oli aikaisemmin ollut myös johtokunnan puheenjohtaja ja oli edelleen johtokunnan varapuheenjohtaja) oli perinteisesti ollut samalla myös OT-lehden päätoimittaja, nimitimme nyt Pellervon muutakin julkaisutoimintaa johtavan Martti Seppäsen myös OT-lehden päätoimittajaksi. Tällä ratkaisulla uskoimme saavamme lehdelle enemmän journalistista liikkumatilaa välttämättömän uudistumiskeskustelun käymiseksi lehden palstoilla.

²⁴⁸ Uusi, mielenkiintoinen lisäulottuvuus Valion uudessa hallintomallissa oli se, että maidontuottajat ulottivat omistajaedustuksensa ja enemmistönsä jopa ohi hallituksen, epävirallisiin tuoteryhmähallituksiin

Pellervolaisen osuustoiminnan piirissä on viime aikoina puhuttu kiitettävästi omistajuudesta ja sen kehittämistarpeista. Näyttää siltä, että osuuskuntien jäsenet alkavat viimeinkin oivaltaa, kuinka tärkeä merkitys omistajuudella on myös osuustoiminnallisten yritysten menestymiselle. Tämä on hyvä asia. Pelkkä omistamisen tahto ei kuitenkaan riitä, vaan toimiva omistajuus edellyttää käytännössä rinnalleen tarkoituksenmukaista työnjakoa omistajien ja liikkeenjohdon välillä. Tässä suhteessa hallintomallien merkitys on hyvin keskeinen. Varsinkin osuustoiminnassa, jossa useimpien jäsenten varsinainen ammattitaito on kokonaan toisaalla kuin nykyaikaisten suuryritysten liikkeenjohdossa, omistajien tulee oman etunsa varmistamiseksi olla hyvin tarkkoja siinä, kuinka paljon puuttua yritysten operatiiviseen johtoon. [--] Tätä taustaa vasten Valion hallintoneuvoston vastikään tekemä päätös koota yhtiönsä hallitus toimitusjohtajaa lukuun ottamatta pelkästään omistajien, maidontuottajien edustajista on erittäin mielenkiintoinen ja ansaitsee laajempaakin huomiota. Tähän astihan omistajien edustus osuuskuntien hallinnossa on hoidettu pääasiassa hallintoneuvostojen kautta.

Ei Valion ratkaisu ole kuitenkaan pellervolaisittain aivan ainutkertainen. Jo aikaisemminkin on eräissä osuustoimintaryhmissä ollut tapana, että omistajilla on ollut edustus keskusliikkeen hallituksessa. Valion hallituksessa on ollut tähän asti yksi maanviljelijäjäsen. Hankkijassa oli kaksi, ja onpa Metsäliitossa ollut myös puhtaan omistajahallituksen vaihe. Mihinkään näistä hallitusmalleista ei ole kuitenkaan oltu jakamattoman tyytyväisiä. Kokeemuksesta myös tiedetään, että jokaisen ratkaisumallin toimivuus on paljon ajasta ja henkiloista kiinni. Myös valiolaisten uusi linjaus on käsittääkseni hyvin suuressa määrin tähän aikaan ja osuusmeijeriryhmän omiin sisäisiin asetelmiin sidoksissa. Sisäiset jännitteethän ovat olleet osuusmeijeriryhmässä viime aikoina tunnetusti niin suuret, että riski järjestön hajoamiselle oli ainakin jossakin vaiheessa aivan todellinen. Näin ollen päätetty hallintomalliratkaisu on nähtävä yhtenä elementtinä siinä kokonaisuudessa, jolla on kyetty varmistamaan myönteisen ja yhteistyöhön perustuvan kehityksen jatkuminen Valio-ryhmän piirissä. Tämä on tietenkin jo itsessään hyvin arvokas lopputulos. Mahdolliset ongelmat liittyvät lähinnä siihen, miten tarkoituksenmukaiseksi työnjako Valion omistajien ja liikkeenjohdon välillä onnistutaan uuden hallintomallin puitteissa jatkossa muokkaamaan.

Näillä sytykkeillä ja panostuksilla omistajuuskeskustelu lähtikin pellervolaisella jäsenkentällä ja aivan erityisesti osuustoiminnan luottamusmiestehtävissä olevien keskuudessa aktiivisesti liikkeelle. Tätä auttoi osaltaan myös se, että pellervolaisen osuustoiminnan uutena luottamusmieskomeettana ensin kesällä 1992 Valio Oy:n hallituksen puheenjohtajaksi ja keväällä 1993 Pellervon johtokunnan puheenjohtajaksi noussut, uutta koulutettua maanviljelijäskupolvea edustanut Jarno Mäki oli henkilökohtaisesti erityisen vahvasti sitoutunut asiaan. Mäen haaveena oli saada aikaan kaikilla osuustoiminnan tasoilla toimiva, ”omilla jaloillaan seisova” osuustoiminnallinen omistajuus, joka tarjoaisi vahvan ”taisteluparin” osuuskuntien liikkeenjohdolle.

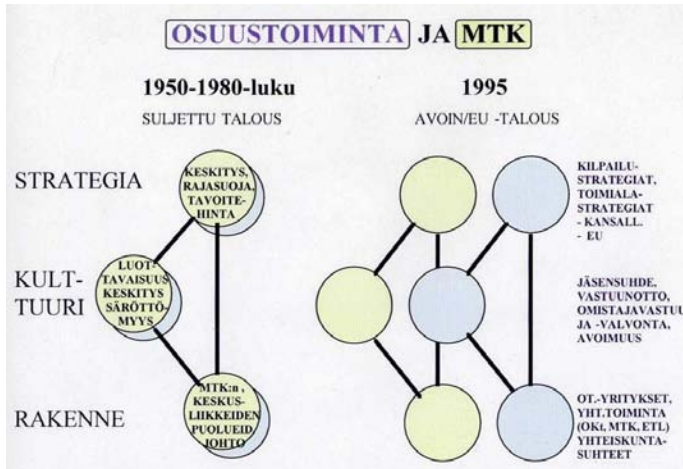
Näin summasi Mäki (1996b) Pellervon johtokunnan puheenjohtajana ajatuksiaan keväällä 1996 Pellervon Päivässä. Tilaisuuden teemana oli ”16 päivää Euroopan Unionissa”. Tasavallan presidentti Martti Ahtisaari istui etupenkissä seminaarin alusta loppuun kuulemassa ja kirjaimassa omaan muistikirjaansa mm. seuraavanlaisia pellervolaisten kokemuksia:

asti. Tässä suhteessa ratkaisulla on sukulaisuutta S-ryhmän ketjuhallituksiin, kuitenkin sillä erotuksella, että S-ryhmässä ketjuhallitusten enemmistön muodostavat alueosuuskauppojen toimitusjohtajat.

Tänään voidaan arvioida, että pellervolainen pankkitoiminta, vakuutustoiminta, vähittäiskauppa, metsäteollisuus selvisivät omien sektoriensa avautumisesta tyydyttävästi – Hankki- ja-Noveraa lukuun ottamatta. [--] Vanhassa konsensusmaailmassa politiikka, ammattijärjestö ja osuustoiminta yhdessä kantoivat tosiasiallisen vastuun maataloustuotteiden markkinoille pääsystä ja hintatasosta. Uudessa EU-maailmassa osuuskuntien jäsenet ja heidän valitsemansa osuuskuntien hallinto ovat viime kädessä vastuussa [--] Vanhassa suljetussa ympäristössä osuuskunnat toteuttivat omaa tehtäväänsä osana pitkälti hallinnollisesti ohjattua tuotantoketjua. EU-maailmassa näiden samojen osuustoiminnallisten yritysten vastuulla – ja vastuulla yksin – on kolme neljäsosaa maatilojen markkinoilta saatavista tuloista. [--] siellä, missä osuustoiminnalliset yritykset ovat viime vuosina ajautuneet kriisiin, yhdeksi pääsyyksi on osoittautunut aidon omistajavastuun rapautuminen. Tästä syystä omistajavastuuta osuustoiminnallisissa yrityksissä on edelleenkin vahvistettava eikä heikennettävä. Avoin kilpailu tulee yhä enemmän vaatimaan jatkuvaa uudistusvalmiutta, uudistustahtoa ja päättäväisyyttä omilla jaloillaan seisovalta omistajahallinnolta.

Näihin Mäen esittämiin ajatuksiin liittyi oheinen kaavio (kuvio 23), jonka laadimme Pellervossa 1990-luvun järjestötyötä varten.²⁴⁹ Kuviolla pyrimme havainnollistamaan sitä taloudellisen toimintaympäristön ja toimintamallin – siis suomalaisen talousmallin – muutoksen aiheuttamaa valtavaa painopisteen, valttasapainon ja dynamiikan muutosta, joka pellervolaisessa elämänpää- rissä vaikuttavien keskeisten valttakeskusten osalta oli tapahtunut ja tapahtumassa.

Kuvio 23 *Osuustoiminta ja MTK*



Lähde: Pellervo-Seura 1993

Toisin sanoen, kun strategiat, niiden toteuttamiseksi tarvittavat rakenteet, mukaan luettuna järjestöt ja tässä kokonaisuudessa vallitseva kulttuuri, toimivat ennen (aikaisemmassa talousmal-

²⁴⁹ Kaaviokuva on ollut paljon käytössä, erityisesti Maitovaltuuskuntaa ja EU-Suomen elintarvikesektorin edunvalvontamallia mietittäessä (Karhu 1999: 424–426).

lissamme) saumattomasti yhdessä niin osuustoiminnan kuin MTK:nkin kanssa, näin ei välttämättä ole jatkossa (uudessa talousmallissa). Osuuskunnissa ja tuottajajärjestöissä jäsenenä olevat tuottajat joutuvat miettimään asiansa sekä osuustoiminnan liiketaloudellisten että tuottajajärjestön ammatillisen edunvalvonnan näkökulmista ja rakentamaan myös mahdolliset uudet yhteistyömallit näiden kahden jatkossakin itselleen tärkeän ”edunvalvontalohkon” välille näistä samoista lähtökohdista (ks. tietoruutu 22).

Omalta osaltani pyrin jäsentämään osuustoiminnalliseen omistajaohjaukseen elimellisenä osana kuuluvia elintarviketalouden uusia edunvalvontakuvioita Pellervo-Seuran vuoden 1994 vuosikertomukseen kirjoittamalla Toimitusjohtajan näkökulma -palstalla otsikolla ”Edunvalvonnasta yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen” (Skurnik 1995c):

Pellervolaisten yritysten johdolle edellä kuvattu toimintaympäristön muutoshaaste on vaativa. On osattava yhtäaikaaisesti kilpailla Euroopan vaativilla markkinoilla ja harjoittaa samojen yritysten kesken ylikansallisen tasolla yhteistä edunvalvontaa. Menestyminen uudessa EU-ympäristössä edellyttääkin suomalaiselta osuustoiminnalta sekä uusia kilpailustrategioita että uudistettuja edunvalvontastrategioita. Ainakin seuraavat näkökohdat on tällöin otettava huomioon:

- Aivan samoin kuin kilpailustrategiat, yhteistoimintastrategiat on kehitettävä EU:n hallintomallin mukaisesti, tuoteryhmittäin.
- Edunvalvonnan uudelleenjärjestelyissä osuustoiminnan on varmistettava, että se voi toimia kussakin tuoteryhmässä jatkossakin omista lähtökohdistaan. Osuustoiminnallisen yrittämisen erityispiirteet ja -tarpeet on määriteltävä ja on huolehdittava siitä, että ne tulevat edunvalvonnassa asianmukaisella tavalla ja niille kuuluvalla painolla huomioon otetuiksi.
- Erityisesti elintarviketaloudessa edunvalvontajärjestelmiä on kehitettävä niin, että osuustoiminta pääsee mahdollisimman läheiseen yhteistyöhön alalla toimivien muiden yritysten kanssa. Tavoitteena on edunvalvonnan yhteensovittamisella kansallisella tasolla ja sen vaikuttavuuden maksimoiminen kansainvälisillä areenoilla.
- Edunvalvonnan kehittämisessä on luotava yhteys ja yhteistyö julkisen hallinnon kanssa, jonka kautta Suomen virallinen edustus EU:n hallintoelimiin kanavoituu.

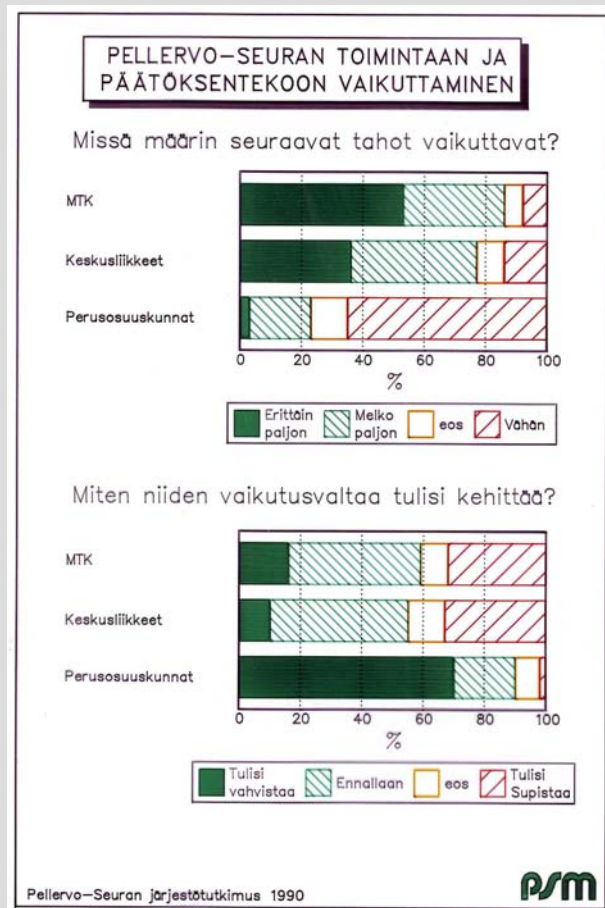
Kaiken kaikkiaan edunvalvonnan on oltava luonteeltaan huomattavasti perinteistä suljettujen markkinoiden edunvalvontaa kokonaisvaltaisempaa yhteiskunnallista vaikuttamista, ”lobbaamista” (ks. myös Skurnik 1994c).

TIETORUUTU 22: Sukulaisuuden siunaus ja kirous – Pellervo ja MTK

Pellervo ja MTK muodostavat mielenkiintoisen – joillekin suorastaan elämää suuremman – yhteistyöakselin ja taisteluparin (sanan molemmissa merkityksissä) suomalaisessa yhteiskunnassa. Vaikka olen toiminut lähes neljännesvuosisadan tuossa elämänpiirissä ja tarkkaillut sen olemusta, muodostaa se minullekin yhä jonkinmoisen kysymysmerkin. Sen kuitenkin tiedän, että ne kysymykset, joista tällä jakolinjalla keskustellaan, ovat oleellisia talousmallin sisältöön liittyviä kysymyksiä. Eikä kysymys ole vain osuustoiminnasta, vaan samat peruskysymyk-

senasettelut koskevat myös kaikkea muuta yritystoiminnan ja järjestötoiminnan rajapinnassa tapahtuvaa toimintaa.

Kuvio 24 MTK ja Pellervo asennetutkimusten valossa



Lähde: PSM 1990

Muodollisesti Pellervo ja MTK ovat itsenäisiä yhdistyksiä. Käytännössä niillä on kuitenkin myös hyvin paljon yhteistä. Ja juuri tähän yhteiseen sisältyvät ne sekä myönteiset että kielteiset tekijät, joiden vuoksi aihetta on aivan välttämätöntä tässäkin yhteydessä, osana suomalaisen talousmallin muutosta käsitellä (ks. kuvio 24).

Molemmat järjestöt syntyivät – Pellervo ensin ja MTK (Pellervon aloitteesta) vajaa parikymmentä vuotta myöhemmin – samasta ”maahengen” kyllästämästä juuresta ja maaperästä. Pitkän yhteisen taipaleen vuoksi järjestöjen perusjäsenistössä ja luottamusmieshallinnossa on

paljon päällekkäisyyttä, ja monet merkittävät ”personaaliunionit” ovat edelleen oleellinen osa järjestöjen todellisuutta (ks. esimerkiksi Henttinen 1999: 129).²⁵⁰

Näiden kahden järjestön sukulaisuudella ja tiiviillä suhteilla on ollut ja on edelleen suuri myönteinen merkitys kehitettäessä maaseutuväestön elinoloja ja valvottaessa heidän yhteiskunnallisia etujaan. Kuitenkin sukulaisuus on myös aiheuttanut ristiriitoja sekä periaatteen että käytännön tasolla. Ristiriitoja on syntynyt, koska läheisyydestään huolimatta järjestöjen intressit eivät ole yhtenevät. Viljelijät ovat selkeästi eri roolissa tuottajajärjestön jäseninä ja luottamusmiehinä (maanviljelijöinä) ja osuuskuntien jäseninä ja hallintohenkilöinä (omistajina)! Toiseksi sukulaisuus on aiheuttanut Pellervolle monia järjestöjohdon kannalta vaikeasti hallittavia imago-ongelmia, jotka ovat asettaneet kyseenalaiseksi Pellervon kyvyn ajaa tasapuolisesti oman jäsenistönsä ydinasioita. Kolmanneksi sukulaisuus on osoittanut aika ajoin todeksi sananlaskun: ”Suku on pahin”. Ja koska osuustoiminnan edustamassa kansanvaltaiselle lähtökohdalle rakentuvassa yritystoiminnassa kauluslaattojen ja mitattavien rahallisten sijoituspanosten osoittamat selkeät arvojärjestykset puuttuvat, yhteistyöhön tulee helposti ”poliittisen” yhteistyökulttuurin piirteitä (panen poliittinen-sanan tietoisesti lainausmerkkeihin, koska kyse ei ole pellervolaisessa elämänpiirissä suinkaan puoluepolitiikasta), joita on vaikea yhdistää varsinkin Pellervon puolella pääintressinä olevien liiketaloudellisten asioiden hoitoon. Perustelen seuraavassa muutamalla sanalla kutakin näistä.

Edellä olevasta seuraa, että Pellervo ja MTK ovat sekä tehtäviltään ja intresseiltään hyvin erilaisia yhteisöjä, kuten myös se, että maassamme tapahtunut talousmallin muutos on vaikuttanut syvällisellä tavalla näihin tekijöihin. MTK:n päätehtävä uudessa talousmallissa on entistä selkeämmin maa- ja metsätaloustuottajien ammatillinen edunvalvonta, kun taas Pellervon tehtävä on edistää ja kehittää osuustoiminnan ja osuustoiminnallisen yrittämismallin liiketaloudellisia toimintaedellytyksiä. Näihin intresseihin liittyy jo lähtökohtaisesti tietty painotusero: ammatillinen vs. liiketaloudellinen.²⁵¹

Historia on kuitenkin osoittanut, että tässä perusasenteessa tapahtuu aikojen kuluessa selvää aaltoliikettä, joka vaikuttaa luonnollisesti myös Pellervon ja MTK:n suhteisiin (ks. Kuisma et al. 1999: 1930- 1970- ja 1990-luvut). Vaikka ongelmat usein henkilöityivät, perimmäinen ongelma ei ole kuitenkaan henkilötasolla vaan asiakysymyksissä, erityisesti MTK:n tavassa tulkita rooliinsa kuuluvaksi osuuskuntien ”omistamisen” ja omien, osuuskuntien hallinnossa osuuskuntien jäsenyhteisöä edustavien viljelijäjäsenien ohjaaminen sen mukaisesti.²⁵²

Pellervon ja MTK:n intressejä erottaa myös toinen perusasia; niiden jäsenkunnat eivät ole suinkaan identtisiä. Tämä ero on korostunut sitä mukaa kuin osuuskunnat ovat yhteiskunnan rakennemuutoksen myötä siirtyneet kasvukeskuksiin ja niiden jäseniksi on liittynyt muitakin kuin MTK:n jäseninä olevia maa- ja metsätaloustuottajia.

²⁵⁰ Kun itse aloitin Pellervossa, valtuuskunnan puheenjohtaja oli MTK:n 1. puheenjohtaja Heikki Haavisto ja johtokuntaa johti MTK:n 2. puheenjohtaja Sakari Kontio. Ja yhä tälläkin hetkellä valtuuskunnan puheenjohtajana toimii MTK:n puheenjohtaja Esa Härmälä.

²⁵¹ Voisi sanoa, että mitä vakavammin perusmaataloustuottajat uskovat osuustoiminnalliseen liikeideaan, sitä vähämerkityksisempi tämä intressi- ja näkökulmaero on käytännössä. Kysymyshän on lähinnä ajoituserosta, siitä missä jalostusketjun vaiheessa tuottaja ottaa oman osuutensa (vrt. osuustoiminta = *osuus* yhteiseen *toimintaan*) syntyvästä arvonnoususta.

²⁵² Viimeksi periaatteelliseen ristiriitaan jouduttiin Suomen EU-jäsenyyssprosessin yhteydessä. Tilanne kärjistyi niin sanottuun maitovaltuuskuntaepisodiin, joka koetteli aika tavalla Pellervon ja MTK:n ja varsinkin näiden järjestöjen muutamien keskeisten luottamus- (Jarno Mäki/Esa Härmälä) ja toimihenkilöiden (Risto Volanen/Markku Nevala) henkilösuhteita.

Erityisen herkkiä tälle erolle ovat olleet palvelusektorilla toimivat osuuskunnat (osuuskaupat ja -pankit), jotka ovat kokeneet Pellervon MTK-sidoksen häiritsevän heidän uskottavuuttaan uusien kasvukeskusten kuluttaja-asiakkaitten silmissä.²⁵³

Pellervon MTK-suhteisiin liittyvissä imago-ongelmissa kysymys on hyvinkin syvällisellä tavalla Pellervon itsenäisyydestä ja uskottavuudesta järjestönä. Kun suurelta yleisöltä kysyy, mitä Pellervo tuo heidän mieleensä, vastaus on ensin – varsinkin nuoremman polven ja erityisesti kaupunkiväestön keskuudessa – ”ei mitään” ja seuraavaksi ”MTK tai jotain muuta maaseutuun ja maatalouteen viittaavaa”.

Vaikka Pellervo ei halua kieltää juuriaan, sille tämä imago ei ole eduksi. Se vie ajatukset syrjään pääasiasta, yritystoiminnasta, ja tuo ikään kuin muistona ”kumpujen yöstä” mieleen suljetun sääntelytalouden tukiaiset, maatalouspoliittiset kähminnat, eturyhmäpolitiikan, jne. Itsenäiselle järjestölle ei ole tietenkään eduksi, jos se koetaan toisen järjestön bulvaaniksi.²⁵⁴

Yhteistyön käytännön vaikeudet liittyvät paljolti järjestöjen eroon niin koon (ja varallisuuden²⁵⁵) kuin yhteiskunnallisen merkittävyydenkin suhteen. Asiaa voi havainnollistaa vertauksella: kun pellervolaisessa suvussa pikkuveli vuosien varrella on ohittanut isonveljensä, se on unohtanut matkan varrella, millaista pikkuveljenä olo pahimmillaan voi olla.²⁵⁶

Esimerkkinä toimikoon järjestöjen yhteisesti omistama komea Maalaisten yhteistoimintatalo Oy -niminen Helsingin ydinkeskuksessa sijaitseva keskinäinen²⁵⁷ kiinteistöyhtiö, jossa mo-

²⁵³ Tämän sain myös katkerasti kokea aivan omakohtaisesti, kun yritin Suomen EU-jäsenyyden hämmöittäessä jo horisontissa saada vuosikymmeniä kitisevää yhteistyötä Pellervossa tehneet kuluttaja- ja tuottajajärjestöjen edustajat kääntämään tämän yhteistyön uudessa avautuvassa kilpailutaloudessa sekä tuottajien ja kuluttajien yhteiseksi eduksi että heidän osuuskuntiansa uudeksi ohittamattomaksi kilpailueduksi (ks. tietoruutu 24). Kuten nyt jo tiedetään, menestys oli huono. Ensin pesäeron Pellervoon teki S-ryhmä heti 1990-luvun alussa ja reilua vuosikymmentä myöhemmin op-ryhmä (vrt. OPK ero Pellervosta vuoden 2002 lopussa).

²⁵⁴ Paradoksaalisinta tässä kaikessa kuitenkin on, että tällainen imago ei ole myöskään Valion, Atrian tai HK Ruokatalon kaltaisten maatalousosuuskuntien intressi, koska niidenkin asiakkaita ovat viime kädessä kuluttajat, jotka eivät yhä edelleenkaan aivan intuitiivisesti – objektiivisestihän tilanne on oleellisesti muuttunut – pidä MTK:sta. Eikä tämä käsitys ikävä kyllä rajoitu vain suureen yleisöön. Päinvastoin sen jakavat suorastaan kauhunsekaisilla henkilökohtaisilla muistoilla tai kollegoiltaan kuulemillaan varoitavilla tarinoilla ladatut pellervolaiset liikkeenjohtajat mielessään ne krouvit tavat, joilla pellervolaista yhteistyötä ennen harjoitettiin ja jonka laskuja heidän omatkin yritykset joutuivat vastentahtoisesti maksamaan.

²⁵⁵ Kokoeroa osoittavat toimihenkilömäärät: MTK 170/PS 25. Varallisuuseroista käytettävissä ei ole täsmällisiä lukuja, mutta suuruusluokaltaan suhde on 1/10–15 MTK:n hyväksi.

²⁵⁶ Tämä on varsin yleinen tuntemus Pellervon toimihenkilöiden parissa. Yhteistyö kyllä toimii, mutta jokin siinä kuitenkin tuostakin tökkii. Vaikka Pellervo ja MTK ovat muodollisesti täysin itsenäisiä järjestöjä (MTK ei ole edes Pellervon jäsen, päinvastaisesta puhumattakaan; vrt. Sukselaisen toimikunnan ajatukset vuodelta 1945 [liite 8]), tehdään käytännön yhteistyötä monellakin tasolla.

²⁵⁷ Keskinäisyyteen Pellervon ja MTK:n yhteisessä kiinteistöyhtiössä liittyy oma historiansa, joka kuvaa vuotensa takia kannattaa kertoa tässä yhteydessä (ks. OT 1994: 26–27). Maalaistentalon (joksi talon nimi vuosien varrella lyheni) omisti alun perin Pellervo yhdessä joidenkin jäsenyhteisöjensä (Hankkija, OKO, jne.) kanssa. Vuosien varrella kun jäsenyhteisöt kasvoivat ja siirtyivät omiin toimitaloihinsa, ja myös MTK kasvoi, kiinteistön omistus siirtyi vähitellen yhä enemmän MTK:lle. Maaseudun Tulevaisuutta kustantavana MTK joutui eräässä vaiheessa investoimaan uuteen painokoneeseen. Investointi oli niin suuri, että MTK halusi varmistaa selustansa lisäämällä omistustaan Maalaisten yhteistoimintatalo Oy:ssä. Vaikka osakkeita oli juuri sopivasti kaupan, aiheutti hämminkiä ja asian huomattavaa pitkittymistä kuitenkin se, että MTK:n puheenjohtajana tuolloin toiminut Veikko Ihamuotila ei huomannut kertoa asiasta mitään Pellervon johdolle. Tämä lipsahdus ei välttämättä ollut mitenkään suunniteltu (omakin kokemukseni on, että MTK usein unohtaa tällaiset ”muodollisuudet”), mutta aiheutti Pellervossa suurta huolta toimitilojen jatkuvuudesta ja omasta omistaja-asemasta yhteisessä kiinteistöyhtiössä. Aikanaan asia ratke-

lemmat järjestöt fyysisesti toimivat. Myös yhteiset palveluyhtiöt (Pellervo-Instituutti Oy, PTT, Osk FCC Kehitysyhteistyökeskus) ovat tärkeä yhteistyöalue, samoin kuin viime vuosina aivan erityisesti yhteistoiminta maa- ja metsätaloustuottajien ja -osuuskuntien kansainvälisessä järjestöyhteistyössä. Vaikka kokemukset ovat tällä rintamalla voittopuolisesti myönteisiä, en olisi rehellinen, jos en sanoisi, että myös vaikeuksia on ollut.

8.4 Osuustoiminnan omistajuuden ja omistajaohjauksen kehitys viime vuosina

Grundproblemet är att se till att den kapitalstock som förvaltas i företagssektorn utnyttjas på ett samhällsekonomiskt effektivt sätt. Avgörande för detta är hur makten fördelas i ett ”triangelndrama” mellan kontrollägare, minoritetsägare och företagsledning.

Hans Tson Söderström (red.) 2003: 14–15²⁵⁸

Osuuskuntien johtaminen sekä ammattijohtoon että luottamusjohtoon tasolla on varmasti parantunut viime vuosikymmenen aikana. Samalla on myös avoimuus lisääntynyt. Kuitenkin vaatimukset kasvavat koko ajan ja osuuskuntiin kohdistuu samanlainen muutos- ja tehostamispaine yrityksen ohjauksessa ja valvonnassa kuin muihinkin yrityksiin. Osuuskuntien on tämän vuoksi tärkeää pohtia hallinnointi- ja valvontakysymyksiä omista lähtökohdistaan käsin ja löydettävä sekä yritysmuotoonsa että toimialaansa ja muuhun toimintaympäristöönsä sopivat ratkaisut. Keskustelua on syytä käydä sekä hyvistä hallintokäytännöistä eli siitä kuinka sisäinen hallinnointi järjestetään, että laajemmasta näkökulmasta eli siitä kuinka ohjata osuuskuntia siten, että resursseista saadaan irti paras mahdollinen tuotto.

Pellervon omistajaohjaustyöryhmä 2001a: 3–4

Pellervon omistajaohjausprojektin ensimmäisen vaiheen jälkeen järjestötoiminnan painopiste jouduttiin siirtämään 1990-luvun puolivälissä maatalousosuustoiminnan EU-valmistautumiseen ja -sopeutukseen. Näin pellervolaisen omistajuusprojektin toinen vaihe ajoittui vasta vuosittuhannenvaihteeseen. Tällä kertaa päähuomio kiinnitettiin omistajaohjauksen eri vaihtoehtoihin ja osuustoiminnallisen omistajaohjauksen kehittämismahdollisuuksiin ja -tarpeisiin uusimman corporate governance -kirjallisuuden ja -kokemusten valossa.

Omistajuusprojektin toisessa vaiheessa omistajuutta ja yritysten omistajaohjausta (corporate/cooperative governance) pyrittiin lähestymään jo huomattavasti aikaisempaa käsitteellisesti ja periaatteellisemmin sekä sitomaan se entistä kiinteämmin osaksi näistä teemoista

si parhain päin. Kuitenkin tapaus kuvaa hyvin pellervolaista ”poliittista” kulttuuria: MTK sai kasvattaa asemaansa kiinteistöyhtiössä, mutta kahdella ehdolla: 1) yhtiö muutetaan keskinäiseksi jolloin molempien osakkaiden omistukset määritellään murtolukuina ilmaistujen omistusosuuksien sijasta täsmälleen talon huoneistotiloihin kohdennettuina neliöinä ja käyttöoikeuksina; 2) Veikko Ihmuotila valitaan Pellervon valtuuskunnan puheenjohtajaksi. Kuka lukija voi miettiä, miten nämä kaksi asiaa liittyivät toisiinsa ja kuinka monta ”vyötä ja henkeliä” sukulaiset kulloinkin tarvitsevat yhteistoiminnan toiminnan vakuudeksi!!

²⁵⁸ ”Ydinongelmana on siitä huolehtiminen, että yrityssektorin hallussa olevaa pääomakantaa käytetään kokonaistaloudellisesti tehokkaalla tavalla. Ratkaisevaa tältä kannalta on, kuinka valta jaetaan ’kolmio-draamassa’ hallitsevien omistajien, pienomistajien ja liikkeenjohtoon välillä.” (Suomennos/SaS)

yritystoiminnan piirissä ensin alkuun varsin jähmeänä alkanutta²⁵⁹, mutta alkuun päästyään vilkkaana käyntiin lähtenyt yleistä keskustelua.²⁶⁰

Omistajuusprojektin toisessa vaiheessa keskeinen keskustelu osuustoiminnan piirissä käytiin ylimmästä pellervolaisesta luottamus- ja liikkeenjohdosta sekä tutkijoista kootussa Pellervon omistajaohjaustyöryhmässä. (ks. tietoruutu 23). Keväällä 1999 nimitetty työryhmä (ks. Skurnik 1999b) kuuli kokoustensa yhteydessä monipuolisesti alan parhaita teorian ja käytännön asiantuntijoita. Pellervon omistajuusprojektin toisen vaiheen keskeiset johtopäätökset koottiin vuoden 2001 alussa työryhmän loppuraporttiin ”Omistajaohjaus ja valvonta osuuskunnissa. Pellervon omistajaohjaustyöryhmän mietintö”(Pellervo-Seura 2001a).

TIETORUUTU 23: Kohti ammattitaitoista omistajuutta – Pellervon omistajaohjaustyöryhmä 1999

Yksi tärkeimpiä prosesseja, jonka yhteydessä suomalainen osuustoiminta perehtyi ja mietti suhdettaan suomalaisen talousmallin muutokseen ja uuteen talousmalliin, sisältyy vuonna 1999 nimetyn ja toimintansa aloittaneen Pellervon omistajaohjaustyöryhmän työhön ja sen pohjalta valmistuneeseen mietintöön (ks. P-S 2000 ja 2001a). Se, että tähän aiheeseen suhtauduttiin osuustoiminnan piirissä kaikella vakavuudella, näkyy hyvin alla olevasta työryhmän toimeksiannosta (Skurnik 1999b).²⁶¹

²⁵⁹ Merkittävän virstanpylvään suomalaisessa corporate governance -keskustelun jäsentymisessä muodosti Sitran vuonna 1998 järjestämä kansainvälinen seminaari (Leppämäki 1998; ks. myös tietoruutu 25). Euroopassa corporate governance -keskustelu käynnistyi 1990-luvun alussa annettujen hyvän hallinnon periaatteiden (Cadbury 1992; Greenbury 1996) vauhdittamana. Suomessa Keskuskauppakamari ja Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto asettivat keväällä 1996 ensimmäisen työryhmän pohtimaan asiaa ja tekemään sen pohjalta tarpeelliset suositukset (ks. Hirvonen, Niskakangas & Wahlroos 1997).

²⁶⁰ Oleellisen osan omistajuusprojektin toista vaihetta muodostivat Pellervon satavuotisjuhlavuonna valmistunut historiateos *Kansan Talous. Pellervo ja yhteisen yrittämisen idea 1899–1999* (Kuisma et al. 1999) sekä yhteistyössä Helsingin kauppakorkeakoulun, PTT:n ja Kansantaloudellisen yhdistyksen kanssa järjestetty kansainvälinen huippuseminaari ”The Role of Cooperative Entrepreneurship in the Modern Market Environment” [Osuustoiminnallisen yrittäjyyden rooli nykyaikaisessa markkinatalousympäristössä] (ks. KAK 3/1999 ja LTA 4/1999 sekä www.pellervo.fi/viestinta/index.htm ja www.pellervo.fi/finncoop/proceedings.html).

²⁶¹ Työryhmän kokoonpano muodostui eri osuustoimintaryhmien kannanottojen jälkeen seuraavaksi: hallituksen pj Marcus H. Borgström (HK Ruokatalo Oyj/Pellervon johtokunta), kehitysjohtaja Matti Farin (Pellervo-Instituutti Oy), MMM, MBA (Insead) Antti Haavisto, VTK Helena Holopainen, (Helsingin yliopisto [siht.]), kehitysjohtaja Jouko Jaakkola (Metsäliitto-Yhtymä), toimitusjohtaja Harri Kainulainen (Lähivakuutus/Pellervon johtokunta), osuustoimintajohtaja Lauri Kontro (Pellervo [siht. 31.12.99 asti]), hallintoneuvoston pj Kari Neilimo (SOK), hallituksen pj Reino Penttilä (Atria Oyj/Pellervon johtokunta), hallintoneuvoston pj Seppo Penttinen (Osuuspankkikeskus/Pellervon johtokunta), toimitusjohtaja Samuli Skurnik (Pellervo [pj]), toimitusjohtaja Vesa Vihriälä (PTT), tutkimusjohtaja Raija Volk (PTT [siht.]). Asiantuntijoinaan työryhmä kuuli seuraavia henkilöitä: KHT-tilintarkastaja Tauno Haataja (PricewaterhouseCoopers Oy), professori Bengt Holmström (MIT/USA), kauppat. tri Mika Ihamuotila (Mandatum Pankki Oyj), vuorineuvos Matti Kavetvuo (Valio/Pellervon johtokunta), kauppatieteen tri (hc) Pauli Komi, hallintoneuvoston pj, professori Kari Neilimo (SOK/Tampereen yliopisto), professori Heikki Niskakangas (Helsingin kauppakorkeakoulu), osastopäällikkö Pertti Parmanne (SAK), toimitusjohtaja Mikael Silvennoinen (OKO Oyj), johtaja Markku Tapio (KTM omistajapolitiikan yksikkö), toimitusjohtaja Jorma Vaajoki (Metsä-Serla Oyj).

PM Osuustoiminta ja markkinoiden haasteet

Sitä myötä kuin markkinat ovat avautuneet ja talouden sääntelyjärjestelmät ovat kansallisesti ja kansainvälisesti purkautuneet, joudutaan osuustoiminnan piirissäkin yhä enemmän miettimään, miten osuustoiminnalliset liiketoimintaperiaatteet sopivat ja/tai voidaan sovittaa muuttuvassa tilanteessa yhteen markkinoiden haasteiden kanssa. Tämä haaste on nostanut osuustoimintaperiaatteet maailmanlaajuisesti osuustoiminnan menestyksestä huolta kantavien tahojen polttopisteeseen. Kysymys kuuluu, palvelevatko perinteiset osuustoimintaperiaatteet yhteistoiminnallisen yrittämisen tarpeita nykyisissä markkinaolosuhteissa. Tai toisinpäin: miten osuustoiminnalliset liiketoimintaperiaatteet saadaan parhaalla mahdollisella tavalla tukemaan markkinoiden ja osuustoiminnallisten yrityksen toimialan sanelemia operatiivisia strategioita?

Toisin kuin muussa yritystoiminnassa, osuustoiminnassa periaatteilla (kansainvälisen osuustoimintaliiton ICA:n piirissä aiheesta on keskusteltu runsaasti ja siihen liittyvät kysymyksenasettelut ja vallitsevat tulkinnat on hyvin dokumentoitu ICA:n julkaisuissa) on ollut perinteisesti tärkeä rooli käytännön liiketoiminnassa. Vaikka aihepiiri on saanut aika ajoin varsin dogmaattisiakin piirteitä, perimmältään kysymys on osuustoiminnallisen yrittämisen yhteisöllisestä luonteesta, joka edellyttää tiettyä ”reilun pelin” sääntöjä (periaatteita), jotta ihmiset voivat luottavaisin mielin sitoutua yhteistoimintaan toistensa kanssa. Samasta lähtökohdasta, joka on väistämättä aina aikaan ja paikkaan sidottu, kuitenkin seuraa, etteivät nämä periaatteet voi olla kaikilta osin pysyviä, vaan niitä joudutaan koko ajan suhteuttamaan toimintaympäristön vaatimuksiin.

Aihe on erittäin ajankohtainen kaikissa niissä maissa, joissa pidemmälle kehittyntä osuustoimintaa esiintyy. Esimerkkejä erilaisista pienemmistä ja suuremmista muutoksista osuustoimintaperiaatteiden tulkinnoissa ja sovelluksissa löytyy runsain mitoin. Yksi mielenkiintoisimmista on Pohjois-Amerikassa viime vuosina voimakkaasti kehittynyt uuden sukupolven osuustoiminta (new generation cooperatives). Näissä osuuskunnissa nimenomaan perinteisiä osuustoimintaperiaatteita on lähdetty varsin syvällisellä tavalla uudelleen arvioimaan, jotta jäsenten taloudelliset tarpeet, jotka kuitenkin ovat yhteistoiminnan perimmäinen lähtökohta, voidaan tyydyttää pohjoisamerikkalaisessa hyperkilpailullisessa toimintaympäristössä.

Samansukuista keskustelua käydään yleisemminkin yritystoiminnan piirissä corporate governance -nimikkeen alla. Aihepiiri ja cg-termi, joka on tullut laajempaan tietoisuuteen vasta kuluvalle vuosikymmenellä, on lähtöisin pitkälle akateemisen, organisaatio- tai institutionaalisen taloustieteen piiristä. Hyvää suomenkielistä käännöstä termille ei ole olemassa (yksi yritelmä on yrityksen hallinnointi). Käytännössä asia on kuitenkin varsin selvä ja yksiselitteinen. Kyse on ennen muuta omistajaintressien valvonnasta yritystoiminnassa eli kaikista niistä keinoista, joilla yrityksen omistajat voivat varmistua, että he saavat parhaan mahdollisen hyödyn yritystoimintaan sijoittamalleen pääoma- tai muulle itselleen taloudellisesti tärkeälle panostukselle.

Aivan viime vuosina cg-aihepiiri on kehittynyt varsinaiseksi muotiaiheeksi ja erityisesti erilaiset (ja eritasoiset) yritysconsultit ovat ottaneet sen omakseen, jopa siinä määrin, että se on jo saanut aikaan vastareaktioita. Oleellista asiassa on kuitenkin mielestäni se, että asia itsessään on yksi yritystoiminnan perimmäisiä kysymyksiä, ja myös se, että toisin kuin mo-

nilla muilla strategiagurujen lempiaiheilla, corporate governancella on vankka perusta taloustieteellisessä tutkimuksessa.

Osuustoiminnan piirissä käydyllä periaatekeskustelulla ja eri maissa toteutetuilla kokeiluilla on periaatteessa erittäin läheinen yhteys corporate governance -aihepiiriin. Toistaiseksi tämä yhteys on kuitenkin jäänyt varsinkin käytännön liike-elämän (ja paljolti myös tutkimuksen) tasolla vaille sille kuuluvaa huomiota. Jossain määrin aihepiiri on ollut esillä akateemisessa tutkimuksessa niissä maissa, joissa akateeminen osuustoiminnallinen tutkimus on riittävän lähellä valtavirran taloustieteellistä tutkimusta -valitettavasti ei kuitenkaan Suomessa. Paine tällaisen yhteyden synnyttämiseen on kuitenkin ilmeinen ja kasvava sitä myötä kuin yritykset joutuvat avautuneessa ja globalisoituneessa toimintaympäristössä, vailla perinteisiä sääntelyn antamia suojaverkkoja, kehittämään yrityksilleen aitoja kilpailuetuja ja niitä toteuttavia kilpailustrategioita.

Tässä yhteydessä myös osuustoimintaperiaatteet joutuvat polttopisteeseen ainakin kahdesta tärkeästä näkökulmasta. Nämä tärkeät, mutta samalla hyvin syvällisiin, laaja-alaisiin ja joissakin tapauksissa herkkiin pohdintoihin johtavat kysymykset ovat yleisessä muodossa seuraavat:

1. Ovatko osuustoimintaperiaatteet ajan tasalla yritysten toimintaympäristöstä tulevien kilpailu- ja kehittämispaineiden kanssa?
2. Miten osuustoimintaperiaatteet voisivat muodostua osuustoiminnallisista lähtökohdista kehittyneille yrityksille aidoksi kilpailueduksi?

Käytännössä kysymykset, joihin näiden yleisten kysymysten pohjalta joudutaan perehtymään, liittyvät esimerkiksi osuuskuntien rahoitukseen, vallankäyttöön, yritys- ja hallintorakenteisiin ja valtasuhteisiin, eritasoisin kannustinjärjestelyihin jne. Corporate governance -tarkastelukehikossa nämä osuustoiminnalle tärkeät kysymykset saavat hyödyllisen yleisemmän raamituksen, joka auttaa niiden jäsentymistä tarkastelua.

Nämä kysymykset ovat erittäin ajankohtaisia myös Suomessa ja koskettavat tavalla tai toisella kaikkia osuustoimintaryhmiä. Vaikka suomalaiset osuuskunnat toimivat monella eri toimialalla, joiden operatiiviset haasteet poikkeavat varsin suuresti toisistaan, on todennäköistä, että edellä viritetyissä kysymyksenasetteluissa on niin paljon kaikille osuustoimintaryhmille ja yrityksille yhteistä, että asiaan kannattaa yleisellä tasolla perehtyä yhteisesti Pellervon puitteissa vähän samaan tapaan kuin tapahtui tuoreen pellervolaisen EMU-kannanoton valmistelussa. Tällaisessa yleisessä lähestymistavassa on etuna myös se, että se antaa mahdollisuuden tarkastella näitä käytännössä usein varsin vaikeita ja jännitteisiä asioita periaatteellisesti ja sitomatta niitä mihinkään yksittäiseen yritykseen.

Tässä tarkoituksessa Pellervon johtokunnassa (10.3.1999) ja johtoryhmässä on suunniteltu erityisen osuuskuntien luottamus- ja liikkeenjohdon, Pellervon ja akateemisten tutkijoiden edustajista koostuvan työryhmän kutsumista tutkimaan ja jäsentämään edellä mainittuja asioita ja kysymyksenasetteluja, keräämään yhteen mielenkiintoisimmat käytännön esimerkit eri puolilta maailmaa ja kuulemaan tärkeimpiä asiantuntijoita tekemään ehdotuksia siitä, miten tämä tieto voidaan parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää osuustoiminnallisen yritystoiminnan kehittämisessä.

Työryhmän asettamista ja sen taustalla olevia talousmallimme muutoksen kannalta tärkeitä kysymyksenasetteluja käsittelevän syksyllä 1999 kirjoituksessani ”Merkki päällä” seuraavasti (Skurnik 1999a):

Yritysten toimintaympäristössä on muutamien viime vuosien aikana tapahtunut niin monia syvällisiä muutoksia, jotka pakottavat yritykset arvioimaan perusteellisesti omia toimintojaan ja tekemään kauaskantoisia valintoja, että tilanne muistuttaa suuresti pesäpallopelin ajolähtötilannetta. Lähivuosina ratkaistaan suuria asioita, mm. se, mikä on pohjoismaisten osuuskuntien rooli Euroopan elintarvikebisneksessä.

Teknologiset muutokset, maapalloistumiskehitys, Suomen EU-jäsenyys, EMU ja monet muut tekijät ovat johtaneet kaikki vähänkin suuremmat yritykset tilanteeseen, jossa vanha turvallinen, kansallisten rajojen sisällä oleva kotimarkkina ei ole enää tämän päivän todellisuutta. Kotimarkkinan muodostavat nyt Pohjoismaat lähialueineen idässä ja etelässä. Tuleva toiminta ja oma asemoituminen on näin ollen suunniteltava tätä uutta, suurempaa kotimarkkinaa silmällä pitäen. Muutos on monen yrityksen kohdalla suuri ja edellyttää erityisesti omistajilta selkeitä visioita, vahvaa tahtotilaa ja kykyä saada omalle yritykselle sopivat ratkaisut toteutetuksi.

Asemoituminen uudelle kotimarkkinalle edellyttää paitsi uusien markkinoiden tuntemuksen lisäämistä, useimmissa tapauksissa entistä leveämpiä hartioita. Tämä on tausta sille, miksi yritystoiminnassa tapahtuu näinä aikoina niin paljon suuria muutoksia, yrityskauppoja, liittoutumisia, jne. MeritaNordbankenin, Stora Enson ja Cultor-Daniskon tapaiset pohjoismaiset yritysjärjestelyt eivät varmaankaan jää ainoiksi, vaan odotettavissa on monia muita vastaavia. Osuustoiminnan piirissä Atrian Litthells-kauppa ja HK Ruokatalon kohdalla virolaisen Rakveren osto sekä ruotsalaisten tulo merkittäväksi HK:n vähemmistöomistajaksi, samoin kuin jo aikaisemmin muna-alalla tehty ScanEgg -järjestely sekä maitosektorilla Valion ja Arlan välillä käydyt yhteistyökeskustelut ovat osa samaa ilmiötä.

Vaativaksi nykyisen tilanteen tekee se, että muokattaessa toimintoja uusiksi yritykset joutuvat väkisin tekemään monia vaikeita valintoja. Kokemukset maailmalta niin yleisesti kuin myös osuustoiminnan piiristä viittaavat siihen, että nykyisessä kovassa maailmassa mikään ei ole näitä valintoja tehtäessä enää pyhää. Pohjois-Amerikassa voimakkaana kehittynyt uuden sukupolven osuustoiminta -ilmiö on hyvä osoitus tästä. Siinähan kilpailukykyä osuustoiminnalle on lähdetty etsimään rukkaamalla perinteisiä osuustoimintaperiaatteita aivan uuteen uskoon. Irlannissa taas suuri osa osuuskunnista on yksityistetty ja viety pörssiin. Tällaisessa tilanteessa tempelin harjalle joutuvat yritystoiminnassa ennen muuta omistajat. Omistajilta edellytetään nyt kristallinkirkasta näkemystä siitä, mitä he pitävät omassa yritystoiminnassaan tärkeimpänä ja mitkä ovat taas ne tekijät ja missä järjestyksessä, joissa voidaan joustaa. Samoin omistajien ja liikkeenjohdon on tunnettava erittäin perusteellisesti omaan yritystoimintaansa ja yritysmuotoonsa liittyvät yhteydet ja riippuvuudet, koska valinnat vaikuttavat useimmiten toinen toisiinsa.

Osuuskuntien yhtiöittäminen ja osien vieminen pörssiin on hyvä esimerkki nykytilanteeseen kuuluvista valinnoista, jolla on monia merkittäviä seurausvaikutuksia. Yksi on se, että yritystoimintaan tulee mukaan uusi omistajaryhmä, jonka näkemykset on otettava huomioon kaikessa päätöksenteossa.

Toinen tämän päivän tyypillisiä valintoja on se, mikä osuus osuuskunnan omistus- ja äänivallasta on tarpeen ja/tai ollaan valmiit antamaan muille omistajaryhmille. Perinteinen pellervolainen ajattelutapa tältä osin on ollut selvän enemmistön säilyttäminen osuuskunnan perusjäsenillä. Nytemmin on kuitenkin jouduttu huomaamaan, että tälläkin linjauksella on varsin laajat vaikutukset. Kysymys ei ole vain siitä, että pienemmällä omistussuuden luovutuksella saadaan vähemmän rahaa markkinoilta, vaan myös siitä, että valittava linjaus vaikuttaa osakkeiden arvostustasoon ja kurssikehitykseen. Osuustoiminnallisten yritysten osakkeiden hinnat ovat lähinnä osuuskuntien hallitsevasta omistussuudesta johtuen markkinoilla kautta linjan selvästi alhaisemmin arvostettuja kuin vastaavan toimialan täysin yksityisten yritysten osakkeet. Ja tällä on taas vaikutuksensa osuustoiminnallisten yritysten mahdollisuuksiin käyttää omia osakkeitaan maksuvälineinä yrityskaupoissa jne., jne.

Kuvio 25 Omistajaohjauksen tasot

Corporate governance (=omistajaohjaus) koostuu erilaisista tasoista



MANDATUM

Mandatum Asset Management

Lähde: Ihamuotila 1999 (ks. Pellervo-Seura 2001a)

Omistajaohjaustyöryhmän raportissa (Pellervo-Seura 2001a)²⁶² keskeisen lähtökohdan ja tarkastelukehikon muodosti oheinen nykyaikaisen omistajaohjausjärjestelmän ulottuvuuksia erittelevä, tohtori Ihamuotilan työryhmälle esittelemä kuvio (kuvio 25). Sillä halusimme korostaa teeman laaja-alaisuutta ja periaatteellisuutta, erityisesti sitä, että nykyaikainen omistajaohjaus on muutakin kuin hallituksen kokoonpano ja toimintaperiaatteet. Näin pyrimme ohjaamaan pellervolaista omistajaohjausajattelua pelkkää hyvän hallinnon -ajattelumallia laaja-alaisemmaksi järjestelmätarkasteluksi.²⁶³

²⁶² Valmistuttuaan 40-sivuinen mietintö jaettiin erittäin laajasti (Osuustoimintalehden liitteenä, eli noin 5000 kappaletta) yrityskentälle, jossa se otettiin hyvin myönteisesti vastaan. Perusmietinnön valmistuksen jälkeen näkökulmia ja tarkasteluja on vielä konkretisoitu ja viety käytäntöön Pellervon uusitusmallintomien käsikirjassa "Tehokas omistajahallinto" (Juutinen, Stenström & Vuori 2002).

²⁶³ Mielenkiintoisen lisäulottuvuuden Pellervon omistajuusprojektin jatkovaiheelle antoi projektimme saama kansainvälinen huomio. Ilmeni nimittäin, että vaikka omistajaohjauskysymykset yleisessä kapitalistivetoisessa ja osakeyhtiömalliin keskittyneessä muodossaan olivat olleet maailmalla jo jonkin aikaa var-

Omistajaohjaustyöryhmän mietinnössä, kuten Pellervon omistajaohjausprojektin toisessa vaiheessa yleisesti, pyrittiin osuustoiminnallista omistajuusproblematiikkaa lähestymään mahdollisimman jäsentyneesti ja hyödyntämään tehokkaasti alan uusinta tieteellistä kirjallisuutta.

Yhden keskeisen ongelman muodosti kuitenkin se, että vaikka omistajaohjauskysymykset olivat saaneet 1990-luvun kuluessa aivan uudella tavalla huomiota niin tieteellisessä tutkimuksessa kuin yritysten edustajien käytännönläheisemmissäkin pohdiskeluissa, ei tämä muutos ollut edennyt vielä osuustoiminnan puolelle. Osuustoiminnan omistajaohjausta käsittelevä kirjallisuus oli edelleen lähes olematonta.

Käytännön osuustoiminnassa ei myöskään ole omien havaintojeni mukaan juurikaan seurattu talouden valtavirrassa käytyä corporate governance -keskustelua. Tämä asetti omat ongelmat ja vaatimukset sille, miten omistajaohjauskysymyksiä voitiin parhaalla mahdollisella tavalla lähestyä osuustoiminnassa:

- Omistajaohjaustyöryhmän raportissa esitellään aluksi varsin laajasti talouden valtavirrassa tehtyä omistajaohjaustutkimusta ja sen puitteissa käytyä keskustelua. Näin ajattelimme, että saamme mahdollisimman hyvän lähtökohdan ja ajan tasalla oleva ”benchmarkkauksen” raportissa myöhemmin käsiteltäville osuustoiminnan omistajaohjauksen erityiskysymyksille.²⁶⁴
- Mietinnön toinen painopiste oli huomion kiinnittäminen osuustoiminnassa laajasti käytössä olevien ns. hybridimalleihin (yritysrakennelmat, joissa on käytetty hyväksi eri yritysmuotoja ja jotka ovat mahdollisesti osittain julkisesti noteerattuja; ks. edellä kuvio 20) ja niihin liittyviin omistajaohjauksellisiin erityiskysymyksiin.²⁶⁵
- Kolmantena painopisteenä olivat johdon kannustinjärjestelmät ja niihin liittyvät osuustoiminnalliset erityiskysymykset.

sin laajasti esillä, oli Pellervo osuustoiminnan piirissä kansainvälisestäkin tarkastellen edelläkävijä. Projektin kansainväliseen ulottuvuuteen liittyi ensimmäisenä avauksena Pellervon satavuotisjuhlien puitteissa järjestetty kansainvälinen huippuseminaari *The Role of Cooperative Entrepreneurship in Modern Market Environment*. Tämän vuoksi myös Pellervon omistajaohjaustyöryhmän mietintö julkaistiin EU-komission ja maatalousosuuksuntien EU-järjestön Cogecan rahoittamana ensin englanniksi (Pellervo-Seura 2000) ja vasta hieman myöhemmin suomeksi (Pellervo-Seura 2001a). Raporttimme muodosti nimittäin keskeisen taustamateriaalin Cogecan marraskuussa 2000 järjestämälle seminaarille ”Co-operative Governance - European Agricultural Co-operative Conference”, jossa olin itsekin järjestäjänä, yhtenä alustajana (Skurnik 2000d) sekä päätösistunnon puheenjohtajana. Sitä ennen olin puhumassa samasta aiheesta myös European Corporate Governance Forum’in Belgian keskuspankissa järjestämässä ensimmäisessä (huom.) eurooppalaisessa corporate governance -konferenssissa (Skurnik 2000c).

²⁶⁴ Ajan henkeä ja käsiteltävien asioiden herkkyyttä kuvaa hyvin se, että kaikista kiivain ja periaatteellisin keskustelu työryhmässä käytiin aluksi teemasta ja kysymyksestä, edustaako osuustoiminta shareholder- vai stakeholder-ajattelua. Yksi käytännön seuraus tästä oli, että OKO:n entinen pääjohtaja ja osuustoimintapiireissä korkealle arvostettu asiantuntija Pauli Komi, joka oli alun perin lupautunut työryhmän jäseneksi, perui lupauksensa ja jäi mukaan ”vain” työryhmän kuulemana asiantuntijana. Myös osuuspankkiryhmässä laajemminkin käytiin samasta teemasta tiukkaa keskustelua ja arvioitiin tarkasti, voiko ryhmän hallintoneuvoston puheenjohtaja, professori Seppo Penttinen olla mukana työryhmässä ja allekirjoittaa sen mietinnön. Myöhemmin saatuaani käsiini Antti Kuusterän kirjoittaman Op-ryhmän uuden satavuotishistorian ja luetuani siitä itselleni aivan uutta tietoa op-ryhmässä jo 1970-luvulla käydystä stakeholdermallikeskus-telusta (Kuusterä 2002c: 181), aloin ymmärtää paremmin Komin ja muiden op-ryhmän edustajien yliherkkiä reaktioita.

²⁶⁵ Tämä aiheutti vilkkaan, erityisesti Metsäliittoon liittyvän kulissientakaisen keskustelun. Sen ytimessä on kysymys Metsäliitto Osuuskunnan omistusosuudesta Metsäliitto Yhtymän omistusrakennelmassa ja siihen liittyvistä seurauksivaikutuksista. Metsäliiton virallinen linjaus oli ja on yhä edelleen, että omistusosuutta voidaan laskea enintään 50,1 prosenttiin. Aiheesta on kuitenkin Metsäliiton sisällä käyty vilkastakin keskustelua puoleen ja toiseen.

- Omistajaohjaustyöryhmän neljäs, erityisesti mietinnön valmistumisen jälkeen pinnalle noussut painopiste ja johtopäätös, oli havainto, että samat omistajaohjauskysymykset, joita työryhmä tarkasteli ensisijaisesti osuustoiminnan näkökulmasta, pätevät pääosin laajemmin myös muihin asiakasomisteisiin yrityksiin eli erityisesti keskinäisiin yhtiöihin, vakuutusalan osuuskuntiin. Tämä kysymyksenasettelu oli esillä myös Pellervon kesäakatemia 2001:ssä, jonka teemana oli ”Osuuskunnat ja keskinäiset jäsen- ja asiakasomisteisina yrityksinä – Mitä yhteistä ja mitä opittavaa toinen toisiltaan”.²⁶⁶

Kuten aikaisemminkin, myös nyt julkisuus oli yksi tärkeä foorumi viedä osuustoiminnallisia omistajaohjauskysymyksiä eteenpäin. Omalta osaltani puutuin periaatteellisesti ja aivan erityisesti osuustoiminnan edustajien piirissä vilkkaana käytävään shareholder vs. stakeholder -keskusteluun Osuustoiminta-lehden tavanomaista laajemmassa pääkirjoituksessani otsikolla ”Yrityksen lisäarvo – kenelle ja miten?” (Skurnik 2000c):

Kysymys siitä, kenelle yrityksen tuottama lisäarvo kuuluu ja millä periaatteilla se pitäisi jakaa, on yksi nykyaikaisen liike-elämän suuria periaatekysymyksiä. Samalla asia on kuitenkin myös käytännön kannalta mitä tärkein. Oleellinen osa tätä asiaa ovat termit shareholder value ja stakeholder value, joiden nimiin vannotaan joskus hyvinkin kiihkein sanakääntein. Viimeisen vuoden aikana tämä keskustelu, joka jakaa jopa maanosia (USA & UK/Japani & Eurooppa), on tullut myös suomalaisen osuustoiminnan piiriin. Pellervon johtokunnan asettaman omistajaohjaustyöryhmän työn yhteydessä on käynyt ilmi, että vaikka omistaja-arvoajattelu on saanut viime aikoina lisääntyvässä määrin vastakaikua suomalaisen elinkeinoelämän piirissä, suhtaudutaan asiaan osuustoiminnassa yhä edelleen varsin suurella epäluulolla. Paitsi, että yrityksen arvon mittaaminen osakemarkkinoiden kautta, joihin omistaja-arvo usein liitetään, sopii ylipäänsä huonosti osuustoimintaan, ei ajatusta siitä, että yrityksen arvoa pitäisi tarkastella nimenomaan omistajien näkökulmasta, pidetä ainakaan osuustoiminnan osalta mitenkään itsestään selvänä. Erityisesti tämä epäily korostuu, kun siirrytään tuottajaosuustoiminnasta kuluttajaosuustoiminnan suuntaan.

Asiaa kannattaa pysähtyä hetkeksi pohtimaan. Tuntuu siltä, että yksi asia, joka tässä asiassa sekoittaa mieltä, on em. termien julkisuudessa saaman tietyn (pörssiyritys)leiman ohella se, että aina asiasta keskusteltaessa ei tehdä riittävästi eroa tavoitteiden ja keinojen välillä. On epäilemättä niin, että vaikka tavoitteiden osalta on aivan aitoa näkemyseroaakin, varmaan kaikki ymmärtävät, että yrityksen tuottama hyöty käytännössä jakaantuu tavalla tai toisella

²⁶⁶ Tämä kesäakatemia ja uusi entistä laajempi osuustoiminnallisen yritystoiminnan tulkinta yleisesti oli siinä mielessä historiallinen, että se kokosi tiettävästi ensimmäistä kertaa Suomessa järjestäytyneesti yhteen osuustoiminnallisen ryhmän. Tilaisuuden ”keskustelunviritäjänä” oli varsin mielenkiintoinen joukko: 7.9.2001 Marcus H. Borgström, hallituksen/johtokunnan pj, HK Ruokatalo/Pellervo; Tapani Kantola, hallituksen pj/jäsen, Lähivakuutus/Metsäliitto; Eero Lehti, hallituksen pj, Yrittäjien Fennia; Kari Neilimo, professori/hallintoneuvoston pj, SOK ja 14.9.2001 Pertti Heikkala, yhtiöryhmän johtaja, Tapiola-yhtiöt; Leena Luhtanen, hallintoneuvoston pj/kansanedustaja, Elanto; Paavo Pitkänen, tj, Varma-Sampo; Juhani Rimpiläinen, johtokunnan pj/valtuuskunnan jäsen, Kainuun Osuuspankki/Pellervo. Tämä uusi avaus oli sikälikin periaatteellinen ja merkittävä, että sen seurauksena Osuustoiminta-lehden vuotuisen Vuosikirja-teemanumeron (ks. myöhemmin tietoruutu 36) tarkasteluja laajennettiin myös keskinäisiin yhtiöihin. Yhteisiin intresseihin ”heräämisellä” oli selvät heijastusvaikutukset Pellervon vuoteen 2005 ulottuvaan strategialinjaukseen (Pellervo-Seura 2001b) kuten sen pohjalta käytiin keskusteluihin Osuustoiminnan neuvottelukunnan työn kehittämisestä ja pohjan laajentamisesta.

kaikille asiaan liittyville sidosryhmille. Eri asia on sitten se, että kenen tästä jaosta pitäisi päättää ja millä perusteilla. Ehkä juuri tässä on yrityksen johtamisen kannalta yksi asian ytimiä ja syy siihen, miksi asiaa kannattaa yhä edelleen pohtia.

Kysymys ei ole vain oikeudenmukaisuudesta vaan asiaan liittyy mitä merkittävimmin myös yrityksen ohjausmekanismeihin. Omistaja-arvon puolustajien keskeisiä argumentteja on, että päättäväisyyden pitää olla omistajilla, jotka kantavat myös yritystoimintaan liittyvän riskin, ja että omistajan intressissä on, että kaikki sidosryhmät tulevat asianmukaisella tavalla otetuksi huomioon. Sidosryhmäajattelun puolustajien mielestä asiaa pitäisi tarkastella laajemmin kaikkien sidosryhmien kannalta ja myös päättää laajapohjaisemmin, koska myös heillä on tärkeä rooli yrityksen tuloksen muodostumisessa.

Toinen ja käytännön elämän kannalta ehkä tärkeämpikin asia on sitten se, kumpi ajattelumalli takaa yritystoiminnan tehokkuuden ja näin ollen jaettavan hyvän syntymisen. Tässä kysymyksessä edellä mainitut ajattelusuunnat jakaantuvat jos mahdollista vieläkin jyrkemmin kahteen leiriin. Omistaja-arvon puolestapuhujat katsovat, että vain omistaja-arvoon keskittyminen antaa riittävän selkeän lähtökohdan yrityksen toiminnan ohjaamiselle. Erityisesti tätä on pidetty tärkeänä silloin kun elinkeinoelämään kohdistuu tavanomaista syvällisempiä rakennemuutostarpeita. Omistaja-arvon korostaminen ja sen mittaaminen markkinoiden kautta ovat tässä ajattelussa nimenomaan keinoja, joilla yrityksen lisäarvon syntyminen varmistetaan ja jotka luovat ylipäänsä edellytykset sille, että jaettavaa omistajien ohella myös yrityksen muille sidosryhmille syntyy. Tämän ajattelun mukaan yleisempi sidosryhmäajattelu ei tällaista tehokkuutta varmista, vaan päinvastoin pitää sisällään siemenet tehottomuudelle ja yritystoiminnalla muutoin saatavissa olevien arvojen tuhoamiselle.

Entä sitten osuustoiminta? Kuten jo edellä todettiin, pelkistetty omistaja-arvoajattelu, varsinkin jos sitä mitataan yrityksen pörssi-arvolla, ei sovellu lähtökohtaisesti osuustoimintaan, jossa yrityksen arvoa ei välttämättä mitata markkinoiden kautta. Samoin on selvää, että osuustoiminnallinen yhteisöllisyys ja muuta yritystoimintaa laaja-alaisempi ja pitkäjänteisempi taloudellinen ajattelu pitävät sisällään piirteitä, jotka viittaavat ahdasta omistaja-arvoajattelua laajempaan taloudelliseen ajatteluun.

Toinen asia on sitten se, että välttämättä itse omistaja-arvoajattelu ei edellytä arvon mittaamista vain ja ainoastaan markkinoilla. Kyllä yrityksen omistaja-arvoa voidaan mitata myös muilla menetelmillä. Näin ollen ei ole periaatteessa mitään estettä sille, ettei myös osuustoiminnassa voida puhua omistaja- tai vaikkapa jäsenarvosta. Osuustoiminnan omistaja-arvon muodostavat ne palvelut, joiden aikaansaamista varten jäsenet ovat osuuskuntansa perustaneet, oli se sitten raaka-aineen hinnan, menekin ja jalostuksen varmistamista, tuotantotarvikkeiden yhteishankintaa tai tarpeellisten palvelujen tuottamista ja tarjonnan varmistamista yhdessä.

Asiaa voidaan yrittää lähestyä myös toisin päin kysymällä, ajattelevatko osuuskuntien jäsenomistajat niin, että osuuskunnalla on lähtökohtaisesti myös muita tehtäviä kuin palvelujen tuottaminen omille jäsenomistajilleen, mikä välttämättä edellyttäisi omistaja-arvoajattelua laajempaa sidosryhmäajattelua?

Asiaa voidaan ensin pohtia tuottajaosuustoiminnan kannalta. Vaikka tuottajien perustamien osuuskuntien perustehtävä on epäilemättä palvelujen tuottaminen omille jäsenilleen, on tuottajaosuuskunnille usein asetettu ja yhä edelleen asetetaan myös muita, yleisempiä tehtäviä. Ajatellaanpa vain Metsäliiton nykyistäkin roolia puumarkkinoilla, puhumatta maa-

talousoosuuskuntien alkuperäisestä roolista markkinoiden luojana ja niiden toiminnan varmistajana.

Palveluosuustoiminnan osalta tilanne on vieläkin monipuolisempi – sekä periaatteessa että varsinkin käytännössä. Varsinkin viime vuosina kun suomalaiset palveluosuuskunnat ovat menestyneet ja jaettavaa on alkanut syntyä, on tuloksenjakomieleissä esillä ollut perinteisten ylijäämänpalautuksen sekä osuus- ja mahdolliselle lisäpääomalle maksettavan koron lisäksi esim. alueosuuskauppojen ja

-pankkien yleisempi rooli omien maakuntiensa talouselämän ja hyvinvoinnin kehittämisessä. Vaikka tämäkin voidaan tietenkin nähdä yhtenä muotona tuottaa lisäarvoa osuuskunnan jäsenille, voidaan se nähdä myös yleisempänä osuuskunnan toiminta-alueeseen liittyvänä sidosryhmäajatteluna. Osittain kysymys näkemyserossa voi olla terminologiasta, mutta asialla saattaa olla tehokkuusmielessä myös syvällisempää käytännön merkitystä.

Vaikka sidosryhmäajattelu epäilemättä on yhä tänäkin päivänä osuuskuntien arkea ja sopii varsin luontevasti osuustoiminnan yleisempiin periaatteisiin, kannattaa osuustoiminnan piirissä miettiä asiaa myös toiminnan tehokkuuden kannalta. Varsinkin osuuskuntien jäsenten kannattaa uhrata ajatus ja kaksikin sille, miten osuuskuntien kautta saatavan hyvän syntyminen parhaiten varmistetaan ja sille, miten tämän hyvän jaossa noudatettaisiin myös taloudellisen tehokkuuden vaatimuksia.

Palveluosuustoiminnankin puolella esimerkiksi S-ryhmän viimeisten vuosien myönteiset kokemukset omistaja-asiakaskonseptin toteutuksessa viittaavat siihen, että ylijäämän jaon sitominen mahdollisimman kiinteästi osuuskunnan harjoittamaan liiketoimintaan on tärkeä osuustoiminnallinen ohjauskeino, jolla osuuskunnan yksittäiset jäsenet saadaan toimimaan yhteisesti omistetun liiketoimintakokonaisuuden tehokkuutta lisäävällä tavalla. Tältä kannalta ei ole vailla merkitystä esimerkiksi se, mitä kanavaa – bonuksia, muita jäsenetuja, osuuspääomalle maksettavaa korkoa, ylijäämänpalautusta vai osallistumista yhteisöllisesti oman toimialueensa kehittämiseen – osuuskauppa tai -pankki käyttävät syntyvien tulevien ylijäämiensä jaossa. Tämä on tärkeä käytännön kokemus, sillä siitä ei päästä mihinkään, että osuustoiminnan yksi ”Akilleen kantapää” on tuloksen mittaamiseen ja seurantaan liittyvät ongelmat ja siihen sisältyvät tehottomuusriskit. Myös tämä puoli kannattaa osuustoiminnassa miettiä läpi ennen kuin otetaan lopullisesti kantaa omistaja-arvo- ja sidosryhmäarvoajattelun välillä. Osuuskuntien on muistettava, että toimintaympäristön nykyinen raju tehokkuusvaatimus kohdistuu myös niihin ja myös niiden on varmistettava, että niillä on olemassa muutosmekanismi, joilla toimintaympäristön haasteisiin kyetään vastaamaan riittävän nopeasti.

TIETORUUTU 24: Kyllä omistajalla on nyky-Suomessa merkitystä – suomalaisuudesta osuustoiminnan kilpailuvaltti numero 1

Enron, Worldcom, Qwest, Tyco, Xerox, Global Crossing, HealthSouth, Vivendi, Ahold, Parmalat, Adecco [--] ja mitä vielä onkaan tulossa? Tilinpäätösskandaalit jatkuvat, vaikka ensimmäisestä Enronin tapauksesta on kulunut jo kaksi vuotta, ja Yhdysvalloissa niitä on yritetty panna kuriin myös lainsäädännöllisin keinoin. Samalla on käynnistynyt yhteisen

nimittäjän etsintä. Mikä on se perimmäinen syy? Onko näillä yhtiöillä jotain yhteistä? Kuka on syyllinen?

Päivi Isotalus (HS 2004)

George Orwell kritisoi ehkä Neuvostoliittoa kirjassaan 1984, mutta nyt 2004 meillä on globaalin talouden oravanpyörä, johon Orwellin kritiikki myös sopii. Taloudella on omat lainalaisuutensa, joita ihminen ei enää määrittele vaan ne määrittelee se läjä, jonka ympärillä me kaikki miljardit sontakärpäset hyörimme. Ja tuntuu siltä, ettei tätä läjää voi kukaan siirtää. [--] on absurdia, että ihminen on itse tehnyt maailmasta tällaisen. Ei kukaan varmaan halunnut, että pääomien liikkeet hallitsevat ihmistä enemmän kuin ihminen hallitsee pääoman liikkeitä.

Reko Lundán (Pirkka 2004: 19) ²⁶⁷

Will Globalization Bring Cooperatives to an End? Because globalization results in higher pressure, we could [based on the mainstream economic theory] conclude that cooperatives are less likely to survive in a globalized world because it is [according to these theories] a less efficient organizational form than the limited liability firm. We now show that it is not necessarily true. If the added risk brought about by globalization is large, there are circumstances in which the cooperative may do better than the limited liability firm [--] Further, we show that under sufficient risk the cooperative may be more efficient than the limited liability firm. ²⁶⁸

Ramon Casadesus-Masanell & Tarun Khanna (Harvard Business School) 2003: 18

Osuustoiminnan piirissä suomalaisen talousmallin murrokseen aivan keskeisenä liittynyt kysymys yritystoiminnan omistajatahosta ulottuvuudella kotimainen vs. ulkomainen tuli 1990-luvulla esiin mielenkiintoisella tavalla, ikään kuin ”porstuan kautta”. Pellervo-Seura on nimittäin seurannut vuosien mittaan haastattelututkimusten avulla varsin tarkasti väestön osuustoiminta-asenteita ja -arvoja. Viime vuosikymmenellä tällainen tutkimus teetettiin kaksi kertaa, ensimmäinen vuosikymmenen alku- ja toinen loppupuolella (ks. Elintarviketieto 1998). Molemmilla tutkimuskerroilla osuustoiminta-asenteita mitattiin kysymyksellä, jossa vastaajia pyydettiin valitsemaan suuresta joukosta (tarjolla oli useita kymmeniä vaihtoehtoja) erilaisia osuustoimintaa kuvaavista tekijöistä ne viisi tärkeintä, jotka sopivat heidän mielestään parhaiten kuvaamaan osuustoimintaa yrittämismallina ja yritysmuotona.

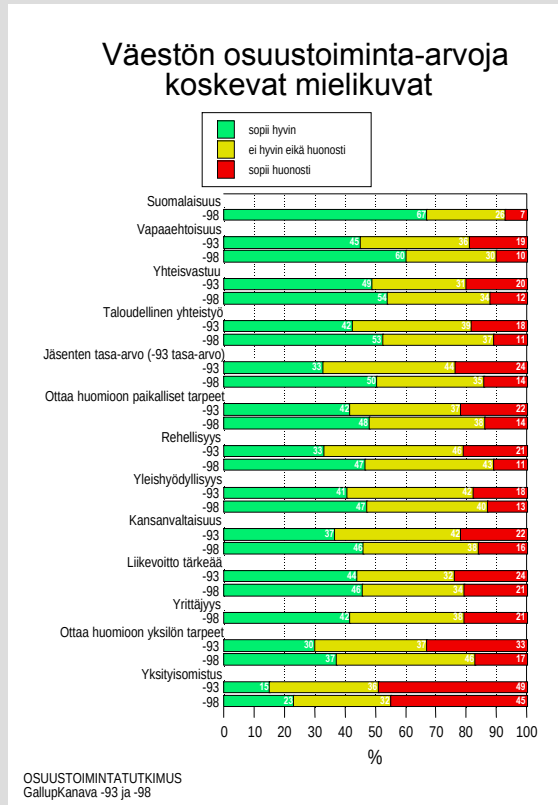
Vuonna 1998 tutkimuksen kyselylomakkeeseen tehtiin kuitenkin yksi pieni lisäys, joka osoittautui myöhemmin hyvin tärkeäksi: osuustoimintaa kuvaavien vaihtoehtojen joukkoon

²⁶⁷ Kirjailija Reko Lundán on kirjoittanut ja ohjannut vuonna 2003 Kansallisteatterille talouspoliittisen revyyyn *Ihmisiä hyvinvointivaltiossa* ja KOM-teatterille näytelmän *Tarpeettomia ihmisiä*, jotka ovat saaneet runsaasti huomiota ja olleet osaltaan käynnistämässä keskustelua taloutemme ajankohtaisista sopeutumishaasteista.

²⁶⁸ ”Merkitseekö globalisaatio osuustoiminnalle loppua? Koska globalisaatio merkitsee aikaisempaa kovempaa [tulos]painetta, [valtavirran talousteorian perusteella] voisimme päätellä, että osuuskuntien todennäköisyys selvitä globalisoituneessa maailmassa on vähäisempi, koska ne [näiden teorioiden mukaan] ovat osakeyhtiötä tehottomampi organisaatiomuoto. Seuraavaksi osoitamme, että tämä ei välttämättä ole totta. Jos globalisaation lisäämä riski on merkittävä, on tilanteita, joissa osuuskunta voi menestyä paremmin kuin osakeyhtiö. [--] Ja sitä paitsi osoitamme, että jos riski on riittävän suuri, osuuskunta voi olla osakeyhtiötä tehokkaampi.” (Suomennos/SaS)

lisättiin myös suomalaisuus. Aikaisemmin kun pääosa yrityksistämme oli suomalaisessa omistuksessa (ks. edellä kuvio 18 ja taulukko 7), sellainen itsestäänselvyys ei ollut ilmeisesti tullut kenellekään mieleen.

Kuvio 26 Osuustoiminnan mielikuva suuren yleisön keskuudessa



Lähde: Elintarviketieto 1998, ks. myös Tauriainen & työryhmä 1993: 14

Tulos oli kuitenkin erittäin vakuuttava. Suomalaisuus pomppasi kertaheitolla kirkkaasti listan kärkeen (kuvio 26). Lähes kaksi kolmesta vastaajasta, jotka siis edustivat koko suomalaista aikuisväestöä, piti suomalaisuutta osuustoiminnallisten yritysten tärkeimpänä ominaisuutena. Tämä on erittäin mielenkiintoinen ja tärkeä tutkimustulos, jonka uskon, kuten myöhemmin tulen osoittamaan, muodostavan jatkossa yhden osuustoiminnallisen yritystoiminnan tärkeimmistä ja kestävimmistä kilpailueduista.

Vaikka itse asia, osuustoiminnan suomalaisuus, ei tietenkään ollut osuustoiminnan järjestötyön parissa pitkään työskennelleille mikään suuri yllätys, valoi tutkimustulos kuitenkin meihin kriittisessä vaiheessa uskoa jatkaa tämän ehkä näennäisesti itsestään selvän mutta käytännössä varsin hankalaksi osoittautuneen teeman kehittelyä entistä määrätietoisemmin ja analyyttisemmin.

Yksi tärkeä vaihe teeman jatkokehittäilyssä ja testaamisessa tapahtui Pellervon vuosina 2000–2001 toteuttaman laajan strategiakerroksen yhteydessä. Tämä 1990-luvun alun jälkeen järjestyksessä kolmas strategiakerros toteutettiin teemalla ”Arvoa osuustoiminnasta”. Tapasimme sen puitteissa noin 400 osuustoiminnallisen yrityksen ja yhteisön johtohenkilöt, joiden kanssa kävimme valitsemamme varsin syvälliset keskustelut siitä, mitä osuustoiminnallisuus merkitsee nykyaikaisessa yritystoiminnassa (ks. Raike & Kanerva 2002; Karhu 2001; Skurnik 2001a).

Näitä keskusteluja varten valmistelemamme pohjamateriaaliin kuului myös merkittävää uusajattelua sisältänyt ”Arvoa osuustoiminnasta” -kalvosarja, jolla pyrimme työstämään, jäsentämään eteenpäin ja antamaan arvosisältöä tärkeänä pitämällemme suomalaisuus- teemalle.²⁶⁹ Kalvojen sisältö oli seuraava:

Arvoa osuustoiminnasta

Yrittämismallina markkinataloudessa osuustoiminta on

- jäsenten yhteistä yrittämistä
- yhteistoimintaa jäsenten yhteiseksi eduksi
- tasa-arvoista
- sitoutumista ja yhteisöllisyyttä palkitsevaa
- vaikutusmahdollisuuksia tarjoavaa
- 2000-luvun moderni kansanliike

Osuuskunta on

- käyttäjien omistama, hallitsema ja heitä hyödyttävä yritys
- yritysmuotona joustava, tehokas ja tarkoituksenmukainen

→ Taloudelliselta logiikaltaan 2000-luvullakin nerokas tapa ratkaista tavallisten ihmisten taloudellisia ongelmia

Ihmisten yhteiskunnallisena vaikutuskanavana osuustoiminta antaa mahdollisuuden

- talouselämän pitämiseen ihmisiä varten
- eettisiin valintoihin
- vaikuttaa sekä jäsenomistajina että kuluttajina
- Tuottajaosuustoiminnassa:
 - mahdollisuuden lujan ja läpinäkyvän laatuketjun rakentamiseen kuluttajien hyväksi
 - aitoa ja monipuolista omistaja-arvoa.

Palveluosuustoiminnassa:

- yrittämisen taloudelliseen etuun suoraan käyttäjälle
- vaikuttamiseen omaan elämänpiiriin.

Koko tämän sanoman ytimessä on osuustoiminnan suomalaisuus, joka voi tietenkin saada eri tilanteissa ja eri toimialoilla, kuten vuoden 2000–2001 järjestökerroksemme hyvin osoitti, hie-

²⁶⁹ Kalvot ovat internetissä Pellervon sivuilla <http://www.pellervo.fi/jasensuhteet/kalvoalku.htm>, Arvoa osuustoiminnasta -sarja, 3 kalvoa.

man toisistaan poikkeavia tulkintoja (kotimaisuus, alueellisuus, paikallisuus) ja painotuksia (ruoan laatu, alkuperä, turvallisuus; puun alkuperä, oman elämänpiirin hallinta, jne.).

Tärkeää taustatukea kehittelemämme ajattelumalli sai myös monista ajankohtaisista keskusteluteemoista, jotka liittyivät mm. ruoan laatuun, eläintauteihin, kasvinjalostukseen, puuraaka-aineen alkuperään sekä yleensä yritystoiminnan etiikkaan (mm. Enron-skandaali ym.; vrt. tämän tietorudun alussa oleva sitaatti; ks. myös Pietikäinen 2000).

Tälle sanomalle voidaan antaa myös uusi, aikaisempaa analyttisempi tulkinta. Asia voidaan jäsentää seuraavalla tavalla:²⁷⁰

- Kysymys on perimmältään talouselämän eri tavoin organisoitujen ja omistettujen arvoketjujen erilaisista ominaisuuksista ja keskinäisestä kilpailusta eli kokonaistehokkuudesta ja kuluttajalle tarjoamasta lisäarvosta. Mm. sopimusteorioiden tutkijat, jotka ovat jo pitkään tienneet muodollisten sopimusten suhteellisen kalleuden, ovat viime vuosina kiinnostuneet osuustoiminnasta juuri tästä näkökulmasta.²⁷¹
- Osuustoiminnallisilla arvoketjuilla on eräitä keskeisiä omintakeisia erityisominaisuuksia ja siten kilpailuetuja, joilla ne voivat taitavasti toimiessaan erottautua niin laadullisesti (value proposition for the customer) kuin kokonaistehokkuudeltaan tarjolla olevista muista vaihtoehdoista. Yksi keskeisimpiä liittyy tämän yrittämismallin lähtökohtana olevaan asiakas-/jäsenomisteisuuteen.²⁷²

Esimerkiksi tuottajaosuustoiminnan osalta tämä tarkoittaa kahden kuluttajalle tärkeän asian yhdistymistä osuuskunnan jäsenomistajassa ja hänen kauttaan:

1. Ruohonjuuritasolla toimivana perustuottajana osuuskunnan jäsen tekee käytännössä kuluttajan kannalta strategiset valinnat, joiden seurauksena arvoketjuun (olipa kysymys sitten pellon tai metsän antimista) ”kiinnittyvät” – tai jäävät kiinnittymättä jos asian tärkeyttä ei ketjun alkupäässä toimivien keskuudessa ymmärretä²⁷³ – monet lopputuotteen kannalta tärkeimmät laadulliset ominaisuudet.

²⁷⁰ Juuri tässä muodossa en ole kirjannut tätä asiaa koskaan aikaisemmin ylös. Ajattelumallina se on kuitenkin ollut jo pidempään mielessäni ja näin ollen vaikuttanut siihen, miten olen asioita eri yhteyksissä hahmottanut. Myöskään lukemassani kirjallisuudessa en ole huomannut asiaa käsitellyn tästä näkökulmasta. Yleistä teoreettista taustaa tälle ajattelulle voi luonnollisesti saada liiketaloustieteen markkinointi-kirjallisuudesta ja erityisesti siellä erilaisia kanta-asiakas- ja bonus-järjestelmiä käsittelevistä tutkimuksista. Ks. esimerkiksi Arantola 2002 ja 2003.

²⁷¹ Esimerkiksi Harvard Business Schoolin strategiatutkijat ovat kehittäneet tätä aihepiiriä hyvin mielenkiintoisella tavalla economics of trust -teeman puitteissa (ks. Casadesus-Masanell & Khanna 2002; Khanna & Fishman 1999).

²⁷² Tuottajaosuustoiminnassa tämän kilpailuedun hyödyntäminen edellyttää kuitenkin, että osuuskunta kykenee vastaavasti ratkaisemaan toimivalla tavalla liiketoimintamalliinsa eräänlaisena ”hidasteena” sisältyvän intressiristiriidan tuottaja-omistajien ristiriitaisten tavoitteiden (oma etu perustuottajana vs. kuluttajan edun huomioiminen yrityksen omistajana) välillä. Tästä teemasta ks. Ollila 1989: 246–262.

²⁷³ Käytännön yritystasolla, edes palkatun ammattiliikkeen johdon keskuudessa asia ei ole vielä nykyisin mitenkään itsestään selvä, ei varsinkaan kuluttajalle suunnattavana myyntiargumenttina. Tältä osin mieleeni tulee eräs omakohtainen kokemus: Ollessani puheenjohtajani Marcus H. Borgströmin mukana Ranskan-vierailulla, jonka hän teki Euroopan osuustoimintajärjestön Cogecan puheenjohtajan ominaisuudessa, kävimme Normandiassa Ranskan suurimpiin kuuluvan osuusteurastamon Socopan tuotantolaitoksilla. Siellä meille esiteltiin ylpeänä maan lihataloissa käytössä olevaa sertifiointijärjestelmää, jolla lihan alkuperää ja prosessointia voidaan nykyisin hyvinkin yksityiskohtaisesti seurata lihan jalostusketjussa. Kun kysyin, miten he viestivät tämän tiedon kuluttajille, saimme vähän hämmennyneen vastauksen ja jatkoselostuksen siitä, millaisia uusia mahdollisuuksia järjestelmä tarjoaa tuotantoteknisesti erityisesti silloin kun prosessissa tai tuotteiden laadussa ilmenee joitakin ongelmia, jotka pitää nopeasti paikallistaa.

2. Osuuskunnan jäsenenä sama perustuottaja on myös täysivaltaisena omistajana osuustoiminnallisesti toimivassa yrityksessä, joka jatkojalostaa ja markkinoi ketjussa eteenpäin tuottajan kasvattamat perusraaka-aineet ja joka yrityksenä on sitoutunut noudattamaan osuustoiminnallisia liikeperiaatteita.
3. Kun tämä kaikki liittyy pitkäjänteisyyttä, kohtuullisuutta ja ”reilua peliä” korostavaan taloudelliseen ajatteluun sekä kotimaisuuteen (osuuskuntien omistushan on vankasti suomalaisissa käsissä ja yrityksinä niitä on erityisen vaikea vallata) ja yhteiseen yhteiskunnalliseen arvopohjaan, jota niin kuluttaja kuin tuottaja arvostavat, voi osuustoiminnallinen arvoketju parhaimmillaan synnyttää kuluttajan ja tuottajan välille molempia osapuolia pitkäjänteisellä tavalla hyödyttävän, luottamukseen perustuvan ja taloudellisesti tehokkaan ns. win-win -kumppanuuden.

Vastaavasti kuluttajaosuustoiminnassa osuuskauppa ja -pankki tai vaikkapa keskinäinen vakuutusyhdistys on ilman välikäsiä toimiva yhteisöllinen, tiiviisti palvelun tarvitsijan omaan elämänpäiriin kiinnittynyt yritys, joka voi tarjota luomansa arvoketjun puitteissa jäsenilleen heidän tarvitsemiensa palvelujen ohella mahdollisuuden vaikuttaa ja hallita elämäänsä.

Tämä pelkistetty sanoma ja sen taustalla oleva taloudellinen ajattelumalli ovat lähtökohdina niin edellä kerrotuissa ”Arvoa osuustoiminnasta”-kalvoissa, niiden pohjalta Pellervossa kehitetyssä ”Mitä se menestyminen oikein on?”-osuustoiminnan yleisesitteessä (PS et al. 2003) kuin 1980-luvun lopulla S-ryhmän asiakasomistaja-ajattelun perusteet kehittäneessä, Jere Lahden vetämässä uot-projektissa (ks. tietoruutu 37).

Toisessa osuustoiminnan omistajaohjauskysymyksiä käsittelevässä hieman varhaisemmassa kirjoituksessa lähestyin teemaa osuustoiminta- ja tuottajapiireille tutun käytännön esimerkin kautta otsikolla ”Benecol ja Gefilus” (Skurnik 1998a):

Raision Benecol ja Valion Gefilus ovat maallikon mielestä varsin samantyyppisiä, nykyaikaisen elintarviketeollisuuden uuden teknologian keksintöjä. [--]ne tarjoavat[--]varsin mielenkiintoisen tarkastelukulman eri yritysmuotojen eräisiin keskeisiin taloudellisiin ominaisuuksiin. Parhaiten tämä kysymyksenasettelu paljastuu kun yrittää miettiä näiden keksintöjen taloudellista arvoa tai selvittää, kumman yrityksen omistajien, Raision vai Valion, hallussa on taloudellisesti arvokkaampi keksintö.

Raisio on pörssissä julkisesti noteerattu yritys. Raision pörssikurssi on noussut viime vuosina rakettimaisesti ylös ja tehnyt Raision suurimmista omistajista ainakin laskennallisesti miljonäärejä. Raision kohonnut pörssikurssi ei perustu suinkaan vain yhtiön nykyiseen taloudelliseen tulokseen, vaan siinä heijastuu nimenomaan sijoittajien näkemys yhtiön tulevasta potentiaalista. Pörssikurssihan on yksi markkinatalouden keskeinen hintamekanismi, joka pääomittaa nykyhetkeen yhtiön odotettavissa olevat tulevat kassavirrat sellaisina kuin sijoittajat ne tällä hetkellä arvioivat. Raision kurssin nykyinen korkeus on pääasiassa Benecolin ansiota. Sijoittajat arvioivat Benecoliin liittyvän jatkossa suuria ta-

Tämä vastaus – joka ei koske vain ranskalaista liha-alaa – kuvaa hyvin elintarviketeollisuuden tuotanto-lähtöistä ajattelua ja vastaavasti asiakas- ja kuluttajalähtöisen ajattelun kehittymättömyyttä.

loudellisia mahdollisuuksia ja arvioivat myös, että yrityksen johto on kyennyt esittämään niiden tulevasta hyväksikäytöstä ilmeisen uskottavia suunnitelmia.

Myös Valion Gefilus-tuotemerkillä markkinoimat GG lactobacillus -tuotteet ovat funktionaalisia elintarvikkeita, joiden terveydellistä merkitystä tiedemiehet pitävät huomattavan suurena. Ilmiselvästi myös tähän keksintöön liittyy merkittäviä taloudellisia potentiaaleja, koska Valio on kyennyt lisensoimaan keksintönsä useisiin kymmeneen maihin. Toisin kuin Raision tapauksessa, Gefiluksen nettokassavirta on jo nyt plussan puolella ja reippaassa nousussa.

Kukaan ei kuitenkaan kykene kertomaan luotettavasti Valion omistajille, mikä on Gefiluksen taloudellinen arvo tänä päivänä. Yrityksen liikkeenjohdon ja myös ulkopuolisten asiantuntijoiden asiasta esittämät arviot ovat Valion ja Gefiluksen osalta oleellisesti eri pohjalla kuin Raision Benecolissa. Tämä johtuu yksinkertaisesti yritysten valitsemasta juridisesta yritysmuodosta ja nimenomaa siitä, että Valiota ei noteerata markkinoilla julkisesti. Valion omistajilla ei ole käytössä Raision tapaan markkinoiden arviota yrityksensä arvosta ja siitä, miten yritysjohto onnistuu sitä kehittämään.

Pörssi ovat markkinapaikka ja pörssikurssit oleellinen osa markkinatalouden hinta- ja markkinamekanismia. Julkisesti noteeratun yrityksen omistaja voi pörssin kautta myydä ja ostaa osakkeita ja sopeuttaa osakesalkkunsä sisällön mm. haluamansa riskin suhteen itselleen sopivaksi. Jos esimerkiksi Benecolin ansiosta Raision osakkeiden korkeaan hintaan sisältyvään huikeaan tuotto-odotukseen sisältyvä riski tuntuu jostakin Raision omistajasta liian suurelta, voi hän yksinkertaisesti myydä omistuksensa ja kuitata itselleen oman osansa siitä nykyarvosta, jonka markkinat Benecolille tällä hetkellä arvioivat.

Paitsi markkinapaikka, yrityksen julkinen noteeraus on omistajille tärkeä tiedonvälityskanava, jonka kautta he saavat jatkuvasti ulkopuolisten arvioijien noteerauksen oman yrityksensä arvon kehittymisestä. Tämä antaa omistajille myös tärkeän keinon arvioida palkkaamansa liikkeenjohdon onnistumista tehtävässään. Tästä näkökulmasta myös monen mielestä pahan maineen saanut yrityskaappaus on vain osa yrityksen omistajia palvelevaa markkinamekanismia, jonka avulla kilpailevat liikkeenjohtajat voivat tehdä yrityksen omistajille tarjouksen paremmasta tuotteesta yritykseen sijoitetuille pääomille.

Osuuskunnan yksi keskeinen taloudellinen ominaisuus on, ettei sitä noteerata julkisesti pörssissä. Tämä valinta on tehty jo kauan sitten ilmeisen tietoisesti ja sen tarkoituksena on ollut varmistaa osuustoiminnallisen yrityksen henkilöyhteisöluonteen, ja sen pohjalle rakentuvan yhteisyritysmallin käytännön toimiminen. Tätä valintaa ei tehty suinkaan yksin, vaan siihen liittyi useita muita osuuskuntaan yritysmuotona liittyviä linjavalintoja, mm. jäsenrahoituksen sekä osuuskunnan ja sen jäsenen välisen liikeyhteyden korostaminen.

Suomessakin on ollut aikoja, jolloin yrityksen juridista muotoa on tarkasteltu ideologisenä kysymyksenä, jossa eri yritysmuotojen kannattajat ovat puolustaneet kiihkeästi oman yritysmuotonsa paremmuutta. Viime vuosina mm. uusin tutkimus on osoittanut, että tämä on aivan väärä lähestymistapa. Ei yritysmuotoja voi eikä tarvitse panna paremmuusjärjestykseen. Paljon tärkeämpää on ymmärtää niiden väliset erot ja käyttää eri yritysmuotoja taitavasti hyväksi niille sopivissa taloudellisen toiminnan organisointitehtävissä.

Edellä oleva Benecol/Gefilus-esimerkki ja monet muut nykyaikana eteen tulevat käytännön tilanteet ovat osoittaneet, että myös osuustoimintaväen on tärkeää tuntea erilaisten

yritysmuotojen taloudelliset ominaisuudet perin pohjin ja kyettävä käyttämään eri yritysmuotoja tavoitteellisesti hyväksi omien yhteistoiminta-ajatukseen perustuvan taloudellisen toiminnan organisoinnissa.

Käytännön liiketoiminnan näkökulmasta yritysmuotovalinta ei ole joko-tai- vaan yhä useammin sekä-että-kysymys. Eli juridisesti osuustoiminnallisissa yritys rakenteissa eri toimintoja tarkastellaan eriytyneesti ja eri yritysmuotoja käytetään sen mukaan hyväksi kuin niiden avulla voidaan toteuttaa kullekin taloudellisen toiminnan osalohkolle asetettuja tavoitteita.

Hyvin tyypillistä on, että nykyaikaisiin osuustoiminnallisiin yritys rakennelmiin sisältyy myös julkisesti noteerattuja osia. Tässä Metsäliitto on ollut Suomessa edelläkävijä. Myös lihataloista Atria ja HK sekä OKO ovat nykyisin julkisesti noteerattuja. Vaikka osuustoiminnan käyttämiin sekarakenteisiin liittyy myös eräitä käytännön pulmia, ovat ne kuitenkin oleellinen osa yhteisyrityksen nykypäivää.

Jatkossa osuustoimintaväen tulee kuitenkin paneutua – niin omissa yrityksissään kuin myös yhdessä – entistä perinpohjaisemmin ja monipuolisemmin näihin kysymyksenasetteluihin. Benecol/Gefilus-esimerkki osoittaa, että kysymyksessä voivat olla paitsi huomattavat taloudelliset arvot, myös yrityksen toiminnan ohjauksen suhteen varsin syvälle vaikuttavat taloudelliset valinnat ja mekanismit. Tämän asian puolesta puhuu myös se, että nykyaikaisten osuustoiminnallisten liiketoimintojen mittasuhteet alkavat olla yhä useammin sitä luokkaa, että niiden hallittu ohjaaminen vaatii että omistajat ja liikkeenjohto ymmärtävät perin pohjin liiketoimintansa eri ominaispiirteet ja organisointitarpeet ja osaavat käyttää hyödyksi kaiken sen tiedon, jota nykyaikana on näissä asioissa käytettävissä.

Tällä kirjoituksellani sain vanhan työtoverini, Pellervon jo eläkkeelle siirtyneen lakiasiaintoimittajan Raimo Vuoren tarttumaan kynään ja opponomaan ”vääraoppisia” ajatuksiani (Vuori 1998). Tämä puolestaan tarjosi minulle mahdollisuuden jatkaa omia pohdintojani kirjoituksessani ”Omistajaohjauksen välineet käyttöön” (Skurnik 1998b):

Vuori, yhtenä maan johtavana osuuskuntalain asiantuntijana, on omassa kirjoituksessaan tuonut hyvin esiin nykyisen osuuskuntalain lähtökohtana olevan ajattelun. Minulla ei ole siihen mitään oleellista lisättävää. Samaa mieltä olen myös siitä, että osuuskunnan keskeiset ominaispiirteet yritysmuotona on säilytettävä parhaillaan uudistettavassa osuuskuntalaissakin. Jos välillämme on jotain näkemyseroa, se johtuu siitä, että tarkastelemme käsillä olevaa asiaa hieman eri näkökulmista. Tämänkertainen viestini onkin se, että esittämäni näkökulma on tärkeä ja että siihen pitää kiinnittää osuustoiminnan piirissä entistä enemmän huomiota. Kyse ei ole jatkossa vain tasapainoilusta ulkopuolisen rahan ja vallan välillä. Vähintään yhtä tärkeää sen mittaluokan yrityksissä, joista nyt puhumme, on markkinaohjauksen hyödyntämiseksi tasapainoilu vallan ja informaation välillä. Yritän alla selostaa miksi.

[--] [E]nsiksikin [--] osuustoiminta ja osuuskunta eivät ole yksi ja sama asia. Osuustoiminta on käsitteenä selvästi laajempi. Vaikka osuuskunta yritysmuotona on kehitetty nimenomaan osuustoiminnallisen (yhteis-) yrityksen tarpeisiin, voi ja pitää osuustoiminnassa tarvittaessa käyttää myös muita yritysmuotoja. Nyt kun uudistettu osakeyhtiölaki tarjoaa monia uusia mahdollisuuksia liiketoimintojen järjestämiseksi, ja kun uudis-

tettava osuuskuntalaki omalta osaltaan jatkaa tätä kehityslinjaa, on hyvin tärkeää, että osuustoiminnan piirissä perehdytään hyvin huolella eri yritysmuotojen tarjoamiin mahdollisuuksiin ja käytetään niitä myös luovasti hyväksi osuustoiminnallisen yrittäjyyden organisoinnissa.

Toiseksi [--] yrityksen yhtiömuodon valinta ei ole pelkkä juridinen kysymys. Yritysmuodon valinnalla on erittäin laajat taloudelliset seurausvaikutukset, ei vain liiketoiminnan rahoituksen, vaan myös yrityksen omistajavalvonnan ja ylipäänsä yritystoimintaan liittyvien tietovirtojen kannalta.

Jotta edellisen Benecol/Gefilus -kolumnini ydinajatus tulisi selväksi, on syytä sanoa muutama sana siitä, mitä eri ulottuvuuksia nykitaloustieteen organisaatioteoria näkee yrityksen arvon julkisessa määrittelyssä. Yrityksen julkisessa noteeraamisessa ei ole suinkaan kysymys vain rahoituksen hankkimisesta ulkopuolisilta sijoittajilta. Vähintään yhtä tärkeänä pidetään sitä, että näin omistajat saavat käyttöönsä tosiaikaisesti tietoa siitä, millaiseksi suuri joukko asiantuntijoita arvioi po. yrityksen nykyarvon (tulevaisuuteen tehdyt materiaaliset ja henkiset satsaukset mukaan luettuna) ja siten tärkeän työvälineen omistajaohjauksen käytännön toteuttamiselle. Näitä noteerauksia seuraamalla yrityksen omistajat voivat saada itselleen arvokasta tietoa paitsi omaisuutensa arvon kehityksestä myös siitä, millaiseksi ulkopuoliset asiantuntijat arvioivat yrityksen liikkeenjohdon toiminnan.

Vuori lähtee omassa kirjoituksessaan siitä, että osuuskunnan jäsenillä ei ole osuuskunnan erityisluonteen vuoksi tarvetta yrityksensä ulkopuoliseen arvonmäärittelyyn. Samoin hän toteaa, että tarvittaessa tällainen arvonmäärittäminen voidaan tehdä muutoinkin, ilman että osuustoiminnassa perinteisesti vierastettuja ulkopuolisia sijoittajia tarvitsee sekoittaa kuvaan mukaan. Itse en olisi tästä asiasta aivan näin varma.

Vuoren esille nostama kysymyksenasettelu ei ole uusi. Asia, joka kaikinensa muodostaa huomattavan laajan ja monitahoisen kokonaisuuden, on ollut viime aikoina runsaastikin esillä liiketoiminnan taloudellista lisäarvoa (EVA= economic value-added) koskeneen keskustelun yhteydessä. Evahan on yksi nykyisen liikkeenjohto- ja kannustinkirjallisuuden muotiaihteita. Kun tässä keskustelussa on pantu laskennalliset mittarit vastakkain markkinoilta saatavan yrityksen arvonmäärittelyksen kanssa, on jälkimmäisen vaihtoehdon edut painaneet varsin paljon vaa'assa. Ratkaiseva argumentti pörssinoteerausten (joiden puutteet toki tunnetaan ja tunnustetaan) puolesta tulee tämän arvonmäärittelyksen laajapohjaisuudesta ja siitä, että siihen sisältyy myös arvio tulevaisuudesta.

Vaikka annan kaiken arvon Vuoren juridiselle asiantuntemukselle ja hänen esittämilleen tärkeille näkökohdille, lähdän itse siitä, että osuustoiminnan piirissä pitää huolella ja enakkoluulottomalla mielellä perehtyä edellä esille nostettuihin corporate governance -kysymyksiin. Nykyaikaisten suurten ja laajaomisteisten osuuskuntien omistajaohjauksen kehitys ja ajan tasalla pysyminen edellyttää tätä.

Toinen ulottuvuus, joka oli kyllä vahvasti mukana jo Pellervon omistajaohjaustyöryhmän työssä, oli pyrkimys saada osuustoimintaohjauskysymyksiä lähemmäs elinkeinoelämän valtavirtaa. Tässä yhteydessä kysymys ei ollut niinkään tarpeesta käydä kriittistä keskustelua osuustoiminnan yritysmallin erityispiirteistä – mitä kyllä joillakin suunnilla epäiltiin – vaan keskustelua tuli käydä ennen kaikkea siksi, että osuustoiminnalla olisi aikaisempaa paremmat omaehtoiset mahdollisuudet kehittää yritysmalliaan ja saada sille myös muun yhteiskunnan ymmärrys ja tuki.

Tähän liittyi myös pyrkimykseni olla aktiivisesti mukana yleisissä omistajaohjauskeskusteluissa (ks. oheinen tietoruutu 25 ja liite 11).²⁷⁴

TIETORUUTU 25: Omistajaohjauksen kehittämistä laajemmissa kammareissa

Kun osuuskunta yritysmuotona aikanaan kehitettiin, liittyi se osana yleisempiin pyrkimyksiin, joilla pyrittiin parantamaan tuolloin vasta kehittymässä olevan markkinatalouden toimintaa. Osakeyhtiön rinnalle tarvittiin myös muita tapoja yritystoiminnan organisoimiseksi. Vaikka osuuskunta oli tuolloin merkittävä yhteiskunnallinen innovaatio, on sillä ollut suuria ongelmia saada muuta yhteiskuntaa tai edes muulla tavoin organisoituneita elinkeinoelämän lohkoja ymmärtämään oman toimintansa taloudellisia lähtökohtia ja organisaatiologiikkaa, sillä vaihtoehtoisena mallina osuustoiminta on aina ollut elinkeinoelämän organisoimisen marginaalisuutta ja valtavirran ulkopuolella.

Tämä tosiasia, joka Suomessa korostui pitkään jatkuneen suljetun sääntelytalouden myötä, synnytti mielestäni talousmallimme murrosprosessin myötä nopeasti kasvavan tarpeen sille, että osuustoimintaa piti saada näkymään myös elinkeinoelämän yleisemmillä foorumeilla. Tämä oli – Pellervon osaamisen yleisen kartuttamisen ohella – syy siihen, että aloin jo 1980-luvulta lähtien seurata tiiviisti omistajaohjausasioiden kehitystä talouselämän valtavirrassa ja pyrin osallistumaan ja vaikuttamaan näihin yleisempiin pyrintöihin. Yksi tärkeä keskustelukumppani tältä(kin) osin oli Vesa Vainio.

Nyt jälkikäteen katsottuna olimme itse asiassa varsin varhaisessa vaiheessa liikkeellä, sillä maassamme ei vielä tuolloin juurikaan käyty aiheesta keskustelua. Vaikka teema oli taloustieteellisessä kirjallisuudessa ollut esillä jo 1930-luvulta lähtien, laajempaan tieteelliseen keskusteluun se nousi uuden organisaatiotaloustieteen kehittymisen myötä vasta 1980-luvulla. Laajemman asiantuntijapiirin keskusteluaiheeksi cg-teema nousi USA:n yrityskauppa-aallon ja sen yhteydessä esille tulleiden väärinkäytösten ja muiden ristiriitojen myötä. Ensimmäisessä vai-

²⁷⁴ Itse pidin tässä suhteessa erittäin merkittävänä osallistumista yhdessä professori Bengt Holmströmin ja PT:n johtajan Jukka Pekkarisen kanssa Sitran kansainvälisen corporate governance -seminaarin suunnitteluryhmään (Leppämäki 1998). Nämä aktiviteetit antoivat pohjan sille, että oinistuimme Pellervon 100-vuotisjuhlien puitteissa järjestämään Suomessa ennennäkemättömän korkeatasoisen kansainvälisen osuustoimintaseminaarin. Seminaarin ohella arvokasta Pellervon järjestötoiminnan kannalta oli se, että saimme seminaarin järjestäjiksi Pellervon ja PTT:n rinnalle Kansantaloudellisen yhdistyksen (joka oli suomalaisen osuustoiminnan perustamisaikoina tukenut Hannes Gebhardin tieteellisiä ponnisteluja) ja Helsingin kauppakorkeakoulun (tilaisuus myös järjestettiin HKKK:n tiloissa). Seminaarin onnistumista ja korkeaa tasoa kuvaa hyvin se, että Liiketaloudellinen Aikakauskirja julkaisi seminaarin kaikki esitelmät aihepiirille omistetussa erillisessä englanninkielisessä teemanumerossa (4/1999) ja Kansantaloudellinen Aikakauskirja 3/99 puolestaan suomeksi seminaarin neljä kansantaloudellisesta näkökulmasta aihepiiriä lähestynyttä esitelmää. Samaan kokonaisuuteen liittyy myös Liiketaloudellisessa Aikakauskirjassa myöhemmin julkaisemani artikkeli ”The Role of Cooperative Entrepreneurship in Organising Economic Activities: Past, Present and Future” (Skurnik 2002b: 101–124), josta IAMA (International Food and Agribusiness Management Association)-niminen kansainvälinen järjestö otti lyhennelmän ja viittauksen Pellervon kotisivulla saatavissa olevaan pdf-versioon maailmanlaajuisesti leviävään jäsenkirjeeseensä (The Chain Letter – Serving the Global Food Chain, September 2002, Volume 1, Issue 4). Tästä taas seurasi uuden mielenkiintoisen yhteyden syntyminen Harvardin (HBS) MBA-koulutuksen strategiaohjelmaa johtavaan professori Tarun Khannaniin ja hänen laajaa kv. osuustoimintatutkimusta tekevään työryhmäänsä. Tutkimus osa Khannanin Economics of Trust -tutkimusohjelmaa (ks. Casadesus-Masanell & Khanna 2003 ja internetissä www.hbs.edu -> faculty + nimihaku/Khanna ja Casadesus-Masanell).

heessa kysymys oli ns. hyvän hallinnon periaatteista, joita noihin aikoihin alkoi ilmestyä julkisuuteen (ks. esimerkiksi Charkman 1994). Laajana järjestelmäkysymyksenä – jollaisena se on taloustieteellisessä kirjallisuudessa nähty alusta lähtien – temasta on alettu yritystoiminnan asiantuntijapiireissä keskustella vasta 1990-luvulla, ja Suomeen tämä keskustelu ylsi vasta 1990-luvun lopulla.

Liitteessä 11 oleva kirje Meritan pääjohtaja Vesa Vainiolle (Skurnik 1996c) on tavallaan alkulaukaus prosessille, joka aikanaan monien eri vaiheiden jälkeen johti minut mukaan Sitran Corporate Governance -seminaarin valmisteluryhmään (ks. Leppämäki 1998). Sitran syksyllä 1998 järjestämä seminaari oli monella tavoin merkittävä ja yksi tärkeä virstanpylväs kehitettävässä suomalaista omistajaohjauskeskustelua kohti kansainvälistä valtavirtaa ja uutta, modernia, järjestelmälähtöistä omistajaohjausajattelua.²⁷⁵

Osuustoiminnalle uusi (tai pikemminkin uudella tavalla näyttäytyvä) kansainvälinen ulottuvuus ei ole vain periaatteellinen, vaan siihen joudutaan tänä päivänä ottamaan hyvin konkreettisesti kantaa myös omistajaohjausnäkökulmasta. Tätä näkökulmaa halusin korostaa Viestintä Teeman tilaamassa ja laajasti maakuntien ykköslehtiin leviävässä kiertoartikkelissa ”Osuustoiminta ja ylikansallisesti keskittyvät yritysraakenteet” (Skurnik 2002d):

Osuustoiminta on edustanut elinkeinoelämässä perinteisesti kotimaaisuutta ja alueellisuutta. [--] Ylikansalliset yritykset ovat osuustoiminnassa vielä harvinaisia. Toistaiseksi ainoa on ruotsalais-tanskalainen Arla Foods. [--] Jatkossa myös osuustoiminta joutuu miettimään entistäkin enemmän suhdettaan ylikansallisiin yritysraakenteisiin. Tähän viittaa myös Euroopan Unionin uusi aktiivisuus ot-rintamalla. Coop Nordenin pj. Ebbe Lundgaard arvioi, että 10–15 vuoden sihdillä ruotsalaiset ja tanskalaiset maataloustuottajat fuusioivat Arla Foodsin ja omalla alallaan maailman suurimpiin kuuluvan tanskalaisten lihantuottajien Danish Crownin. Jos näin kävisi, uutta olisivat paitsi fuusion mittasuhteet, myös se, että se tapahtuisi toisin kuin tähän asti, yli perinteisten toimialarajojen. [--] Selvää kuitenkin on, että kansainvälistyminen on erityisen suuri ja ristiriitainenkin haaste osuustoiminnalle. [--] Nykyongelmat ovat osittain periaatteellisia-strategisia ja osittain käytännöllisiä.

Periaatepuolella kyse on siitä, mitä jäsenet omistajina haluavat ja miten kansainvälistyminen sopii valittuihin strategioihin. Ja yleisemminkin. Kun 60 prosenttia maamme kansalaisista ilmoittaa osuustoiminnan tärkeimmäksi ominaispiirteeksi suomalaisuuden, sisältää se huolen yritystoimintamme omistusrakenteiden kehityksestä viime vuosien kansainvälisissä yritysjärjestelyissä, huolen yritysten päätöksenteon etäännyttämisestä suomalaisten tarpeista ja ylipäänsä ihmisten vaikutuspiiristä kasvattomiin ylikansallisiin yritysraakennelmiin. Tähän sisältyy selvästikin toive aidosti suomalaisesta omistuksesta ja päättäväisyydestä säilytettävistä yrityksistä, jollaiseksi juuri osuustoiminta koetaan. Osuustoiminta edustaa yhä useammalle nykyihmiselle sekä periaatteiden että käytännön toiminnan tasolla eräänlaista

²⁷⁵ Sitran seminaarin esiintyjäkaarti edusti maailman huippua niin tiedemies- kuin liikkeenjohtajatasollakin. (ks. Leppämäki 1998). Eräällä tavoin Sitran seminaaria voi pitää jatkona Nobel-säätiön kesällä 1995 järjestämälle *Corporate Governance and Financial Contracting* -symposiolla, jonka organisaatiotoimintaan Bengt Holmström oli kuulunut, samoin kuin Bengt Holmströmin keuhkokuumeella 1998 Louise ja Göran Ehrnroothin säätiön juhlaluentosarjassa pitämälle luennoille aiheesta ”The Economics of Corporate Governance” (Holmström 1998b).

globalisaatiovakuutusta. Tämä on osuustoiminnalle tärkeä kilpailuetu, jota on syytä varjella.[--] Toisaalta nykykehitys aiheuttaa osuustoiminnalle myös monia käytännön haasteita. Osuustoiminnassa on erityispiirteitä, jotka on osattava ottaa oikein huomioon käytännön ratkaisuissa. Maatalousosuuskunnissa peruslähtökohta on omien jäsenten tuottaman raaka-aineen jalostaminen ja markkinoiminen. Tähän eivät toisen maan tuottajien raaka-aineintressit istu ongelmitta. Puhumattakaan niistä yrityskulttuurillisista ja kielellisistä haasteista, joita ylikansalliset rakenteet asettavat perinteisesti kansallisesti toimimaan tottuneille ot-organisaatioille.

Osuustoiminta joutuu myös huolella pohtimaan, millaisilla yhteistyörakennelmilla kansainvälisyyden haasteisiin vastataan. Käytännössä esimerkiksi ruotsalais-tanskalaisten maidon- ja lihantuottajien kaupallisten intressien yhdistäminen Coop Nordenin puheenjohtajan ennakoimassa megaosuuskunnassa ei olisi välttämättä kovin yksinkertaista.[--] Osuustoiminnan on syytä harkita tämä(kin) asia huolella ottaen huomioon omat lähtökohtansa ja resurssinsa, omien jäsentensä tarpeet ja valmiudet sekä kansainvälistymiseen liittyvät uhkat ja mahdollisuudet. Ja ennen muuta, osuustoiminnan on syytä tehdä se omista liiketoiminnallisista ja omistajastrategisista lähtökohdistaan ja ottaen huomioon oman yrittämismallin erityispiirteet ja -tarpeet.

Kansainvälistymisellä ei saa vaarantaa nykyjäsenten palvelutarpeita eikä sitä ainutlaatuista uutta mahdollisuutta, joka on syntynyt siitä, että yhä useammat ihmiset mieltävät ot-periaatteen ja rakenteet itselleen ”globalisaatiovakuutuksena” nykyisessä rajusti muuttuvassa maailmassa.

Tämä on varmuudella aihepiiri, jota koskeva keskustelu osuustoiminnan piirissä on vasta alussa.

8.5 Omistajuuden ja omistajaohjauksen rooli talousmallin muutoksessa

Globalization has recently changed the ownership structures and corporate governance systems of many small countries. [--] Our empirical analysis shows that large Finnish firms adopted the maximization of shareholder value as a major goal during the 1990s. The change coincided with increases in foreign ownership.

Jyrki Ali-Yrkkö & Pekka Ylä-Anttila 2003: 249²⁷⁶

Käytyäni läpi viime vuosien suomalaisia kehityspiirteitä omistajuuden ja omistajaohjauksen näkökulmasta yhdistän seuraavassa vaiheessa teorian ja käytännön toisiinsa. Eli yritän muodostaa alustavaa kokonais kuvaa siitä, mikä rooli edellä tarkastelluilla omistajuuteen ja omistajaohjaukseen liittyneillä tekijöillä on ollut luvuissa 4 ja 6 kuvatussa ja alustavasti analysoidussa talousmallimme viime vuosien murroksessa: millä tavoin ne yhtäältä kuvaavat talousmallin muutoksia, ja millä tavoin ne toisaalta ovat vaikuttaneet siinä tapahtuneisiin muutoksiin.

²⁷⁶ ”Globalisaatio on viime aikoina muuttanut omistusrakenteita ja omistajaohjausta monissa pienissä maissa. [--] Oma empiirinen analyysimme osoittaa, että suuret suomalaiset yritykset omaksuivat omistaja-arvon maksimoinnin 1990-luvulla päätavoitteekseen. Tämä muutos tapahtui samanaikaisesti ulkomalaisomistuksen lisääntymisen kanssa.” (Suomennos/SaS)

Analysoitaessa tapahtunutta kehitystä ja erityisesti suomalaista lähtötilannetta on tärkeää korostaa, että vaikka omistajuuteen liittyvät tekijät eivät olleet murrosvaiheen aikana juuri esillä maassamme käydyssä taloustieteellisessä keskustelussa, oli niiden rooli käytännön talouselämän organisoitumisessa ja rakenteissa joka tapauksessa hyvin keskeinen. Olihan Suomi aina 1990-luvun alkuun asti koordinoitu markkinatalous (CME), jossa talouselämämme omistuksellisen ytimen muodostivat kahden suuren liikepankin (KOP/SYP) ympärille rakentuneet, monin taloudellisin ja henkilösidosin varmistetut finanssiryhmät.

Myös se lienee jo tullut selväksi, että näiden finanssiryhmien hajoaminen oli merkittävä osa 1990-luvun kiihtyvällä vauhdilla edennyt murrosdynamikkaa. Tähän kehitykseen vaikutti sekä ulko- että sisäsyntyiset tekijät.

Ulkosyntyisiä olivat elinkeinoelämän toimintaympäristön kehitykseen liittyneet tekijät, kuten kilpailun kiristymisen ja sääätelyjärjestelmien (tässä tapauksessa erityisesti rahoitusalaan koskevien) muutokset sekä aivan erityisesti Suomen talouden syvä lama 1990-luvun alkupuolella.

Sisäsyntyistä oli taas pankkikilpailun kiristymisen, erityisesti sen saamat osin irrationaalisetkin piirteet KOP:n ja SYP:n (ja SKOP:n) välillä sekä institutionaalisella että erityisesti henkilötasolla ja yritystason merkittävät strategiset uudelleenarvioinnit, jotka olivat osaltaan vaikuttamassa koko talouden kriisiytymiseen.

Edellä olleet tarkastelut osoittivat, että omistajuuden ohella myös kansainvälisten (sijoittaja-)omistajien merkitys on lisääntynyt suorastaan räjähdysmäisesti suomalaisessa yritystoiminnassa 1990-luvun aikana. Muutos on ollut todella merkittävä ja nopea, sillä vielä vuosikymmen aikaisemmin asia ei saanut painoarvoa sen paremmin käytännössä kuin ihmisten mielissä (ks. edellä tietoruutu 24).

Ulkomaisten omistusosuuden kasvun kääntöpuoli on ollut suomalaiseen talouselämään perinteisesti kuuluneiden pankkikeskeisten finanssiryhmärakennelmien häviäminen. Pankkikeskeiset rakenteet eivät enää kuuluneet (ks. tietoruutu 8) liberaalia markkinataloutta lähentyneeseen uuteen talousmalliimme ja sen puitteissa toimivien uusien omistajatahojen toimintaperiaatteisiin.

Kun yritysten kansainvälinen omistusosuus on kasvanut ja liberaali markkinatalousmalli vallannut alaa, on omistaja-arvoajattelulynyt itsensä läpi (shareholder value) suurissa suomalaisissa yrityksissä (ks. tämän luvun alussa oleva Ali-Yrkön ja Ylä-Anttilan sitaatti). Myös tähän järjestelmä uudistukseen liittyvät muutosprosessit ovat olleet näin jälkikäteen – toisin kuin etukäteen – tarkastellen varsin selväpiirteisiä.

Mutta vaikka aineistosta hahmotuva kokonaiskuva kehityksestä on tapahtuneiden ilmiöiden osalta varsin selvä, eivät tältä pohjalta syntyvät johtopäätökset, varsinkin kun niitä peilaa luvun 4 teoriakehikkoja ja muuta kirjatietoa vasten, sitä välttämättä ole. Pikemminkin käytettävissä olevien tietojen pohjalta hahmotuva kuva on hyvin hämmäntävä, jopa ristiriitainen.

Läpikäymäni kirjallisuuden perusteella voi todeta talousmallimme muutoksen koordinoituna (CME) kohti liberaalia (globaali-) markkinataloutta (LME) jo tähänastisen kehityksen perusteella olevan laatuun ainutkertainen ja hyvin merkittävä. Samalla muutos vaikuttaa (on vaikuttanut jo tähän mennessä ja tulee vaikuttamaan jatkossa) syvällisesti talouden instituutioihin ja toimintamalleihin. Tässä muutosprosessissa omistajuus ja omistajaohjaus ovat hyvin keskeisiä tekijöitä niin muutoksen veturina (driver) kuin itse muutosilmiönä. Tästä ei ole Suomenkaan kehityksen osalta epäselvyyttä.

Toisaalta, kuten luvussa 4 kävi ilmi, erityisesti organisaatiotaloustieteen näkökulma on kiinnittänyt huomiota markkinoiden roolin korostumiseen talouden murrosvaiheissa. Ja myös tässä Suomessa tapahtunut kehitys on linjassa uusimman tutkimustiedon kanssa. Kuitenkin vaikka omistajuuden ja omistajaohjauksen rooli markkinataloudessa on aina merkittävä, riippuvat sen täsmällisemmät vaikutusmekanismit ja toimintatavat ratkaisevasti siitä, millaisen markkinatalousmallin puitteissa se tapahtuu.

Näin ollen sen päättelminen, mikä nimenomainen rooli suomalaisella omistajuudella ja omistajaohjauksella on ollut murrosprosessin aikana taloudessamme tapahtuneissa muutoksissa, riippuu ratkaisevasti siitä, *millaisen talousjärjestelmän puitteissa suomalaiset toimijat ovat kuvitelleet toimivansa ja millainen muutosagenda heillä on ollut talousjärjestelmän muutostarpeiden ja -suunnan osalta mielessään*. Tämä asia ei ole käytettävissä olevien tietojen valossa lainkaan itsestään selvä.

Keskeinen kysymys tältä osin on, onko suomalaisen omistajuuden ja omistajaohjauksen ”amerikanisoituminen” (vrt. Tainio 2003) ollut a) noudatettuun omistajastrategiaan perustuva omistajien linjaus vai b) onko muutos tapahtunut ulkopuolisten tekijöiden vaikutuksesta niin, että suomalaisten yritysten omistajat ovat joutuneet ottamaan sen enemmän tai vähemmän annettuna?

Erityisen mielenkiintoinen ja tärkeä kysymys on edellä olevien tietoruutujen 9 ja 16 kuvaamiin kehityskulkuihin liittyen se, mikä rooli suurten liikepankkien ympärille rakentuneiden finanssiryhmien purkautumisella ja tässä prosessissa keskeisiä omistajaohjaus- ja myös viranomaispäätöksiä tehneillä päättäjillä oli tässä kaikessa. Ketä tarkalleen ottaen nämä päättäjät olivat? Olivatko temppelin harjalla muodollista päätöksentekovaltaa edustaneet Kullberg, Lassila, Tiivola & co., vai Puntilan, Härmälän, Fagernäsin, Wahlroosin, Kourin, Kulvikin, Boetiuksen ja Riikosen tapaiset uuden ajan airuet vai paljon puhutut markkinavoimat (suuryritysten rahoitusjohtajina toimivat velikorvet²⁷⁷)? Ja ennen kaikkea, seurasiko tapahtunut kehityskulku omistajaohjausajattelussa tapahtunutta muutosta vai oliko se pikemminkin itse yksi niistä tekijöistä, joka sai aikaan omistajuuteen ja suomalaista talousmalliin syvällisellä tavalla vaikuttaneen ajattelumallin muutoksen?

Vaikka tämä yksityiskohta tuskin muutti täysin toiseksi yleistä (liberalisoituvaa) kehityssuuntaa ja markkinoiden roolin taloustutkimuksenkin mukaan ennakoitavissa ollutta korostumista taloutemme ohjaamisessa (vrt. Holmström & Roberts 1998), saattoi se kuitenkin vaikuttaa monellakin tavalla paitsi muutosprosessin kulkuun, myös niihin institutionaalisiin lopputuloksiin, joihin muutosprosessin seurauksena päädyttiin. Tämä aivan erityisesti siksi, että omistajuudessa tapahtuvat muutokset, olipa niiden syy mikä tahansa, ovat aina syvällisiä laadullisia muutoksia talouden toimintamekanismeissa.

Eikä tämä prosessi ole vielä lainkaan lopussa. Esimerkiksi kysymys talousmallimme muutokseen liittyneestä shareholder value -ajattelun läpilyönnistä maassamme ja sen mahdollisista seurauksivaikutuksista on yhä edelleen erittäin ajankohtainen.

²⁷⁷ Viitataan tällä Enso Gutzeitin pitkäaikaiseen talousjohtajaan, ekonomi Veli Korpeen ja hänen ympärillään toimineeseen epäviralliseen ”Korven akatemiaan”, josta suomalaisten suuryritysten monet 1970- ja 1980-luvun talousjohtajat olivat peräisin. Kun he tämän yhteisen taustansa perusteella pitivät myös jatkossa enemmän tai vähemmän tiivistä yhteyttä toisiinsa muodostaen eräänlaisen ”miljardikerhon”, alettiin suomalaisen talouselämän sisäpiireissä muutoin niin kasvottomat markkinavoimat leikillisesti ja puolivakavastikin henkilöidä tähän joukkoon. Ks. Hulkko & Pöysä 1998: 129–131, 172–174.

Kysymys ei ole mielenkiintoinen ainoastaan akateemisesta näkökulmasta, sillä vaikka tapahtunut ohjaus- ja toimintamallin muutos on ollut tähän asti käytännön yritystoiminnan tasolla varsin selkeä, ovat sen edellyttämät muutosprosessit ihmisten asenteissa ja ajattelumalleissa sekä taloutemme institutionaalisissa järjestelyissä vielä pahasti kesken.

Tutkijat ovat olleet vielä johtopäätöksissään hyvin varovaisia. Esimerkiksi professori Risto Tainion johtama tutkijaryhmä asettaa tuoreessa tutkimuksessaan sanansa varovaisesti (Tainio et al. 2003: 54):²⁷⁸

Whether the penetration of "shareholder value" principles will imply a profound and long-lasting transformation of Finnish institutional structures still remains to be seen. If that occurs, it is likely to set off a substantial discussion and debate, and also to trigger reaction and resistance from local forces. This means that the actual outcome of these battles will quite likely to be Finland-specific. [...] Despite numerous claims that global capital markets produce integration and convergence between countries and regions, our observation point in a somewhat different direction. It is not an undirectional causal power of foreign investors that is making the world more similar, but rather reciprocal relationship between foreign investors and local actors that is simultaneously pushing for common rules and keeping the world diverse.

Paitsi ihmisten asennekehitys myös se, millaiseksi shareholder value -ajattelun ja muidenkin markkinavetoiseen talouden ohjaukseen kuuluvien tekijöiden rooli jatkossa muodostuu, riippuu kuitenkin uusimman taloustutkimuksen mukaan mitä suurimmassa määrin toimintaympäristön asettamisesta (sekä yleisistä että toimialakohtaisista) haasteista (ks. esimerkiksi Holmström 2001).

Yksi viime vuosien ulkomaalaisomistuksen kasvuun liittynyt mielenkiintoinen piirre, joka on syytä tässä yhteydessä vielä nostaa esiin, on ollut se, että niin merkittävänä ja nopeana kuin tämä muutos nykyisin käytettävissä olevien tilastojen valossa avautuikin eteemme, on laaja julkinen keskustelu käynnistynyt yllättävän myöhään, vasta aivan viime aikoina.

Edellä läpikäyty materiaali ja kokemuspohjainen tieto osoittivat, että omistajuuskysymyksiä katsottiin niin osuustoiminnassa kuin laajemminkin suomalaisessa elinkeinoelämässä vanhaan tapaan "sisältä ulospäin". Näin ollen myös se, miten laaja-alaisesti talouselämämme perusrakenteessa tapahtunut muutos on vaikuttanut suomalaiseen yhteiskuntaan, on alkanut paljastua vasta ajan kanssa (ks. esimerkiksi Hulkko 2004).

Esimerkiksi omassa akateemisessa tutkimustyössään omistuskysymyksiä tutkineen (Ihamuotila 1994), nykyisin Sammon pankkitoiminnan toimitusjohtajana ja Suomen Pankkiyhdistyksen hallituksen puheenjohtajana toimivan tohtori Mika Ihamuotilan näkemys Suomessa viime vuosina tapahtuneesta omistajakulttuurin muutoksesta on edelleen varsin murskaava. Suo-

²⁷⁸ "Se, merkitseekö omistaja-arvoperiaatteen läpilyönti syvällistä ja pitkäjänteistä muutosta suomalaisen talouselämän institutionaalisissa rakenteissa, jää vielä nähtäväksi. Mikäli näin tapahtuu, tulee se käynnistämään merkittävän keskustelun ja debatin ja myös laukaisemaan reaktioita ja vastarintaa paikallisten toimijoiden taholta. Tämä merkitsee sitä, että näiden taistelujen todellinen lopputulos tulee mitä ilmeisimmin olemaan Suomi-viritteinen. [...] Vaikka monet väittävät, että maailmanlaajuiset pääomamarkkinat aikaansaavat integroitumista sekä eri maiden ja alueiden lähentymistä, meidän havaintomme viittaavat jossain määrin toiseen suuntaan. Kansainvälisten pääomasijoittajien aikaansaama paine samanlaistumiseen ei ole suinkaan yksisuuntainen vaan pikemminkin vastavuoroinen ulkomaisten pääomasijoittajien ja paikallisten toimijoiden välillä, mikä samanaikaisesti painostaa maailmaa löytämään yhteisiä pelisääntöjä ja pitää yllä erilaisuutta." (Suomennos/SaS)

men Kuvalehdessä otsikolla ”Suomi alennusmyynnissä” hän totesi keväällä 2004 julkaistussa haastattelussaan mm. seuraavaa (SK 2004: 32–35):

[--] Ihamuotila ryöpyttää hallitusta sijoittajavastaisuudesta. ”Suomesta tulee nykymenolla ulkomaalaisten omistama tytäryhtiötalous” [--] ”Suomalaiset yritykset ovat 30 prosenttia halvempia kuin vastaavat amerikkalaiset ja 15-20 prosenttia halvempia kuin ruotsalaiset yhtiöt. [--] verouudistus kasvattaa Suomi-alennusta entisestään. [--] sanoo, ettei hän kaipaa Suomeen amerikkalaistyylistä kovaa kapitalismia [--] haluaisi yhdistää kansakunnan etua korostavan isänmaallisen ajattelun kansainväliseen markkinatalouteen. [--] arvelee, että hallituksen kielteinen asenne sijoittamiseen johtuu pohjimmiltaan kateudesta ja väärin ymmärretystä pelosta eriarvoistumista kohtaan. Kysymys on myös kulttuurieroista, sillä suomalaisia ei ole opetettu arvostamaan omistamista yhteiskunnallisesti arvokkaana toimintana kuten anglosaksisissa maissa ja Ruotsissa. ”Suomessa ajatellaan, että vain omistajat hyötyvät, kun yritys menestyy. Tietysti he hyötyvät, mutta kaikkein eniten hyötyvät suomalaiset yritykset, jotka luovat korkean lisäarvon työpaikkoja ja vaurautta koko yhteiskuntaan.”

Kuten olen edellä kertonut, omistuskysymykset nousivat 1980-luvun lopulta lähtien myös osuustoiminnan (ja Pellervon) uudistusstrategiassa keskeiseen rooliin. Ja vaikka yleiset lähtökohdat olivat tältä osin kaikkea muuta kuin lupaavat – perinteinen osuustoiminta-ajatteluhan käytännössä kielsi koko omistajuus-käsitteen olemassaolon – 1980-luvun lopulla aloitettu pellervolainen muutosstrategia toteutui jopa yli odotusten.

Osuustoiminnallisen omistajuuden ja omistajaohjauksen kehittäminen oli yksi niistä toimintalohkoja, jossa Pellervon tekemillä aloitteilla ja jopa esimerkillä (järjestöhän oli omalla vuoden 1993 hallinnouudistuksellaan omistaja-ajattelun edelläkävijä pellervolaisessa elämänpääpiirissä; ks. liite 3), oli ilmeisen keskeinen katalysaattorin rooli. Tämä pätee aihepiirin sisäistämisen, siitä käydyn keskustelun ja yritystasolla tapahtuneen käytännön toteutuksen osalta. Tältä osin osuustoiminnan valmius vastata niihin haasteisiin, joita uuden suomalaisen talousmallin kaksinaapaisuus sille asettaa, on tällä hetkellä oleellisesti parempi kuin ennen taloutemme murrosvaihetta.

Sytä osuustoiminnan omistaja-ajattelun muutosprojektin onnistumiseen on Pellervon aktiivisuuden ohella monia:

- Kun omistajuuden rooliin ja merkitykseen alettiin kiinnittää maassamme yleisesti huomattavasti aikaisempaa enemmän huomiota – eikä vain yksityisen yritystoiminnan, vaan myös valtionyhtiöiden osalta, joiden omistajaohjauksessa tapahtuneet muutokset ovat jo itsessään mielenkiintoinen ja tärkeä osa talousmallimme muutosta²⁷⁹ – saattoi osuustoiminnan piirissä viritetty omistajuuskeskustelu nojata maamme yhteiskunnalliseen kehitykseen. Osuustoiminnassa asennemuutosta edisti myös se, että omistajuuden merkitys opittiin ymmärtämään omien yritystoimintojen vastoinkäymisten yhteydessä niin sanotusti ”kantapään kautta”. Tärkeä ruohonjuuritason herättäjä omistajuuskysymyksissä oli Hankkija/Noveran konkurssi kesällä 1992 ja ns. punapäätöiden romahdus pian sen jälkeen (ks. tietoruutu 34 jäljempänä).

²⁷⁹ Pellervon piirissä seurasimme valtionyhtiöiden piirissä tapahtunutta kehitystä aivan erityisellä mielenkiinnolla, sillä eräänlaista ”kansankapitalismia” edustavana elinkeinoelämän merkittävänä osa-alueena sen omistajaohjausta koskevilla kysymyksenasetteluilla oli monia tärkeitä yhtymäkohtia osuustoiminnan kanssa. Tämän tutkimuksen kannalta tämä osa-alue on samalla myös tärkeä osa suomalaisen talousmallin muutosta (ks. liite 12).

- Osuuskuntien omistajahallinto heräsi huomaamaan omistajuuden merkityksen Hankki- ja Noveran konkurssin ohella TLK:n [Tuottajain Lihakeskuskunta] vuoden 1991 alussa tapahtuneen purkamisen myötä. Myös koko vuosikymmenen alun jatkuneella Suomen EU-jäsenyys valmistautumisprosessilla oli samansuuntainen vaikutus. Nämä tapahtumat ja tekijät viimeistään osoittivat hyvin vakuuttavasti paitsi siihenastisen suljetun sääntelytalouden korporatiivisen mallin tulleen tiensä päähän, myös ”omilla jaloillaan seisovien ja omaa valtaansa käyttävien omistajien” (ks. Mäki 1996a ja b, Karhu 1999: 423) keskeisen roolin osuuskuntien tulevassa entistä kilpailullisemmassa toimintaympäristössä.
- Suomalaisen talouselämän omistuspohjan kansainvälistyminen, johon edellä jo viitattiin, on ollut myös osuustoiminnan kannalta merkittävä yhteiskunnallinen ilmiö. Osuustoiminnassa se ei kuitenkaan ole vaikuttanut aivan suoraan, kuten muussa talouselämässä vaan pääasiassa välillisesti; kun kansainvälinen omistus on elinkeinoelämän piirissä lisääntynyt, on osuustoiminta alkanut hahmottua ihmisten mielissä nimenomaan suomalaisena ja juuriltaan vankasti kotimaan maaperässä pysyvänä yritystoimintana. Ja mikä mielenkiintoisinta, osuustoiminta, varsinkaan yritystasolla – jossa tätä suomalaisuusteemaa on syystä tai toisesta pitkään vierastettu – ei ole itse ollut tässä asiassa aivan viime vuosia lukuun ottamatta mitenkään erityisen aktiivinen tai aloitteellinen.
- Omistuksen kansainvälistyminen on heijastunut osuustoiminnan omistaja-ajatteluun myös toista kautta. Sitä myötä kuin kansainvälinen omistus on lisääntynyt myös ennen täysin suomalaisomistuksessa olevassa yritystoiminnassa ja tullut siten varteenotettavaksi yhteiskunnalliseksi ilmiöksi ja vaihtoehdoksi, on osuustoiminnan piirissä, kuten edellä tietoruu- dussa 24 todettiin, alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota sen varmistamiseen, että osuustoiminnallisten yritysten määräysvalta voidaan säilyttää niiden perinteisten omistajatahojen ja siten samalla aidosti suomalaisessa omistuksessa (ks. tietoruutu 26).

TIETORUUTU 26: Osuustoiminnallisen omistuksen viimeaikaisia kehityspiirteitä ja Suomen linja

Samuli, kuten tiedät, minä olen Atrian puitteissa varsin suuren, alle 5 kilometrin päässä yhtiömme suurimmista tuotantolaitoksista sijaitsevan tilan isäntä. Näiden bisnesten kehittämisessä minulla on ollut kaksi periaatetta, joista olen aina pitänyt kiinni: samahintaperiaate [osuuskunnan kaikille jäsenille maksetaan tilan sijainnista riippumatta sama yksikköhinta samanarvoisesta raaka-aineesta] ja yhtiön määräysvallan pitäminen osuuskunnan/-tien käsissä.

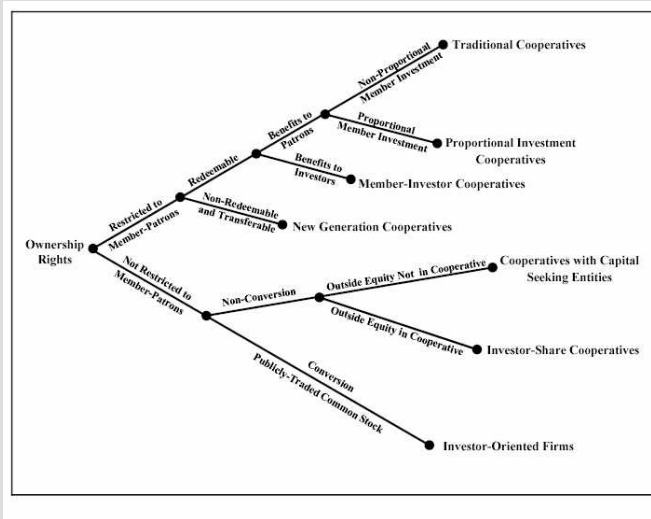
Reino Penttilä 1990-luvun alussa²⁸⁰

Kuten edellä olleesta kuviosta 22 kävi ilmi, alkuperäisessä osuustoiminnallisessa organisaatiomallissa osuuskunnan omistavat jäsenet yhdessä ja kollektiivisesti. Viime vuosikymmenten

²⁸⁰ Tämän linjauksensa Penttilä, joka on Atrian suurimman omistajaosuuskunnan Itikan hallintoneuvoston ja Atria Oyj:n hallituksen puheenjohtaja sekä Pellervon johtokunnan (vuodesta 2004 lähtien hallituksen) varapuheenjohtaja, kertoi minulle 1990-luvun alussa niihin aikoihin kun Pellervon johtokunnassa keskusteltiin toimiston valmisteleman muistion pohjalta osuustoiminnan hintapoliittisista ratkaisuista.

kehityksen myötä tilanne on tässä suhteessa muuttunut oleellisesti kun eri puolilla maailmaa on uusien haasteiden ilmaantuessa kehitelty uusia ratkaisumalleja.

Kuvio 27 *Osuustoiminnan organisoinnin ja rahoituksen vaihtoehtoiset mallit omistusoikeuden kannalta*



Lähde: Chaddad
& Cook 2002: 20

Oheisessa amerikkalaisprofessorien Fabio Chaddadin ja Michael Cookin laatimassa kaaviossa (kuvio 27) on tyypitelty viime aikoina kehittyneitä osuustoiminnallisen omistuksen vaihtoehtoisia malleja jatkumoksi, jonka yhdessä ääripäässä ovat perinteiset osuuskunnat ja toisessa osakeyhtiöt. Väliin mahtuu monia erilaisia malleja, joiden avulla ulkopuolista rahaa ja/tai osakkaita on otettu mukaan osuustoiminnallisten yritysten kehittämiseen.

Vaikka tähän amerikkalaistutkijoiden kuvioon sisältyy jossain määrin amerikkalaisen osuustoiminnan erityispiirteitä, se osoittaa varsin havainnollisella tavalla niitä institutionaalisia kehityspiirteitä ja -suuntia, joiden avulla eri markkinatalousmaiden osuustoiminta on pyrkinyt säilyttämään teollista kilpailukykyisyytään nopeasti muuttuvissa olosuhteissa.

Yksi keskeisiä vedenjakajia näissä järjestelyissä kulkee siinä, mihin Reino Penttilä tämän tietoruuun alkuun ottamassani lausunnossaan viittaa: kenellä on määräysvalta ja miten sen säilyminen osuuskunnan alkuperäisten omistajien käsissä on varmistettu.

Tässä suhteessa Penttilän edustama kanta vastaa yleistä suomalaista osuustoiminnallista ajattelutapaa: vaikka suomalainen osuustoiminta on yhtiöittänyt teollisia ja kaupallisia toimintojaan ja hankkinut yrityksiinsä varsin ennakoluulottomasti ulkopuolisia omistajia ja pääomaa aina pörssilistautumista myöten, niin omistusrakennelmien pohjalla on johdonmukaisesti ja ilman poikkeuksia aina osuuskunta tai osuuskuntia, joiden hallussa on turvalliseksi arvioitu enemmistö osuustoiminnallisen yrityskokonaisuuden omistuksesta ja erityisesti äänivallasta (ks. Pellervo-Seura 2001a).

Näin on julkisina yhtiöinä toimivissa Atriassa, HK Ruokatalossa, OKO:ssa ja M-realissa kuten myös alueellisten ja paikallisten osuusmeijerien omistamassa Valiossa. Perinteisen osuus-

toiminnallisen rakenteen puitteissa toimivat enää Munakunta, S-ryhmä (perusrakenne), Lähivaikutus-ryhmä ja Järvi-Suomen Portti (joka tosin parhaillaan tutkii yhtiöittämisvaihtoehtoa).

Tässä suhteessa suomalaisen osuustoiminnan valitsema tie poikkeaa oleellisesti esimerkiksi irlantilaisesta ratkaisumallista, jossa 1990-luvun alussa merkittävä osa maatalousosuuskuntien omistuksesta yksityistettiin, ensivaiheessa osuuskuntien jäseninä oleville viljelijöille.²⁸¹

Suomalaisen osuustoiminnan osalta valittu ratkaisu on ollut tarkkaan harkittu ja määrätietoinen kansallinen omistajapolitiittinen linjanveto. Eikä tämän linjanvedon merkitys ole suinkaan rajoittunut vain osuustoimintaan, vaan osuustoiminnan merkittävän kansantaloudellisen roolin vuoksi tällä osuustoiminnallisella omistajaohjauslinjauksella on ollut kauaskantoinen vaikutus koko suomalaiseen elinkeinoelämän omistajarakenteeseen ja uuden suomalaisen talousmallin kaksinapaisuuteen.

Voidaan sanoa, että ilman tätä osuustoiminnan luomaa kansallista omistajapolitiittista ankkuria elinkeinoelämämme omistusrakenteen kansainvälistyminen olisi ollut huomattavasti nyt toteutunutta suurempi. Tämä on myös vahva peruste kirjan alussa esittämäni kaksinapaisen suomalaisen talousmallin ajatukselle ja erityisesti sen toisen, Suomi-navan suomalaismistuksen pitkäjänteisyydelle antamalleni tulkinnalle.

Omistajuuteen ja omistajaohjauksen kehittämiseen herättiin suomalaisen osuustoiminnan piirissä kahdessa aallossa ja ainakin kahdella eri tasolla. 1990-luvun alkuvuodet toivat mukanaan herätyksen, jonka myötä pellervolaisessa elämänpöyrissä oivallettiin omistajuuden merkitys ja rooli myös osuustoiminnassa. Tähän vaiheeseen liittyi myös luottamusmiesten yleinen aktivointumien; he ryhtyivät valvomaan entistä tarmokkaammalla omistajaotteella edustamiensa osuustoiminnallisten jäsenyhteisöjen etuja. Käytännössä tämä tarkoitti muun muassa sitä, että osuuskuntien sisäisiä liikkeenjohtajajenemmistöisiä hallituksia alettiin korvata omistajajenemmistöisillä hallituksilla ja että omistajat aktivoituivat kaikinpuolin hoitamaan osuuskuntien asioita.

Omistajuuden heräämisen toisessa aallossa alettiin 1990-luvun lopulla analysoida oman yrittämismallin erityispiirteitä ja niiden kautta syntyviä osuustoiminnallisen omistajaohjauksen kehittämishaasteita. Tässä yhteydessä oivallettiin myös osuustoiminnallisen corporate (cooperative) governance -teorian kehittymättömyys, osuustoiminnallisen omistajaohjauksen tietopohjan jäsentymättömyys ja osuustoimintapiirien puutteellinen tietopohjainen ja asenteellinen valmius analyttiseen keskusteluun osuustoiminnan omistajaohjausmallien kehittämiseksi ja eri puolilla kertyneen kokemustiedon analysoimiseksi.

Vaikka koin omalta osaltani tämän kehityksen aivan oikeansuuntaiseksi ja toivotuksi – olinhan ollut pistämässä sitä aktiivisesti alkuun – varsin pian näin (ja näen yhä edelleen) siinä myös tiettyjä ylilyönnin riskejä. Erityisenä vaarana on mielestäni, että omistajarooli ylikorostuu epätarkoituksenmukaisesti suhteessa niihin valmiuksiin ja siihen ammattitaitoon, joita osuuskuntien jäsenyhteisöillä on tarjottavissa nimenomaan hallitustasolla työskentelevien omistajahallinnon edustajien osalta. Olenkin seurannut suurella mielenkiinnolla sitä tapaa, jolla valtion-

²⁸¹ Käytännössä tämä järjestely, joka on kyllä Irlannin osalta edistänyt näiden yhtiöiden kasvua ja kansainvälistymistä, on kuitenkin johtanut myöhemmin siihen, että yhtiöiden määräysvalta ja hallinta valui uusien osakeantien kautta vähitellen alkuperäisen osuustoiminnallisen omistajapiirin ulkopuolelle (ks. esim. van Bekkum & van Dijk [Eds.] 1997: 87–94).

yhtiöiden – niin ikään edustukselliselle pohjalle rakentuvaa – omistajaohjausta on maassamme pyritty 1990-luvun loppua kohden tultaessa kehittämään (ks. liite 12).²⁸²

Omat erityishaasteensa osuustoiminnallisen omistajaohjauksen kehittämiseksi aiheuttavat myös yhä laajemmin käyttöön tulleet niin sanotut seka-(hybridi-)mallit (ks. kuvio 20). Sekamalleissa liiketoimintojen organisoinnissa on käytetty osuuskunnan ohella myös osakeyhtiöitä, ja monissa tapauksissa (Metsäliiton ohella myös liha-alalla Atriassa ja HK Ruokatalossa sekä pankkitoiminnassa OKO:ssa) osuustoiminnallisten omistajien rinnalle on otettu pörssin kautta myös varsinaisen alkuperäisen jäsenpiirin ulkopuolisia omistajatahoja.

Sekamallien haasteet ovat kahtaalla. Ensiksikin ne johtavat osuustoiminnan väistämättä hankalaan tasapainoiluun, jossa vastakkain ja usein ristiriidassa keskenään ovat liiketaloudellisen organisaatiotehokkuuden ja osuustoiminnallisen sitoutumisen ja jäsenuskollisuuden ylläpitämisen vaatimukset (ks. Fulton 1999). Mitä moniportaisempia, etäisempiä ja vaikeammin hahmotettavia yritysten rakenteet jäsenille ovat, sitä vaikeampi osuuskuntien jäsenten on tuntee itseään aidoiksi omistajiksi ja yhteisesti omistettua yritystä omakseen.

Nämä tosiasiat asettavat jatkossa varmasti omat reunaehdonsa osuustoiminnallisten liike-toimintojen ja organisaatorakenteiden kehittämiseksi.

Toisaalta ne myös pakottavat, kuten tietoruutu 27 osoittaa, osuuskuntien jäsenhallinnot miettimään aivan uudelta pohjalta omia prioriteettejaan.

Kysymys on toisin sanoen siitä, että jos omat resurssit eivät riitä liiketoimintojen kehittämiseen toimialan dynamiikan edellyttämällä panostuksella ja vauhdilla, joistakin sellaisista toimintamalleista, jotka ovat mahdollisia vain täysin itse omistetussa yrityksessä, joudutaan yhteisesti omistetussa yrityksessä väistämässä tinkimään. Tämän vuoksi on hyvissä ajoin mietittävä ja keskusteltava omien jäsenyhteisöissä, mistä voidaan tinkiä ja mistä taas pidetään kiinni.

Suomalaisessa talouselämässä yksi erityisen haasteellinen tehtävä tulee jatkossa olemaan uuden, kansallisesti kestävänn lopputuloksen takaavan tasapainon löytäminen taloudellisen toiminnan ”tulen ja veden” (vrt. Holmström 2001) eli luovan yksilöllisyyden ja yhteistoiminnan välillä.

Uuden omistaja-ajattelun myötä talouteemme on saatu ilman muuta uutta uudistavaa dynamiikkaa ja avoimuutta. Kysymys kuuluu, miten siihen yhdistetään jatkossa uuden toimintamallin hengessä välttämättömät yhteistoiminnan ja yhteisöllisyyden elementit, joita edelleen tarvitaan, jotta päästään kestävänn lopputulokseen.

Tämä on haaste, joka joudutaan talousmallissamme tapahtuneen muutoksen jälkeen kohtaamaan ja ratkaisemaan yhteiskunnassamme kaikilla tasoilla, niin yksityiselämässä ja pienyhteisöissä kuin julkishallinnon ja yrityssektorin toiminnoissa.

Perinteisen suomalaisen talousmalliajattelun yksi peruslähtökohta on aina ollut, että Suomi on taloutena ja kansakuntana niin pieni toimija, että menestyäkseen ja omat etunsa turvatakseen sen tulee toimia yhteistyössä sekä oman kansakuntansa sisällä että kansainvälisessä yhteisössä.

²⁸² Valtionyhtiöissä on edustuksellisuuden tulkinnassa tapahtunut todella radikaali muutos. Kun ennen omistajaohjausta toteutettiin edustuksellisen demokratian hengessä valitsemalla valtionyhtiöiden hallinto-neuvostot parlamentaarisilla perusteilla, on valtionyhtiöiden hallinnoissa toteutettu merkittäviä organisatoris-rakenteellisia uudistuksia ja värvätty samalla valtionyhtiöiden hallitukseen liikkeenjohdon huippu-ammattilaisia edustamaan ja valvomaan valtion omistajaintressiä.

Tätä peruslähtökohtaa ei siirtyminen kohti uutta liberaalia globaalitalousmallia ole muuttanut miksiäkään. Sen sijaan sitä, miten se käytännössä tapahtuu, joudumme miettimään nyt uudelleen.

Selvää kuitenkin on, että vaikka olemme talousmallin muutoksen myötä joutuneet luopumaan monista perinteiseen pohjoismaiseen CME-mallimme kuuluneista yhteistoimintarakenteista, meiltä puuttuvat myös niitä vastaavat, vanhoille LME-maille tyypilliset säätiöt, thinktankit ja muut vastaavat yhteistoimintarakenteet. Ongelmat eivät ole vain teknisiä vaan vähintään yhtä vaativia ovat yrityskulttuuriset ja muut ”henkimaailman” tekijät, jotka koskevat paitsi vanhasta poisoppimista myös uusien, muuttuneeseen toimintamalliin sopivien instituutioiden kehittämistä.

TIETORUUTU 27: Osuustoiminnan omistajaohjaus: sekamuotojen mukanaan tuomat erityishaasteet

- Nykyisessä tiivistyvässä kilpailussa osuuskunnat joutuvat arvioimaan uudelleen perinteisiä organisatorisia ajattelu- ja toimintamallejaan säilyttääkseen tehokkuutensa kilpailijoihin nähden.
- Esim. Suomessa toimintojen yhtiöittämisten ja pörssinoteerausten seurauksena syntynyt sekamuoto (osuuskunta + osakeyhtiö): äänivallan enemmistö kuitenkin osuuskunnalla.
- Sekamuodoissa tavoitteet ja keinot on arvioitava uudelleen, jotta osuuskunta voi jatkossakin tyydyttää parhaalla mahdollisella tavalla jäsentensä tarpeita.
- Käytännön kokemus osuuskunnan (ja minkä muun tahansa omistajan) hallitsevasta omistaja-asemasta: vaikuttaa yrityksen pörssi-arvoa alentavasti.

Päähuomioita:

→ Kysymys optimaalisesta omistajuudesta (enemmistö/> 50 % /< 50 % ja minkä verran) on monimutkainen sekamalleissa, kun enemmistö-omistajien on otettava huomioon myös vähemmistö ja yleisemminkin laajemmat seurausvaikutukset pörssikurssien kautta (vaikutus johdon kannustimiin, mahdollisuuksiin käyttää omia osakkeita maksuvälineenä yritysjärjestelyissä jne.).

→ OO-näkökulmasta sekamallit ovat haastavia: sekä omistajaohjaus (miten varmistaa omistajien strategisten tavoitteiden toteutuminen) ja jäsenten sitoutuminen (miten pitää myös ruohonjuuritaso ajan tasalla) vaativat erityistä huomiota (Skurnik 2000f, Pellervo-Seura 2001).

9 Yhteistyön perimmäisten kysymysten äärellä – 1990-luvun alun ristiriitaisia paineita

Kuten edellä luvussa 4 todettiin, yhteistoiminnan laajuus ja luonne ovat yksi tärkeimpiä liiketoiminta- ja organisaatiomalleja erottavia tekijöitä. Suurissa murroksissa, jollaisena suomalaisessa talousmallissa 1980- ja 1990-luvuilla tapahtunutta siirtymää voidaan pitää, myös yritysten kilpailukykyisyyden määrittelyyn tarvittavat taloudellisuuden ja tehokkuuden käsitteet, tai pikemminkin niiden tulkinta, muuttuvat. Tämän vuoksi muuttuneissa olosuhteissa joudutaan arvioimaan uudelleen muun muassa, millaisissa organisatorisissa kokonaisuuksissa asioita on syytä tarkastella. Yritystoiminnassa tähän liittyy valinta kilpailun ja yhteistyön välillä sekä se, kuinka synergioiden merkitystä arvioidaan toiminnan tarkoituksenmukaisuutta ja tehokkuutta ja viime kädessä kilpailukykyisyyttä määriteltäessä sekä niitä koskevia tavoitteita asetettaessa ja tuloksia mitattaessa. Tässä luvussa nämä kysymyksenasettelut nostetaan esille käymällä läpi niitä Pellervon piirissä käytyjä erilaisia pohdintoja, joissa pyrittiin arvioimaan, millaisia mahdollisuuksia osuustoiminnallisen (horisontaalisen) yhteistyön kattavuuden laajentaminen voisi tarjota osuuskuntien kilpailuedun parantamiseksi.

[F]irms vary dramatically across market economies in the extent to which they share control and risks with other companies and agencies. The highly networked economy of post-war Japan is commonly contrasted with the USA in this respect, but other societies also manifest considerable differences in the scope, intensity, and stability of cross-firm alliances and federations. [--] Such authority sharing has major implications for the determination of firms' goals and strategies, as well as the nature of their priorities and performance standards. [--] These characteristics of governance structures of firms affect the sorts of dominant objectives pursued by the controllers of the firms, and the criteria by which they judge success.

Richard Whitley 1999: 70 ²⁸³

Verkostoitumisen perimmäisenä ideana on muuntaa verkostorakenteen avulla kiinteitä kustannuksia muuttuviksi. Toisin sanoen tällä rakenteella saadaan samansuuntainen vaikutus kuin mittakaavaa suurentamalla. Mikä tärkeintä, niin verkostorakenteella päästään parempaan tulokseen. Etu verkostorakenteen hyväksi syntyy siitä, että sopivissa olosuhteissa työnjakoa voidaan syventää mittakaavaetuja pitemmälle, vaikeivätkin markkinat laajenisi lainkaan. Vaihdantakustannukset ”yhdessä tehden” ovat verkoston sisällä pienemmät kuin ”itse tehden” tai ”markkinoilta ostaen”. Verkostokäsitteeseen sinänsä mahtuu monenlaisia yhteistyömuotoja [--] Se on oikeastaan jatkumo, hybridimuotojen vyöhyke, markkinoiden ja yrityksen sisään organisoinnin välillä.

Juha Kuisma 1994: 107

²⁸³ ”[Y]ritykset eroavat eri markkinatalousmaissa dramaattisesti toisistaan sen suhteen, miten ne jakavat kontrollia ja riskejä toisten yritysten ja laitosten kanssa. Japanin sodanjälkeinen erittäin verkottunut talous asetetaan tässä suhteessa usein vastakkain USA:n talouden kanssa, mutta on olemassa myös muita yhteiskuntia, joissa yritysten välisten liittoutumien ja federaatioiden laajuuden, kiinteyden ja vakauden välillä on huomattavia eroja. [--] Tällaisella päätöksentekovallan jakamisella on merkittäviä heijastusvaikutuksia siihen, miten yritysten tavoitteista ja strategioista päätetään, kuten niiden asettamien tärkeysjärjestysten ja suoritusvaatimusten luonteeseenkin. [--] Nämä yritysten hallintarakenteiden piirteet vaikuttavat paitsi siihen, millaisia pääasiallisia tavoitteita yritysten kontrolloijat asettavat, myös niihin mittareihin, joilla he arvioivat saavutettua menestystä.” (Suomennos/SaS)

In this essay, however, we argue for taking a much broader view of the firm and the determination of its boundaries. Firms are complex mechanisms for coordinating and motivating individuals' activities. They have to deal with a much richer variety of problems than simply the provision of investment incentives and the resolution of hold-ups. Ownership patterns are not determined solely by the need to provide investment incentives, and incentives for investment are provided by a variety of means, of which ownership is but one. Thus, approaches that focus on one incentive problem that is solved by the use of a single instrument, give much too limited a view of the nature of the firm, and one that is potentially misleading.

Bengt Holmström & John Roberts 1998: 75²⁸⁴

9.1 Yhteistoiminta taloudellisena ilmiönä

On sanottu, että osuustoimintaliikkeellä on kaksitoista hyvää puolta, viisitoista ylevää voimaa. Omasta puolestani en epäile, etteikö niitä voisi olla vielä enemmänkin. Mutta kaikista suurin ja ylevin on minusta se piirre, että rahallinen voitto ei ole ajan pitkään mahdollinen, elleivät osuustoimintamiehet tarmolla ja menestyksellä, huomatkua siis, voitollisesti, vastusta itsekkyyden häijyimpiä ilmauksia omassa keskuudessaan.

A. Osw. Kairamo 1902 (Simonen 1949: 55)²⁸⁵

Pellervolaisen osuustoiminnan onkin etsittävä vanhojen toimintatapojen ohella entistä ennakoluultomammin myös uusia ratkaisumalleja. Tärkeitä asioita tältä osin ovat uusien strategisten yhteistyömallien etsiminen yritysten välille niin kotimaassa kuin myös laajemmin maan rajojen ulkopuolelta. Samoin on entistä tarkemmin selvitettävä, millaisilla toimintamuodoilla ja yritys rakenteilla muuttuvissa olosuhteissa voidaan menestyksellisimmin toimia. Kolmas painopistealue pellervolaisittain tulee olemaan yritystoimintamme omistuksellisten erityispiirteiden entistä selkeämpi hahmottaminen ja niiden huomioonottaminen mm. yritystemme hallintomallien ja osuustoiminnassa erityisen painavaa omistajavastuuta kantavien luottamushenkilöiden valmiuksien kehittämisessä.

Samuli Skurnik 1990b

Kaiken taloudellisen toiminnan ja sen organisoinnin ikuisesti ratkaisematon peruskysymys on kilpailun ja yhteistyön mahdollisimman tehokas ja tasapainoinen yhdistäminen (Holmström 2001). Tässä pelkkä hyvä teoria, jossa yhteistyön edut kyllä hyvin tunnetaan ja on osattu jo varsin hyvin jäsentääkin, ei riitä, vaan varsinainen haaste on sen toteuttaminen käytännössä (ks.

²⁸⁴ ”Perustelemme tässä kirjoituksessa laajempaa näkemystä määriteltäessä yritystä ja sen rajoja. Yritykset ovat monimutkaisia mekanismeja, jotka koordinoivat ja motivoivat yksilöiden toimintaa. Niiden on käsiteltävä paljon monimuotoisempia ongelmia kuin vain investointien kannustaminen ja lukkiutuneiden [rahoitus-]asetelmien purkaminen. Omistusrakenteet eivät määräydy yksinomaan investointikannustimien perusteella, ja investointikannustimia luovat moninaiset asiat, joista omistus on vain yksi. Näin ollen lähestymistavat, jotka keskittyvät yhteen kannustintekijään, joka ratkaistaan pelkästään yhtä keinoa käyttämällä, antavat aivan liian rajoitetun näkökulman yrityksen luonteesta, joka voi olla jopa harhaanjohtava.” (Suomennos/SaS)

²⁸⁵ Professori Kairamon Pellervon johtokunnan varapuheenjohtajana Vanhalla ylioppilastalolla Pellervon Päivillä 1902 pitämä puhe. Nokian edesmenneen pääjohtajan Kari Kairamon isoisä A. Osw. K. oli pitkäaikainen Hankkijan hallintoneuvoston puheenjohtaja (ks. Kuisma et al. 1999).

Olson 1971). 1980- ja 1990-lukujen Suomessa tähän vaikutti lisäelementtinä yritysten kaupallisteollisessa toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten ohella – tai pikemminkin niihin liittyvinä – viranomaispäätökset yritystoimintaa säätelevien institutionaalisten tekijöiden osalta. Erityisen merkittäviä olivat kilpailulainsäädännössä ja kilpailupolitiikassa toteutetut muutokset (Tainio & Lilja 2004; ks myös kuvio 13 luvussa 6).

Osuustoiminnalle, kooperaatiolle (= yhteistoiminta), yhteistoiminta on jo määritelmän mukaan liiketoimintamallin lähtökohta. Näin ollen kun puhutaan yhteistoiminnasta – yleensä yritysten välillä tai yhteiskunnan sille määrittelemistä säännöistä –, ollaan perimmäisten kysymysten äärellä. Niin pyhä tämä(kään) kysymys ei kuitenkaan ole, ettei jokainen osuustoimintasukupolvi olisi siitäkin vuosikymmenten mittaan käynyt omat pohdiskelunsa. Aivan erityisen suuri tarve tällaiselle keskustelulle on luonnollisesti silloin, kun yritysten toimintaympäristössä tapahtuu viime vuosikymmenten tapaan suuria rakenteellisia muutoksia.

Yleiskuva suomalaisesta osuustoiminnallisesta yhteistyöstä on mielenkiintoisella tavalla kaksijakoinen. Yhteistyö perus-, tai, kuten virallinen terminologia kuuluu, ensimmäisen asteen osuuskunnissa on saanut Suomessa suotuisan maaperän ja on heti alusta lähtien kehittynyt voimakkaasti, kuten liitteeseen 3 sisältyvä kuvio osuuskuntien jäsenmäärän kehityksestä osoittaa. Myös paikallisten ja myöhemmin alueellisten perusuosuuskuntien keskinäinen yhteistyö osuustoimintaryhmien, toisen asteen osuuskuntien, tasolla – vertikaalinen integraatio (vrt. luku 4) – alkoi kehittyä historiallisesti katsoen ja suomalaisen osuustoiminnan perustajat ilmeisesti yllättäen (Karhu 1999: 255–258) jo hyvin varhaisessa vaiheessa.

Nämä kaksi asiaa yhdessä kehittivät Suomeen moniksi vuosikymmeniksi senaikaiseen koordinoituun markkinatalouteen (CME) hyvin sopivan vahvan ja vakiintuneen (vertikaalisen) osuustoiminnallisen ryhmärakenteen. Jopa siinä määrin, että viime vuosikymmenten suljetun sääntelytalouden olosuhteissa yhteistyö eri osuustoimintaryhmien puitteissa kehittyi niin pitkälle, että siitä alkoi tulla ensin muun yhteiskunnan ja myöhemmin valtiovallan sääntelykoneiston kehittyessä myös kilpailuviranomaisten silmätikku (ks. tietoruutu 30).

Perusuosuuskuntien ryhmäyhteistyö oman toimialansa muiden osuuskuntien kanssa edustaa yhtä selkeää suuntaa ja (vertikaalista) vaihtoehtoa osuustoiminnallisessa yhteistyössä. Näin eri toimialoille kehittyneet osuustoimintaryhmät (Osuuspankki-, S- ja Lähivakuutusryhmät palveluosuustoiminnassa sekä [aikaisemmin] TLK- ja Valioryhmät tuottajaosuustoiminnan puolella) voidaan nähdä eräänlaisina vertikaalisina (alhaalta ylöspäin rakentuneina) tuotantoketjuina – tai arkisemmin, ”raaka-aine- ja palveluputkina”, joiksi olen niitä joissakin yhteyksissä asian havainnollisuutta lisätäkseeni kutsunut.

Sen sijaan yhteistoiminnan toinen, horisontaalinen (toimialarajat ylittävä) ulottuvuus, joka on, kuten luvussa 4 saatoimme todeta, usein koordinoituille/yhteistoimintasuuntautuneille (collaborative) markkinatalouksille hyvin tyypillistä, on jäänyt Suomessa jokseenkin alkutekijöihin.²⁸⁶ Se, miksi laajempi yhteistyö eri osuustoimintaryhmien välillä ei ole Suomessa kehitty-

²⁸⁶ Asia ei ole suomalaisellekaan osuustoiminnalle täysin vieras. Esimerkiksi 1980-luvulla, sen jälkeen kun lihatalonpoikien osuustoiminnan (TLK) markkinaosuudet olivat hyvistä yrityksistä huolimatta jääneet polkemaan paikoilleen (ks. Kuisma et al. 1999: 358), tutkittiin vakavasti TLK:n ja Valion toimintojen yhdistämismahdollisuuksia. (Tiedossani ei ole mitään kirjallista lähdettä, jossa tätä episodtia olisi käsitelty. Kesällä 2003 Heikki Haaviston kanssa käymässäni keskustelussa hän kuitenkin kertoi minulle, että asiaa oli tuolloin selvittämässä kahden miehen työryhmä, johon kuuluivat Valion pääjohtaja Iikka Haka ja TLK:n talousjohtaja Jorma Hopeakoski.) Myös 1980-luvun Devecap-yhteistyö voidaan nähdä yritykseksi kehittää eri osuustoimintaryhmien yhteistyötä (ks. Skurnik & Varjovaara 1984). Kumpikin näistä yrityk-

nyt, on yksi tämän kirjan tutkimuksellisia ydinkysymyksiä. Siihen on tarkoitus paneutua tässä luvussa.

9.2 Pellervon uusvanhat ajatukset yhteistyön kehittämismahdollisuuksista

Pellervolaisen osuustoiminnan piirissä varsinkin yhteistyön ongelmat tunnettiin hyvin ja niiden ratkaisumalleja oli vuosien mittaan opittu niin teoriassa kuin käytännössä aivan ”kantapään kautta”.²⁸⁷ Myös monet 1980- ja 1990-luvulla esille nousseet ajatukset ja ratkaisumallit olivat olleet esillä jo vuosikymmeniä aikaisemmin (vrt. liite 8).

Omalta osaltani aloin pohtia näitä asioita jo PTT-aikanani 1980-luvulla.²⁸⁸ Tältä pohjalta syntyi vuoden 1988 alussa alun perin Pellervo-Seuran valtuuskunnan puheenjohtaja Heikki Haavistolle (hän oli samaan aikaan myös PTT:n hallituksen puheenjohtaja ja mm. Keskustan talouspoliittisen toimikunnan jäsen) ja hieman myöhemmin myös suppealle pellervolaiselle johtoportaalte jakamani muistio (Skurnik 1988e), joka toimi omana aikanaan eräänlaisena läh-laukauksena ja problematisointina niille linjauksille ja toimenpiteille, joihin tässä asiassa myöhemmin päädyttiin. (ks. tietoruutu 28).²⁸⁹

sistä jäi kuitenkin suurin piirtein lähtökuoppiin: TLK-Valio-yhteistyöajatus ei edennyt suunnitteluvaihetta pidemmälle, ja Devecap-hankekin kaatui jo lähtökiihdytysvaiheessa.

²⁸⁷ Ja periaatteessahan nämä yhteistyökysymykset ovat lähes ”ikuisia” ja niitä on varsinkin maapallomme vanhempien kulttuurien piirissä ehditty pohtia jo paljon ennen meidän aikaamme. Kun omalta osaltani aloin näihin kysymyksiin vakavammin paneutua, minua viehätti esimerkiksi seuraava aikakirjoihin säilynyt japanilaisen Mogi-suvun (Kikkoman) 1600-luvulta peräisin oleva huoneentaulu, johon 1990-luvun alun Japanin-vierailullani törmäsin ja johon sisältyy paljon sellaista perimätietona syntyntä viisautta, jota edes nykyisen kehittyneen, mutta asioita pelkistämään joutuvan talousteorian on vaikea tavoittaa: ”Vilpittömyys ennen kaikkea ja voitot tulevat perässä. Älä laiminlyö kumpaakaan. / Pidä huoli sopusoinnun ja yksimielisyyden säilymisestä ruokakunnassa. / Vältä ylellisyyttä ja kehitä yksinkertaisuutta ja vakavamielisyyttä. / Vältä asioita, jotka eivät liity perheen liiketoimintoihin. / Opettele ansaitsemaan rahaa ja myös välttämään sen menettämistä. / Kilpailu saa aikaan edistystä, mutta vältä huimapaistia kilpailua. / Ylläpidä terveystäsi. Syö yksinkertaista ruokaa, samaa kuin annat työntekijöillesi. / Ole säästäväinen omissa menoissasi ja anna, mitä jää jäljelle, hyväntekeväisyyteen, huolehtien kuitenkin siitä, että säilytät riittävät kiinteistöt seuraajillesi. / Kehitä positiivista suhtautumista rahan ansaitsemiseen ja ole varovainen epävarmuuden aikoina. / Kutsu kaksi kertaa vuodessa koolle perhekokous; kiitä perheenjäseniä heidän luonteenpiirteidensä, ei heidän ansaitsemiensa voittojen perusteella.” (Suomennos/SaS)

²⁸⁸ Yksi kimmoke oli keskusteluyhteys Hankkijan silloisen rahoitusjohtajan Kimmo Varjovaaran kanssa (ks. Skurnik & Varjovaara 1984). Hän oli omalla tahollaan pohtinut paljonkin näitä kysymyksiä sekä yleensä että erityisesti osana omia jatko-opintosuunnitelmiaan, jotka myös toivat hänet yhteyteen PTT:n kanssa. Toinen kimmoke oli toimintani Kauppa- ja teollisuusministeriön yhteyteen perustetussa teollisuusneuvottelukunnassa ja eräät sen mukanaan tuomat aktiviteetit: esim. jäsenyys hallituksen talouspoliittista ministerivaliokuntaa avustavassa INVA-työryhmässä (lyhenteen takana on instituutio nimeltä hallituksen talouspoliittisen ministerivaliokunnan investointivaliokuntaa avustava investointityöryhmä.[ks. Ranki 2000: 85–87]), yritysverotuksen kehittämislinjauksiteissa ja Metsä 2000 -toimikunnassa sekä Keskustan talouspoliittisessa toimikunnassa.

²⁸⁹ Omien muistiinpanojeni mukaan toimitin muistion välittömästi 1.2.1988 Haavistolle. Hieman myöhemmin samana vuonna toimitin sen – ilmeisesti Haaviston kehotuksesta – myös Jere Lahdelle, Pellervon uudelle osuustoimintajohtajalle, Heikki Järviselle ja johtokunnan puheenjohtaja Sakari Kontiolle.

TIETORUUTU 28: PM Pellervolaisen yhteistyön kehittämistarpeista – uusia ideoita ”isäntien isännän” työkalupakkiin vuonna 1988

Helmikuussa 1988 Heikki Haavistolle kirjoittamaani muistioon (Skurnik 1988e) sisältyvät keskeiset ajatukseni siitä, millä suunnilla, missä hengessä ja millaisin muodoin suomalaista osuustoiminnallista – pellervolaista – yhteistyötä voitaisiin jatkossa kehittää. Käytännössä pyrittiin sekä laajentamaan yhteistyötä että syventämään sitä, jotta pellervolaisen osuustoiminnan muodostaman yrityskokonaisuuden liiketaloudellinen tehokkuus ja kilpailukyky parantuisivat. Kysymys on talousmallin käytännön toteutukseen ja sisäiseen konsistenttisuuteen liittyvistä ja yritystoiminnan kilpailukykyyn hyvin syvällisellä tavalla vaikuttavista valinnoista kilpailun ja yhteistoiminnan välillä (muistion alku, joka ei sisälly alla olevaan lainaukseen, käsittelee aihepiiriin yleisempää taustaa ja lähtökohtia sekä senhetkistä ongelmanasettelua).

PM Ajatuksia pellervolaisen osuustoiminnan haasteista ja Pellervo-Seuran tulevaisuuden roolista

[--] Pellervo-Seuran rooli pellervolaisen sektorin kehittämisessä

Osuustoiminnallisen yritystoiminnan kasvu ja edellä mainitut rakenteelliset kehityspiirteet ovat johtaneet tilanteeseen, jossa jäsenkunnan yhteisen omistajaintressin koordinoinnin tarve olisi lisääntynyt, mutta jossa sen aikaansaaminen on vaikeutunut:

- Kun yritykset ovat kasvaneet kooltaan, ovat ne samalla tulleet itseriittoisemmiksi; potentiaalinen ristiriita jäsenten ja toimivan johdon intressien välillä on johtanut tiedostamatta tai tietoisesti yritysten itsenäisten tavoitteenasettelujen korostamiseen.
- Pellervolaiselta osuustoiminnalta puuttuvat institutionaaliset järjestelyt, joiden puitteissa laajaksi ja monipuoliseksi kasvaneen osuustoiminnan kehittämisratkaisujen valmisteluun tulisi mukaan riittävän vahva ja jäsentynyt ”omistajan ääni”. P-S:aa perustettaessa ei aikanaan osattu tai haluttu luoda pelisääntöjä, joiden puitteissa omistajaintressin keskitetty valvonta voitaisiin hoitaa muuttuneessa tilanteessa.

Perustavaa laatua oleva kysymys P-S:n ja ylipäänsä pellervolaisen osuustoiminnan kehittämisen kannalta on kuitenkin kysymys omistajaintressin koordinoinnin mahdollisuuksista nykyisenkaltaisessa laajamittaisessa ja moniportaisessa yritysraenteessa.

- Kun pellervolaisten yritysten omaisuusmassasta merkittävä osa on vain välillisesti ja kollektiivisesti jäsenistön omistuksessa, puuttuu osuuskunnalta osakeyhtiön kaltainen välitön omistuskysyntä ja siitä enemmän tai vähemmän automaattisesti seuraava yksilökohtainen omistajaintressi yrityksen kokonaiskehitykseen. Ydinkysymykseksi tällöin muodostuu, voidaanko tämä osuuskuntien kollektiivinen omistajaintressi kanavoida riittävän tehokkaasti esimerkiksi edustuksellisten järjestelyjen avulla yritystason päätöksentekoon.²⁹⁰

²⁹⁰ Siinä vaiheessa kun kirjoitin muistiota, en ollut tietoinen, että tätä(kin) kysymystä oli pohdittu jo reilu neljä vuosikymmentä aikaisemmin vuonna 1945 mietintönsä jättäneessä V. J. Sukselaisen johtamassa kehittämistyöryhmässä (Pellervo-Seura 1945). Peruslähdekohdiltaan ajatukset – niin identifioidut ongelmat kuin niiden ratkaisemiseksi tarvittavat toimenpiteet – ovat olleet molemmissa tapauksissa yllättävän samansukuisia (vrt. liite 8).

Mietittäessä P-S:n tarvetta ja roolia muuttuneessa tilanteessa, huomiota olisikin kiinnitettävä mm. seuraaviin kysymyksiin:

- a) Ketä varten pellervolaista osuustoimintaa tänä päivänä ja tulevaisuudessa tarvitaan?
- b) Miksi yhteistoimintaa tarvitaan ja miten sitä voidaan käyttää hyväksi liiketoiminnassa?
 - eli mitä ovat pellervolaisen osuustoiminnan mahdolliset ns. synergiaedut?
 - mille pohjalle pellervolainen yhteistoiminta voidaan rakentaa ja mikä on tämän kokonaisuuden yhteinen nimittäjä?
- c) Minkä laajuista liiketoimintaa tarvitaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja mihin taloudelliset resurssit antavat myöten?
- d) Miten tavoitetasolla määritellyt synergiaedut operationalisoidaan?
 - millaiseen yritysrakenteeseen pyritään?
 - miten varmistetaan liiketoimintojen liiketaloudellinen tehokkuus yritys-tasolla ja koko pellervolaisen sektorin tasolla?
 - miten jäsenten tavoitteenasettelu todetaan ja miten se käytännössä kaanavoidaan yritystason päätöksentekoon?

Vasta kun edellä oleviin kysymyksiin on vastattu tyydyttävästi, on mahdollista määritellä PS:n toimintafunktiot ja sen edellyttämä organisaatio. Tämän jälkeen tulee vielä täsmentää PS:n rooli suhteessa jäsenkuntaan, jäsenyrityksiin, potentiaalsiin uusiin jäsenyrityksiin (ns. uusosuustoiminta), muuhun elinkeinoelämään, valtiovaltaan ja koko yhteiskuntaan nähden.

Ajatuksia P-S:n toiminnan uudelleenorganisoinnin lähtökohdaksi

Pellervolaisen osuustoiminnan operatiivinen päätöksenteko ja taloudellinen tulevaisuus ovat luonnollisesti viime kädessä yritystason päätösten harteilla. P-S:n asema määrittyy sen mukaan, mitä tavoitteita pellervolaiselle osuustoiminnalle yleensä asetetaan ja mihin pellervolaisten keskinäisellä yhteistyöllä pyritään.

Eräksi kysymykseksi P-S:n tulevaa roolia hahmoteltaessa muodostuu se, halutaanko P-S:n kautta/avulla vaikuttaa jäsenkentän sisälle ja/tai ulkopuolella eräänlaisena yritysten ylläpitämänä yhteisenä ylärakenteena vai halutaanko korostaa P-S:n roolia edunvalvojana sekä jäsenistöstä yrityksiin päin että osuustoimintasektorista ympäröivään yhteiskuntaan? Eräs vedenjakaja on myös se, mikä katsotaan pellervolaista osuustoimintaa yhdistäväksi tekijäksi, yhtiömuoto vai jäsenpohja? Jos P-S:aa halutaan kehittää nykyistä enemmän edunvalvontaorganisaation suuntaan, tulee periaatteellisena kysymyksenä pohdittavaksi mm. se, mitä yhteisiä etuja kuluttaja- ja tuottajaosuustoiminnalla on ajettavanaan, ja miten mahdolliset ristiriitaisuudet ratkaistaan? Jos P-S:n edunvalvontaroolia päätetään korostaa, edellyttää se ilmeisesti Seuran organisaation aika perusteellista uudelleen miettimistä; lähtökohdaksi tulee tällöin ottaa ne toiminnot, joita P-S:n toivottu rooli edellyttää. [--]

Kun toisaalta kehitys muualla suomalaisessa talouselämässä oli johtanut varsinkin finanssiryhmissä varsin pitkälle vietyihin yhteistyömalleihin (ks. esimerkiksi Kuisma 2004; Lassila 2002),

oli arvio pellervolaisen osuustoiminnan yhteistyörakenteiden johtotehtävissä olevien keskuudessa 1980-luvun lopussa selvä: pitää ryhtyä selvittämään, mistä johtui, että pellervolaisessa yhteistyössä ei ole päästy perinteiset ryhmäraajat ylittävällä horisontaaliulottuvuudella eteenpäin, ja mitä tälle asialle olisi tehtävissä.

Tältä pohjalta syntyi 1990-luvun alussa – siirryttyäni PTT:n tutkimusjohtajan tehtävästä Pellervo-Seuraan järjestöjohtajan tehtäviin – uusi, entistä enemmän osuustoiminnallisen yrityssektorin haasteisiin keskittynyt ja uusinta taloustutkimuksen tietoa hyödyntävä muistioni²⁹¹, joka oli otsikoitu ”Yritysten välisen yhteistyön lähtökohdat ja pellervolaisen yhteistyön kehittäminen – ajatuksia pohdintaan, miksi pellervolaisten yritysten kannattaisi tiivistää yhteistyötään” (Skurnik 1994e, ks. liite 13)²⁹².

Myös tämä Pellervon toimitusjohtajana ja järjestön luottamusmiesjohdon toimeksiannosta laatimani²⁹³ muistio on tarpeen nostaa esiin siksikin, että sillä on tärkeitä liittymäkohtia tässä kirjassa jäljempänä käsiteltävien aihepiirien kannalta. Muistiossa on myös esitetty varsin tyhjentävästi ja kattavasti ne ajatukset, joiden pohjalta Pellervo 1990-luvun alkupuolella lähti liikkeelle ja toimi.

Käytyäni läpi yhteistyön yleistä teoriaa, kansainvälisiä yhteistyökokemuksia ja ajankohdaisia perusteita pellervolaisen osuustoiminnan yhteistyön tiivistämiselle päädyin muistiossani seuraaviin johtopäätöksiin (Skurnik 1994e):

²⁹¹ Lähtökohtia muistiossa esittämilleni ajatuksille olin koonnut edellä olleessa tietoruuudessa 28 esitettyjen pohdintojen jälkeen lukemalla varsin laajasti kirjallisuutta pääasiassa kolmelta suunnalta: 1) organisaatiotaloustieteen alueelta (se tuntui erityisen mielenkiintoiselta ja kansantaloustieteen erityisalueista lähimpänä käytännön yritystoiminnan kysymyksenasetteluja olevalta); 2) liiketalous- ja strategiikirjallisuuden osalta tuolloin varsin paljon käsiteltyä joint venture ym. alueelta (sehän oli suoraan asian ytimessä, eli käsitteli yritysten välisiä yhteistyömalleja ja niistä eri puolilla maailmaa saatuja kokemuksia) ja 3) japanilaista strategia- ja keiretsu-kirjallisuutta (keiretsu-malli oli noihin aikoihin varsin paljon esillä erilaisessa kansainvälisessä taloudellisessa kirjallisuudessa (ks. esim. Gerlach 1992, Matsumoto 1991, Ohmae 1983) ja vaikutti kansainvälisesti tarkastellen mallilta, jossa yritysten välistä horisontaalista yhteistyötä oli mietitty erityisen paljon ja viety myös käytännössä pisimmälle).

²⁹² Muistion ensimmäinen, hyvin suppeassa – Heikki Haaviston johdolla toimiva keskusliikkeiden hallintoneuvoston puheenjohtajaryhmä – jakelussa ollut luottamukselliseksi merkitty, sisällöltään asiallisesti yhtenevä versio valmistui 11.1.1992. Nyt käsiteltävä samanniminen muistio, jonka pohjalta Osuustoiminta-lehdessä (Skurnik 1993a) julkaistiin kahden artikkelin muodostama kokonaisuus, on lopullisesti päivätty lokakuulle 1994.

²⁹³ Myöhemmin kun yleistilanne ja suomalainen asenneilmasto olivat alkaneet – 1990-luvun alusta lähtien – muuttua ja osa pellervolaista liikkeenjohtoa oli kääntänyt kelkkansa yhteistyökysymyksissä, on pellervolaisessa piirissä käyty läpi 1990-luvun aina näihin päiviin asti keskustelua (ks. esimerkiksi Borgström 2003) siitä, kuinka on ollut mahdollista, että Pellervossa jatkettiin näitä selvityksiä, ja myös siitä, kenen toimeksiannosta selvityksiä tehtiin. Oma käsitykseni on, että se tapahtui alkuperäisen yhteisen suunnitelman pohjalta ja esimiesteni (Haavisto & Kontio) toimeksiannosta. Olen kesällä 2003 tätä kirjaa varten ja Borgströmin muistiossa kirjattujen kysymysten selvittämiseksi tarkistanut asian Haavistolta (annettuani hänelle ensin em. Borgströmin muistion luettavaksi). Käydyssä keskustelussa (4.7.2003 Hintsassa) Haavisto vahvisti omalta osaltaan esittämäni tulkinnan. Laadin tästä keskustelusta yhteenvedon, jonka toimitin 10.7.2003 sähköpostiviestinä (Skurnik 2003d) Borgströmille ja liitteenä Matti Kavetvuolle, Veikko Härmäläiselle (P-S:n tj.) ja Sami Karhulle (P-S:n osuustoimintajohtaja), jotka olivat olleet Borgströmin minulle toimittaman muistion jakelussa sekä tiedoksi myös Heikki Haavistolle. Myöhemmin kirjan kirjoittamisen edistyessä Haavisto (2004) on vielä kirjan käsikirjoitusta koskeissa kommentissaan täsmentänyt omia ajatuksiaan toteamalla lähtökohtanaan olleen sen, että Pellervo-Seuran jäsenten yhteistyön kehittäminen kuuluu Seuran keskeisiin tehtäviin. Näin ollen, vaikka hän tiesi eräiden keskeisten (mm. Lahti ja Komi/SaS) liikkeenjohtajien kavahtaneen näiden keskusteluiden yhteydessä esille nostamaani keiretsu-esimerkkiä – ja jota hän totesi itsekin pitäneensä ylilyöntinä – ei hän puuttunut prosessin kulkuun, koska piti osuuskuntien yhteistyön kehittämistä niin tärkeänä.

[--] *Pellervolaisten yhteistyöstrategioiden tarve, tavoitteet ja suuntaviivat* Edellä olevan tarkastelun perusteella on ilmeistä, että pellervolaisessa yritystoiminnassa voidaan tunnistaa moniakin sellaisia aikojen saatossa muodostuneita rakenteita ja ominaisuuksia, jotka ovat edellä käsiteltyjen esimerkkien valossa olleet oleellisia lähtökohtia strategisina kokonaisuuksina toimivien yritysryhmien syntymiselle. Pellervolaisen yritystoiminnan yhteinen historiallinen tausta, valmiit yhteistyöfoorumit ja henkilösuhteet sekä merkittävät osuustoimintaryhmien väliset synergiat mm. omistajarakenteiden tasolla ovat jo tällä hetkellä olemassa olevia arvokkaita rakennuspuita, juuri sellaista 'sukulaisuuden' mukana tullutta läheisyyttä, joka on välttämätön peruslähtökohta paljolti luottamukseen perustuvan ryhmästrategian aikaansaamiseksi.

Näköpiirissä olevat liiketoiminnalliset haasteet ovat useilla pellervolaisen osuustoiminnan alueilla niin mittavia, että niihin vastaaminen vaatii välttämättä uusien kilpailuetujen löytämistä. Tämä merkitsee sitä, että tähän asti noudatettuja strategioita joudutaan joka tapauksessa uudelleen arvioimaan. Yksi varteenotettava vaihtoehto kaikissa osuustoimintaryhmissä on tällöin yhteistyö joko kotimaisella tai kansainvälisellä tasolla. Tavoitteellisesti toteutettavasta pellervolaisesta yhteistyöstä voidaan ehkä löytää sellainen uusi kilpailuetu, joka hyödyttäisi paitsi välittömästi siihen osallistuvia yksittäisiä yrityksiä, myös koko pellervolaista yritysryhmää ja ehkä myös muuta sitä lähellä olevaa yritystoimintaa, ja jonka avulla osuustoiminta taloudellisena toimintamallina voisi jatkossa toteuttaa kaikilla toimintaloikoillaan entistä paremmin jäsenomistajien sille asettamia tavoitteita.

Tärkeä lisäperuste pellervolaisen yhteistyön laajapohjaiselle kehittämiselle on mielestäni yleisten edellytysten luominen osuustoiminnan ja muun samanlaisia arvoja omaavan yritystoiminnan pitkän tähtäyksen toimintaedellytysten vahvistamiselle.

Perustavoite ja välttämätön ehto pellervolaisen ja jopa sitä laajapohjaisemmankin yritys-yhteistyön kehittämiselle on tällöin se, että jokainen yritys voi osallistua yhteistyöhön omin ehdoin ja arvioi voivansa luoda sen avulla itselleen paremmat edellytykset toteuttaa nykyisessä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä omat kilpailuetunsa ja tarpeelliset sopeutumisprosessinsa kuin yksin tai muiden "ulkopuolisten" tahojen kanssa toimien.

Edellä olevan tarkastelun valossa pellervolaisen yritystoiminta saattaisi nähdäkseni hyötyä tähänastista tiiviimmästä yhteistyöstä mm. seuraavilla kaikkia osuustoimintaryhmiä koskevilla osa-alueilla:

1. Nykyistä paremmin toimivan omistajuuden ja omistajastrategioiden sekä hallintomallien luominen osuustoiminnalliselle yrittämiselle
2. Vakaan omistajapohjan varmistamiskeinojen kehittäminen esim. yritys rakenne- tai ristiinomistusjärjestelyjen avulla, ja sitä kautta vapausasteiden hankkiminen eri yritysmuotojen tarkoituksenmukaiselle hyväksikäyttämiseksi osuustoiminnan liiketoimintojen kehittämisessä
3. Valmiuksien luominen sille, että pellervolaisella yritystoiminnalla on kilpailukykyiset edellytykset
 - toteuttaa yritystoimintojensa kehittämisessä entistä määrätietoisempia portfolio-strategioita (= valintaprosessi, jossa määritellään tavoitteellisesti, missä liiketoiminnoissa halutaan olla mukana ja missä taas ei, tosin sille ei ole nykyisinkään esteitä.)

- kehittää yritystoimintonsa riittävän pitkäjänteisesti ja toteuttaa valituilla toiminta-alueilla niille parhaiten sopivia riskistrategioita
 - toteuttaa halutuilla painopistealueilla riittävän vahvoja kehittämistoimenpiteitä
 - hallita nykyistä tiedontulvaa sekä käyttää tietoa ja sen hallintaa tavoitteellisesti hyväksi omien liiketoimintojensa kehittämisessä
4. Omaehtoisen manööveritilan hankkiminen välttämättömille toimialajärjestelyille
 5. Pellervolaisten yritysten ja koko pellervolaisen yritystoiminnan neuvotteluasemien vahvistaminen muissa ”ulkopuolisissa” yhteistyökuvioissa niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin.

Suomalaisen elinkeinoelämän piirissä on vastikään koetun kasinovaiheen kokemusten jälkeen luultavasti piilossa olevaa tarvetta ja valmiutta hankkiutua pellervolaista yritystoimintaa laajemminkin, jonkinlaisen ”kolmannen ryhmän” puitteissa löyhään yhteistyöhön sen puolesta, että Suomessa saisi nykyistä laajemmin jalansijaa kansanvaltainen, toisaalta osuustoiminnan ja toisaalta kansankapitalismin perinteille rakentuva, alhaalta ylöspäin ohjautuva reaalityöelöllinen ajattelu.²⁹⁴

Tämän kirjoituksen [Skurnik 1994e] puitteissa ei ole ollut mahdollista eikä edes tarkoituksenmukaista lähteä käsittelemään yksityiskohtaisesti pellervolaisen yhteistyön kehittämisen konkreettisia malleja. Pää tavoitteena on ollut pyrkiä tunnistamaan sellaiset pellervolaisen yritystoiminnan kokonaisuuden tai sen merkittävät osa- ja sidosalueet kattavat yhteiset nimittäjät, joiden pohjalta yhteistyön kehittäminen voi rakentua ja esittää yleisellä tasolla eräs mahdollinen yhteistyön kehittämisen lähtökohta ja malli, jonka pohjalta eri yritysten päätöksentekokelemissä istuvat päättäjät voivat ottaa kantaa yhteistyön kehittämisen tarpeeseen ja muotoihin.

Mikäli edellä olevien näkökohtien perusteella voidaan eri osuustoimintaryhmissä tehdä se johtopäätös, että jonkinlaisen pellervolaisen ryhmästrategian tavoittelu saattaisi olla kysymykseen tuleva kehittämisvaihtoehto, edellyttää se jatkossa omistajilta selkeää tahtotilaa ja yleistavoitteiden määrittelyä, jonka pohjalta yritysten toimiva johto voi ottaa tämän kehittämisvaihtoehdon selvittäväksi runsaasti eri yksityiskohtia koskevia selvityksiä yhteistyöalueiden ja yhteistyössä noudatettavien käytännön pelisääntöjen määrittämiseksi sekä tarpeellisten institutionaalisten järjestelyjen aikaansaamiseksi.

Toinen 1990-luvun alun merkittävä virstanpylväs pellervolaisissa yhteistyöpohdinnoissa oli *Verkoston*-kirjan (Juha Kuisma [toim.] 1994) julkaiseminen ja tämän suorastaan muotiaiheeksi nousseen teeman tuominen (tai pikemminkin palauttaminen) mukaan myös ajankohtaiseen osuustoiminnan kehittämis keskusteluun.

Käyttämällä esimerkkinä japanilaisia keiretsuja, jotka ovat vieneet yritysten välisen horisontaalisen yhteistyön erityisen pitkälle, pyrin tuohon julkaisuun kirjoittamassani laajassa artikkelissa ”Keiretsut ja osuustoiminnan organisoiminen. – Pitkäjänteisen ja laaja-alaisen taloudellisen ajattelumallin toteutus rakennestrategian avulla” (Skurnik 1994a) selkiyttämään, mitä suomalainen osuustoiminnallinen yhteistyö on ja erityisesti myös sitä, mitä se ei ole. Artikkelin lopussa kirjoitin seuraavasti:

²⁹⁴ Tämänhenkistä keskustelua kävin noihin aikoihin mm. Tapiola-yhtiöiden pääjohtajan Asmo Kalpalan kanssa.

[--] Pellervolainen osuustoiminta ei muodosta nykyisellään samanlaista toiminnallista kokonaisuutta kuin keiretsut. Siltä puuttuu monia keiretsujen hyvin keskeisiä rakenteellisia elementtejä. Pellervolaiselta yritystoiminnalta puuttuu mm. kokonaan japanilaisia kauppahuoneita vastaavat yritysorganisaatiot. Niin ikään rahoitustoiminnan ja kaupan rooli on pellervolaisessa yritystoiminnassa hyvin erilainen – eriytyneempi – kuin keiretsuissa.

Rakenteellisella tasolla pellervolaisen yritystoiminnan samankaltaisuus japanilaiseen verkostotalouteen rajoittuukin tänä päivänä lähinnä vain eri osuustoimintaryhmien sisäiseen verkostomaiseen organisointiin. Sen sijaan laajempi osuustoimintaryhmien välinen, horisontaalinen yhteistyö, joka on nimenomaan japanilaisten keiretsujen tunnusmerkki, on jäänyt pellervolaisessa osuustoiminnassa syystä tai toisesta hyvin kehittymättömäksi. Tämä siitä huolimatta, että edellä lainatut pellervolaisten pioneerien visiot [ks. edellä tietoruutu 19] olisivat saattaneet hyvinkin sisältää myös tämän ulottuvuuden. Mieleen tulee lähinnä kaksi tekijäryhmää, jotka ovat voineet vaikuttaa kehityksen erilaisuuteen:

- Ensiksikin se tosiasia, että pääosa pellervolaista osuustoimintaa on toiminut muutamia alkuvuosikymmeniä lukuun ottamatta suljetussa ja vahvasti säännellyssä toimintaympäristössä. [--] Se on johtanut yritys rakenteiden osalta ilmeisesti omistajasynergioista huolimatta erillisiin tuotekohtaisiin ”raaka-aineputkiin”.
- Toiseksi suljetussa sääntelytaloudessa osuuskuntien jäsenten mielenkiinnon painopiste omistajina on ollut muualla kuin omien yritysten ja laajemmin pellervolaisen yritystoiminnan omistajastrategioiden pohtimisessa. Näin yritysten strategiset tavoitteet ovat määrättyneet yrityskohtaisesti ja pääasiassa kunkin yrityksen liikkeenjohdon mieltymysten mukaisesti.

Pellervolaisen liikkeenjohdon tavoitteissa osuustoimintaryhmien välinen yhteistyö ei ole ollut koskaan kovin keskeisellä sijalla, vaikka aihe onkin joskus nostettu esille jopa Pellervon valtuuskunnassa (Hankkijan pääjohtaja Jorma Järvi, joulukuu 1978).

Uusia kilpailuetuja löydettävä Ottaen huomioon lähtökohdat, joista pellervolainen osuustoiminta Suomessa sai alkunsa – eli käytännöllisesti katsoen tyhjästä – voidaan sitä pitää omalla tavallaan yhtenä suomalaisena menestystarinana aivan kuin keiretsut ovat sitä japanilaisessa talouselämässä. Molemmissa tapauksissa merkittävä ansio tästä kehityksestä kuuluu nimenomaan selvästi omaa aikaansa edellä oleville organisaatioinnovaatioille. Nämä innovaatiot on kehitetty Japanissa ja Suomessa alun perin markkinatalouden kilpailuolosuhteisiin ja nimenomaan markkinoiden toimintaa edistämään.

Organisatorisesti nämä toimintamallit ja niihin sisältyvä pitkäjänteinen taloudellinen ajattelu ovat kiistatta sukua toisilleen. Japanilaiset ovat vain vieneet mallin tarjoamat mahdollisuudet paljon pellervolaisia pidemmälle.

Eräs japanilaisten keiretsujen menestyksen salaisuus – vahvan markkinalähtöisyyden ohella – on ilmeisesti ollut, että huomiota on kiinnitetty samaan aikaan sekä ryhmätason strategioihin että ryhmän sisäistä toimintaa ohjaaviin, oikeansuuntaisiin kannustin- ja valvontarakennelmiin eli juuri niihin alueisiin, joiden kehittäminen on jäänyt pellervolaisessa yritystoiminnassa varsin vähäiselle huomiolle.

Pellervolaiselle osuustoiminnalle on viime vuosikymmeninä antanut leimansa vahva samaistuminen suljettuun sääntelytalouteen, mutta se ei ole suomalaisen osuustoiminnan kehittäjien alkuperäinen valinta, vaan olosuhteiden myötä kehittynyt tosiasia. Tällä tosiasia-

alla, varsinkin kun se on jatkunut niin pitkään, on kuitenkin ollut niin merkittävä vaikutus osuustoiminnan kehitykseen ja rakenteisiin, että niiden muuttaminen ei tapahdu käden käänteessä.

Näköpiirissä olevat liiketoiminnalliset haasteet (ennen muuta yritystoiminnan globalisoituminen ja sääntelyn vähenemisestä aiheutuva kilpailun kiristyminen) ovat useilla osaluilla nyt kuitenkin niin mittavia, että niihin vastaaminen vaatii yrityksiltä välttämättä uusien kilpailuetujen tunnistamista ja myös niiden täysimääräistä hyödyntämistä tehokkaiden kilpailustrategioiden avulla.

Nykytilanne on haastavuudeltaan samaa luokkaa kuin asetelma, mistä suomalainen osuustoiminta lähti vuosisadan vaihteessa. Nykyistä pellervolaista tilannetta voi verrata hyvin myös siihen asetelmaan, johon japanilainen talouselämä joutui maan avautuessa 1860-luvun lopulla ulkomaailmaan.

Pellervolaisen osuustoiminnan tärkein lähiajan tehtävä on sopeuttaa toimintatapaansa muuttuvan toimintaympäristön liiketaloudellisiin realiteetteihin eli muuttaa toimintatapaan selvästi entistä markkinalähtoisemmiksi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että on tunnistettava omien liiketoimintojen kehittämisessä mahdolliset kilpailustrategiat ja huolehdittava siitä, että on myös edellytykset toteuttaa ne. Eräs mahdollinen ulottuvuus tältä osin saattaisi olla nykyisen osuustoiminnallisen verkostorakenteen jatkokehittäminen tavoitteena strategisen liikkumatilan hankkiminen osuuskuntien liiketoimintojen kehittämiseksi. [--]

Pellervolaisen osuustoiminnassa yhteistyökysymyksistä oli luonnollisesti runsaastikin kokemuseräistä tietoa sekä historiallisesti että eri kehitysvaiheissa olevien pellervolaisten toimialojen ansiosta (ks. tietoruutu 29), mutta se ei kuitenkaan välttämättä merkinnyt, että niistä olisi osattu tai haluttu käydä eri toimialan edustajien välillä kunnollisia ja saatuja kokemuksia eteenpäin välittäviä keskusteluja.

TIETORUUTU 29: Metsäliitto pellervolaisen tuottajaosuustoiminnan tiennäyttäjänä avoimeen kilpailutalouteen

Paatelainen uskoo Atrian omistajiin: ”Meillä on selkeät pääomistajat, osuuskunnat Lihakunta ja Itikka, joilla ja joiden omistajilla on intressi kehittää Atriaa pitkäjänteisesti. Pikavoittoja tämä porukka ei halua. Omistajien täytyy ajatella omaa elämää pitkällä aikavälillä.” Paatelainen sanoo, ettei hän ole joutunut tilanteeseen, jossa omistaja olisi prässännyt Atriaa siitä, että sen pitäisi maksaa raaka-aineesta omistajilleen systemaattisesti yli normaalin hintatason. ”Pörssiyritys lähtee siitä, että on olemassa tietty raaka-aineen hinta. Lisäarvo tulee tuloksen kautta. Omistajat saavat osinkoja, joita he sitten jakavat omille omistajilleen.” ”En ole ollut pörssiyrityksen toimitusjohtajana tässä asiassa ristiriidassa. Omistajat ovat hyvin ymmärtäneet, että jos tämä firma ei pärjää, se on myös heiltä pois. Ja jos kotimaata vain puolustetaan, niin me olemme menettäjiä. Taistelut pitää taistella toisilla mailla.”

Seppo Paatelainen (Seura 2004: 100)

Kun 1990-luvun alussa pohdimme Pellervo-Seurassa pellervolaisen osuustoiminnan yhteistyön kehittämismahdollisuuksia, erityisesti kun havaitsimme kuinka suuria epäluuloja tällaiset ajatukset yritysjohdossa helposti herättävät, esille nousi Metsäliittoon liittyvä mielenkiintoinen

esimerkki (Skurnik 1996b). Se osoittaa hyvin, ettei yhteistyön tarvitse läheskään aina puuttua suomalaisen osuustoiminnan yritysjohtoon tiukasti varjelemaan yksittäisten yritysten päätöksentekoautonomaan vaan että merkittävää synergiaa voi syntyä – ja on pellervolaisen osuustoiminnan piirissä syntynyt – pelkästään tietoja ja kokemuksia vaihtamalla.

Metsäliiton tapauksessa yksi tärkeä esimerkki, jonka se on antanut muulle pellervolaiselle osuustoiminnalle, liittyy tuottajaomisteisen yrityksen varhaiseen murtautumiseen suljetusta sääntelytaloudesta avoimille markkinoille ja siihen liittyvien erilaisten sopeutumishaasteiden hallintaan. Se, että Metsäliiton osalta tämä tapahtui muita pellervolaisia yrityksiä ennen, teki Metsäliitosta edelläkävijän ja antoi samalla pellervolaisen ryhmän sisälle arvokasta kokemustietoa siitä, miten tähän yritystoiminnan arkaan kehitysvaiheeseen liittyvät sudenkuopat voidaan välttää.

Metsäliiton vastikään julkaisema mielenkiintoinen teknologiahistoria (Kettunen 2002) palautti tämän asian uudelleen mieleen kirjoittaessani siitä kirja-arvostelun Osuustoiminta-lehteen (Skurnik 2002e). Metsäliiton pitkäaikaisen tutkimusjohtajan, professori Jyrki Kettusen kirjoittama kirja alkaa seuraavasti:

Metsäliiton teollinen toiminta koottiin vuonna 1974 Metsäliiton Teollisuus Oy:ksi, jolloin myös tutkimus- ja kehitysfunktio organisoitiin yhdeksi kokonaisuudeksi. Johtokunnan puheenjohtaja Veikko Ihmuotila linjasi yrityksen toimitusjohtajalle Pentti Rautalahdelle ja tutkimusjohtaja Jyrki Kettuselle Metsäliiton kehitysvision seuraavasti:

- Metsäliiton tehtävänä on näyttää, että puusta saadaan aikaan nykyistä arvokkaampia tuotteita. Ainoastaan täten voi myös metsänomistajan tulo kehittyä.
- Kaikelle Suomen metsissä kasvavalle puulle on haettava kilpailukykyinen käyttötapa.
- Kansainvälisessä kehityksessä menestyäkseen metsäteollisuus tarvitsee kotimaisia laite- ja kemikaalivaihtoehtoja. Näitä kehittävien yritysten toimia on syytä tukea, ei kuitenkaan ylettömiä riskejä ottaen.

Tästä jatkoin 1990-luvun kuluessa kehittyneitä omia ajatuksiani noudatellen seuraavasti (Skurnik 2002e):

Suomalaisen osuustoiminnan pitkän aikavälin muutoksessa on kaksi megatrendiä: ensiksi toiminnan painopisteen siirtyminen maaseudulta kaupunkeihin ja toiseksi siirtyminen suljettujen ja säänneltyjen markkinoiden olosuhteista avoimeen kilpailutalouteen. Molemmat näistä megatrendeistä ovat koskettaneet myös Metsäliittoa. Erityisen mielenkiintoinen esimerkki tämä metsänomistajien osuuskunta on jälkimmäisen megatrendin tiennäyttäjänä. Tämä tarina on ”punaisena, tai pikemminkin vihreänä lankana” Metsäliiton pitkäaikaisen tutkimusjohtajan professori Jyrki Kettusen johdolla syntyneessä [--] historiikissa. [--]

Kirja on kiinnostavaa luettavaa. Osuustoimintaa jo pitkään seuranneena koin kirjan mielenkiintoiseksi toisestakin näkökulmasta. Metsäliitto-case nimittäin kuvaa hyvin yhtä suomalaisen osuustoiminnan kehitykseen liittyvää yleisempää haastetta. Nimittäin sitä, miten tuottaja- ja tuotantolähtöistä, raaka-aineen yksikköhintaan keskittyvää ajattelumallia joudutaan laajentamaan markkinalähtöiseksi sitä myötä kuin yritys siirtyy suljetusta sääntelytaloudesta avoimeen kilpailutalouteen. Tässä Metsäliitto on ollut pellervolaisessa elämänpäi-
rissä edelläkävijä ja siten esikuva muille.

Edellä, tämän kappaleen alussa oleva lainaus on aivan Kettusen kirjan alusta. Se kertoo yrityksen tuolloisen hallituksen puheenjohtajan Veikko Ihamuotilan uuteen strategiseen linjaukseen perustuvan toimeksiannon yrityksen liikkeenjohdolle. Tämä oli uskomattoman kaukonäköinen linjaus oman aikansa talonpoikaisjohtajalta. Erityisesti kun muistaa, että se tapahtui jo liki 30 vuotta sitten, aikana, jolloin Suomi ja varsinkin tuottajaomisteinen yritystoiminta eli vielä syvällä suljetun sääntelytalouden syövereissä, ja että Ihamuotila MTK:n puheenjohtajana oli yksi tuon sääntelykoneiston keskeisiä toimijoita. Tällainen ajattelu ei ollut itsestäänselvyys tuona kansallisen tulonjakotaistelujen kulta-aikana.

Tämä strateginen linjaus on osoittautunut erittäin kaukonäköiseksi ja menestykselliseksi Metsäliiton liiketoimintojen kehityksen kannalta. Tämän lisäksi sen merkitys on kuitenkin säteillyt paljon laajemmalle, koska tällä linjauksella Metsäliitosta, joka joutui kohtaamaan avoimen kilpailutalouden haasteet huomattavasti ennen muita suomalaisten talonpoikien omistuksessa olevia yrityksiä, niin sanottuja maatalousosuuskuntia, tuli sekä tiennäyttäjäksi että esikuva muille pellervolaisille yrityksille. Tätä samaa perusoppia ovat Metsäliiton jälkeen voinet seurata ja hyödyntää niin Valio, Atria, HK Ruokatalo ja Järvi-Suomen Portti kuin Munakunta. Liikkeenjohdon tietämyksen lisääntymisen ohella Metsäliittoon kertyneen tiedon ja opin välitystä on omalta osaltaan auttanut se, että useimmat suomalaiset maa- ja metsätalousyrittäjät ovat jäsenenä useassa osuuskunnassa (keskiarvo oli muutama vuosi sitten tehdyssä selvityksessä 3,3 [ks. Elintarviketieto 1998]).

Metsäliiton tarinan yleisempi opetus muulle tuottajaosuustoiminnalle on ollut tämä: Osuuskunnan perustehtävää jäsenille tarpeellisia palveluja tuottavana tilan jatkeena ei tarvitse muuttaa siirryttäessä suljetusta sääntelytaloudesta avoimeen kilpailutalouteen. Kyllä osuuskunnalta voidaan jatkossakin edellyttää, että tuottaja saa parhaan mahdollisen hinnan toimittamalleen raaka-aineelle. Sen sijaan omistajien on tarkkaan harkittava, miten tämä tavoite voidaan muuttuvissa olosuhteissa saavuttaa, kun hintoja ei voida enää määrätä neuvottelemalla eikä millään muullakaan säätelymekanismilla. Kettunen osoittaa, että Metsäliitto pääsi samaan lopputulokseen tehokkaasti ja innovatiivisesti metsätalouden koko raaka-ainepohjaa hyväksikäyttävän teollisen toiminnan avulla ja muistaen, että tuottajalle hyötyä tulee kahta tietä, kantohintana ja teollisen toiminnan kannattavuuden kautta.

Kirja kertoo monin esimerkein, mitä tämä on tarkoittanut käytännössä. Miten teollisuuden puunkäytön rakennetta muutettiin metsien kasvumahdollisuuksien mukaan, miten metsien tuottama raaka-aine saatiin kattavammin teollisen käytön piiriin ja miten aikaisemmin roskapuuna metsiin lahonneesta haavasta tehtiin urauurtavalla tuotekehittelyllä uutta kilpailukykyä paperinvalmistukseen luova innovaatio. Ja kaikki tämä siis siltä pohjalta, että metsänomistaja halusi edelleen saada omistamaltaan teollisuudelta parhaan mahdollisen taloudellisen hyödyn tuottamalleen puuraaka-aineelle.

Yksi aina muutaman vuosikymmenen välein pellervolaisen teollisuuden ja tuottajaliikkeen välillä päätään nostonut jännite on liittynyt siihen, miten tiukasti ja lyhyellä tähtäyksellä tuottajat pyrkivät saamaan tuottamalleen raaka-aineelle mahdollisimman korkean hinnan. Myös tässä Metsäliitto on ollut pellervolaisessa elämänpiirissä edelläkävijä ja opettaja. Metsäliiton esimerkki nimittäin on osoittanut, että kun omistajat huolehtivat, että yrityksen omistajastrategia on kirkas ja taitavasti yrityksen toimintaympäristöön ankuroitu, tuottajaintressien ja osuuskunnan teollisten intressien välillä ei tarvitse olla ristiriitaa.

Metsäliiton osalta tämä varhain omaksuttu kaukonäköinen strategia on kantanut varmaan paljon pidemmälle kuin moni olisi osannut muutama vuosikymmen sitten uskoa, yhdeksi maailman johtavista metsäteollisuusyrityksistä ja Euroopan suurimmaksi tuottajaomisteiseksi osuuskunnaksi. Se on ollut vahva näyttö ja uskonvahvistaja myös muille osuuskunnille.

9.3 Osuustoiminnallisen yhteistyön kipupisteistä

Vaikka luvussa 4 läpikäyty kirjallisuus ja 1990-luvun alun pellervolaiset selvitykset osoittavat, kuinka tärkeä rooli yhteistyöllä on talouselämässä, ei asia ole käytännössä alkuunkaan niin yksioikoinen. Käytännön yhteistoiminnan aikaansaaminen on vaikeaa, eikä osuustoiminta näin ollen ole tunnetusti helppo yrittämismalli. Syitä siihen on monia:

- Koska taloudellinen yhteistoiminta edellyttää samaan aikaan sekä omien että yhteistyökumppanien tarpeiden, yhteistyöhön tuomien panosten ja yhteistyövalmiuksien huomioimista, on se vaativaa, tapahtuipa se missä muodossa hyvänsä. Erityisen vaativaa se on osuustoiminnallisessa ja keskinäisessä muodossaan, jossa mukana on vahva yhteisöllinen elementti ja jossa yhteistoiminnan lähtökohdat on rakennettu ilman pääomaintressiä ja siihen elimellisesti kuuluvaa rakenteellista ristiriitojen sovittelumekanismeja, mallia, jossa jokaisella osakkaalla on ainakin periaatteessa mahdollisuus irrottaa oma pääomapanoksensa yrityksestä markkinahinnalla.²⁹⁵
- Osuustoiminnassa yrittämiseen liittyy elimellisenä osana yritystoiminnan yhteisesti omistamat jäsenyhteisöt ja niihin liittyvä kansanliike-elementti. Tämä vaatii yritystoiminnan menestymiseksi jäseniltä joko lähtökohtaisesti läheisiä ja mahdollisimman ristiriidattomia yhteisiä intressejä tai muita keinoja, jotain ”sosiaalista liimaa” – jollainen pellervolaisuus oli aikaisemmin ollut (ks. tietoruutu 4), jolla intressien yhteneväisyys voidaan varmistaa.
- Osuustoiminta yrittämismallina ei edusta yhteiskunnan valtavirtaa ja joutuu tämän vuoksi kamppailemaan koko ajan tietämättömyyttä ja epäluuloja vastaan ja kantamaan näin ollen mukanaan eräänlaista ”toiseuden” painolastia.
- Varsinkin Suomessa osuustoimintaliike kokonaisuutena on hyvin heterogeenista, monella toimialalla toimivaa, monia sisäisiä ristiriitoja (kuluttaja – tuottaja, eri tuotantosuunnat, eri alueet, jne.) sisältävää ja rakennekehityksessään (jäsenpohjan siirtyminen maaseudulta asutuskeskuksiin ja kaupunkeihin) eri vaiheissa olevaa.
- Osuustoiminnan kansanliike-elementistä ja pääomaintressin puuttumisesta seuraa kaksi tärkeää rakenteellista ominaisuutta: tarve julkisuuden mukanaoloon jäsenviestinnän varmistamisessa ja valtarakennelmien muodostuminen poliittista elämää muistuttavilla mekanismeilla.

²⁹⁵ Tämä on yksi ensimmäisiä ja keskeisiä havaintoja, joihin Bengt Holmström kiinnitti huomiota alkaessaan 1990-luvun alkupuolella perehtyä osuustoimintaan, joka oli ollut hänelle siihen asti varsinkin sen suomalaisten käytännön sovellusten osalta vieras taloudellisen toiminnan organisaatiomuoto. Tässä suhteessa osuuskuntaa voi Holmströmin mukaan verrata muihin demokraattisesti organisoituihin yhteistyömuotoihin (esim. kunnat), joissa ihmisten exit- (poistumis-) mahdollisuudet ovat rajoitetut ja joissa ihmisten on tavallaan pakko ratkaista asiat demokraattisesti ja niin, ettei kenenkään intressejä loukata peruuttamattomasti.

Nämä kaikki ominaisuudet ovat osuustoiminnan piirissä hyvin tunnettuja ja niin sanotusti ”kantapään kautta” opittuja. Näin ollen tiesimme hyvin lähtiessämme kehittämään edellä esiteltyjä uusia (tai kuten myöhemmin kävi ilmi, uusvanhoja; ks. liite 8) ajatuksia osuustoiminnallisen yhteistyön kattavuuden ja syvyyden lisäämiseksi yritysten kilpailukyvyn parantamisen ja omistajasynergioiden hyödyntämisen nimissä, että niissä onnistuminen edellyttää paitsi hyviä ja keskeisiä ajatuksia, myös huolellista suunnittelua ja onnistumista ajatusten kommunikoimisessa osuustoimintakentälle.

Samoin tiesimme, että omistajien ja johdon intressit eivät ole välttämättä yhtenevät, kuten myös sen, että takana oleva pitkä suljetun sääntelytalouden kausi oli kasannut niin pellervolaisen elämänpiirin sisälle kuin yhteiskuntaan yleisesti paljon sellaista ”historiallista painolastia”, joka olisi kyettävä prosessoimaan pois uusien yhteistyöajatusten tieltä.

Toisaalta, kuten edellä on käynyt ilmi, koimme osuustoiminnalla edessä olevat haasteet niin suuriksi, että näitä uudistuksia oli pakko lähteä yrittämään. Eikä tätä näköalaa lainkaan helpottanut se, että myös Suomen liittyminen EU:n jäseneksi oli pakko ottaa tulevaisuuden vaihtoehdossa huomioon hyvin todennäköisenä mahdollisuutena (ks. edellä tietoruutu 6).

Tietoruutu 30 kertoo yhden valaisevan esimerkin kilpailupolitiikan alueelta niistä ongelmista, joihin suomalainen osuustoiminta on joutunut törmäämään viimeisen murroksen keskellä. Samalla se on hyödyllinen kurkistusaukko myös niihin käytännön ongelmiin, joita institutionaalisia toimintapuitteita määrittelevien ja kehittävien viranomaisten – ja niiden toimintaan vaikuttamaan pyrkivien elinkeinoelämän edustajien – olisi kyettävä ottamaan huomioon sekä uuden talousmallin puitteita luodessaan että omalta osaltaan yleiseen kehityssuuntaan vaikuttaessaan.

Tämä erityisesti siitä syystä, että toisin kuin useimmat yksittäisten yritysten edustajat, yhteiskunnalliset päätöksentekijät eivät ole yhteiskunnassa tapahtuvan paradigman muutoksen suhteen pelkästään passiivisia sopeutujia vaan myös yleiseen kehityssuuntaan ja sitä muokkaaviin institutionaalsiin puitteisiin vaikuttavia aktiivisia toimijoita.

TIETORUUTU 30: Osuustoiminnan yrittämismalli yhteiskunnan törmäyslinjalla – kilpailulainsäädännön musta piste

Ulkoisen toimintaympäristön osalta suurimmat vaikeudet osuustoiminnalla on tällä hetkellä saada yrittämismallinsa erityispiirteille ymmärtämystä kilpailuviranomaisten piirissä. Perusongelma tältä osin on se, että nykyisen kilpailulain elinkeinoharjoittajan käsitettä määriteltäessä ei lain valmisteluvaiheessa pari vuotta sitten otettu huomioon Pellervo-Seuran ehdottamia osuustoiminnan erityispiirteitä (= osuuskuntien välinen yhteistyö eri osuustoimintaryhmien puitteissa). Nykyisen kilpailulain elinkeinoharjoittajan käsite perustuukin nyt aivan toisenlaiseen, kapea-alaisempaan taloudellisen ajattelun malliin, joka edellyttää kaikkien yritysten kaikissa tilanteissa pääsääntöisesti kilpailevan toistensa kanssa. Käytännössä tämä ongelma koskee tällä hetkellä pellervolaisessa sektorissa maatalousosuustoiminnan ohella myös pankki- ja vakuutusalan osuustoimintaa. Pellervo-Seuran mielestä periaatteessa selkein tapa ratkaista ajankohtaiset ongelmat kilpailupolitiikassa olisi sisällyttää yritysten välisen yhteistyön huomioon ottava ”osuustoiminnallisen konsernin” käsite itse kilpailulakiin. Tällä osuustoiminta asetettaisiin samaan asemaan muun yritystoiminnan kanssa. Sa-

malla kilpailulaki saataisiin vastaamaan paremmin niitä yritysten väliselle laajalle yhteistyölle perustuvia olosuhteita, joissa yritystoimintaa nykymaailmassa yhä enemmän käytännössä harjoitetaan.

Samuli Skurnik 1993g.

Kilpailulainsäädäntö on mennyt niin pitkälle, etteivät isot yritykset voi tehdä enää mitään. Suomessa kasvu ja yrityskaupat on kielletty – on mentävä ulos. Näin syntyy pieniä suomalaisyrityksiä, jotka ovat helppo napata.

EVA 2004: 94²⁹⁶

In order to compete, the Finnish agribusinesses felt they needed scale and scope. How could they survive without vertical integration? The critics, in turn, felt that even if the argument might be valid in some circumstances, it also justified the rationalization of the old monopolistic benefits. Goldberg [Harvard Business School] knew the arguments well; they have been repeated in Europe, Asia, North America, and elsewhere. "It's a common debate. There's an element of truth on both sides. The issue has to be drawn in a slightly different way. Like most companies, most cooperatives have found that they cannot compete in the world by themselves. They have to partner. In many times they partner with the very people they compete with in different environment. As a result, you get a cooperation of competitors."

Ray A. Goldberg 1998 (Steinbock 1998: 190)²⁹⁷

Kilpailupolitiikasta löytyy ilmenemismuoto ja valaiseva esimerkki siitä, millaisia ongelmia osuustoiminnalle aiheuttaa se, että siltä puuttuu riittävä taloudellis-filosofinen ankurointi yhteiskunnan taloudellisen ajattelun valtavirtaan (Skurnik 1989j; ks. myös liite 15) ja siitä, kuinka vaikeaa suomalaisen yhteiskunnan on ollut löytää luonteva suhde ulkopuolelta tulevaan, sekä ideologisella että käytännön yritystoiminnan tasolla kasvavaan kilpailupaineeseen ja sen yhdistämiseen perinteisiin suomalaisiin yhteistyömalleihin. Osuustoiminnan näkökulmasta tarkasteltuna nykyinen suomalainen (ja samalla myös eurooppalainen) kilpailupolitiikka ei perimmältään ymmärrä tai sen säätäjät ja tulkitsijat eivät halua ymmärtää osuustoiminnallisen yrittämismallin lähtökohtana olevaa taloudellista ajattelua. Tämä on aiheuttanut (ja aiheuttaa yhä edelleen) enemmän tai vähemmän suuria ongelmia käytännöllisesti katsoen kaikilla toimialoilla toimivalle suomalaiselle osuustoiminnalle.²⁹⁸

²⁹⁶ Päätoimittaja Ruokasen kokoamassa suomalaisen liike-elämän johtohenkilöiden haastatteluihin perustuvassa EVA-raportissa *Suomen menestyksen eväät. Tiekartta tulevaisuuteen* oleva sitaatti.

²⁹⁷ "Pärjätäkseen kilpailussa suomalaiset elintarvikealan yritykset tunsivat tarvitsevansa lisää sekä suur-
tuotannon että joustavuuden etuja. Miten ne voisivat selviytyä ilman vertikaalista integroitumista? Kriitikot puolestaan ajattelivat, että vaikka tämä näkemys olisikin pätevä, se myös oikeutti vaatimaan vanhojen monopoliajan etujen rationalisoimista. [Harvard Business Schoolin] Goldberg tunsii nämä näkemykset hyvin; ne oli toistettu niin Euroopassa, Aasiassa, Pohjois-Amerikassa kuin muuallakin. "Se on yleistä keskustelua. Ja kiistan molemmilla osapuolilla on osa totuutta omissa argumenteissaan. Kiistaa pitää katsoa hieman uudella tavalla. Kuten muutkin yritykset, myös useimmat osuuskunnat ovat todenneet, että ne eivät selviä maailmalla kilpailusta yksin. Niiden on hankittava kumppaneita. Ja lopputulos on yhteistyö kilpailijoiden kesken." (Suomennos/SaS)

²⁹⁸ Ääriesimerkki ongelmista, joita se, että kilpailuoikeus ei ymmärrä osuustoiminnallista verkostoajattelulle pohjautuvaa (federatiivista) organisoitumismallia, on Suomessa pienten, lähinnä paikallisten vakuutusyhdistysten muodostama Lähivakuutus-ryhmä. Kilpailuvirasto totesi vuonna 1993 antamassaan pää-

Pellervon toiminnassa asia on ollut esillä, asiasta on yritetty puhua viranomaisten kanssa ja siihen on kiinnitetty huomiota myös julkisuudessa jo vuosikymmeniä. Omana Pellervo-kautenani asia oli erityisen painokkaasti esillä 1990-luvun alkuvuosina, siinä vaiheessa kun Suomen kilpailulainsäädäntöä oltiin harmonisoimassa EU-lainsäädäntöön ja kun kilpailuviranomainen tähän liittyen oli erityisen aktiivinen osuustoiminnan suuntaan.

Ensimmäisenä kilpailuviranomaisten tulilinjalle joutui heti 1990-luvun alkuvuosina Valio-ryhmä (asia oli yksi keskeisiä tekijöitä sille, että ryhmä joutui uudelleen organisoimaan toimintansa ennätysnopealla aikataululla oy-pohjalle) ja osuustoiminnallinen lihateollisuus (myös siellä tämä oli yksi TLK-ryhmän hajoamiseen johtaneista tekijöistä) ja myöhemmin mm. Osuuspankki- ja S-ryhmät. Vaikka kilpailulainsäädäntö ei luonnollisestikaan ollut missään näistä tapauksista ainoa syy uusille organisaatiolinjauksille, ei se muuta miksiäkään asiaan liittyvää syvällisen periaatteellista näkemyseroa yhteiskunnan valtavirran talousajatteluun.

Osuustoiminnan keskeinen argumentointi on esitetty esimerkiksi keväällä 1993 otsikolla ”Kilpailupolitiikan kummallisuudet” Osuustoiminta-lehteen kirjoittassani pääkirjoitusartikkelissa (Skurnik 1993b) seuraavaan tapaan:

Osuustoimintaväki on ollut viime aikoina kovasti hämillään, kun kilpailuviranomaiset ovat ryhtyneet soveltamaan käytäntöön viime vuonna uudistettua kilpailulakia. [--] Tähänastisista seurauksivaikutuksista yksi näkyvimpiä on ollut yritysten välisten yhteistyömallien joutuminen kilpailuviranomaisten hampaisiin. Asia on monella tapaa periaatteellinen, eikä sitä voida jättää tähän.

Ensiksikin [--] nyt näyttää siltä, että Suomessa harjoitettava kilpailupolitiikka on muotoutumassa eräiltä osin selvästi EY-käytäntöä ankarammaksi. [--] Toiseksi, voi hyvällä syyllä kysyä, mitä järkeä on toteuttaa tällainen muutos juuri nyt, vaikean laman keskellä. Yrityksiltämme juuri nyt vaadittava valmistautuminen rajojen avautumiseen ja sitä myötä tulevaan monikansallisten yritysten kilpailuhaasteeseen tekee elämän jo ilman kilpailulainsäädännön aiheuttamaa epävarmuuttakin aivan riittävän hankalaksi. Osuustoiminnan näkökulmasta tämä tuntuu sitäkin ihmeellisemmältä, kun valtiovalta on monissa eri yhteyksissä ilmaissut huolensa siitä, kykeneekö mm. elintarviketaloudessa keskeisessä asemassa oleva osuustoiminta hoitamaan oman osuutensa tulevassa EY-sopeutuksessa. Nyt tuntuu siltä, että valtiovallan piirissä toinen käsi ei tiedä mitä toinen tekee, sillä uusi kilpailupoliittinen linja-

töksessä (19.3.1993 – 40/67/93), että Lähivakuutus-ryhmä on kilpailulainsäädännössä tarkoitettu, lainvastainen ”horisontaalinen kartelli”. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että maan eri puolilla toimivat vakuutusyhdistykset (niitä on yhteensä satakunta liikevaihdon vaihdellella v. 2002 välillä 0,04–7 milj. euroa) eivät saa harjoittaa niiden liikeidean yhtenä peruslähtökohtana olevaa ja vuosikymmeniä yhä paremmin ja tehokkaammin toimivaa keskinäistä yhteistyötä (esim. aktuaari- ja kehitystoiminnassa, markkinoinnissa, tilastoinnissa, koulutuksessa jne.). Kilpailuneuvosto antoi omassa päätöksessään (29.10.93) ryhmälle poikkeuslupan (5 vuotta, jota on sen jälkeen jatkettu useammalla eri päätöksellä aina näihin päiviin asti; tätä tekstiä kirjoitettaessa viimeisin päätös on voimassa 28.10.2003 asti), jonka perusteella toimintaa on voitu jatkaa suurin piirtein entiseen malliin. Asia oli oman Pellervo-kauteni aikana esillä mm. Osuustoiminnan neuvottelukunnassa 20.1.2003. Siellä asiantuntijana kuullun Asianajotoimisto Castrén & Snellmanin kilpailupolitiikan ekspertin, Euroopan kilpailulainsäädännöstä vastikään väitelleen OTT Petri Kuoppamäen esitys (Kuoppamäki 2003) on tuore ja hyvä juridinen katsaus näihin kysymyksenasetteluihin. Myöhemmin Osuustoiminnan neuvottelukunnan toiminnan puitteissa valmistui Hannu Pokelan ja Sari Hiltusen asianajotoimisto Castrén & Snellmanilla Nokialle siirtyneen Kuoppamäen aloittamaa selvitystyötä jatkanut laajempi muistio *Kilpailulainsäädäntö ja osuuskunnat. Kilpailuoikeudellinen selvitys* (Pokela & Hiltunen 2003).

us vaikeuttaa merkittäväällä tavalla osuustoiminnan onnistumismahdollisuuksia tässä kansallisestikin hyvin tärkeässä tehtävässä. Kolmanneksi on kovin erikoista, että kilpailuviranomainen on meillä iskenyt silmänsä juuri yritysyhteistyöhön, joka kehittyneessä maailmassa on viime vuosina 'löydetty'. Yritysten välisellä yhteistyöllä ja verkottumisella voidaan yhdistää suurten yritysten mittakaavaedut pienten yritysten joustavuuteen ja paikallisuuden etuihin. [--]

Pellervolainen osuustoiminta on ottanut todesta puheet suljetun sääntelytalouden muuttumisesta avoimeksi kilpailutaloudeksi. [--] Kehittämistyön lähtökohtana on kuitenkin ollut koko ajan perinteisen, itsenäisten yritysten yhteistyön pohjalle rakentuvan verkostorakenteen säilyttäminen. Kilpailuviranomaisten omaksuma uusi tulkintalinja on saattanut osuustoiminnan perimmäisten kysymysten äärelle. Jos mitään muutosta ei tapahdu, joutuu osuustoiminta luopumaan menestyksellä hyväksi käyttämistään yhteistyömuodoista ja korvaamaan ne selvästi keskitetyimmillä konserniorganisaatioilla. Tämä ei ole järkevää sen paremmin kilpailupolitiikan kuin kansantaloudellisten tavoitteiden kannalta. Osuustoimintasektori ei voi tätä hyväksyä [--] Osuustoiminnan ongelmat ratkeaisivat pitkälle sillä, että osuustoiminnallisia yritysyhdistä aletaan käsitellä kilpailulainsäädännössä yhtenä organisaatorisena yksikkönä, eräänlaisena 'osuustoiminnallisena konsernina'.

Kun viesti ei tuntunut menevän perille, jatkoin osuustoiminnallisen näkökulman esittelyä heti seuraavan OT-lehden pääkirjoitusartikkelissa (Skurnik 1993c). Tällä kertaa menin suoraan asiaan ja sen mukaan teksti oli entistä terävämpää, mitä otsikko "Kilpailupolitiikan musta piste" hyvin kuvastaa:

Pellervolainen osuustoiminta ei vastusta kilpailua tai kilpailupolitiikkaa. Muotoutumassa oleva tulkintalinja on kuitenkin osoittanut jo nyt sen, että kilpailupolitiikalle asetetut tavoitteet eivät toteudu lain nykyisellä tulkintalinjalla. Tästä periaatteellisesti hyvin tärkeästä tulevaisuuden asiasta olisikin syytä käydä maassamme vielä kerran kunnollinen yhteiskuntapolitiittinen keskustelu. Tässä yhteydessä pitäisi keskustella ensiksikin kilpailupolitiikan tavoitteista yleensä ja siitä, millaista tulevaisuuden yhteiskuntaa haluamme kilpailulainsäädännön avulla rakentaa. Ja toiseksi pitäisi keskustella siitä, millaisella lainsäädännöllä ja lain käytännön soveltamisella näihin tavoitteisiin voitaisiin päästä. [--] Pidämme välttämättömänä, että osuustoiminnan erityispiirteet tulevat sekä itse laissa että varsinkin sen käytäntöön soveltamisessa asianmukaisella tavalla huomioon otetuiksi. Käytännössä tämä tarkoittaa sen hyväksymistä, että osuustoiminnassa jäsenet ja heidän yrityksensä muodostavat elimellisen kokonaisuuden – eräänlaisen osuustoiminnallisen konsernin – jolle tulee antaa samat oikeudet ja velvollisuudet kuin muille vastaaville yritysrahoituksille.

Suomen kilpailupolitiikka on toisin sanoen muodostumassa erityisesti maatalousosuustoiminnan kannalta selvästi tavoiteltua kansainvälistä käytäntöä ankarammaksi. Lähtökohdalla ollut tavoite harmonisoida lainsäädäntöämme EY:n kanssa ei ole ainakaan tältä osin toteutunut. Päinvastoin on tapahtunut selvä ylilyönti tilanteessa, jossa kansallinen etu puhuisi pikemminkin asteittain, edessä olevaa hyvin vaativaa sopeutumista positiivisella tavalla tukevan etenemisen puolesta.

Tällä kertaa teksti ei mennyt enää aivan ”kuuroille korville”. Sen sijaan haluttua perusviestiä – että emme puhu kilpailua vastaan vaan sen puolesta, että sen puitteita luotaessa osuustoiminnan ja laajemminkin perinteisen suomalaisen yhteistyökulttuurin säilyttämisen arvoiset erityispiirteet otettaisiin asianmukaisella tavalla huomioon – oli edelleen lähes mahdotonta saada perille. Sen paljasti jo Helsingin Sanomien julkaiseman (HS 1993a) Jyrki Iivosen laajan jutun otsikoin-
ti:

- Etusivu: Osuuskunnat haluavat irti kilpailulain rajoituksista
- Sivu B 10: Pellervo-Seura ajaa osuuskunnille oikeutta harjoittaa hintayhteistyötä Kilpailuvirasto: Kilpailulakien pitää koskea myös osuuskuntia

Jutun varsinainen teksti kertoo hyvin, kuinka vaikeaa meidän oli (ja yhä edelleen on) saada sanomaamme ymmärretyksi: kun jo etusivun teksti ensin ”tulkitsee” sanomamme täysin yksipuolisesti ja vääristellen, ei pidä ihmetellä, että myös Kilpailuviraston johtaja saatiin siihen samassa jutussa innolla yhtymään:

Pellervolaiset osuuskunnat ajavat kilpailulakiin poikkeusta, joka antaisi osuuskunnille mahdollisuuden harjoittaa hinta- ja markkinayhteistyötä. Pellervo-Seuran toimitusjohtaja [--] sanoo, että Suomi on siirtynyt liian nopeasti suljetusta sääntelytaloudesta avoimeen talouteen. Kilpailuviraston ylijohdaja Matti Purasjoki pitää outona, että kilpailulakiin sallittaisiin poikkeus yhdelle liiketoimintatavalle. ”Sitä en voi ymmärtää”, hän sanoo.

Kun kuusipalstainen juttu jatkoi sisäsivullakin samaa suorastaan ohjelmallista linjaa, ei ole ihme, että se herätti muutkin koloistaan. Me luonnollisesti laadimme juttuun välittömästi vastineen, mutta se julkaistiin vasta viikkoa myöhemmin (ks. Skurnik 1993d). Sitä ennen sama lehti ehti jatkaa asian hämmästyttävää omalla tavallaan julkaisemalla Kuhmon Osuuspankissa pitämäni puhereferaatin perusteella 6.10. pikku jutun (HS 1993b) otsikolla ”Pellervon Skurnik ehdottaa osuustoiminnallisia konserneja” ja haastattelemalla 8.10. – tälle pienelle episodille hahmottuvaan kokonaisuuskauluun näin jälkikäteen ajatellen hämmästyttävän ”sopivasti” – myös SOK:n pääjohtaja Jere Lahtea näistä Pellervon ”mielipiteistä” (HS 1993c).

Eikä tarvitse lainkaan ihmetellä, että noihin aikoihin vielä reilusti alle 20 prosentin markkinaosuudella (nykyisinhän se on jo pitkälti yli 30, ks. tietoruutu 37) kuluttajien luottamuksesta ankarasti kamppaileva Lahti saatiin hämättyä ”koukkuun”. Nelipalstainen juttu oli otsikoitu ”SOK:n pääjohtaja Jere Lahti hämmästelee Pellervon pyrkimyksiä: Osuustoimintaa pitää koskea sama kilpailulaki kuin yhtiöitä”. Jutun teksti jatkoi lehden ilmeisen tietoisesti valitsemalla linjalla mm. seuraavasti:

[--] Pellervon toimitusjohtaja [--] on ajanut voimakkaasti ratkaisua, jolla sallittaisiin muodollisesti erillisille tuotanto-osuuskunnille oikeus sopia keskinäisen kilpailun rajoittamisesta. [--] Kilpailuvirasto on jyrkästi osuustoiminnallisten yritysten poikkeuskohtelua vastaan. [--] Lahti korostaa, että Skurnikin väittämät ongelmat eivät koske mitenkään kuluttajaosuustoimintaa. ”S-ryhmän rakenne itsenäisine alueosuuskauppoineen on sellainen, että meillä ei ole mitään ongelmaa kilpailulainsäädännön kanssa. Kuluttajaosuustoiminnan intressi pitää olla se, että kilpailu toimii aidosti.” ”Tuottajaosuuskunnan pitää saada jäsenensä vakuutetuiksi siitä, että se hankkii tuotteille mahdollisimman hyvän hinnan markkinoilta. Kulutta-

jaosuuskunnan puolestaan on todistettava asiakkailleen, että se ostaa halvimpaan mahdolliseen hintaan”, Lahti kuvaa osuustoiminnan jakoa. Lahti neuvoo tuottajaosuuskuntia tarvittaessa niputtautumaan yhteen yritykseen, jolloin lain kanssa ristiriitaisia sopimusrakenteita ei tarvittaisi. [--]

Vaikka Lahti omassa haastatteluosuudessaan välillisesti viittasikin – toteamuksessaan, että tuottajaosuuskuntien ongelmat voitaisiin ratkaista ”niputtautumalla yhteen yritykseen” – ongelman osuustoiminnalliseen ytimeen, Helsingin Sanomat ei valitsemansa linjan mukaisesti viitannut sanallakaan tähän Pellervon pääasiana esiintuomaan asian periaatteelliseen puoleen. Näin ollen on luonnollista, ettei se myöskään halunnut kertoa lukijoilleen sitä,

1. että olimme aivan nimenomaisesti ilmoittaneet olevamme kilpailulain ja kilpailupoliitiikan kannalla
2. ja että toivomme nimenomaan osuuskuntien tasaveroista kohtelua – emme suinkaan erilaista, lievempää, kuten HS väitti – muiden vastaavaa taloudellista peruslogiikkaa edustavien yritystoiminnan organisaatiotapojen kanssa.

Kuten edellä jo viitattiin, ”vahinko oli jo ehtinyt tapahtua” kun Helsingin Sanomat sopivasti – vasta edellä selostetun Lahden haastattelun kanssa samana päivänä – 8.10. viimein julkaisi mielipidesivullaan myös vastineemme (Skurnik 1993d).

Lähetin samana päivänä Lahdelle kirjeen, josta asiasta kiinnostunut lukija voi saada halutessaan lisätietoa siitä, mitä ”kulussien takana” noina päivinä tapahtui (Skurnik 1993f).²⁹⁹ Se että kirje jäi ilman vastausta, ei minua tällä johdatuksella mitenkään yllättänyt.

Kuten tämän tietoruuuden alussa jo totesin, hyvistä yrityksistä huolimatta tässä asiassa ei ole päästy konkreettisissa toimenpiteissä vielä kymmenessä vuodessa puusta pitkään. Päinvastoin ongelmat ovat EU:n mukana tulleiden lisäulottuvuuksien myötä pikemminkin kasvaneet. Uudempia tunnelmia kuvaa vuoden 2000 alkupuolen pääkirjoitukseni (Skurnik 2000a) ”Päättäjien kilpailupoliittinen sekoilu hämmentää” – edelleen, tekisi mieli lisätä:

[O]suustoiminnalla on tällä hetkellä kaksi edunvalvontakohdetta lainsäädännön suunnalla. [--] toinen erityyppisten ja eri maissa toimivien yritysten tasapuolisesta kohtelusta huolehtiminen Suomessa ja EU:ssa harjoitettavassa kilpailupoliitikassa. [--] Paljon huonommin ovat

²⁹⁹ ”H.V. Jere, Luin tänä aamuna haastattelusi Helsingin Sanomista ja olin siitä hyvin pahoillani. Kyllä Sinut on Jere nyt tarkoituksella, syöttämällä virheellistä tietoa ja osatotuuksia, provosoitu sanomaan jotain sellaista, jota et varmaankaan olisi sanonut, jos olisit itse lukenut sen, mitä minä tai Pellervo-Seura olemme kilpailulaista sanoneet. En tiedä, mikä HeSan rooli tässä kilpailulakiasiaassa on, mutta he ovat nyt selvästikin hartiavoimin tunkemassa kiilaa meidän pellervolaisten väliin ja siten yrittävät estää, että osuustoiminnan täysin legitiimit ja ymmärrettävät näkökohdat kilpailupoliittikkaan liittyen eivät tulisi julkisuuteen. Juuri tähän tähtäsi viime viikon taloussivun artikkeli, jossa minunkin nimeeni oli, mielestäni tarkoituksellisesti sanomaani vääristellen, viitattu. Olen yrittänyt saada julkaistua vastinetta tähän juttuun, mutta erilaisin verukkein sen julkaisemista on vetkutettu päivästä toiseen. HeSan taloustoimittaja Jyrki Iivonen sanoi minulle puhelimesta vastinetta tarjotessani, että ’ei me tällaista pellervolaisten propagandaa julkaista’. Voisiko olla jopa niin, että vastinettani ei ole haluttu nimenomaan julkaista ennen tätä tämänpäiväistä juttua, jolla päästään nyt sopivasti vahvistamaan valmiiksi vääristelyjen tietojen varaan pohjustettua julkista mielikuvaa. Lähetän ohessa tärkeimmät dokumentit, joihin toivon Sinun tutustuvan. Jos olet samaa mieltä kuin minä, että meidän välillemme nyt leivottu erimielisyys ei pidä paikkaansa, olisi varmaan paikallaan, että myös omalta osaltasi pyrkisit julkisuudessa oikaisemaan nyt syntyneen väärinkäsityksen.” [--]

asiat sen sijaan kilpailupolitiikan osalta. Vaikka osuustoiminta ei pyydä harjoitettavalta kilpailupolitiikalta muuta kuin tasapuolisuutta, voi yhteiskunnallisten päättäjien mielipideilmastoa kuvata tässä asiassa lähinnä sekavaksi ja hämmentyneeksi. Päättäjien viimeaikaisista kannanotoista on hyvin vaikea löytää selkeää ja yhtenäistä elinkeinopoliittista linjaa ja tahotilaa.

Osuustoiminnan tässä asiassa esillä pitämään tasapuolisuusvaatimukseen sisältyy kaksi tärkeää ulottuvuutta. Ensimmäinen on ymmärryksen ja tasapuolisen kohtelun saaminen osuustoiminnan perinteisille yhteistyömalleille. Ja toinen on sen varmistaminen, että suomalainen elinkeinotoiminta, osuustoiminta mukaan luettuna, tulisi EU:n yhteismarkkinaprojektin etenemisen ja rakentumisen myötä kilpailupoliittisesti oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti kohdelluksi.

Tällä hetkellä hallituksen rivit ovat Suomessa olleet pahasti sekaisin kilpailupolitiikan linjanvetojen suhteen. Pellervon esillä pitämät kilpailupoliittiset asiat ovat saaneet hallituspuolueiden edustajien taholta samaan aikaan sekä ymmärtämystä että vastustusta. Erityisesti on viime aikoina puhuttu relevantin markkinan -käsitteen tulkinnasta. Viimeisin mielenkiintoinen kannanotto asiasta tuli EU-komissaari Erkki Liikaselta, joka oli yhtynyt – tosin varsin varovaisin sanakääntein – meidän huolestuneiden joukkoon, jotka olemme kantaneet huolta siitä, että pienet maat ovat vaarassa joutua yritysrakenteidensa kehittämisessä EU:n isompien jäsenmaiden yrityksiä heikompaan asemaan jos kilpailupolitiikan tulkintalinja muodostuu liian yksisilmäiseksi.

Jos tähänastisessa keskustelussa haluaa nähdä jotain myönteistä, niin se on varmaan se, että itse asia on saanut huomiota ja se on todettu joko suorasanaisesti tai ainakin välillisesti yhteiskunnallisesti tärkeäksi. Huonoa asiassa on kuitenkin se, että kukaan nykyisistä vallanpitäjistä ei ole ottanut asiaa omakseen ja tarttunut siihen asian vaatimalla vakavuudella. [--]Nykyinen asiantila ei ole millään muotoa tyydyttävä. Yritysten on mahdoton suunnitella toimintojaan riittävän pitkäjänteisesti jos näin keskeiset toiminnan peruslähtökohtiin vaikuttavat asiat ovat jatkuvasti epävarmoja ja hämärän peitossa. Asia vaatii pikaisia toimenpiteitä. Ehkä parasta tässä vaiheessa olisi koko ongelmavyöhyden saaminen hallituksen piirissä omana erilliskysymyksenään riittävän laaja-alaiseen elinkeinopoliittiseen harkintaan. Varsinkin relevantin markkinan- käsitteen osalta hallituksen piirissä pitäisi ryhtyä myös aktiivisesti puolustamaan suomalaisen elinkeinoelämän etuja erilaisissa EU yhteyksissä.

Kun asiasta vuoden 2003 alussa viimeksi keskusteltiin, nyt koko suomalaista osuustoimintaa edustavalla foorumilla, Osuustoiminnan neuvottelukunnassa, olivat kaikki nyt täysin yksimielisiä siitä, että ongelma on todellinen ja yhteinen. Itse asiassa tämä ongelma on EU:n kilpailulainsäädännössä parhaillaan tapahtumassa olevien muutosten myötä tulossa taas uudelleen entistään ajankohtaisemmaksi ja tärkeämmäksi. Jotain symbolista ja lohduttavaakin niiden kovien vääntöjen jälkeen, joissa tässä(kin) asiassa ehdin olla mukana, koin kuitenkin SOK:n uuden pääjohtajan Kari Neilimon toteamuksessa, että vaikka heillä on ”omasta mielestään erinomaisen toimivat keskusteluyhteydet kilpailuviranomaisten kanssa ja hyvä yhteisymmärrys asioista periaatetasolla, niin aina kun asioista aletaan puhua käytännön tasolla, johtopäätökset repeävät yhä edelleen valovuosien päähän toisistaan”.

Kaiken kaikkiaan koimme, että edellä kuvattu asetelma edellyttää myös Pellervolta erityistä aktiivisuutta, jotta osuustoiminnan myönteiset kehitysedellytykset saadaan murroksen keskellä säilymään mahdollisimman hyvinä.

Tässä, kuten kaikessa muussakin toiminnassa pyrimme käyttämään mahdollisimman tehokkaasti hyväksi kaikkia niitä tiedonhankinta- ja jakelukanavia, joita Pellervolla oli käytettävissään. Yksi tällainen, kun oli tarve tietää laajan jäsenkenttämme tuntoja, oli jäsenkentän laaja haastattelu nykyaikaisen markkinatutkimuksen keinoin.

Yhden tällaisen asennetutkimuksen (ETT 1991) tuloksia tarkastelin Osuustoiminta-lehden pääkirjoituksessani (Skurnik 1991b) otsikolla ”Järjestötutkimuksen linjanvetoja” seuraavasti:

Vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että hallintomiesten ja varsinkin Pellervoon tyytymättömien liikkeenjohtajien välillä vallitsee nykyisellään aika selviä näkemyseroja eräissä osuustoiminnallisen yrittämismallin kannalta tärkeissä perusasioissa. Heillä on mm. hyvin erilainen näkemys siitä, missä määrin Pellervon toiminnassa pitäisi pyrkiä edistämään eri osuuskuntia ja niiden omistajien välistä yhteistyötä. Hallintomiesten enemmistö odottaa Pellervolta varsin aktiivista avustavaa roolia pellervolaisen kentän nykyistä syvemmän yhteistyön ja keskinäisen koordinoinnin lisäämisessä niin omistajastrategioiden kuin myös liiketoimintojen kehittämisen osalta. Erityisesti kriittisesti Pellervoon suhtautuva osa liikkeenjohtoa sen sijaan painottaa huomattavasti enemmän omaa ja osuuskuntansa mahdollisimman täydellistä itsenäisyyttä [--] Pellervon on käytännön toimintoja suunnatessaan hyvin vaikea sovittaa tyydyttävällä tavalla yhteen näin erilaisia näkökantoja. Tämän vuoksi olisi toivottavaa, että jäsenyhteisöissä viritettäisiin jatkokeskustelu tästä suomalaisen osuustoiminnan kehittämisenkin kannalta tärkeästä ja periaatteellisesta kysymyksestä.

Osuustoiminnan merkittävin vahvuus piilee nimenomaan yhteistyössä. Varsinkin nykyisinä nopeiden muutosten aikoina olisi tärkeää, että omistajat ja yritysten palkattu johto ymmärtäisivät yritystoiminnan perimmäisissä kysymyksissä mahdollisimman hyvin toistensa lähtökohdat ja tavoitteet. Tämä käy parhaiten edistämällä keskinäistä vuorovaikutusta kaikilla tasoilla.

Samaan aikaan alkoivat muutostuulet puhaltaa entistä kovemmin osuustoiminnan yrityskentällä ja huojuttaa osuustoiminnan perinteisiä (federatiivisia) organisaatiomalleja. Se, että tämä tapahtui TLK:n tapauksessa vastoin tuottajajärjestön johdon ilmoittamaa kantaa ja asiaa sille etukäteen edes informoimatta, oli omalta osaltaan tärkeä ajan – korporatiivisten järjestelmien hajoamisen – merkki, joka noteerattiin suomalaisissa osuustoimintapiireissä.

Myöhemmin tämä uusi kehitys ja samalla kilpailun tulo osaksi osuuskuntien arkitodellisuutta jatkui liha-alalta ensin maito- (Valio-ryhmä hajosi keväällä 1992) ja sitten myös pankkisektorille (jossa ryhmän hajoaminen kulminoitui vuoden 1997 alkupuolella tapahtuneeseen äänestykseen ns. yhteenliittymämallista). Kommentoin tätä kehitystä liha-alan osalta kirjoituksessani (Skurnik 1991d) otsikolla ”Omistajastrategian koetinkivi”:

On kuitenkin eräs oleellinen erityisnäkökohta, jota on syytä tarkkaan harkita ennen kuin vaivalla nykytuotoon kehitettyjä keskusliikerakenteita lähdetään laajemmin lakkauttamaan. Osuustoiminta liikeideana on Suomessa rakennettu pienten ihmisten strategiseksi allianssiksi, vahvistamaan jäsenten neuvotteluasemaa markkinatalouden pelisääntöjen puitteissa. [--]

Tuntuu epätodennäköiseltä, että osuustoiminnan markkinavoiman tarve olisi viime aikoina vähentynyt. Kyllä asia on pikemminkin päinvastoin. Näin ollen ydinkysymys keskusliikkeiden tulevaa roolia harkittaessa kuuluukin, onko löydettävissä jokin nykyisiä keskusliikkeitä tehokkaampi keino hankkia jäsenille avautuvilla ja yhä ankarammin kilpailluilla markkinoilla riittävän vahva asema. Riski nykyisessä, paljolti perusosuuskuntien liikkeenjohdosta lähtevässä keskusliikekritiikissä on selvästikin siinä, että keskusliikkeiden roolia tarkastellaan pelkästään kustannustehokkuusnäkökulmasta ja liian kapea-alaisesti vain yksittäisen perusosuuskunnan näkökulmasta. Keskusliikkeiden roolia on arvioitava riittävän laajasta, kunkin osuustoimintaryhmän ja mahdollisesti koko pellervolaisen osuustoiminnan strategiset tavoitteet huomioon ottavasta näkökulmasta. [--] arviointiin olisi saatava mukaan yleisempi pellervolainen elinkeinopoliittinen linjaus. [--] Perimmältään kyse on siten eräästä osuustoiminnallisen omistajuuden ja pellervolaisen omistusstrategian perusstrategiasta. Ei enemmästä eikä vähemmästä.

Mielenkiintoisen uuden ulottuvuuden pellervolaisen yhteistyön kehittämispohdintoihin toi 1990-luvun edetessä kansainvälisessä toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset, erityisesti Suomen EU-jäsenyys. Ensimmäisenä ongelma ja siihen liittyvät paineet tulivat ajankohtaiseksi maitoalalla, jossa keskustelun laineet ns. maitovaltuuskuntahankkeen ympärillä kävivät ajoittain aika korkeina. Tämän teeman otin esille OT-lehden pääkirjoituksessani (Skurnik 1995a) otsikolla ”Toimintaedellytykset varmistettava”.

Viileän teknokraattisesti tarkasteltuna [--] maito-osuuskuntien hankkeessa on kysymys maitotalan yhteistoiminnan, erityisesti edunvalvonnan järjestämisestä uudessa EU-tilanteessa – ja sitä kautta toimintaedellytysten varmistamisesta. Yleistä kantavuutta asialle antaa aiheen yleispätevyys. Sama keskustelu – ja mitä pikemmin sitä parempi – on käytävä myös muissa tuoteryhmissä. Syy siihen, miksi hanke on herättänyt niin paljon huomiota, tulee paremmin ymmärrettäväksi, kun muistaa kuinka suuri muutos elintarviketaloutemme toimintaympäristössä on hyvin lyhyessä ajassa tapahtunut. Näin suuri muutos merkitse väistämättä sitä, että kaikki vanhat toimintamallit ja rakenteet on pakko vähintäänkin kyseenalaistaa. Tämä ei ole ollut koskaan helppoa, sillä pelissä on niin paljon saavutettuja etuja, asemia ja arvovaltaa. Perimmältään juuri tästä – uusien rakenteiden luomisen tuskasta – on nytkin ollut kysymys. [--] Perusongelma maitosektorissa, kuten elintarviketaloudessa yleisesti, on vahvojen hajotavien paineiden tulo markkinoiden kansainvälisen avautumisen ja EU-säätelijärjestelmän myötä alan sisälle. Tällaisessa tilanteessa asioita ei voida enää hoitaa entisellä keskittämismallilla – niin tehokas kuin se aikaisemmin on ollutkin. Kuitenkin samaan aikaan on tarve siihen, että Suomen elintarviketalous kykenisi ajamaan omia etujaan ja yhdistämään voimansa uudessa EU-ympäristössä on erittäin todellinen. Ydinkysymys tässä tilanteessa onkin se, miten tämä voidaan tehdä käytännössä. Ajatus maitovaltuuskunnan järjestäytymisestä [--] on tullut maitosektorin asioiden valmisteluun ratkaisumallina, jonka tarkoitus on pyrkiä varmistamaan sitä, että markkinoilla yhä enemmän keskenään kilpaileva maitosektori voisi jatkossakin yhdistää voimansa ja yhteiskunnallisen äänensä asioissa, joissa niillä on edelleen yhteinen intressi.

Muutostuulet ylsivät myös osuustoiminnan järjestökenttään, ja ensimmäinen seuraus oli kuluttajaosuustoimintaa edustavan S-ryhmän irtautuminen vähitellen yhä etäämmäs Pellervo-yhteistyöstä. 1990-luvun puolivälissä Pellervon johtokunnassa, joka oli aikaisemmin pääosin keskusliikkeiden pääjohtajien miehittämä, tapahtui painopisteen siirtyminen luottamusmiehiä ja siten omistajia edustavan hallintomallin suuntaan.

Seuran uusi puheenjohtaja Jarno Mäki, joka oli ollut myös edellä käsitellyn maitovaltuuskuntahankkeen aivo ja puuhamies sekä Valion Oy:n hallituksen puheenjohtaja, kirjoitti vuoden 1996 ensimmäisen OT-lehden pääkirjoituksen otsikolla ”Pellervon rooli ja yhteistyö” (Mäki 1996a). Tekstissä, johon oli rivien väliin ladattu paljon enemmän tuohon aikaan liittynyttä dramatiikkaa – dramatiikkaa, joka myöhemmin johti Mäen ja Härmälän välisen valtataistelun ratkettua Härmälän eduksi (ks. Borgström 2004) Mäen osalta myös henkilökohtaisesti täydelliseen vetäytymiseen osuustoiminnan luottamustehtävistä – kuin pelkät sanat kertoivat:

Seuran toiminnan lähtökohtana on osuuskuntien itsenäisyys ja se rakentaa tältä pohjalta tuottajajärjestöjen kanssa tärkeää ja kestävää yhteistoimintaa. Osuustoiminnan näkökulmasta tämänkin yhteistyön tulee siis perustua yhteiseen käsitykseen osuuskuntien itsenäisyydestä. Osuuskuntien itsenäisyys ja niiden valitsemien hallintojen itsenäinen päätösvalta ovat aina olleet osuuskuntalain ja gebhardilaisen osuustoiminnan periaatteiden mukaan olemassa. Käytännössä kuitenkin sodan jälkeen kehittynyt Konsensus-suomi johti maa- ja elintarviketaloudenkin alalla korporatiiviseen järjestelmään, jossa ammattijärjestöllisen vastuun, osuuskuntien omistajavastuun ja usein poliittisenkin vastuun rajat hämärtyivät. Syntyi tuon ajan suljettuun talouteen jotenkin sopiva keskittävä strategia, rakenne ja kulttuuri. Suljetun talouden muuttuminen avoimeksi näkyi sitten pellervolaisella sektorilla ensimmäiseksi Hankkija-Noveran konkurssina. Kuten tiedämme vuonna 1916 Pellervosta eronneessa vasemmistolaisessa osuustoiminnassa vanhan toimintamallin ja uuden ympäristön vaikutus on ollut paljon tuhoisampi. [--] Uudessa ympäristössämme on täysin välttämätöntä, että osuustoiminnallisten yritysten tosiasiallinen päätösvalta on sataprosenttisesti niillä, joilla on lain mukaan vastuu yritysten toiminnasta. Kuten kaikki tiedämme, osuuskunnat ovat oman yhteistoimintajärjestönsä, Pellervon kautta korostaneet tämän omistajavastuun periaatetta. On tärkeää, että tuottajajärjestö osaltaan antaa tukensa omistajavastuun periaatteelle ja käytännössä osuuskuntien omistajahallinnoille niiden vaativassa tehtävässä. Tällä tavoin oivallettu ja vaalittu omistajavastuu on myös välttämätöntä, jotta osuuskunnat voivat aidosti sitoutua keskinäiseen yhteistyöhön jäsentensä hyväksi.

Myöhemmin samana keväänä Mäki jatkoi Osuustoiminta-lehden pääkirjoituksessaan ”Eteenpäin elintarviketaloudessa” syntyneen uuden tilanteen analysointia tavalla, joka valottaa niitä ylimääräisiä vaikeusasteita, joita osuustoiminnan oli kyettävä uudessa tilanteessa hallitsemaan omia toimintapuitteitaan ja edunvalvontajärjestelyjään – uutta cooperative governance -malliaan – kehittäessään (Mäki 1996b):

Historian leikkiä on, että EU-jäsenyys siirsi markkinointivastuun ja markkinointiriskin jälleen viljelijöille ja heidän osuuskunnilleen kuten osuustoiminnan alkuvaiheessa. Historia toistaa itseään myös siinä, että EU-jäsenyys asetti osuuskuntien jäsenet myös luonnon suhteen samantapaiseen tilanteeseen kuin vuosisadan alussa. Pohjoiset luonnonolot ovat jälleen

riski ja elinkysymys, koska samoilla EU-markkinoilla on nyt kilpailijoita, jotka toimivat ratkaisevasti paremmissa luonnonolosuhteissa. EU-suomessa osuuskuntien jäsenten tulevaisuus riippuu siis oman työn lisäksi kahdesta asiasta. Ensiksi, miten luonnonolosuhteiden haittoja ja -riskejä hallitaan sinänsä epävarman EU-politiikan ja kansallisen politiikan avulla. Toiseksi, miten osuustoiminnalliset yritykset menestyvät kiristyvässä kilpailussa ja kykenevät hallitsemaan markkinoiden riskejä. Osuuskuntien viljelijäjäsenten riskit riippuvat toisin sanoen markkinoiden ohella myös poliittis-yhteiskunnallisista tekijöistä.

Osuustoimintakentän perinteisten rakenteiden murtuminen ja muokkautuminen aiheutti hämmennystä ja ristiriitoja paitsi osuuskuntien jäsenkentällä, ei se ollut aivan helppoa ja yksinkertaista myöskään järjestöportaassa. Yksi ongelma, jonka roiskeet ylsivät välillä myös Pellervon käytäville, aiheutui siitä, että samalla kun vanhat rakenteet murtuivat ja vanhat yhteistyökumppanit alkoivat kilpailla keskenään, sisälsi tämä aina aivan erityistä tunnelatausta, jossa edelleen kaikkia osapuolia edustavan yhteisen järjestön oli hyvin vaikea luovia astumatta jonkun varpaille. Toisen ongelman muodosti se, että järjestöön kohdistui varsinkin ruohonjuuritasolta kovia odotuksia ja paineita ryhtyä riitelevien osapuolten ”erotuomariksi” ja vanhan hyvän ajan osuustoiminnallisen yhteistyön pelastajaksi. Tähän tulenarkaan aihepiiriin yritin saada otetta järjestönäkökulmasta otsikolla ”Solidarisuus ja itsenäisyys”(Skurnik 1997a):

Pellervolaisessa jäsenkentässä on käyty viime aikoina poikkeuksellisen kauaskantoista keskustelua osuustoiminnallisen yhteistyön tulevaisuudesta. Toimintaympäristön syvällisen murroksen keskellä perinteiset yhteistyömallit ovat joutuneet yhä useammalla toimialalla koviin muospaineisiin. Perinteisiä yhteistoimintamalleja on alettu yhä useamman osuustoimintaryhmän piirissä kyseenalaistaa. Lyhytnäköinen itsekkyyks monissa eri muodoissaan uhkaa vallata myös osuustoimintakentässä pelottavalla tavalla alaa. Tämä osuustoimintakentän ”eläminen” on hämmäntänyt monia [--] on vedottu, että Seuran pitäisi sanoa oma painava sanansa ”oikeiden” yhteistoimintamallien ja ”oikeaoppisten” osuustoimintaperiaatteiden puolesta. Myös kansallista kokonaisnäkemystä, yhteistä strategiaa kaivataan. Vaikka kannatamme yhteistoimintaa ja uskomme edelleen yhteisvastuun voimaan, Pellervo-Seuralla ei ole sellaista asemaa, että voisimme ryhtyä erotuomariksi osuustoimintahaarojen eri ryhmittymien välille. [--] Pellervon valitsemaan linjaan on monia muitakin syitä. Ensimmäisin toimintaympäristö. Varsinkin nyt kun markkinat ovat viimeisillään pellervolaisilla toimialoilla avautuneet, on hyvin tärkeää, että myös osuustoiminnalliset yhteistoimintamallit samoin kuin työnjako yritysten ja järjestöjen kesken ovat sopusoinnussa toimintaympäristön taloudellisen mallin – markkinatalouden – kanssa. Erityisen tärkeää on varmistaa, että valta ja vastuu kulkevat myös pellervolaisissa rakenteissa kaikissa päätöksentekoportaissa aina käsi kädessä. [--] Pellervolla ei ole halua, ei valtuuksia, eikä myöskään aina riittävän yksityiskohtaista tietoa puuttua jäsenten välisiin liiketoiminnallisia päätösvaihtoehtoja koskeviin näkemyseroihin.

Myös osuustoimintaperiaatteiden puhtauden vaalijan ja ylimmän tulkitsijan rooli on käytännössä varsin epäkiitollinen. Osuustoiminnalla ei tosiasiaassa ole paljoa sellaisia kiveen hakattuja ja yleispäteviä periaatteita, joiden tulkinnoista löytyisi ratkaisut nykyisiin ristiriitailanteisiin. Osuustoiminta on pääsääntöisesti hyvin pragmaattista toimintaa, joka on kehitetty tukemaan sitä, että yhteistoiminta samanhenkisten ja samanlaisia taloudellisia tarpeita

edustavien ihmisten kesken olisi käytännössä mahdollista. Tällöin nimenomaan yhteistyön tarve – eivät periaatteet – on viime kädessä se, joka käytännön liiketoiminnassa sanelee myös yhteistyön muodot ja pelisäännöt.

Osuustoimintayritysten keskinäisen solidaarisuuden lisäämisestä on ainakin tässä Osuustoiminta-lehdessä viimeisen vuoden aikana useampaan otteeseen kirjoitettu. [--] Jokaisen osuustoimintasukupolven on kuitenkin loppujen lopuksi itse muokattava omat yhteistyömallinsa ja niitä tukevat periaatteet sellaisiksi, että halutun laajuinen yhteistyö ja yhteisvastuu ovat vallitsevissa oloissa mahdollisia. Myös nämä päätökset on tehtävä ensi sijassa yritystasolla yritysten luottamus- ja liikkeenjohdon valtuuksilla ja heidän asiantuntemuksensa varassa. [--] Pellervo korostaa edelleen kansallisen kokonaisnäkemyksen tärkeyttä ja pitää yhä edelleen tavoiteltavana mieluummin laajempaa kuin suppeampaa yhteistyötä eri osuustoimintaryhmien sisällä kuin laajemminkin eri osuustoimintaryhmien kesken. Yhteistyötä ja yhteisvastuuta tarvitaan. Ne luovat parhaat edellytykset myös kansallisen kokonaisnäkemyksen syntymiselle. [--] Mitään monopoleja millekään toimialalle ei avoimen markkinatalouden oloissa kenenkään pidä yrittääkään tavoitella, koska tietty määrä kilpailua varmistaa toiminnan tehokkuuden ja turvaa kuluttajien aseman. Toisaalta [--] yritysten välisen kilpailun ei saa antaa kehittyä liian veriseksi, koska silloin se uhkaa syödä kotimaiselta tuotannolta koko kannattavuuden, Markkinajohtajien toiminta omilla aloillaan on turvaamassa vakaata hintatasoa ja tuotannon säilymistä kotimaassa.

Edettäessä 1990-luvun loppua kohti aloimme Pellervossa nostaa osuustoiminnan yhteistyöteen muodossa esille uutta entistä laajempaa yhteistyön ulottuvuutta haaveenamme saada koko osuustoiminnan järjestökenttä vuosituhanen loppuun ja järjestäytyneen osuustoiminnan ensimmäisen vuosisadan loppuun uudelleen yhtenäiseksi. Omalta osaltani nostin tämän teeman – joka toki oli ollut kullisien takana enemmän taikka vähemmän esillä pitkin matkaa – esille julkisesti OT-lehden kolumnissani otsikolla ”Osuustoiminta tarvitsee tehokasta järjestötoimintaa” (Skurnik 1997b):

Osuustoiminnan suomalaisen kehittämisstrategian yksi kolmesta peruspilarista – oman lain ja verkostorakenteen ohella – oli yhteisen osuustoimintajärjestön aikaansaaminen. Järjestötasolla liikkeelle lähdettiin Pellervo-Seuran puitteissa ’yleisliittolaisissa’³⁰⁰ merkeissä. Ensimmäinen repeämä järjestökenttään tuli poliittisin perustein vuonna 1916, kun nk. edistysmielinen osuustoiminta lähti Väinö Tannerin johdolla omille teilleen. Vuonna 1919 myös

³⁰⁰ Olen käyttänyt eri yhteyksissä leikillisesti ja vertauskuvallisesti tätä alun perin Neuvostoliittoon viittaavaa yleisliittolaisuus-käsitettä. Tausta sille on hauska tapahtuma ja kirjailija, SOK:n julkaisujen päätoimittaja Jouko Tyryn tokaisu Villingissä Pellervon Fridhem-huvilalla kesällä 1991. Kyse oli pellervolaisten tiedottajien jokavuotisesta tapaamisesta, joka oli sillä kertaa järjestetty vastikään upeaan kuntoon restauroidun Fridhem-huvilan pihamaalla, sen ikivanhojen tammien katveessa. Tyry kysyi minulta, oliko niillä tammilla nimiä, ja kuultuaan, ettei ollut, tarttui heti toimeen. Kahden aivan pääoven edessä olevan tammen nimeäminen kävi joutuisasti, niistä tuli ”Hannes” ja ”Hedvig” (suomalaisen osuustoiminnan perustajaparin Hannes ja Hedvig Gebhardin mukaan). Sen sijaan kolmannen, hieman syrjemällä olevan, erityisen suureksi ja haaroittuneeksi kasvaneen (ja viemärisysteemien kaivutöistä häiriintyneen) kohdalla hän hetken mietti, mutta antoi sille sitten nimen ”Väinö” (Väinö Tannerin mukaan). Perustelu kuului: ”Suomalainen osuustoimintahan pantiin alun perin liikkeelle ’yleisliittolaisissa’ merkeissä”. Tällä Tyry hyvin historiansa lukieneena viittasi siihen, että mm. Väinö Tanner kuului Pellervo-Seuran historian alkuvaiheessa Seuran johtokuntaan ja erosi siitä vasta myöhemmin 1910-luvulla siinä yhteydessä, kun liike jakautui kahtia ”pellervolaisiin” ja ”edistysmielisiin”.

ruotsinkieliset järjestäytyivät omaan keskusjärjestönsä Finlands Svenska Andelsförbundiin. Alkuvaiheen jälkeen suhde politiikkaan on onnistuttu pellervolaisessa osuustoiminnassa pitämään kohtuullisen hyvin taka-alalla. Sen sijaan jakolinjoja ennen muuta kuluttaja- ja tuottajaosuustoiminnan välillä ei ole kyetty täysin välttämään. [...] Viime vuosikymmenien sääntelytalouden oloissa pellervolaisen kentän sisäiset jännitteet tuottajakuluttaja-akselilla saivat laajempaa yhteiskunnallista ulottuvuutta, kun niistä tuli osa kansantalouden yleisempää tulonjakotaistelua. Tässä asetelmassa myös MTK:sta ja Maalaisliitto/Keskustapuolueesta tuli tosiasiallisesti keskeisiä toimijoita osuustoimintakentälle.

Vaikka Pellervossa on kautta aikojen pyritty noudattamaan kansainvälisten osuustoimintaperiaatteiden mukaista puolueettomuutta ja järjestöllistä sitoutumattomuutta, ei tässä tavoitteessa ole kaikkina aikoina täysin onnistuttu. Lähinnä edellä kerrotuista historian vaiheista Pellervoon on jäänyt yleisissä mielikuvissa MTK:lais-keskustalainen leima – siitä huolimatta, että Pellervo järjestönä ei tosiasiallisesti useinkaan ollut yhteiskunnallisen tulonjakotaistelun eturintamassa. Viime vuosina, sitä myötä kuin sääntelytalouden purkaminen on edennyt elinkeinoelämässämme vihdoinkin myös elintarviketalouteen, on yhteiskunnallinen perusasetelma elintarviketaloudessa ratkaisevasti muuttunut. Tämä oli keskeinen lähtökohta kun Pellervon johtokunta lähti kuluvan vuosikymmenen alusta lähtien luotsaamaan järjestöä takaisin vuosisadan alun yleisliittolaisille linjoille. Vaikka yleinen yhteiskunnallinen kehitys on edennyt suomalaisessa yhteiskunnassa viime vuosina varsin nopeasti Pellervon skenaarioissa hahmoteltuun suuntaan, tilanne osuustoimintakentällä on elänyt moniin eri suuntiin. Ruotsinkielisen osuustoimintajärjestön liittyminen Pellervo-Seuran jäseneksi vuonna 1993 merkitsi selvää järjestökentän yhtenäistymistä. Myös kuluttajaosuustoiminnan suunnalla on järjestökenttää pyritty kokoamaan (KK + SOKL = SKOL). Samaan aikaan S-ryhmän etäisyydenotto pellervolaisuudesta on kuitenkin vienyt kehitystä toiseen suuntaan. Kokonaan järjestötoiminnan ulkopuolella ovat vielä viime vuosina perustetut sadat uudet osuuskunnat.

Pellervon nykyinen visio pitää sisällään pyrkimisen yhtenäiseen osuustoiminnalliseen järjestökenttään. Uskomme, että perinteinen tuottaja-kuluttaja-vastakkainasettelu ei ole enää ajankohtainen vapaaseen kansainväliseen vaihdantaan avautuneessa suomalaisessa yhteiskunnassa. Sen sijaan kaikilla osuuskunnilla on toimialaan ja perustamisajankohtaan katsomatta paljon yhteistä ja siten entistä enemmän tarvetta yritysmuotonsa ja yhteisyrittämiseen perustuvan liikeideansa toimintaedellytysten yhteiseksi kehittämiseksi ja puolustamiseksi. Syntyneessä uudessa asetelmassa Pellervo haluaa olla, aivan kuten osuustoimintaliikkeen alkuvaiheessa, koko suomalaisen osuustoimintakentän yhteinen palvelu- ja yhteistoimintajärjestö. Tässä tarkoituksessa olemme Pellervossa korostaneet viime aikoina kahta toisiinsa sidoksissa olevaa asiaa: laajaa yhteistyövalmiuttamme osuustoiminnan järjestökentän yhtenäistämässä ja samalla omaa tarvettamme järjestölliseen itsenäisyyteen ja riippumattomuuteen. Nykyisessä yhteiskunnallisessa tilanteessa niin tuottaja- ja kuluttaja- kuin uusien osuuskuntien yhteinen intressi on, että Pellervo voidaan profiloida selkeästi osuustoiminnan yleiseksi ja yhteiseksi etujärjestöksi eli juuri siksi, mihin järjestö alun perin perustettiin. Tämä on yksinkertainen ja luonnollisin tie osuustoiminnan järjestökentän kokoamiseksi jälleen yhteen.

Vaikka haaveemme saada osuustoiminta yhteisiin satavuotisjuhliin ja järjestöllisesti saman katon alle ei ole ainakaan vielä toteutunut, on kehitys kulkenut ja sitä on pyritty aktiivisesti myös kuljettamaan siihen suuntaan (ks. tietoruutu 31 ja jäljempänä tietoruutu 44).

Edellä ollut lainaus ja siihen sisältyvä visio tulivat pellervolaisella puolella virallistetuksi Pellervon strategiassa vuosille 2002–2005 (Pellervo-Seura 2002).³⁰¹

TIETORUUTU 31: Tuottaja-kuluttaja-jännite pellervolaisen yhteistyön ikuisuuskysymyksenä – 1990-luvun alun keskusteluyrityksiä

Keskusteluyhteyteni Jere Lahteen katkettua 1990-luvun alkuvuosina yritin kuitenkin omalta osaltani ylläpitää sitä mielestäni kaikista tärkeimpien teemojen osalta. Perinteinen kuluttaja-tuottaja-jännite pellervolaisena ikuisuuskysymyksenä ja varsinkin sen lyhytnäköinen ja läpinäkyvä väärinkäyttö päivänpoliittisen keskustelun lyömäaseena oli mielestäni sellainen – eritoten kun näin, että siitä oli alkanut kehittyä osuustoiminnalle uusi merkittävä kilpailuetu, ja vielä sellainen kilpailuetu, joka olisi voinut viimeinkin palkita kuluttaja- ja tuottajaosuustoiminnan vuosien varrella uskomattoman paljon voimia rasittaneen ”pakkoavioliiton” Pellervossa (ks. Karhu 1999: 316–324; 361–364; 417–418).

Suomalaisen talousmallin muutoksen kannalta tämä teema on tärkeä kahdestakin syystä. Ensiksikin se osoittaa, miten kuluttaja-tuottaja-jännite muuttui – tai ainakin sen toivottiin muuttuvan – taloudessa tapahtuvan yleisemmän kehityksen myötä. Ja toiseksi se antaa samalla hyvän käytännön esimerkin siitä, millaisia jännitteitä ja ristiriitoja kilpailulainsäädäntö ja siinä toteutetut muutokset aiheuttivat 1990-luvun alussa osuustoiminnan sisällä.

Yleisesti ottaen Pellervo ei suuremmin kiinnostanut varsinkaan pääkaupunkiseudun lehdistöä. SOK:n eroaminen Pellervosta uutisoitiin kuitenkin mm. Helsingin Sanomissa (HS 1992) pääuutissivulla (A3) näyttävästi neljäpaltaisena pääuutisena otsikolla ”SOK-ryhmä ja Eka yhdistävät osuustoimintansa. SOK eroaa Pellervo-Seurasta, Ekan KK puretaan”. Uutisessa kerrottiin, että

SOK:laiset osuuskaupat ovat alkaneet tuntea enemmän hengenheimolaisuutta Ekaan kuin Pellervo-Seuraan. Osuuskauppaväkeä on hiertänyt olo maataloustuottajien Pellervo-Seurassa, kun samaan aikaan heidän olisi pitänyt olla kuluttajien asialla. [...] SOK:n pääjohtaja Jere Lahti uskoo osapuolten hankkivan liittoutumisella kilpailuetua kamppailussa muita kaupparyhmittymiä vastaan.

Uutisointi jatkui saman lehden taloussivulla:

SOK ja osuuskaupat ovat kokeneet kestävämmäksi sitoutumisen samanaikaisesti kuluttajiin ja tuottajiin. SOK:n pääjohtajan Jere Lahden mukaan ei voi samaan aikaan luvata kulut-

³⁰¹ Merkittävää askelta eteenpäin merkitsi se, että Heikki Haaviston viimeisinä puheenjohtajavuosinaan tekemä perustyö johti viimein vuoden 2001 lopulla siihen, että suomalainen osuustoiminta päätti ensimmäisen kerran sitten 1910-luvun istua uudelleen yhteisen pöydän ääreen uudeksi laaja-alaiseksi yhteistoimintafoorumiksi perustetun Osuustoiminnan neuvottelukunnan puitteissa (liite 14).

tajille halvempia tuotteita ja kuulua järjestöön, jonka intressissä on saada tuottajille mahdollisimman korkea hinta tuotteista: [--] SOK:n [--] Lahti sanoo, että SOK:lle ei juuri ollut hyötyä Pellervo-Seuraan kuulumisesta. Emme saaneet esimerkiksi Valiolta sen edullisemmin tuotteita kuin muut kaupan keskusliikkeet.

Taloussivulla (B 8) uutisointia taustoitettiin vielä kokeneen taloustoimittajan Pellervo Alasen ”kainaloisella”, joka oli otsikoitu haastavan toiveikkaasti (?) ”Hajoaako Pellervo-Seura?”:

Seuran hallinnossa olevia osuustoiminnallisia yrityksiä on hiertänyt seuran MTK-vetoisuus. Hallitusta on johtanut pitkään MTK:n entinen varapuheenjohtaja Sakari Kontio ja valtuuskuntaa MTK:n puheenjohtaja Heikki Haavisto. 1989 seura oli hajoamassa. Sen toimintaa päätettiin jatkaa, mutta tulosvastuullisesti. Toimitusjohtajaksi valittiin nuori ja kunnianhimoinen ekonomisti Samuli Skurnik, joka panikin vauhtia toimintaan.

Muista kanavista alkoi tihkua tietoa myös siitä, että EU-kysymyksestä alkoi tulla/alettiin tehdä kiistakysymys S-ryhmän ja Pellervon välille.

Tässä vastaukseni Jere Lahdelta lehdistön välityksellä saamiimme ”terveisiin” 23.1.1992 lähettämäni kirjeen muodossa (1992e). Sen lainaaminen tässä on paikallaan, koska kysymys on pellervolaista järjestöyhteistyötä vuosikymmeniä jäytäneestä perusjännitteestä, jonka ratkaisemiseen uskoin olevan löydettävissä uusi, kaikkia osapuolia hyödyttävä malli ja josta parhaimmillaan voisi kehittyä osuustoiminnalle muuttuvissa olosuhteissa uusi yhteinen kilpailuetu (ks. myöhemmin tietoruutu 40).³⁰²

H.V. Jere, Kiitoksia terveisistä, joita sain tämän päivän lehtien välityksellä. Ne selkeyttävät huomattavasti asioita. [--] Minä ymmärrän hyvin sen, että olette perustaneet uuden järjestönne ja toivotan sille kaikkea hyvää. Toivon myös, että Pellervo ja tämä uusi järjestö voisivat jatkossa olla hyvässä yhteistyössä niiden asioiden eteenpäin ajamisessa, jossa osuustoiminnalla kokonaisuutena on yhteisiä intressejä. Olen vakuuttunut, että niitäkin yhä on, ja olisi suuri vahinko, jos tämä S-ryhmälle ilmeisen tärkeä uusi profiilinnosto kuluttajiin päin johtaisi osuustoiminnan muiden yhteisten intressien laiminlyömiseen.

Samalla kun sanon edellä olevan, on minun pakko sanoa myös se, että olen itse mielesäni, lähinnä oman yhteiskunnallisen kokemukseni ja myös intuitioni perusteella, asettanut joitakin kysymysmerkkejä näiden uusien avausten kohdalle. [--] Aivan yleisesti ottaen ihmettelen mielessäni sitä, onko kuluttaja-tuottaja-jännitteen nostaminen tällä tavoin ”sormella osoittaen” framille todella S-ryhmän pitkän tähtäyksen intressienne mukaista? Tämän epäilykseni perustan seuraaviin näkökohtiin:

Ensiksikin, kuluttajilla ja tuottajilla on tiettyjen intressiristiriitojen ohella tosiasiallisesti hyvin paljon myös yhteisiä intressejä. Minä uskon vakaasti siihen, että yksi kuluttajien keskeisiä toivomuksia ja tavoitteita on se, että heille olisi tarjolla laadukkaita ja kilpailukykyisiä kotimaisia elintarvikkeita, joiden alkuperästä ja laadusta he voivat olla vakuuttuneita.

³⁰² Muodollisen syyn kirjeen laatimiselle antoi Helsingin Sanomien uutisointi (H-S 1992) E- ja S-ryhmien uuden yhteisen järjestön Suomen Kuluttajaosuustoiminnan Liiton (SKOL) perustamisesta. Kirjeen saivat tiedoksi myös Pellervon puheenjohtajat Heikki Haavisto (valtuuskunta) ja Sakari Kontio (johtokunta) sekä SOK:n hallintoneuvoston puheenjohtaja Kari Neilimo.

Tämä on aivan samalla tavalla myös tuottajan intressissä. Näin ollen sekä kuluttajan että tuottajan yhteinen intressi on, että kotimaisen elintarvikeketjun kilpailukyvyistä voidaan pitkäjänteisesti huolehtia. Huoli ei koske vain kuluttajaosuustoimintaa, vaan aivan yhtä lailla myös tuottajaosuustoimintaa. Kuten hyvin tiedät, eräs keskeinen viimeaikainen kansainvälinen kehityssuunta on tämän vuoksi ollut tuottajaosuustoiminnan puolella tarve luoda entistä paremmat suhteet kauppaan tiivistämällä keskinäisiä suhteita tai jopa liittoutumalla kaupan kanssa. En yhtään epäile, etteikö tällainen tarve nousisi esille myös Suomessa. S-ryhmä olisi tällöin tietenkin luontainen yhteistyökumppani, mutta jos se ei käy, niin tämä asia varmaan pyritään siinä tapauksessa hoitamaan muiden yhteistyökumppaneiden kanssa.

Toiseksi, olen vakuuttunut siitä, että S-ryhmän ja koko kuluttajaosuustoiminnan on löydettävä tässä kuluttajan intressin ajamisessaan ja kuluttajien suosion tavoittelussaan sellainen oma näkökulma, jonka avulla se kykenee erottautumaan kilpailijoistaan ja siten hankkimaan itselleen aitoja kilpailuetuja. Tähän ette ole mielestäni vielä uskottavalla ja kestäväällä tavalla päässeet. Minusta S-ryhmällä saattaisi olla tässä asiassa juuri pellervolaisen taustansa kautta etulyöntiasema kilpailijoihinsa nähden. Minusta sen nykyisenkaltainen pahoinpiteleminen on hyvin lyhytnäköistä. Päinvastoin sitä pitäisi ryhtyä käyttämään aivan uudella tavalla hyväksi. En ole lainkaan vakuuttunut siitä, että pesäeron tekeminen nykyisellä tavalla muuhun kotimaiseen osuustoimintaan välttämättä palvelee tätä tavoitetta. Päinvastoin pelkään, että jättämällä hyväksi käyttämättä tämän teille luontaisen kilpailuedun, asetutte markkinoilla alttiiksi kilpailulle, jota käydään kilpailijoidenne ehdoilla.

Kolmanneksi, vaikka profiloituminen kuluttajien suuntaan ja suosioon on S-ryhmälle ymmärrettävästi tärkeää, yhtä tärkeää teille luulisi myös olevan tunnustaa juurenne ja käyttää tätä ilmeisen arvokasta asiaa hyväksi hitsatessanne omaa yritysrakennettanne ja yrityskulttuurianne kilpailukykyiseen iskukuntoon. Minulla on sellainen tunne, että se, mielestäni vähän läpinäkyvä ja joidenkin mielestä ehkä jopa kömpelö tapa, jolla S-ryhmä on viimeaikoina koskellut kuluttajien suosiota, ei ole välttämättä paras mahdollinen ja saattaa pitää pidemmällä sihdillä sisällään ongelmia ja uusia jännitteitä, jotka saattavat vaikeuttaa S-ryhmään pääsemästä tasapainoiseen, kilpailijoista erottuvaan liikeideaan. Liiketoiminnan uskottavuuden hankkiminenhan on varsinkin tämän päivän fiksujen kuluttajien kyseessä ollessa hyvin herkkä asia, jossa kaikkien osien (sekä kovien että pehmeiden) on oltava niin ulkoisesti kuin myös sisäisesti tasapainossa tavalla, joka antaa mahdollisuuden esiintyä kaikissa tilanteissa ehdottoman johdonmukaisella tavalla. Minusta tässä S-ryhmän tämänhetkisessä kuluttajien suosion kosiskelussa saattaa olla sellaisia ulottuvuuksia, joita ette ole ehkä ottaneet riittävästi huomioon.

Haluan kiinnittää huomiotasi näihin näkökohtiin rakentavassa tarkoituksessa ja aivan siitä riippumatta, millaisiin lopullisiin johtopäätöksiin S-ryhmä päätyy Pellervo-suhteissaan. Mitä SOK:n ja Pellervon suhteisiin tulee, niin tämä nykyinen tilanne ei ole tietenkään tyydyttävä, ei ainakaan Pellervolle. Tämänkaltaisesta julkisesta keskustelusta olisi kyllä päästävää tavalla tai toisella eroon. Olen omalta osaltani yrittänyt ottaa Pellervon kehittämisessä ja toiminnassa SOK:n näkökohdat huomioon niin hyvin kuin mahdollista, unohtamatta kuitenkaan muitakaan jäseniämme. Jos tämä ei riitä, emmekä keksi mitään keinoja, jolla asian tilaa voidaan teidän kannaltanne parantaa, emme tietenkään voi estää teitä eroamasta Pellervosta. Pellervo ei tätä aja, eikä halua antaa siihen mitään aihetta. Toisaalta emme tietenkään

voi hyväksyä myöskään sitä, että tällainen pattitilanne johtaa toimintamme yleisempään halvautumiseen.

Ennen kuin lähдете tekemään lopullisia johtopäätöksiä, toivoisin teidän kuitenkin vielä kerran huolella harkitsevan, eikö oikealla ja liiketaloudellisesti terveelle pohjalle kehitettävällä, uudenlaisella pellervolaisella yhteistyöllä olisi sittenkin jotakin annettavaa myös teille. Minusta tämä asia kannattaisi pohtia vielä kertaalleen kunnolla läpi ja tehdä vasta sitten lopulliset johtopäätökset puolin ja toisin. [--]

9.4 Yhteistoiminta talousmallin muutoksessa

Kilpailu pitää yritykset virkeinä. Yhteistyö pitää yritykset hengissä. Vain hengissä säilynyt yritys voi virittäytyä kilpailuun. Kolmannen tien löytämiseksi tarvitaan sen vuoksi sekä saksalaista yhteistoiminnallisuutta että amerikkalaista kilpailullisuutta – tässä järjestyksessä. Suomalainen ”kolmas tie” on mahdollinen. Sen ainesosia on jo nyt löydettävissä yhteistyön ja kilpailun omaperäisistä yhdistelmistä. Uudet monimuotoiset yhteistyösuhteet ovat osoittaneet voimansa yhä kiristyvässä globaalissa kilpailussa. [--] Kovassa kansainvälisessä kilpailussa menestymiseen ei enää riitä, että tuotanto ja liiketoiminta toteutetaan olemassa olevan kilpailun kannalta tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Yritysten on myös pystyttävä jatkuvasti uudistumaan, tekemään vanhoja asioita uudella tavalla tai tekemään kokonaan uusia asioita. Yritysten sisäistä uudistumista [tuotteiden ja palvelujen uudistumisen ohella] palvelee koordinoidulle markkinatalousmallille tyypillinen yhteistoiminnallisuus [--] Nokian esimerkki viittaa siihen, että kolmas tie on paremminkin toimintatapa kuin rakenteellinen malli. Tällainen yhteisöllinen toimintatapa syntyy ja vakiintuu käytännössä sitä todennäköisemmin, mitä nopeammin yritykset pystyvät sisäisesti uudistumaan. Yritysten sisäistä uudistumista puolestaan vauhdittaa sekä kilpailu että yhteistyökumppanuus. Kolmas tie ei kuitenkaan ole kompromissi kilpailun ja yhteistyön välillä. Kysymys on pikemminkin molempien kohottamisesta uudelle tasolle; rohkeutta kohdata yhä kovempi kilpailu hyödyntämällä ja kehittämällä entistä tehokkaampia yhteistyömuotoja. [--] Kolmas tie on symboli ”yhteisölliselle olemiselle”, toimintatavalle, joka herättää muissa luottamusta ja uteliaisuutta, ja houkuttelee siksi yhä uusia osajia sen rakentamiseen.

Kari Lilja & Risto Tainio 2004: 1–2, 6–7

Taloudellisen toiminnan organisoinnin yksi ydinkysymyksiä on yksilöllisten ponnistelujen ja luovuuden yhdistäminen kaikessa taloudellisessa toiminnassa välttämättömään yhteisöllisyyteen ja yhteistoimintaan. Tältä osin luvun 4 katsaus niin teorian kuin eri maiden kokemusten osalta antaa varsin selkeän kuvan ja lähtökohdan jäsentää ja arvioida myös omia kokemuksiamme.

Katsaus osoittaa hyvin eri markkinatalousmallien väliset varsin syvälliset erot siinä, kuinka ne suhtautuvat yhteistoimintaan ja kuinka ne – kaikkiallahan sitä harjoitetaan, jos ei muuten niin sotatarviketeollisuuden tiimoilla – organisoivat sen. Se myös todistaa, että nimenomaan yhteistoiminnan luonne ja sen organisointi on keskeinen tekijä, jolla eri markkinatalousmalleja tai liiketoimintajärjestelmiä on kirjallisuudessa jäsennetty ja samalla erotettu toisistaan.

Tähän mennessä tutkijayhteisössä ei ole kuitenkaan syntynyt konsensusta siitä, onko jokin koetelluista organisointitavoista taloudellisesti muita tehokkaampi. Sen sijaan tutkijat ovat yhtä mieltä kahdesta asiasta: 1) siitä, että kaikkien markkinataloudessa toimivien talousjärjestelmien tehokkuus riippuu mitä suurimmassa määrin sen toteutuksen johdonmukaisuudesta ja 2) myös siitä, että eri tavoin organisoidut talousjärjestelmät tuottavat käytännössä ominaisuuksiltaan hyvin erilaisia tuloksia.

Suomalaisen talouselämän ja osuustoiminnan viime vuosikymmenien kokemusten kannalta tärkeimmät yleiset johtopäätökset voi tiivistää seuraavasti:

- Suomalaisen talouselämän 1980-luvun lopulle asti vallinneet yhteistoimintarakennelmat sopivat varsin hyvin niin neoinstitutionaalisessa kuin organisaatiotaloustieteellisessä kirjallisuudessa kehitettyihin tarkastelukehikkoihin ja yhteistoimintamalleihin – ja tuottivat myös hyviä taloudellisia ja sosiaalisia tuloksia (esim. Kuisma 1993; Heikkinen 2000; Kanninen 1994; ks. kuitenkin Pohjola 1996). Tässä suhteessa aikaisempi suomalainen markkinatalous (usein myös sekataloudeksi kutsuttu) noudatti hyvin tyypillistä koordinoitujen (CME) ja yhteistoimintapohjaisten (kollaboratiivisten) markkinatalousmallien rakenteita ja toimintamalleja.
- Tätä taustaa vasten 1980-luvulla esitettyjä ajatuksia suomalaisten yhteistoimintarakenteiden kehittämiseksi ei voi pitää sen paremmin elinkeinoelämässämme yleisesti (aina Kourin Fortress Finland -ajatuksiin asti) kuin pellervolaisen osuustoiminnankaan osalta, millään tavoin yllättävinä tai kirjallisuuden perusteella hahmotuvasta yleiskuvasta täysin poikkeavina kummajaisina. Päinvastoin, kyllä ne olivat näin jälkikäteenkin tarkastellen aivan loogisia ja mahdollisia vaihtoehtoja ja mahtuivat hyvin siihen markkinatalousmallien kirjoon, joka kehittyneiden teollisuusmaiden maailmasta tuolloin (ja pitkälle yhä edelleen) löytyi ja löytyy.
- Se, että näitä kehittämisajatuksia ja niiden esittäjiä on myöhemmin varsin yleisesti kritisoitu, liittyy ymmärtääkseni suurelta osin talousmallimme nopeaan muutokseen (ks. tietoruuut 32 ja 33). Vaikka esitetyt ajatukset olivat niiden esittämishetkellä aivan relevantteja, eivät ne olleet sitä enää hetken päästä. Se, mitä silloin ei vielä tiedetty mutta mikä nyt on sitäkin selvempää, on että olosuhteet – ja samalla koko taloudellisen toiminnan paradigma – muuttuivat noina vuosina todella nopeasti. Lisäksi muutosta koskeva ymmärrys vastaavasti kehittyi muutosvauhtiin nähden varsin hitaasti ja tuli joka tapauksessa reaali maailmassa tapahtuneeseen kehitykseen nähden jälkijunassa. Kun nämä kaksi tekijää yhdistää ja ottaa lisäksi huomioon muut tällaiseen murrokseen tyypillisesti liittyvät epävarmuustekijät ja jännitteet, joihin edellä tietoruuuissa 7-9 viitattiin, on johtopäätöksiä esitetyistä ajatuksista ja tapahtuneesta kehityksestä muodostettaessa otettava tarkkaan huomioon se, millaisessa yleistilanteessa ja millaisilla tiedoilla milloinkin toimittiin.
- Edellä sanottu pätee myös pellervolaisen osuustoiminnan piirissä esitettyihin yhteistyön kehittämisajatuksiin – aina japanilaisilta lainattuja keiretsuesimerkkiä myöten. Ei näitä tarkasteluja ja niiden puitteissa esille nostettuja esimerkkejä sinänsä voi pitää näin jälkikäteenkään epäloogisina (vrt. Casadesus-Masanell & Khanna 2003: 5–6). Mutta aivan

ythtä selvää on, että näin jälkikäteen arvioituina niillä ei ollut 1990-luvun Suomessa menestymisen mahdollisuuksia, ei asia-, eikä arvopohjaisesti.³⁰³

- Jälkikäteen tarkastellen ja nyt käytettävissä olevan tiedon pohjalta niin ehdotetut ratkaisumallit kuin niiden sisältämä yleinen kehityssuunta (kohti syvenevää ja entistä laajapohjaisempaa yhteistyötä suomalaisen elinkeinoelämän sisällä) olivat ilman muuta risti-riidassa uuden (ja tuolloin talouselämän valtavirtaa edustavassa ajattelussa jo voittamassa olevan) kehityssuunnan ja siltä pohjalta muotoutumassa olevan uuden liberaalin talousmallin ideologian (vrt. North 1981: 49) vaatimusten kanssa. Näin ollen jos omistajuus oli 1990-luvun pellervolaisessa järjestötyössä menestysprojekti, olivat ajatuksemme ja ehdotuksemme pellervolaisen yhteistyön kehittämisestä ja syventämisestä selvästi esi-merkki epäonnistuneesta projektista.
- Sen sijaan siinä, että taloudessa on tuollaisessa murrosvaiheessa erilaisia, toinen toistensa kanssa kilpailevia ajatuksia, ei ole mitään ihmeellistä (ks. tietoruutu 32). Ja vaikka historian kirjoittavat aina voittaneiden ajatusten kannattajat omilla ehdoillaan ja omista lähtökohdistaan, murrosvaiheissa on lähes säännönmukaisesti esillä kilpailevia ajatuksia, eikä voittajaa voi kukaan tietää etukäteen (ks. Kuhn 1962 [190]).

TIETORUUTU 32: Ne ”toiset” näkökannat

Vaikka käytettävissä ei ole varsinaista lähdeaineistoa, jonka avulla pellervolaisessa kentässä vallinneita erilaisia käsityksiä tarkasteltavana olevasta yhteistyöteemasta voisi selvittää, on erilaisten indisiotodisteiden perusteella kuitenkin aivan selvää, että niitä todellakin oli – erityisesti intohimoja herätti ajatus pellervolaisesta finanssiryhmästä. Näin ollen tarkastelu jäisi näinkin tärkeässä asiassa torsoksi ilman edes jonkinlaista katsausta siihen, millaisia nämä ”erilaiset” mielipiteet olivat ja mistä ne mahdollisesti johtuivat.

Paremmen puutteessa pyrin paikkaamaan tätä puutetta esittämällä oman nykyarvioni tästä asiasta – tai pikemminkin niistä yleisemmistä tekijöistä, jotka ovat voineet olla tämän ”näkemyseron” takana.³⁰⁴ Jotta 1980-luvun lopun ja 1990-luvun alun pellervolaista asetelmaa voi ymmärtää, on

³⁰³ Erityisen paljon pelonsekaista vastustusta – ja väärinkäsityksiä – aiheutti pellervolaisessa elämänpöyrissä tämän keskustelun yhteydessä esille nostamani keiretsu-esimerkki. Yritysportaassa ja varsinkaan yritysten toimivan johdon piirissä sitä ei ymmärretty tarkoittamallani – ja monessakin yhteydessä nimenomaisesti korostamallani – tavalla vain yhdeksi mielenkiintoiseksi esimerkiksi käytännön horisontaalisesta yhteistyöstä (vrt. esim. Skurnik 1994a). Päinvastoin se synnytti pelkoja siitä, että järjestöporras olisi sen avulla kehittämässä rakenteita, joilla se voisi saada lisää vaikutusvaltaa yritysten käytännön päätöksenteossa. Liikkeenjohdon edustajien suunnalla mielenkiintoa esittämiini ajatuksiin osoitti sen sijaan pellervolaisen piirin ulkopuolella – vaikkakin maalaispoikana itse itseään todellisena aitopellervolaisena pitävä (hänellä ovat kertomansa mukaan Huittisten vintillä tallessa kaikki Pellervo-lehden vuosikerrat vuodesta 1913 lähtien) – vuorineuvos Tauno Matomäki.

³⁰⁴ Tämän tietoruudun otsikossa olevan ”toiset”, kuten myös sen tekstissä olevan ”näkemysero” sanan olen laittanut tarkoituksellisesti lainausmerkkeihin markkeeraamaan sitä, että kun Pellervo-Seuralla ei tällaista mielipidettä ollut, vaikka monet sitä kyllä epäilivät, pelkäsivät – ja kaikesta päättäen myös toimivat siihen uskoon nojaten – niin ”toisista” mielipiteistä ja ”näkemyseroista” puhuminen ei ole tässä yhteydessä tarkalleen otettuna paikallaan. Olen keskustellut tätä tietoruutua laatiessani mm. siinä käsiteltävien asioiden tapahtuma-aikoihin Valion toimitusjohtajana sekä myöhemmin Pellervo-Seuran johtokunnan jäsenenä ja puheenjohtajana toimineen vuorineuvos Matti Kavetvuon kanssa. Samoin olen saanut omia muistiin-

- ensiksikin pidettävä mielessä, että takana oli pitkä suljetun ja korporatiivisen sääntelytalouskausi. Sen yksi vahvoja valtakeskuksia oli ollut MTK ja erityisesti sen vahvat puheenjohtajat Veikko Ihamuotila ja Heikki Haavisto. Myös pellervolaiset yhteistyöhankkeet, jotka olivat olleet tuon ajan hengen mukaisesti usein vahvasti MTK-johtoisia, olivat paitsi tuottaneet monia merkittäviä tuloksia, jättäneet myös menettelytavoillaan (mm. järjestöjohtoisella sanelupolitiikallaan) erityisesti pellervolaisten yritysten ylimmälle luottamusmies- ja liikkeenjohdolle – käyttäkseni presidentti Koiviston usein käyttämää osuvaa ilmaisua – ”vammaa sieluun”. Näin ollen kun maailmanmeno alkoi 1980-luvun lopulla muuttua ja korporaatioiden valta heikentyä, oli reaktio pellervolaisten yritysten piirissä vähän samantapainen kuin Suomen kansan suhtautuminen EU-jäsenyyteen heti Neuvostoliiton romahtamisen jälkeen – toisin sanoen yrittää luikahtaa mahdollisimman nopeasti pois vanhan vallan alta nyt kun siihen oli avautunut tilaisuus.
- Toinen tuon ajan toimintaan ja kannanottoihin vaikuttanut tärkeä ”selkäydinreaktio” syntyi niin ikään siitä, että korporaatioiden valta ja toimintamahdollisuudet alkoivat heikentyä samaan aikaan kun toimintaympäristön haasteet tuntuivat entisestään vain kasvavan. Tässä tilanteessa erityisesti yritysjohdon, joka oli tottunut pellervolaisessa elämänpöytäkirjassa kantamaan hyvin suurta vastuuta – ja samalla käyttämään myös valtaa – yritysten menestyksestä, päällimmäisenä huolena oli huolehtia oman yrityksen kehitysedellytyksistä. Sellaisessa asetelmassa eivät uudet yhteistyöhankkeet – muistaen myös edellä mainittu ”sielunvammat” – jaksaneet paljon kiinnostaa. Ja ennen kaikkea niiden ei uskottu tuovan yksittäisten yritysten kehittämiseen sellaista lisäarvoa – monethan päinvastoin pelkäsivät niiden tuottavan suorastaan haittaa – jota silloin arvioitiin kipeimmin tarvittavan.
- Kolmas, edellä sanottuun liittyvä tekijä oli sitten se, että tuo aika ei ollut luonnollisesti muutoinkaan – oltiinhan siirtymässä yhteistoimintataloudesta kilpailutalouteen – hedelmällinen ilmasto ylipäänsä juuri minkäänlaiselle yhteistyölle.
- Neljäs asiaan vaikuttava tekijä oli erityisesti osuustoiminnalle uusi ja outo kilpailuympäristö, joka varsinkin alkuvaiheessa edellytti totuttelemista ja uusien toimintakoodien opettelemista myös osuuskuntien edustajien välisessä yhteistyössä sekä yritys- että järjestötasolla.

Esimerkki pellervolaisen ylimmän liikkeenjohdon ajatuskuluista on OKO:n pääjohtajan Pauli Komin kesällä 1992 pitämä puheenvuoro (Komi 1992) pellervolaisten keskusliikkeiden hallintoneuvostojen puheenjohtajien ja pääjohtajien yhteispalaverissa Villingissä Pellervon Fridhem-huvilalla (ks. tietoruutu 3). Olen saanut Komilta käyttööni hänen puheenvuoronsa rungon (liite 16).³⁰⁵

panojani täydentänyttä hyödyllistä lisätietoa mm. OKO:n entiseltä pääjohtajalta ja Pellervon pitkäaikaiselta johtokunnan jäseneltä Pauli Komilta. Tekstin sisällöstä vastaan kuitenkin luonnollisesti itse.

³⁰⁵ Saatelapussaan Komi kirjoittaa: ”Kiitokset väitöskirjamateriaalista. Mielenkiintoisia näkökulmia. En halua tekstiä yksityiskohtaisesti kommentoida – asiathan saattavat näyttää eri näkövinkkelistä erilaisilta. Ohessa lähetän Villingissä 11.6.92 pitämäni alustuksen rungon teemasta ’Pellervolaisen yhteistyön kehitysnäkymät’. Siitä käy ilmi minun näkemykseni tästä teemasta niin 80-luvun lopulla kuin 90-luvun alussa. Pellervon roolin näin silloin (ja myös nyt) lähinnä osuustoiminnallisen yritysmuodon kehittämisessä ja puolustamisessa valtiovaltaan (nyt EU:hun) päin. Eri toimialoilla toimivien yritysten on menestyttävä omilla markkina-alueillaan – synergiaetuja on vaikea löytää. Strategioita ei voida luoda ’ylhäältä alas’

Puheenvuorossaan Komi kävi läpi ja myös perusteli ne ajattelumallit, joiden kautta erityisesti pankkisektori näitä asioita tarkasteli. Siitä kävi selväksi ensiksikin hänen peruskriittinen suhtautumisensa omistajasynergioiden merkitykseen. Samoin hän halusi nyt, toisin kuin muutamia vuosia aikaisemmin käymissämme keskusteluissa (Skurnik 1989i), määritellä toisin – hyvin ahtaasti – myös järjestöportaan roolin näissä yhteyksissä. Tältä pohjalta Komin keskeiset johtopäätökset olivat seuraavat:

- liiketoiminnan ”hektisyys” vaatii yhä nopeampaa päätöksentekoa ja korostaa toimivan johdon roolia, mikä asettaa suuren haasteen osuustoiminnalliselle yritysmuodolle, joka suuremmissa päätöksissä on perinteisesti nojannut laajaan konsensukseen hallinnon piirissä
- strategiaa ei voida suunnitella ”ylhäältä alas” esimerkiksi siten, että katto-organisaatio [MTK/Pellervo] tekee makroselvitysten pohjalta strategiavalinnat/painopisteet, jotka ”annetaan” eri toimialojen yrityksiin
- ”suuri järjestely” pellervolaisessa yritystoiminnassa on kyseenalainen, koska sellainen olisi omiaan etäännyttämään lopullista päätöksentekijää varsinaisesta liiketoiminnasta.

Tämän tietoruudun alussa kuvatut yleiset ”MTK:lais-pellervolaiset” taustatekijät yhdistettynä Komin puheenvuoron hyvin kuvaamaan yritystason vastuuhenkilöiden edustamaan yleiseen läheisyyteen ja jokapäiväiseen kosketukseen markkinoiden realiteettien – ja samalla myös meillä olevan järjestelmämuutoksen – kanssa merkitsivät siis sitä, että yritystasolta tarkastellen asiat aivan yksinkertaisesti näyttivät erilaiselta kuin järjestötason näkökulmasta. Inhimillisesti ajatellen varsin todennäköisenä voidaan pitää myös sitä, että eri toimijoiden intressit eivät olleet näissä asioissa täysin yhtenevät. Vaikka järjestötasolla – myös MTK:ssa – toki ymmärrettiin, että aika oli muuttumassa, ei vanhoista valta-asemista ja ajatusmalleista luopuminen ollut kuitenkaan aina niin helppoa.

Tämän päivän näkökulmasta – ja tämän päivän tiedoilla – tarkasteltuna edellä kuvattu jälkiarvio tuntuu aivan ilmeiseltä ja luonnolliseltakin. Sen sijaan tapahtumien pyörteiden keskellä se ei sitä läheskään aina ollut. Oma huomattava vaikutuksensa tähän oli myös sillä, että hyvistä yrityksistä(mme) huolimatta aitoa keskustelua, jossa asioita olisi kommentoitu ja ideoitu valmisteltujen taustamateriaalien pohjalta yhdessä eteenpäin, ei syystä tai toisesta noihin(kaan) aikoihin saatu syntymään.

Keskeinen tutkimuksellinen kysymys suomalaisen kehityksen ja kehittämisajatusten arvioinnin kannalta on: Milloin (meidän) tuolloisten toimijoiden olisi pitänyt nähdä talouden toimintaympäristössä ja -puitteissa tapahtumassa olleet syvälliset muutokset ja muuttaa yritysten yhteistoiminnan kehittämistä koskevat tavoitteenasettelut ja sen edistämiseen tähtäävä toiminta sen mukaisesti? Ja jatkoa ajatellen toinen kysymys on, mitä voisivat saamiemme kokemusten perusteella olla ne tekijät, joiden perusteella talouden rakenteissa tapahtumassa oleva paradigman muutos olisi voitu ja erityisesti voitaisiin jatkossa havaita mahdollisimman varhaisessa vaiheessa?

Omistajuuden ja yhteistoiminnan osalta talouden murros merkitsi syvälleikäyvää muutosta siihen, miten se taloudessa hahmotetaan ja millaisissa yhteistoimintamalleissa sitä voidaan ja

katto-organisaation pohjalta. Alustuksessa oli paljon muitakin näkökohtia – ja olen edelleen näiden ajatusten takana. [--]”

myös pyritään organisoimaan. Kun muutos on Suomessa ollut niin nopea ja radikaali, on aivan selvää, että ihmisten yksilölliset ajatusmallit, yrityskulttuurit ja yhteistoimintamallit tulevat hakemaan maassamme vielä pitkään muotoaan. Tämä lisää ainakin lyhyellä aikavälillä taloudelliseen toimintaan liittyvää epävarmuutta, lisäksi siihen liittyy yksi taloutemme lähiajan suurimpia haasteita: Miten löytää, suunnitella ja toteuttaa taloutemme uudet, liberaaliin markkinatalousmalliin sopivat yhteistoimintarakenteet ja -kulttuurit (vrt. Lilja & Tainio 2004)?

Olipa vallitseva talousmalli ja yleinen suhtautuminen yhteistoimintaan mikä tahansa, omalta osaltani tulkitsen suomalaisen talousmallin tradition seuraavasti:

1. Suomi on kaikissa oloissa niin pieni ja ulkoisille häiriöille altis taloudellinen yksikkö, että sen on pärjätäkseen löydettävä aina toimivat yhteistyömallit ja -kumppanit – niin maan sisällä kuin maamme rajojen ulkopuolella.
2. Yhteistyömalleja harkittaessa ja niitä tukevia institutionaalisia järjestelyjä kehitettäessä on tarkkaan harkittava talouselämän kulloisetkin kehittämistarpeet ja niitä parhaiten edistävät käytännön keinot.
3. Mitä paremmin tämä ajattelumalli saadaan juurtumaan suomalaiseen ajatteluun ja mitä laajempi poliittinen konsensus sen taakse onnistutaan hankkimaan, sitä paremmat edellytykset meillä on toteuttaa valitsemaamme linjaa sekä sisäisesti johdonmukaisesti että omaapäätöksentekoautonomaamme mahdollisimman pitkälle hyödyntäen.

Tämä on yksi lähivuosien suurimpia ja kiireellisimpiä haasteita, johon suomalaisessa yhteiskuntapolitiikassa on lähivuosina pureuduttava.

TIETORUUTU 33: Uudistumisen vaikeudesta nykyaikaisen mediatodellisuuden puristuksessa

Nykyisessä tilanteessa tarvittaisiin kipeästi kansallista konsensusta erityisesti elintarviketalouden sopeuttamisessa. Nyt sellaista ei ole, eivätkä ajan merkit näytä tältä osin lupaavilta. [--] Pellervolaiselle osuustoiminnalle on tärkeää, että uuden hallituksen kanssa löydetään rakentavat ja myös käytännössä toimivat työskentelytavat [--] Pellervo-Seura on omalta osaltaan valmis etsimään ennakkoluulottomasti uusia ratkaisumalleja. Yhteinen kansallinen tavoite on se, että maahamme voidaan varmistaa mahdollisimman kilpailukykyinen ja kansantaloudellisesti kestäväällä pohjalla toimiva elintarviketalous. [--] Tänä päivänä yrityksen menestyksen varmistaminen edellyttää herkkää ymmärtämystä siitä, miten ympäröivä yhteiskunta näkee asiat. Menestyvältä yritystoiminnalta edellytetään nykyisin taitavien liike-toimintojen ohella myös kykyä löytää omalle yritystoiminnalle yhteiskunnallinen rooli, joka on laajasti hyväksytty ja myönteinen osa suomalaisen yhteiskunnan kehitystä. Juuri tästä on kysymys Pellervo-Seuran roolissa Yhteistoiminta-Suomen edistäjänä. [Juuri tuolloin julkistetun uuden strategian linjaus 5/5 (P-S 1994)]. Pellervolaisen yritystoiminnan nykyinen toimintaympäristö on siis erittäin haastava. Liioittelematta tai dramatisoimatta voi sanoa, että ehkä ensimmäistä kertaa pellervolaiseen osuustoimintaan kohdistuvat uhat ovat sitä mit-tää, että ne voivat toteutuessaan vaarantaa vakavasti koko yrittämismallin peruslähtökohtia. Pellervon kehittämisprojekti käynnistettiin siinä tarkoituksessa, että uhat opittaisiin ajoissa tunnistamaan ja että eri osuuskunnat erikseen omassa päätöksenteossaan ja tarvittaessa Pel-lervo-Seuran kanssa yhdessä voisivat niihin ajoissa puuttua.

Samuli Skurnik 1995e

Nyky-yhteiskunnassa kaikki yhteiskunnallisesti merkittävät prosessit ovat julkisia. Näin ollen tämän näkökulman tarkastelu ja sen merkityksen ymmärtäminen on oleellinen osa yrityksissä tutkia suomalaisen talousmallin muutosten syitä ja seurauksia.

Julkisuus on oleellinen osa myös nykyaikaista liike- ja järjestötoimintaa. Yritykset ja niiden järjestöt tarvitsevat sitä omista lähtökohdistaan ja tiedotusvälineet tekevät sitä virkansa puolesta. Julkisuuden hallinta on kuitenkin erinomaisen vaikeaa. Erityisen vaikeaksi se muodostuu murrosaikoina, jolloin ilmassa on aivan erityistä ”värinää”, epätietoisuutta, ja valtarakennelmien rakentamista omien toimintaedellytysten varmistamiseksi. Tilanteen vaikeutta lisää se, että perinteiset toimintatavat ja valtarakenteet muuttuvat ja yleinen epävarmuus ja epätietoisuus hallitsevat kaikkien osapuolten – myös tiedotusvälineiden edustajien – toimintaa. Julkisuutta käytetään myös tietoisesti hyväksi omien asioiden ajamisessa ja mahdollisten kilpailijoiden mahdollisuuksien vaikeuttamisessa. Erityisen merkittävää julkisuus on sellaisessa toiminnassa, jossa on mukana suuri määrä toimijoita, kuten esimerkiksi osuustoiminnan kaltaisessa kansanliikkeessä.³⁰⁶

Pellervon julkisessa tiedottamisessa keskeisen pellervolaisen luottamus- ja liikkeenjohdon saavuttaminen oman suoran järjestötiedottamisen ohella – haluamamme viestin läpimenon ja vaikuttavuuden varmistamiseksi – myös yleisten tiedotusvälineiden kautta oli siten tärkeä tavoite. Tämä siksi, että tiesin heille laajan kansanliikkeen ylimpinä päätöksentekijöinä olevan tärkeää myös se, miltä asiat julkisuudessa – ja siten myös heidän edustamiensa yritysten ruohonjuuritason – näyttivät.³⁰⁷

Silti todellisuus oli paljon taruakin ihmeellisempää. Sen saimme Pellervossa kokea erityisen karvaasti vuonna 1994 Ilta-Sanomien kolumnistin A.-P. Pietilän julkaistessa *Maatalousmaafia syö rahamme* -kirjansa (Pietilä 1994). En ollut osannut itse valmistautua siihen rooliin, jonka tulini eräiltä osin aivan henkilökohtaisestikin saamaan tuossa uudenvuoden julkisuudessa.³⁰⁸

³⁰⁶ Suurissa kansanliikkeissä yleensä ja muutoinkin siirryttäessä yhteiskunnallisissa hierarkioissa ylöspäin kohti päätöksentekoportaita yhä suurempi osa tiedostettua todellisuutta muodostuu julkisuuden kautta. Asioita seurataan julkisen tiedonvälityksen kautta, asiat saavat sisältönsä ja painoarvonsa tiedotusvälineiden niille antaman painoarvon mukaan. Näin julkisuus – se miltä asiat näyttävät – on erittäin merkittävää myös reaalielämän kannalta, koska halusimmepa sitä tai emme, sen mukaan yllättävän usein ja yllättävän monet päätöksentekijät todellisuudessa toimivat. Kaiken tämän tiesin – ainakin periaatteessa – tullessani vuonna 1989 Pellervon johtoon. Julkisuuden tärkeä rooli Pellervon tulevassa kehittämisessä oli itse asiassa yksi niistä teemoista, joita aloin heti Pellervoon tultuani työtovereilleni ja esimiehilleni korostaa. Tavoitteena oli luonnollisesti mahdollisimman rakentava ja positiivinen julkisuus ja sen kautta uudistustavoitteidemme mahdollisimman tehokas ja kattava kommunikoiminen pellervolaiselle jäsenkentälle.

³⁰⁷ Liittyn jo aikaisemmin tässä kirjassa kuvaamaani analyysiin, jonka olimme muodostaneet yritystoiminnan yleisen toimintaympäristön tilanteesta ja kehitysnäkymistä ja erityisesti osuustoiminnan roolista siinä, osasimme toisaalta myös odottaa, että osuustoiminnan edessä tulisivat olemaan aikaisempaa vaikeammat ajat myös julkisuuden suhteen, kun pitkään jatkunut suljettu sääntelytalous alkaa purkautua ja kun siihen vuosien varrella liittyneet kasvavat yhteiskunnalliset vastakkainasettelut pääsevät nousemaan pintaan. Myös tästä syystä syntyvän julkisuuden sisältö ja sen mahdollisimman hyvä hallinta olivat niin keskeistä.

³⁰⁸ Syystä tai toisesta en tuntenut kirjan kirjoittajaa entuudestaan, en ollut häntä koskaan edes tavannut. Näin ollen olin jokseenkin täydellisesti ”ällikällä päähän lyöty”, kun huomasin kirjan ilmestyttyä ja ryhdyttyäni sitä suurella mielenkiinnolla lukemaan (olihan kirjoittaja tunnettu journalisti, joka edusti maassamme varsinkin tiedotusasioissa ja julkisuuden muotoutumisessa niin mahtavaa Sanoma-konsernia), että henkilölleni oli uhrattu tässä kirjassa sivukaupalla palstatilaa ja että minusta oli tehty päämafioso pesäkkeeseen, joka oli Pietilän mielestä kaiken pahan alku ja juuri. Olin luonnollisesti huolestunut, että tällaista sensaatiohakuista ja yhteiskunnallista kaunaisuutta ja vastakkaisasetteluja lisäämään pyrkivää julkisuutta

Kun keskustelimme Pietilän kirjasta heti sen ilmestyttyä Pellervon johtoryhmässä ja järjestömme tuolloisen luottamus miesjohdon (Haavisto, Mäki) kanssa, totesimme sen kaikessa yliampuvuudessaan ja täynnä asiavirheitä sisältävänä muodostavan meille erityisen suuren ongelman, jota ei voi millään oikealla informaatiolla enää lähteä oikomaan (vrt. Laatusen 2003). Näin ollen päädyimme hetken harkinnan jälkeen siihen, että emme reagoi siihen julkisuudessa mitenkään, yritämme toisin sanoen ”vaieta sen kuoliaaksi”. Sen sijaan sovimme puheenjohtajiemme kanssa, että kirjoitan kirjasta johtokuntamme jäsenille jaettava muistion, jossa kommentoitaisiin niitä kirjan osia, jotka liittyvät Pellervoon. Tuo luottamuksellinen muistio valmistui 1.10.1994 (Skurnik 1994d). Aloitin sen seuraavasti:

Kirja on yleisesti ottaen erittäin hankala kommentoitava, koska se on hyvin erikoinen – omassa lajissaan kylläkin hyvin taitava – sekoitus totta ja fantasiaa. Loimeksi on tositapahtumia ja -henkilöitä, mutta kudelmaasta huomattava osa on täyttä fantasiaa. Kirjan tarinaa on läpi linjan ohjannut kirjoittajan päähänpintymänä eräänlainen konspiraatio- ja salajuoniteoria, joka saa sinänsä oikeatkin tapahtumat asiayhteyksistään irrotettuina ja tarkoitushakuisesti tulkittuina näyttämään aivan erilaisilta kuin ne tosiasiallisesti ovat olleet. Laajalaisemmin tarkasteltuna ja oikeisiin yhteyksiinsä asetettuina ne asiat, jotka kirjassa ovat totta, ovat omasta ja kulloistenkin esimiesteni mielestä olleet aivan normaalia yhteiskunnallista toimintaa tärkeiden ja yleisesti hyväksyttävien päämäärien hyväksi.

Esimerkki Pietilän tavasta käsitellä esille nostamiaan aihepiirejä on hänen kuvauksensa Kourin Fortress Finland -suunnitelmasta (Pietilä 1994: 115–123), jota kirjani lukijat voivat nyt verrata alussa luvussa 2.1 esittämäni.³⁰⁹ Näin Pietilä maalaili:

Amerikansuomalainen suursijoittaja Pentti Kouri oli luonnostellut hankkeensa lentokoneen lautasliinaan. Oli kesä 1988 ja Kouri esitti suunnitelman innoissaan, täynnä voitontahtoa ja jopa lapsenmielistä innostusta. Pellervo-Seuran toimitusjohtaja Samuli Skurnik kuunteli haltioituneena ja tarjosi parasta, mitä Pellervo-Seuran edustustilat kykenivät. Herrat istuivat ”Maalaisten talon” vintillä, jossa seuran ylin johto kestitsi vieraitaan. Kouri oli kehitellyt muiden nurkanvaltaushankkeiden ohella ns. suomalaiskansallisen liiton. Sen tarkoituksena oli koota suomalaiskansalliset rahavarat yhteen ja rakentaa valloittamaton linnake ”Fortress Finland”. Kourin suunnitelma nivoi yhteen pellervolaiset valtapyrkimykset, Heikki Haaviston ja Paavo Väyräsen vallanhimon ja vasta viime vaiheessa suomalaiskansallisen rahan: Pellervon ja KOP:n. Suunnitelma oli paljon syvällisempi kuin vain omaisuusmassojen kylmä niputus. Kourin valloitus suunnitelma oli kuin kolmihaarainen kynttilänjalka. [–] Kouri ei kertonut koko suunnitelmaansa millegään osapuolelle, vaan pilkkoi sen osiin eri rahoittajiensa ja liittolaistensa kesken. Kouri esitteli suunnitelmansa pellervolaisen osan juuri oikeille henkilöille, sillä he halusivat pitää suomalaisen kilpailun omissa käsissään ja ulkomaiset tunkeutajat kaukana Suomen markkinoista. Hankkeen valtapolitiittiset osat olivat ol-

sai edustamani yrityscenttä, jolla tiesin olevan muutenkin yllin kyllin haasteita sen pyrkiessä sopeutumaan uuteen avautuvaan kilpailuympäristöön.

³⁰⁹ Niille, jotka haluavat perehtyä laajemmin näihin Pietilän kirjassaan kuvaamiin asioihin, niissä mukana olleiden ihmisten ja yhteisöjen toimintaan ja yleisemminkin po. aikakauden yhteiskunnalliseen ilmapiiriin, suosittelen Markku Kuusman tuoreen KOP-historian lukemista (Kuusma 2004; ks. myös edellä tietoruutu 16).

leet jo aikaisemmin esillä Kourin ja hänen ystävänsä Paavo Väyrysen välisissä keskusteluissa. Skurnikille Kouri esitteli rahoituslaitosten, vakuutusyhtiöiden ja metsäteollisuuden uudelleenjärjestelyjä, jotka olisivat mullistaneet perisuomalaiset omistusrakenteet. [--] Skurnik innostui hankkeesta, sillä se olisi nostanut pellervolaisen pääoman uuteen kukoistukseen ja merkittävään valta-asemaan. Paavo Väyrystä suunnitelma hiveli, sillä sen toteutuminen olisi kasannut hänen taakseen ja sivuilleen merkittävät rahavarat. [--] Heikki Haavisto oli myös haltioissaan. Kourin suunnitelman toteutuminen olisi merkinnyt ”meille kaikille hyvin paljon”, kuten Väyrynen tiivistä asian keskustellessaan suunnitelmasta myöhemmin OKO:n ylimmän johdon kanssa. Väyrynen piti hanketta niin suurena, että hän halusi uskollisen ystävänsä ja auttajansa Suomen Pankin johtajan Esko Ollilan mukaan. Ollila oli viehtynyt suuriin hankkeisiin. [--] ”Fortress Finland” oli valmis, ainakin Kourin lautasliinalla. Sen synty ja toteutus ajoittuivat samoihin hetkiin, jolloin itseoppinut sijoittaja Taito Tuunanen yritti kaupitella omistamiaan vakuutusyhtiö Sammon osakkeita.. [--] Niihin liittyvänä vaihtoehtona oli ollut, että Pohjola-yhtiöt ostaisivat Tuunasan Sampo-potin. Se olisi kuitenkin merkinnyt Sammon ja Pohjolan tiivistä yhteistyötä tai fuusiota. Se olisi entisestään keskittänyt suomalaista rahavaltaa Pohjolaan. Hanketta vierastettiin Pohjolankin piirissä, koska siihen liittyi myös poliittisia ulottuvuuksia. Pellervolaiseen rahaleiriin löyhästi kuuluneen Tapiola-yhtiöiden toimitusjohtaja Asmo Kalpala vierasti myös Sammon ja Pohjolan liittoa. Hän kehitti vastasuunnitelmia, joilla Sampo ja Tapiola olisivat voineet liittoutua. MTK:n puheenjohtaja Heikki Haavisto näki asiat kuitenkin täysin toisella tavalla kuin Asmo Kalpala. Haaviston käsityksen mukaan Tapiola oli edelleenkin osa Pellervoa. [--] Syyskesällä 1988 suomalaiskansallinen liitto haki hyvällä vauhdilla toteutusmuotoa. Kourin suunnitelman pohjalta kehitettiin malli, jossa Tapiola olisi fuusioitu Pohjolaan, OKO:sta olisi tullut osa Kansallispankkia. Yhtyneet Paperitehtaat olisi niputettu Metsä-Serlan kanssa. Valiolle, Tuottajain Lihakeskuskunnalle (TLK) ja SOK:lle olisi haettu uusi yhteinen olomuoto ja Tukonkin osalle kaavailtiin yhteistyötä SOK:n kanssa. [--] Vähitellen syksyn 1988 kuluessa syntyi keskustelu- ja neuvottelupiirejä, joissa hiottiin liiton yksityiskohtia. Niitä käytiin mm. kokoonpanoissa Lassila, Haavisto, Väyrynen, Kouri ja Seppälä. [--] Toisen ryhmän muodostivat SOK:n pääjohtaja Jere Lahti, OKO:n pääjohtaja Pauli Komi ja Kouri. Ainakin Skurnik, Väyrynen ja Haavisto pitivät omia istuntojaan Pellervon toimistossa. Väyrysen neuvottelut epäonnistuivat, Kourin hahmotelma suuresta finanssiliitosta jäi toteutumatta. Pellervo-Seuran ja Haaviston haaveet heikossa jamassa olevan ”oman perheen teollisuuden” pelastamisesta kuihtuivat. [--] Kolmas haara jatkoi kuitenkin elämäänsä, vaikka Pentti Kourin rahavarat ehtyivätkin. Väyrynen ei luopunut presidenttitiensä tavoittelusta.

Lokakuun 1994 alkuun päiväämäni sisäisen muistion kommentit Pellervon johtokunnalle olivat tähän nimenomaiseen kohtaan liittyen seuraavat:

Tarina Kourin ideoimasta ”Fortress Finland”-ajatuksesta tuntuu varmaan tänään yhdestä jos toisesta ufolta. Asia täytyy kuitenkin panna oikeisiin puitteisiin ja pyrkiä tarkastelemaan sitä tuona aikana vallinnutta ajan henkeä vastaan [vrt. edellä tietoruutu 16]. Nämä kysymykset kiinnostivat tuolloin laajasti suomalaisen elinkeinoelämän johtoa, myös pellervolaisia! Yksittäisten pellervolaisten yritysten kannalta tarkasteltuna muun suomalaisen elinkeinoelämän tiivistyvä ryhmittäminen omien finanssiryhmiensä (KOP, SYP, jne.) ympärille koettiin ongel-

maksi, joka vaatisi pitkällä tähtäyksellä jonkinlaisen ratkaisun, jotta pellervolaisen yritystoiminnan pitkäjänteinen ja omaehtoinen kehittäminen voidaan varmistaa.

Itselläni ei ollut mitään merkittävää roolia niissä keskusteluissa, joihin kirjassa tällä kohdin viitataan. Sinänsä pääosa kirjassa mainituista keskusteluista lienee myös todellisuudessa tapahtuneita, osaan olen itse osallistunut ja ainakin osasta olen ollut muutoin tietoinen. Joitakin keskusteluja toki olen aiheesta itsekin käynyt – mutta aina P-S:n johtohenkilöiden kanssa (mm Haavisto, Kontio, Komi, Lahti) sovitun mukaisesti. Tältä osin kirjassa mainitut keskustelukumppanieni nimet pitävät paikkaansa. Sen sijaan tässä, niin kuin useimmissa muissakin kohdissa, keskustelujen sisältö ja tavoitteet ovat kehkeytneet kirjoittajan päässä sellaisiksi, että ne on saatu tukemaan hänen salaliittoteoriaansa. Esitetyssä muodossa en tunnista niitä omikseni.

Todellisuus oli paljon arksampi ja värittömmämpi. Näiden keskustelujen tarkoituksena oli aivan yksinkertaisesti selvittää – ja tässä vaiheessa nimenomaan vain selvittää – meille itsellemme sitä, mikä finanssiryhmittymien rooli todella oli suomalaisessa elinkeinoelämässä ja mitä se merkitsi pellervolaisen yritystoiminnan kannalta. Ja näiden selvitysten lopputuloshan oli se, että pellervolaiset eivät – päinvastoin kuin ns. punapääoma – lähteneet havittelemaan mitään omaa finanssiryhmämuodostusta. Kirjassa tämä episodi paisutetaan kuitenkin kirjan yleistä salaliittoteoriaa palvelevalla tavalla aivan kohtuuttomiin – ja tapahtumissa mukana olleille tunteuttomaksi muuttuneisiin – mittasuhteisiin.

Lopetin muistioni seuraavasti:

Kaiken kaikkiaan Pietilän kirja on erinomainen osoitus siitä, millaisia fantastisia tarinoita ja salajuonia saa sinänsä todellisista tapahtumista ja ihmisistä (toki paljon höystettynä, liioiteltuna ja lisättynä) kun sen ympärille rakentaa sopivan salaliittoteorian, jota vielä hyvin ”putkisilmäisesti” todistelee. Varmaan myös pellervolaisesta kentästä löytyy – niin valitettavaa ja haitallista kuin se onkin – ihmisiä, jotka syystä tai toisesta (omien vastoinkäymistensä, valtapyrkimystensä, persoonansa, tms. seikkojen vuoksi) ovat valmiit sopivasti johdateltuihin ja ilmeisesti joissakin tapauksissa myös kirjoittajan toimesta vapaamuotoisesti tulkittuina antamaan Pietilän etukäteen sepittämälle salaliittoteorialle ”lihaa luiden päälle”.

Omassa toiminnassani olen pyrkinyt aina tietoisesti mahdollisimman suureen avoimuuteen. Vaikka en ole tästä tavoitteesta vieläkään luopunut, nyt käsillä oleva kirja osoittaa sen, mitä vaaroja tällaiseen avoimuuteen liittyy. Paradoksaalista kyllä, Pietilän ja hänen tiedonantajiansa kaltaiset ihmiset, joiden ajatuksissa asiat rakentuvat salaliittojen ja kähmintöjen varaan, saavat sellaisen rakennettua myös sellaisten ihmisten toiminnan ympärille, jotka nimenomaisesti pyrkivät toimimaan sellaista vastaan.

Olen käynyt tässä kirjassa jo tähän mennessä läpi monia niitä asioita, joista Pietilä kirjassaan puhui. Tällä perusteella voin näin jälkikäteen todeta, että sillä kuvalla, jonka Pietilä piirsi ja tarjosi laajaan julkisuuteen, ei ole paljon tekemistä tapahtuneiden tosiasioiden kanssa. Omana aikanaan se muodosti kuitenkin meille yhden keskeisen toimintaamme vaikuttavan ulkoisen ympäristötekijän. Kun asiat ovat julkisuudessa sitä, miltä ne näyttävät, oli tämä samalla se todellisuus, jossa olimme – ja ennen muuta suurten muutosprosessien kanssa kamppailevat osuuskunnat – pakotetut toimimaan.

Kirjani lukija varmaan ymmärtää, että joutuipa kuka tahansa tekemisiin tämän lajin ja näin läpinäkyvästi tarkoitushakuisen julkisuuden kanssa, on ensin hämmentynyt, sitten vihainen ja viimein voimaton. Pellervolaisille onni onnettomuudessa – sellaisenaan kohtalon ivaa – oli se, että samaan aikaan Pietilän kirjan julkistamisen kanssa sattui järkyttävä Estonia-laivan onnettomuus, joka hetkeksi vei kaiken mediajulkisuuden. Se oli kuitenkin meille vain hetken helpotus.³¹⁰

Omalta osaltani pidin pitkään kiinni Pellervossa tekemästämme yhteisestä päätöksestä, että emme millään tavoin reagoi julkisuudessa Pietilän kirjaan emmekä muutoinkaan ole häneen tässä asiassa yhteydessä. Myöhemmin jouduin kuitenkin perumaan pyhät päätökseni. Pietilä nimittäin jatkoi Ilta-Sanomien kolumnistina samaa vanhaa linjaansa ja pellervolaisten jahtamista. Kun sitten kerran³¹¹ Pietilä kolumnissaan palasi taas uudelleen suoraan minun persoonaani – tällä kertaa hänen väitteensä oli, että olin Simonkadun ”komentobunkkeristani” ollut

³¹⁰ Se, mitä alussa totesin yleisesti kansanliikkeiden ja päätöksentekijöiden tiedon hankkimisesta ja asioiden tiedostamisesta julkisuuden kautta, on kuitenkin valitettavasti osoittautunut vuosien mittaan mitä suurimmassa määrin todeksi tämänkin tapauksen tiimoilta. Aivan erityisesti tämä on totta osuustoiminnan tapaisessa laajassa ja monia erilaisia intressejä sisältävässä kansanliikkeessä. Informaatiota ja disinformaatiota käytetään joskus aika häikäilemättömästi hyväksi monella suunnalla. Myös osuustoiminnan parissa, jossa liikkeenjohto ja hallinto eivät voi toimia yksityiskapitalistien tapaan rahapunnusten antamalla arvovallalla ja voimalla, vaan jossa asioiden valmistelu ja prosessit muistuttavat monessa suhteessa poliittisessa ja muussakin kansanliiketoiminnassa käytössä olevia tapoja ja lainalaisuuksia. Ja oman osansa tähän tuo myös osuustoiminnan pitkä historia. Esimerkiksi SOK:n ero Pellervosta 1990-luvun alkupuolella ei ollut S-ryhmän muutoin niin vahvalle liikkeenjohdolle mikään läpihuutojuttu. Sekin vaati myös omat julkisuusoperaationsa, jolla kenttä saatiin ymmärtämään asia halutulla tavalla, ja jolla voitiin minimoida operaation mahdolliset julkisuusriskit niiden puolelta, jotka eivät pitäneet toimenpidettä tarpeellisena tai pitivät sitä suorastaan vääranä. Myös tällaisissa operaatioissa edellä kuvatunkaltainen julkisuus on hyvin voinut näytellä omaa osaansa. Monessa eri yhteydessä olen törmännyt viitteisiin siitä, että Pietilän kirjaa on pellervolaisessakin elämänpiirissä luettu suurella mielenkiinnolla. Ja vaikka varsinkin fiksuimmat ovat kyenneet näkemään kirjan ylilyöntien ja selvien asiavirheiden läpi sen selvän tarkoitushakuisuuden, niin se on kuitenkin tehnyt oman kavalan myyräntyönsäkin. On ilmiselvästi monia, jotka ovat ajatelleet, että ”ei savua ilman tulta” ja että kyllä tämän tiedon pitää olla totta, kun se on julkaistu ja kun sen takana ainakin epäsuorasti on suomalaista tiedonvälityksen kenttää hallitseva Sanoma-konserni. Tähän suuntaan on varmaan vaikuttanut osaltaan myös Pietilän loistava ura ja vastuunalaiset tehtävät Sanoma-konsernissa: ensin Talous-Sanomien vastaavaksi päätoimittajaksi ja julkaisijaksi ja viimeksi Ilta-Sanomien vastaavaksi päätoimittajaksi.

³¹¹ Kysymys oli Ilta-Sanomien kesällä 1995 ilmestyneestä kolumnista (I-S 1995), jossa Pietilä kommentoi OKO:n pääjohtajavaihdosta otsikolla ”Osuuspankkien valta palaa pellolle”. Kuten usein Pietilän kirjoituksissa, tässäkin jutussa oli siteeksi totta (= OKO:n pääjohtajan vaihtuminen Komista Tanskaseen), mutta sen ympärille kehitetty tarina oli pääosin täyttä fantasiaa. Siinä Pietilä jatkoi kirjastaan tuttua täysin päättöntä tarinaansa mm. seuraavasti: ”Potkut saava op-ryhmän pääjohtaja Pauli Komi kompastui maataloustuottajien järjestöön Pellervo-Seuraan. Komi ymmärsi, ettei Osuuspankkiryhmä voi menestyä maaseutuimagolla ja ratsastaa palkansaaajien talletuksilla. Komi halusi irrottaa op-ryhmän Pellervosta samalla tavalla kuin SOK:n pääjohtaja Jere Lahti vapautti osuuskaupat. [...] Tämä oli kauhistus Pellervon toimitusjohtajalle Samuli Skurnikille. Jäsenkato veisi viimeisenkin oikeuden mainostaa Pellervoa kuluttajien osuustoiminnallisena järjestönä. Skurnik käynnistikin avoimen [???/SaS] kampanjan Komin kaatamiseksi kolmisen vuotta ennen virallista eläkeikää. Komi saikin pahimman mahdollisen rangaistuksen, julkisen nöyryytyksen.”

Mitä minun rooliini tulee, niin tämä on aivan uskomatonta soopaa vailla minkäänlaista tosiasiapohjaa, kuten väite Komin potkuista. Komihan oli oman aikakautensa pankinjohtajista ainoa, joka selviytyi pankkikriisistä kunnialla ja joka siirtyi näin ollen myös eläkkeelle täysin normaalissa järjestyksessä tehtyjen sopimusten mukaan. Niinpä Pietilän minulle antama konnan rooli on paitsi absurdi ja perusteeton, myös ajatuksena täysin mahdoton Pellervon johtajalle. Paitsi, että minulla ei ollut mitään mahdollisuuksia – ei valtaa, eikä voimia – siihen rooliin, jota Pietilä minulle kirjoituksessaan tarjosi, ei siihen ollut myöskään mitään asiallisia syitä.

erottamassa OKO:n pääjohtajaa Pauli Komia – mittani tuli täyteen: otin puhelimen käteeni ja soitin Pietilälle ehdottaen hänelle lounasta. Sanoin, että ”kun tämä meidän ’etätuttavuus’ (en ollut edelleenkään koskaan tavannut häntä henkilökohtaisesti) näyttää muodostuvan näin pitkä-aikaiseksi ja tiiviiksi, niin voisimme saman tien kerran tavata nokitustenkin ja keskustella ’molempia osapuolia kiinnostavista yhteisistä asioista’”.

Lounastapaamisemme 13.6.1995 Tornissa sujuikin miellyttävissä ja sivistyneissä merkeissä. Se myös auttoi minua ymmärtämään hyödyllisellä tavalla lisää pellervolaisten hankalaa julkisuussuhdetta. Emme luonnollisesti menneet keskustelussamme Pietilän kirjan yksityiskohtiin, vaan puhuimme yleisemmin aihepiiristä ja mediajulkisuudesta.

Pietilän keskeinen sanoma oli seuraava: Hän sanoi journalistina edustavansa kuluttajia ja heidän etujaan suomalaisessa yhteiskunnassa. Näin ollen hänelle ”suomalaisten kuluttajien edustajana” riittää pellervolaisen rakennelman ja toiminnan läpinäkymättömyys ja siitä syntyneet epäilykset. Jos hänestä jokin asia tuntuu epämääräiseltä, on vastapuolen asia osoittaa, että hänen tiedoissaan on virheitä tai epätasällisyyksiä! Omat virheensä ja epätarkkuutensa hän ohitti silmää räpäyttämättä kääntämällä todistustaakan meille pellervolaisille. – Sano siihen jotakin!?

Kalevi Sorsa kirjoitti 1990-luvun puolivälissä Heikki Haaviston 60-vuotisjuhlakirjaan artikkelin, jossa hän vertasi järjestöjohtajia ”rajujen yhteiskunnallisten paineiden alla oleviksi kuulalaakereiksi, jotka huolehtivat siitä, että koneisto pyörii” (Sorsa 1995: 32). Vaikka Pellervo on suomalaisessa yhteiskunnassa jotain aivan muuta [vähemmän] kuin MTK ja järjestöjohtajana Pellervon toimitusjohtajan asemaa ei käy edes vertaaminen MTK:n puheenjohtajan asemaan, niin jotain tuttua Sorsan kirjoittamassa – sekä asiasisällöltään että kirjallisilta ansioiltaan aivan upeassa tekstissä – kuitenkin oli.³¹²

Toisaalta näin jälkikäteen voi kyllä todeta myös sen lohdullisen tosiasian, että niin vahva kuin Pietilän vyörytys Pellervoa ja maataloutta vastaan olikin, ei edes se onnistunut murtamaan sitä yleistä myönteistä asenneilmapiirin kehitystä, joka yhteiskunnassamme on 1990-luvun puolivälin jälkeen vallinnut niin suhteessa maa- ja elintarviketalouteen kuin osuustoimintaan.³¹³

³¹² Mutta Pellervolla ei ole osuustoiminnan asian edistämiseksi ”kahvoja”, joista ottaisi kiinni, eikä sen selän takana ole MTK:n tapaan tosiasiallisesti (en nyt tarkoita liikevaihto- ym. lukuja, vaan selvästi tiedostettua ja sisäistettyä yhteistä asiaa ja tähän asiaan sitoutunutta tahtotilaa) sellaista Sorsan tarkoittamaa ja Pietilän pelkäämää yhteiskunnallista voimaa, joilla jäsentensä asioita voisi hoitaa. Varsinkin viime vuosikymmeninä koetussa murroksessa pellervolaisessa elämäntilanteissa on ollut aivan liikaa ristiriitaisia intressejä ja ryhmäkuntaisia näkemyksiä – hallinto vastaan liikkeenjohto, perusosuuskunnat vastaan keskusliikkeet, Pellervo vastaan jäsenyritysten liikkeen- ja luottamusjohto, tuottajaintressit vastaan kuluttajaintressit, eteläiset tukialueet vastaan pohjoiset tukialueet, jne. – että julkisuuden hallitseminen, puhumatkaakaan sen yhteisestä hyväksikäyttämisestä, on ollut jokseenkin mahdotonta. Siinä Pietilän kirja on tehnyt oman osansa, ja hän voi vailla pelkoja tältä suunnalta jatkaa omaa ristiretkeään kuluttajien puolesta.

³¹³ Tältä osin etukäteispelkomme, että Pietilän lanseeraama julkisuus vaarantaisi osuustoiminnallisen elintarviketalouden EU-sopeutumisen, osoittautui – onneksi – liioitteluksi. Ja tiettyä vahingoniloa voi tuntea siitäkin, että Pietilän kirja käy nyt erinomaisesti todisteeksi myös siitä, että media oli aivan samalla tavalla kuin kaikki muutkin yhteiskunnalliset toimijat sokea juuri tuolloin meneillään olevalle paradigman muutokselle. Pietilän kirjahan oli rakennettu elintarviketalouden ja osuustoiminnan osalta sen paradigman ”laulamiseksi suohon” jota ei enää – ei edes meidän alalla toimineiden mielestä – ollut enää olemassa!

10 Murroksen anatomia aikalaisaineiston valossa – johtopäätöksiä viime vuosikymmenien kokemuksista

The word "revolution" has many faces. It conjures up vision of quick, even brutal or violent change. It can also mean fundamental or profound transformation. For some, it has progressive connotations (in the political sense): revolutions are good, and the very notion of reactionary revolution, one that turns the clock back, is seen as a contradiction in terms. Others see revolutions as intrinsically destructive of things of value, hence bad. All these and other meanings hang on a word that once meant simply as turning, in the literal sense. Let me be clear, then about the way I use the term here. I am using it in its oldest metaphorical sense, to denote an "instance of great change or alteration in affairs or some particular thing" – a sense that goes back to the 1400s and antedates by a century and a half the use of "revolution" to denote abrupt political change. It is in this sense that knowing students of the Industrial Revolution have always used it, just as others speak of a medieval "commercial revolution" or a seventeenth-century "scientific revolution" or twentieth-century "sexual revolution". The emphasis, then, is on deep rather than fast.

David S. Landes 1998: 187³¹⁴

Onneton taloudellinen tapahtumaketju on saanut monia selityksiä. Hyvin yleinen tulkinta on, että ongelmat juonsivat juurensa liian nopeasta raha- ja valuuttamarkkinoiden vapauttamisesta sekä vahvan markan politiikasta. Mielestäni olennaisin virhe ja ongelma oli kuitenkin siinä, että yhdelläkään talouden päättäjällä ei ollut selkeää käsitystä siitä, miten avautuvassa taloudessa piti toimia. Niinpä useimmat toimivat niin kuin ennenkin ja syntyi suurten virheratkaisujen summa.

Esko Aho 1996: 176³¹⁵

Suomi ei ole puhdas markkinatalous, se on pikemminkin sekatalous, johon liittyy runsaasti sääntelyä ja jonkin verran suunnittelutalouden piirteitä. Suomessa on kuitenkin vapaiden vaalien ja poliittisen prosessin kautta valittu järjestelmä, jonka tavoitteena on toimivuus. Neuvostoliiton hajoaminen muutti Suomen poliittista asemaa, vapautti poliittista retoriikkaa

³¹⁴ "Sanalla 'vallankumous' on monet kasvot. Se loihtii esiin näkyvän nopeasta, jopa karkeasta tai väkivaltaisesta muutoksesta. Joillekin sillä on (poliittisessa mielessä) edistyksellinen merkitys: vallankumoukset ovat hyvistä, ja jo yksin ajatusta taantumuksellisesta vallankumouksesta, sellaisesta joka kääntää kellon viisarit taaksepäin, on pidetty käsitteenä ristiriitaisena. Toiset taas näkevät vallankumoukset arvokaiden asioiden kannalta tuhoisina ja siten pahana. Nämä kaikki ja monet muut merkitykset liittyvät sanaan, joka kerran tarkoitti yksinkertaisesti käännöstä sanan kirjaimellisessa merkityksessä. Ollakseni selkeä siitä, miten itse käytän termiä tässä yhteydessä: käytän sitä sen vanhimmassa, vertauskuvallisessa merkityksessä ilmaisemaan 'suurta muutosta tai muunnosta asioiden tilaan tai johonkin nimenomaiseen asiaan' – eli siis merkityksessä, joka juontaa juurensa 1400-luvulta ja joka edeltää puolellatoista vuosidalla vallankumous-termin käyttöä yhtäkkisen poliittisen muutoksen merkityksessä. Tässä merkityksessä, jossa teollisen vallankumouksen tuntijat ovat aina käyttäneet sitä, siinä missä jotkut muut puhuvat keskiaikaisesta 'kaupallisesta vallankumouksesta' tai 1600-luvun 'tieteellisestä vallankumouksesta' tai 1900-luvun 'seksuaalisesta vallankumouksesta'. Painotus on siten pikemminkin syvällisessä kuin nopeassa." (Suomennos/SaS)

³¹⁵ Aho toimi pääministerinä hallituksessa, joka joutui suunnittelemaan ja toteuttamaan talouspolitiikan, jolla Suomea lähdetiin nostamaan lamasta.

ja mahdollisti EU:n sisämarkkinoihin osallistumisen, mutta käsitystä siitä kuinka hyvä järjestelmä toimii, se ei juurikaan muuttanut.

Pentti Vartia 2003: 4

Kirjan tähänastisen tarkastelun tarkoituksena on ollut pyrkiä rekonstruoimaan mahdollisimman jäsentynyt ja ensikäden tietoon pohjautuva kuva taloudellisen toiminnan parin viime vuosikymmenen kehityspiirteistä, erityisesti niistä talousmallimme muutosprosesseista ja niiden yhteydessä vaikuttaneista muutosta välittävistä mekanismeista á la Schmidt, joiden kautta nykytilanteeseen on tultu.

Kun kyse on runsaan kahden vuosikymmenen mittaisesta, tapahtumiltaan poikkeuksellisen rikkaasta ajanjaksosta ja kun varsinaista perustutkimusta aihealueelta on entuudestaan kovin vähän, on selvää, että yksi kirjoittaja ja yksi kirja voivat käsitellä tapahtumia ja asioita vain valikoiden ja rajoitetusti. Lisäksi valitut näkökulmat, rakenteet ja tarkastelukehikot sekä käytetyt empiirinen aineisto vaikuttaa suuresti siihen, kuinka hyvin – laaja-alaisesti, syvällisesti, monipuolisesti ja siten luotettavasti – tapahtuneita muutosprosesseja onnistutaan kuvaamaan ja millainen kokonaiskuva niistä tällä perusteella lukijalle muodostuu.

Kirjassa hahmottuvan kokonaiskuvan oikeellisuutta ja tarkastelun hyödyllisyyttä on pyritty varmistamaan alun tutkimustehtävän määrittelyn ja rajausten lisäksi myös kahdella muulla tavalla. Ensiksikin muutosprosessi on asetettu tarkastelukehikkoon, joka on muodostettu käymällä läpi aihepiiriin liittyvä tähänastinen taloustieteellinen kirjallisuus. Toiseksi prosessin kokonaisuuden hahmottamiseksi tapahtuneita muutoksia on tarkasteltu vaihteittain, useammasta eri näkökulmasta ja keskitytty erityisesti sellaisille osa-alueille, joiden tapahtumista käytettävissä on mahdollisimman autenttista ensikäden tietoa.

Näin hahmottuva kokonaiskuva on mielenkiintoinen, suorastaan jännittävä. Siinä piirtyy kuva kasautuneista muutosmekanismeista ja niiden lyhyen ajanjakson kuluessa tapahtuneen purkautumisen myötä syntyneestä muutosvyörystä. Suomalaisen yhteiskunnan voi hyvällä syyllä sanoa läpikäyneen syvällisen uudistusprosessin, jonka voi hyvin nähdä schumpeteriläisenä luovana tuhona.

Sellaisina ajanjaksoina kuin 1990-luku Suomen osalta oli, Schumpeterin kuvaama luovan tuhon prosessi – ”talouden rakenteita sisältäpäin mullistava (revolutionizing), jatkuvasti vanhentuneita, kilpailukykynsä menettäneitä rakenteita tuhoava ja samaan aikaan uusia korvaavia tilalle kehittävä taloudellisen muutoksen muoto tai tapa (a form or method of economic change, ks. Schumpeter 1943 [1987]: 83)”³¹⁶ – tulee aivan erityisen selvästi näkyviin. Yhtäältä se on hyvin

³¹⁶ Harvoin schumpeterilaisesta luovasta tuhosta puhuttaessa on kuitenkaan tuotu esille sitä, että kirjassaan *Capitalism, Socialism and Democracy*, jossa Schumpeter lanseerasi tämän myöhemmin niin laajasti nimenomaan markkinatalousretoriikassa käyttöön otetun terminsä, se liittyi varsin mielenkiintoiseen asiayhteyteen. Kirjan osa II, ”Can Capitalism Survive?”, alkaa nimittäin suorasukaisesti seuraavaan tapaan: ”Can capitalism survive? No. I do not think it can.” (Voiko kapitalismi selviytyä hengissä? Ei, en usko, että se voi.) Tosin teksti jatkuu: ”But this opinion of mine, like that of every other economist’s who have pronounced upon the subject, is in itself completely uninteresting. What counts in any attempt at social prognosis is not the Yes or No that sums up the facts and arguments which lead up to it but those facts and arguments themselves. They contain all that is scientific in the final result. [...] My final conclusion therefore does not differ, however much my argument may, from that of most socialist writers and in particular from that of all Marxists.” (Mutta minun mielipiteeni, kuten kenen tahansa ekonomistin, joka on lausunut käsityksensä aiheesta, on itsessään täysin epäkiinnostava. Se, millä on merkitystä missä tahansa yrityksessä sosiaaliseen ennusteeseen, ei ole Kyllä tai Ei, joka kokoa yhteen siihen johtaneet tosiasiat ja väitteet, vaan nuo tosiasiat ja väitteet itsessään. Niihin sisältyy kaikki se, joka on tieteellistä loppu-

traumaattinen kehitysvaihe, johon sisältyy vanhentuneiden rakenteiden ja ajattelumallien syrjäytymiseen liittyen paljon tuskaa, ahdistusta ja onnettomia ihmiskohtaloita. Toisaalta se on samalla kuitenkin myös uuden syntymisen aikaa, eräänlainen talouden rakenteita ravisteleva ja uudistava ”puhdistava suihku”.

Toimittamassaan *Kilpailu strategisena valmentajana* -kirjassa Kivikko, Lindell & Naukarinen ovat kuvanneet tätä ilmiötä – ja samalla myös siihen liittyviä toimialakohtaisia näkökulmaeroja, joita ei pidä unohtaa – seuraavasti (1997: 335):

Kilpailun avautuminen ei merkitse identtistä oppimis- ja muutoshastetta eri toimialoilla. Kaikki kokevat puserruksen synnyttämän ahdistuksen, samanaikaisesti kaikki myös kokevat saaneensa siivet selkään: vihdoin on mahdollisuus yrittää ja näyttää, mihin todella pystytään. Käytännön liiketoiminnan tilanteet eroavat kuitenkin suuresti toimialasta toiseen ja sen myötä tarpeet kehittää strategisia kyvykkyksiä. Mikä yhdessä yrityksessä on ensisijaista, on toisen toimialan yrityksissä hädin tuskin tunnistettu pulmaksi. Muutoksen perusluonne näyttäisi muovautuvan kolmen tekijän yhteisvaikutuksen tuloksena: (1) muutosaskeleen pituus itse kilpailun osalta; (2) muutos omistajien tuotto-odotuksissa; (3) muutoksen kattavuus eli kysymys yhteiskunnallisten tai viranomaisvelvoitteiden säilymisestä.

Jotain juuri tällaista tapahtui suomalaisessa talouselämässä viimeisten parinkymmenen vuoden aikana. Kuten murrokset yleensä, kyseessä ei ollut Suomenkaan osalta mikään päätöksentekijöiden ohjauksessa toteutettu tavoitteellinen prosessi – Holkerin hallituksen 1980-luvun lopulla tavoittelema ”hallittu rakennemuutos” (ks. Pohjola 1996: 143).

Pikemminkin kyseessä on ollut enemmän tai vähemmän omalla painollaan ja omien sisäisten lainalaisuuksiensa mukaan edennyt tapahtumaketju, jolle voidaan näin jälkikäteen tunnistaa tietyt liikkeelle panevat tapahtumat ja voimat sekä eri kehitysvaiheet ja kulminaatiopisteet. Kokonaisuutena, kerran alkuun päästyään se kuitenkin määräsi pitkälle itse ne urat, joita se eteni, ja joihin talouden eri toimijat yrittivät parhaansa mukaan sopeutua.

North on kuvannut tällaisiin talouden kehitysvaiheisiin liittyvää yleistä taloudellista logiikkaa seuraavasti (North 1981: 171):³¹⁷

The term ”economic revolution” is intended to convey two distinct changes in an economic system: a fundamental change in the productive potential of the society as a consequence of a basic change in the stock of knowledge, and a consequent, equally basic, change in organization to realize that productive potential.

tuloksessa. [--] Näin ollen minun lopullinen johtopäätökseni ei näin ollen poikkea, niin paljon kuin argumenttini saattavatkin poiketa, siitä, mitä useimmat sosialistikirjoittajat ja erityisesti kaikki marxilaiset ovat esittäneet). Pääsyy itävaltalaisyyntyisen, mutta kirjan kirjoittamisen aikoihin Harvardin yliopistossa USA:ssa vaikuttaneen Scumpeterin synkkään johtopäätökseen on hänen arvionsa kapitalismin liiallisesta tehokkuudesta, jonka hän arvioi tuhoavan sen. (Alun perin Schumpeter 1942, tässä viittaus 5. painokseen [1987]:82–83.)

³¹⁷ ”Termillä ’talouden vallankumous’ on tarkoitus kattaa taloudellisen järjestelmän kaksi erillistä muutosta: tietovarannon muutoksen seurauksena syntyvä perustavaa laatua oleva muutos yhteiskunnan tuotannollisessa potentiaalissa, ja vastaavasti, aivan yhtä perustavaa laatua oleva muutos tämän tuotannollisen potentiaalin lisäyksen mahdollistavissa organisaatioissa.” (Suomennos/SaS)

Suomen osalta suuri linja tapahtuneessa muutoksessa on ollut kansantaloutemme 1950-luvun lopulta alkaneen avautumisen jatkuminen ja nopeutuminen sekä suomalaisen talousmallin siirtyminen koordinoidusta ja yhteistoimintapohjaisesta markkinataloudesta (CME/collaborative business system) aimo askeleen kohti liberaalia, globaalimarkkinataloutta (LME/compartmentalized business system).

- Muutosprosessin alussa olivat yleisinä tekijöinä teknologiset muutokset, niiden avaamat uudet mahdollisuudet ja niiden myötä, osittain niihin liittyen, kehittynyt asenneilmaston ja yhteiskunnallisen ilmapiirin muuttuminen markkinavetoisen taloudellisen ajattelun suuntaan
- ja niiden synnyttämien muospaineiden seurauksena eri tuote- ja palvelu- sekä pääoma-markkinoilla toteutetut deregulaatioprosessit [sääntelyn purkaminen]
- epäonnistuneen talouspolitiikan, Neuvostoliiton romahtamisen ja huonojen suhdanteiden yhteisvaikutuksena syntynyt poikkeuksellisen syvä lama (ks. Honkapohja, Koskela & Paunio 1996; Kiander & Vartia 1998; Englund & Vihriälä 2003)
- Neuvostoliiton romahtamisen ja Suomen EU-jäsenyyden myötä tapahtunut taloudellinen ja henkinen vapautuminen ja avautuminen (paitsi ulos-, nyt erityisesti myös sisäänpäin)
- sekä tämän kaiken käynnistämät ja kiihtyvällä vauhdilla – tosin eri toimialoilla toimialan globaalin muospaineen mukaan hieman toisistaan poikkeavalla ajoituksella – edenneet yritysrakenteiden ja -strategioiden sekä koko suomalaisen talouselämän instituutioiden ja yhteistoimintarakenteiden syvälliset muutokset.

Luvun 6 (ja liitteen 3) aikajanalle rekonstruoituna tapahtumien kulku jäsentyy jälkikäteen tarkasteltuna varsin selkeäksi, taloutemme rakenteita ja toimintamalleja todella syvältä kouraiseeksi, mutta sinänsä loogiseksi muutosprosessiksi, joka kuitenkin sekä yllätti vailla selkeää tahtotilaa ja kansallista muutosstrategiaa olleet suomalaiset päätöksentekijät, ja joka sen lisäksi vielä ”karkasi” monista eri tekijöistä johtuen suomalaisen päätöksentekokoneiston käsistä.

Luvun 7 kurkistusaukko keskeisten päätöksentekijöiden mielenmaisemaan kuitenkin osoitti, että vaikka monet muutokset – ja pieleen menossa olevan talouspolitiikan ja kokonaistaloudellisen kehityksen vaaran merkit – havaittiin ja niistä keskusteltiin (ainakin joidenkin) päättäjien keskuudessa jo varsin varhaisessa vaiheessa, murroksen myötä tapahtuneen paradigman muutoksen hahmottaminen ja varsinkin sen muuttaminen yhteiseksi kansalliseksi näkemykseksi ja tahtotilaksi osoittautui – pitää kai sanoa, tälläkin kertaa – erittäin vaikeaksi.

Vaikka Schmidtin (2002) tarkoittama ”yhteiskuntapoliittisten preferenssien ja legitimitietin perinteinen yhteensopivuus” (”fit”) alkoi Suomen osalta murtua kiihtyvällä tahdilla jo 1980-luvulla, kesti oman aikansa löytää muuttuneen tilanteen vaatima uusi tasapaino ja yhteensopivuus muutoksen vaatimien ”toimenpiteiden sisällön ja niitä toteuttavien päättäjien kyvyn” välille (vrt. edellä luvussa 1 esitetty yhteenveto Schmidtin esittämästä tarkastelukehikosta).

Osaltaan tähän vaikuttivat paradigman muutosilmiöiden hahmottamisen yleisen vaikeuden ohella muutamien suomalaisen erityispiirteet. Samaan aikaan kun tulossa olevat muutokset alkoivat jo vaikuttaa taloutemme perusrakenteissa, pyrittiin maamme talouspoliittista ja poliittista linjaa nimittäin muuttamaan tavalla, joka horjutti kriittisessä vaiheessa yhteiskuntamme perinteisiä yhteistyökuvioita ja ajattelumalleja.

Kokonaissuunnitelman puuttumisen ja tuon aikakauden retoriikkaan liittyneen epäsuomalaisen dogmaattisuuden ohella tämä asetelma sekoitti muutosten edellyttämää diskurssia (ja

perinteistä suomalaista konsensusajattelua) ja hämärsi etenkin 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa päättäjiemme kykyä löytää yhteistä analyysiä ja sille pohjautuvaa kansallista tahtotilaa kiihtyvällä voimalla päälle vyöryvien muutosprosessien hallitsemiseksi.

Muutosten edetessä ja alkaessa varsin pian horjuttaa talouselämämme totuttuja perusteita tähän liittyivät myös muut informaatio- ja disinformaatio-ongelmat, julkisuus- ja valtapelit ym. suuriin murrokseen elimellisesti kuuluvat ilmiöt.

Näkökulman viimeksi mainittuun problematiikkaan antoivat tietoruudun 16 professori Markku Kuisman tuoreeseen KOP-historiaan (Kuisma 2004) perustuva suorastaan dramaattinen katsaus suomalaista talouselämää pitkään hallinneiden finanssiryhmien kaatumisen luomaan dynamiikkaan sekä sitä täydentäviin tietoruudun 32 katsaukseen pellervolaisen kentän mielipidekirjoon ja tietoruudun 33 katsaukseen suomalaiseen mediatodellisuuteen.

Yhdessä nämä kaikki näkökulmat antavat hyvän kuvan siitä jännitekentästä, jossa talouksemme murrosprosessi 1980-luvun lopulta lähtien kiihtyvällä vauhdilla eteni ja jossa sen ajan toimijat joutuivat toimimaan.

Muutoksen hahmottamista ja hallitsemista vaikeutti, kuten ”kuhninsa” huolella lukeneiden (Kuhn 1962 [1970]) olisi pitänyt arvatakin, myös perinteisten käsitteiden ja toimintamallien muuttuminen. Tätä tarkasteltiin luvuissa 8 ja 9 omistajuuden ja omistajaohjauksen sekä yhteistyön näkökulmasta.

Osuustoiminnan osalta omistajuuskysymyksiin liittyi ainakin kaksi tärkeää näkökulmaa. Ensiksikin suhteen ottaminen osuustoiminnalle perinteisesti vieraaseen omistajuuteen yleensä ja sen ammattimaisen käsittelyn oppiminen ja toteuttaminen osana sovellettavia liiketoimintastrategioita. Ja toiseksi suomalaisomistuksen säilymisen varmistavan omistajapoliittisen linjauksen muodostaminen osuustoiminnan omistajaohjaukseen.

Yleisenä yhteiskunnallisena ilmiönä omistajuuden osalta kyse oli tämän markkinatalouden perusolemukseen liittyvän, mutta suomalaisen yhteiskunnan sotienjälkeisessä poliittis-yhteiskunnallisessa todellisuudessa maton alle piilotetun käsitteen ja ilmiön rehabilitoimisesta niin yhteiskunnalliseen todellisuuteen kuin elinkeinoelämän rakennemuutosten käytännön hallinnoimiseen. Tältä osin Suomessa tapahtunut kehitys ja taloudellisen ohjauksen painopisteen siirtyminen kohti markkinaehtoista vaihtoehtoa sopii hyvin siihen kuvaan, johon uusin organisaatiotaloustieteen piirissä tapahtunut tutkimus on viime vuosina päätyntä (Holmström & Kaplan 2001; Holmström & Milgrom 1998). Vaikka omistajuuden ja omistajaohjauksen uusrenessanssi tapahtui suomalaisessa talouselämässä yleismaailmallisesti varsin myöhään, tuli siitä 90-luvun kuluessa yksi talouselämän keskeisiä työkaluja, joillekin suorastaan kaiken kattava mantara.

Samaa ei voi sanoa luvussa 9 tarkastelluista 1990-luvun yhteistoiminta-ajatuksista. Siinä, missä uusi omistajuusajattelu sopi hyvin uuden tulossa olevan liberaalin markkinatalousmallin tarkastelukehikkoihin ja retoriikkaan, joutuivat kaikenlaiset yhteistyöajatuksukset ja -mallit uimaan yleisesti uudessa huomattavasti aikaisempaa kovempaa ja yksilökeskeistä markkinatalousmallia edustavassa yhteiskunnallisessa todellisuudessa ankaraan vastavirtaan.

Tämä on erityisen tärkeä näkökohta osuustoiminnan kannalta, edustaahan osuustoiminta – kooperaatio (yhteistoiminta) – taloudessamme organisaatiomallia, jonka ytimeen yhteistoiminta lähtökohtaisesti kuuluu. Näin ollen 1990-luku ei tuonut pysyvämpää muutosta suomalaiseen osuustoimintaan vertikaalisen integraation rinnalle tavoiteltua horisontaalista (yli osuus-

toimintaryhmien rajojen ulottuvaa yhteistoiminta-) ulottuvuutta, vaikka sitä erityisesti ns. punapääoman puitteissa kovasti ja aivan käytännön toteutukseen asti yritettiinkin (ks. tietoruutu 34).

Päinvastoin perinteisten osuustoimintaryhmien hajoaminen 1990-luvun alussa lihan- ja maidonjalostuksessa sekä pankkitoiminnassa merkitsi myös osuustoiminnan osalta käännettä uuteen eriytyvään (Whitleyn luokittelussa erillisinä saarekkeina toimivien yritysten) suuntaan. Yhtäältä tämä toi kilpailun myös osuuskuntien välille ja purki vanhoja vertikaalisia yhteistointarakenteita, mutta samalla se kuitenkin loi tilalle erityisesti palveluosuustoiminnan puolella joitakin uusia, perinteisesti vaikeasti ylitettävissä olevia poliittis-historiallisia (SOK:n ja Ekan Inex-yhteistyö) tai toimialarajoja (OPK- ja Lähivakuutus-ryhmien vakuutusyhteistyö) rikkoneita, mutta ajan hengessä tiukan liiketaloudelliselle win-win-ajattelulle (kaikki voittavat) rakentuneita, ei välttämättä ikuisuuksia jatkuvia yhteistyökuvioita.

Kuten edellä oleva tarkastelu on osoittanut, pellervolaisen osuustoiminnan piirissä jännitteet heijastuivat jossain määrin myös henkilötasolle.³¹⁸

Kokonaisuutena 1990-luku muodostaa kuitenkin mielenkiintoisen paradoksin:

- Yhtäältä tapahtunutta murrosta ei voi parhaalla tahdollakaan sanoa hallituksi. Käytettävissä olevan todistusaineiston perusteella se ei ole ollut sitä sen paremmin tavoitteenasettelun ja tahtotilan kuin varsinaisten muutosprosessien hallinnan osalta. Toki yhteiskunnassa oli eri puolilla eriaisteisia ajatuksia tarvittavista muutoksista. Samoin, vaikkakaan ei aina samoissa piireissä, alkoi syntyä myös kasvavaa kriisitietoutta siitä, että asiat eivät ole kehittymässä hyvään suuntaan. Tässä suhteessa läpikäymämme todistusaineisto tukee edellä olevassa Ahon lainauksessa olevaa, lamavuosina pääministerin näköalapaikalta tehtyä johtopäätöstä muutosprosessin yleisestä luonteesta: ”[Y]hdelläkään talouden päättäjällä ei ollut selkeää käsitystä siitä, miten avautuvassa taloudessa piti toimia. Niinpä useimmat toimivat niin kuin ennenkin ja syntyi suurten virheratkaisujen suma.” (Aho 1996:176).
- Toisaalta vuosikymmenen vaihteen syvä lama ja alkuun päästyään enemmän tai vähemmän omalla painollaan ja hallitsemattomasti edennyt talouselämän rakennemuutos – yhdistyneenä maamme geopolitiittisen aseman muutokseen Neuvostoliiton romahtamisen, maamme EU-jäsenyyden ja EU-laajentumisen myötä – auttoivat Suomen kehitysuralle, joka teki suuret muutokset mahdollisiksi.
- Samalla kaikki nämä tekijät synnyttivät viimein myös sen akuutin kansallisen hätätilan – joidenkin jo 1980-luvulla peräänkuuluttaman kriisitietoisuuden (ks. edellä luku 7) – jonka kautta suomalainen yhteiskunta onnistui taas – kuten niin monesti ennenkin vastaavatyypisissä tilanteissa – kokoamaan voimat yhteiseen ponnistukseen. Se pakotti myös päätöksentekijät löytämään uudelleen yhteisen kansallisen linjan (vientivetoisen talousstrategian) kansantaloutemme pelastustalkoisiin.
- Ja tässä kaikessa viimein auttoivat paitsi se, että lama ja siihenastiset rakennemuutokset olivat ehtineet jo virtaviivaistaa talouselämämme rakenteita ja siten sen iskukykyä, myös Neuvostoliiton kaatumisen ja EU-projektin etenemisen myötä vapautunut yhteiskunnallinen

³¹⁸ Tältä osin henkilökohtainen käsitykseni kuitenkin on tällä hetkellä, että todellisuudessa kyse ei ollut niinkään henkilöistä sinänsä – eikä välttämättä edes eri henkilöiden erilaisesta suhtautumisesta menossa oleviin muutosprosesseihin. Pikemminkin uskon kyseen olleen siitä, että eri henkilöiden edustamat yritykset olivat joko toimiala- ja/tai strategisista syistä erilaisessa asemassa, mikä edellytti niitä edustavilta keskeisiltä johtohenkilöiltä niin julkisuudessa kuin henkilötason suhteissa tietäntyyppistä oman yrityksen sopeutumisprosessia tukevaa profiloitumista.

ilmapiiri ja liikkumatila ja viimein myös ne lisäresurssit ja osaaminen, jotka ulkomaiset investoijat ja investoinnit toivat 1990-luvun loppua kohden lisääntyvässä määrin suomalaiseseen kansantalouteen ja talouselämään.

Tilanteen paradoksisuus liittyy paitsi tähän kaksijakoisuuteen, erityisesti siihen, että vaikka suomalaisen talousmallin muutos on ulkoisten tunnusmerkkien ja taloutemme instituutioiden osalta jo pitkälle tapahtunut tosiasia, on sopeutuminen ihmisten ja myös instituutioiden sisäisessä ymmärryksessä ja käyttäytymisessä vielä pahasti kesken.

Tämä on asia, jonka vaikutuksia voimme lukea joka päivä lehdistä ja kuulla ikään kuin rivien välistä keskustellessamme ihmisten kanssa. Se on myös tosiasia, joka tulee näkymään vielä pitkään kansakuntamme henkistä hyvinvointia (ja siten tuottavuutta) kuvaavissa mittareissa, ja joka muodostaa lähivuosina yhden yhteiskuntapolitiikkamme ja myös yritysjohtamisemme keskeisimmistä, mutta samalla vaikeimmista haasteista.

Perimmältään kysymys on siitä, että ihmiset ja instituutiot oppivat toimimaan ja myös hyväksikäyttämään maamme uutta talousmallia ja ”konetta”, mallia, joka tuli niin monelle tosiasiassa suurena yllätyksenä, ja jonka syvintä olemusta ja toimintatapaa olemme itse kukin – kuka suuremmalla ja kuka pienemmällä motivaatiolla varustettuna – vasta vähitellen oppimassa.

Tähän problematiikkaan päätoimittaja Tapani Ruokanen on tuonut tuoreessa EVA-raportissaan *Suomen menestyksen eväät. Tiekartta tulevaisuuteen* mielenkiintoisen lisäulottuvuuden. Hänen kirjoittamansa vastaa myös omaa käsitystäni, ja uskon, että hänen ajatuksensa ovat alkaneet vaikuttaa jo nyt tarkasteltavana olevana ajanjaksona yhteiskunnallisten asioiden hoitoon maassamme (Ruokanen 2004: 11, 105):

Suomalaisen yhteiskunnan pienuus ja mutkattomuus auttoivat historian aikaisempien käännekohtien yli: Suomi on ollut klubi. Nykyisen murroksen aikana yhteydet globalisoituvan elinkeinoelämän ja poliittisten päätöksentekijöiden välillä ovat ohentuneet, varsinkin nuoremassa johtajapolvessa. [--] Suomalaisessa politiikassa ja elinkeinoelämässä on käynnissä sukupolvenvaihdos. Uusi elinkeinoelämän päättäjäpolvi ei välttämättä enää rakenna samanlaista suomalaista yhteys- ja suhdeverkostoa kuin aikaisemmat: se panostaa omaan yritykseen, kansainvälisiin suhteisiin – ja yksityiselämään. Tämä voi heikentää suomalaisen yhteiskunnan toimivuutta ja tehokkuutta, vähentää politiikan ja elinkeinoelämän yhteisymmärrystä. Vanhat verkostot rapistuvat, koska niitä ei tarvita tai koeta tarpeellisiksi.

TIETORUUTU 34: Punapääoma opetti suomalaista osuustoimintaa kantapään kautta

Punapääomaa oli paljon – omaa liian vähän. [--] Eivät punapääoman yritykset kaatuneet tähän [1990-luvun alun] lamaan. Kysymys on enemmänkin kulttuurista, joka muodostui tavaksi hoitaa huonoja tuloksia. [--] Rikkauden illuusio realisoitui ennen kaikkea luottamusjohdon arvioidessa toimintaa ja vetäessä johtopäätöksiä. [--] Punapääomalle oli tyypillistä, että uutta businesta rakennettiin surutta ja sen tuloksilla kuviteltiin aukeavan paikan auringossa. [--] Syntyi yritysryppäitä, yhtiöjärjestelyjä, konserneja, alakonserneja – kokonaisuuden hallinta vaikeutui koko ajan. Osaamisen valvonta oli kasvava ongelma ja

voitot sekä tappiot alkoivat mennä sekaisin. Tulosta tehtiin yhä enemmän sisäisin siirroin.
Jorma Savolainen 1995: 12–13

Suomessa on kolme kansanvaltaisesta juuresta kasvanutta yritystoiminnan osa-aluetta: säästöpankkitoiminta sekä työväenliikkeen ja pellervolainen osuustoiminta. Minusta Pellervon satavuotishistoriaprojekti tekisi arvokkaan palveluksen suomalaiselle yhteiskunnalle löytämällä syyt tai edes osan keskeisiä syitä siihen, miksi näistä kolmesta vain pellervolainen osuustoiminta on säilynyt viime vuosien murroksessa hengissä ja ainakin päältä päin katsoen hyvässä kunnossa.

Hannu Soikkanen 1995³¹⁹

Pellervolaisella puolella suhtautuminen punapääoman romahdukseen on ollut aina näihin päiviin asti kaksijakoinen. Yhtäältä kun on tiedetty, että tämä asia on edistykselliselle osuustoimintaliikkeelle ja koko poliittiselle vasemmistolle erityisen arka asia, ei sitä ole haluttu ulkopuolelta, mutta kuitenkin ikään kuin saman suvun sisältä, entisestään pahentaa. Vahingonilosta puhumattakaan, johon sortumisen inhimillisestä vaarasta tosin pellervolaisten oma Hankkija/Novera -tapaus on pitänyt osaltaan huolen. Toisaalta pellervolaisen osuustoiminnan piirissä punapääoman romahdus, samoin kuin Hankkija/Noveran konkurssi, on nähty osuustoiminnallisesti selkeäksi oppimisen paikaksi. Tämän vuoksi sen analysoimista ja siitä puhumista on pidetty tarpeellisenä.³²⁰

Tutkimukseni kannalta edistysmielisen osuustoiminnan (E-liikkeen/punapääoman) romahdus on kuitenkin sinivalkoisen pääoman sortumisen ohella yksi suomalaisen talousmallin vuosituhanne vaihteen murroksen ydinprosesseja. Erityisesti kun tutkimus suoritetaan kirjani tapaan osuustoimintanäkökulmasta, vaatii se välttämättä oman katsauksensa. Kun minulla ei ole prosessista varsinaista omakohtaista kokemusta, joudun tässä yhteydessä tukeutumaan toisten asiantuntijoiden tietoihin. Varsinainen tieteellinen perusselvitys asiasta vielä puuttuu. Tämän vuoksi olen myös sijoittanut tietoruudun juuri tähän kohtaan, aivan osan III loppuun.

Vasemmistoliiton kansanedustajan ja myös edistysmielisessä osuustoimintaliikkeessä luottamushenkilönä toimineen Esko Seppäsen kirjan *Punapääoman romahdus* (1995) sisällysluettelon pääotsikot pelkistävät dramaattisella tavalla punapääoman 1990-luvun kujanjuoksun, aikataulun ja keskeiset kulminaatiopisteet:

³¹⁹ Tämän näkemyksen Helsingin yliopiston poliittisen historian emeritus professori Hannu Soikkanen, työväenliikkeen ja edistysmielisen osuustoiminnan historiaan perehtynyt tunnettu historioitsija, esitti omana evästyksenään Pellervon satavuotishistorian kirjoittamista aloittelevalle työryhmälle vieraillessaan sen yhdessä projektikokouksessa syksyllä 1995.

³²⁰ Pellervo-Seura julkaisikin varsin pian Hankkija/Noveran konkurssin jälkeen Sakari Vapaakallion laatiman raportin *Hankkijasta Noveraksi – Mikä petti?* (Vapaakallio 1995). Tältä pohjalta Vapaakallio ja Hankkijan rahoitusjohtajana pitkään toiminut Kimmo Varjovaara laativat koulutusmateriaalin, jota Pellervo-Instituutti Oy käytti pitkään luottamusjohdolle suunnattujen kurssiensa vakio-ohjelmana. (Vapaakallion äkillisen poismenon jälkeen hänen tilalleen Varjovaaran aisapariksi tuli Hankkija/Noveran hallinnossa pitkään työskennellyt Hankkija-Maatalous Oy:n hallintoneuvoston puheenjohtaja, hämeenkyröläinen maanviljelijä Eero Norokorpi). Myöhemmin kirjallisella puolella Vapaakallion aloittamaa tutkimustyötä jatkoi ja syvensi tri Martti Häikiö Hankkijan perinneyhdistyksen toimeksiannosta laatimallaan historiateoksella *Satoa ja katoa Hankkijan saralla. Hankkijan ja Noveran historia 1955-1992* (Häikiö 1997).

STS-Pankki KOP:ille 24.11.1992 – EKA pakkosaneeraukseen 20.10.1993 – Haka konkurssiin 15.3.1994 – Kansa konkurssiin 29.12.1994 – Elanto velkasaneeraukseen 15.3.1995 – TVK konkurssiin, SAK ei – SKP konkurssiin, SDP ei.

Osuustoiminta-lehden pitkäaikainen yritysanalyytikko, ekonomi Jorma Savolainen puolestaan kertoo artikkeliinsa ”Punapääomaa oli paljon – omaa liian vähän” laatimassaan asetelmassa pähkinänkuoressa tämän prosessin keskeiset taloudelliset ulottuvuudet (Savolainen 1995: 12):

1990-luvun taite	
<u>Punapääoman keskeiset yritykset:</u>	<u>Yhteenvetotietoja/vallan mittarit:</u>
Eka-yhtymä	Liikevaihto 22 mrd. mk
STS	Omat pääomat 4,4 mrd. mk
Op Yhteistuki	Tulos 0,1 mrd. mk
Elanto	Henkilöstö 28 000
Nykytaso	
<u>Suurimmat* jäljellä olevat/velkasaneerauksessa:</u>	<u>Yhteenvetotietoja/saatavissa olevia:</u>
Tradeka (Eka)	Liikevaihto 8 mrd. mk
Restel (Eka)	Tulos 0,4 mrd. mk
Elanto	Henkilöstö 9600
	(luvut vuoden 1993 pohjalta, osoittavat suunnan)

* Clarendon/USA ei luvuissa mukana /yksin itsenäinen)

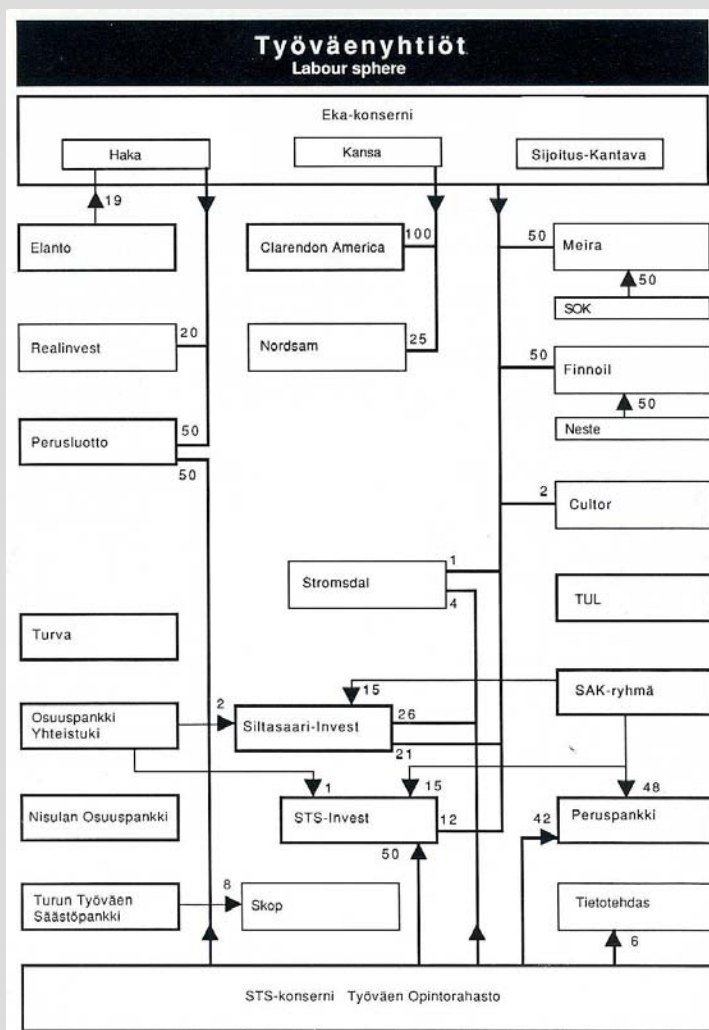
Reino Lanton *Pörssiyhtiöiden omistus 1990* -kirjaan sisältyy kaavio (kuvio 28), jossa työväenyhtiöt on esitetty yhtenä suomalaisen elinkeinoelämän valtapiirinä (Lantto 1990: 19).³²¹

Punapääoman romahdus – kuten myös Hankkija/Noveran konkurssi – on selvästi poikkeuksellinen vaihe suomalaisen osuustoiminnan muutoin ”suurilta ruumiilta” säästyneessä sata-vuotisessa historiassa. Samalla siinä kulminoituivat tietyt osuustoiminnallisen yrittämismallin erityispiirteistä johtuvat liikkeenjohdolliset haasteet kuten myös viime vuosikymmenien erilaisten strategisten linjavalintojen seurausvaikutukset.

Osuustoiminnallisen yrittämisen lähtökohtana olevissa kansainvälisissä toimintaperiaatteissa korostuu tietoinen pyrkimys ylimääraisten riskien karttamiseen – niin strategisella, rakenteellisella kuin aivan käytännön liiketoimintapäätösten tasolla. Toinen kansainvälisten osuustoimintaperiaatteiden keskeinen peruslähtökohta on pitää politiikka näiden liiketoimintojen ja niiden taustalla olevien jäsenyhteisöjen ulkopuolella. Punapääoman osalta nämä ovat kuitenkin esimerkiksi Jorma Savolaisen (1995: 12–13) ja Esko Seppäsen (1995) mielestä juuri ne tekijät, jotka ovat nousseet korostetusti esille etsittäessä syitä sen dramaattiselle romahtamiselle.

³²¹ Lanton laatimasta kaaviosta ilmenee paitsi näiden yritysten keskinäiset omistukselliset yhteydet, myös tämän yritysryppään mielenkiintoisella tavalla japanilaisten keiretsujen esikuvaa kaksinapaiselta ydinrakenteeltaan muistuttava ryhmärakenne (Dodwell 1992; ks. myös Skurnik 1994e ja liite 13).

Kuvio 28 Punapääoman muodostama finanssiryhmä



Lähde: Lantto 1990: 19

Eikä kyse ollut vain puhtaasti liiketaloudellisista riskeistä, joita toki niitäkin otettiin aika surutta, kuten Savolainen alussa olevassa sitaatissaan toteaa, vaan myös osuustoiminnallista yrittämismalliin liittyvistä rakenteellisista riskeistä. Sellaisena voi hyvin pitää 1980-luvun alussa toteutetulla jättifuusiolla synnytettyä monimutkaista ja keskitettyä yritysraakennetta, jonka avulla OTK/Ekan vähittäiskauppatoiminnot koottiin yhden valtakunnallisen yrityksen puitteisiin.

Vaikka Pellervon satavuotishistoriaprojekti ei ehkä kyennyt vastaamaan kattavasti professori Hannu Soikkasen tämän tietorudun alussa olevassa sitaatissa sille omana evästyksenään esittämään ”toimeksiantoon”, myös sen tulosten perusteella erilainen suhde politiikkaan on yksi tärkeä tekijä, jossa nämä osuustoimintahaarat eroavat toisistaan. Siinä missä politiikka oli oleel-

linen osa E-osuustoiminnan sisäistä arkipäivää ja jakoi sen jäsenyhteisöt selkeästi kahteen erilliseen ja omana kokonaisuutena toimivaan leiriin, onnistui pellervolainen osuustoiminta säilyttämään suhteensa politiikkaan pääsääntöisesti selkeästi välineellisempänä ja etäämpänä käytännön liiketoiminnoistaan (Henttinen 1999: 194–197).

Kansanedustaja Esko Seppänen on kuvannut tätä ilmiötä entisen toimittajan terävyydellä sanomalla: ”[–] SDP:n ja vasemmistoliiton parhailla kaadereilla on paikallisesta kaavoitusvalasta juopuvien kunnallispamppujen tai pönäköiden ay-miesten sielu. Sitä on *porukkavalta*, joka tuhosi punapääoman.” (Seppänen 1995: 10).

Toinen selkeä ero on yritysraakenteissa ja niiden omistajaohjauksessa. Ne säilytettiin, kuten edellä tietoruuuussa 21 ja jäljempänä luvussa 12 ilmenee, pellervolaisessa osuustoiminnassa luottamusjohdon nimenomaisilla päätöksillä selkeästi punapääomaa hajautetumpina ja vahvemmin yritysraakennelmien pohjalla olevien omistajaosuuskuntien strategisessa ja jopa operatiivisessa ohjauksessa.

Pellervolaisella puolella, itsekin monissa liemissä erityisesti säästöpankkipuolella keitetty suomalaisen elinkeinoelämän konkari Jorma Savolainen on koonnut punapääoman kriisistä saatavissa olevan opin kuuteen punktiin (Savolainen 1995: 13):

1. Tulosta ei saa rakentaa satunnaisten tulojen varaan. Nettotuloksen toistuvat tappiot kertovat siitä, että perusliiketoiminnassa on vikaa.
➔ Punapääoma oppi elämään huonojen tulosten kanssa.
2. Vakavaraisuusasema säätelee liiketoiminnan laadun ja laajuuden, vain riittävä vakavaraisuus pitää tappiot hallinnassa.
➔ Vakavaraisuus putosi niin alas, että aika toiminnan oikaisemiseen loppui.
3. Tulosten pitkään jatkunut siirtely hyvin menevien ja huonosti menevien toimintojen välillä rappeuttaa talouden.
➔ Emot järjestelivät tuloksia eri yksiköiden kesken, eivät itse tehneet tulosta.
4. Piilovarausten purku on äärimmäinen toimenpide, johon on aina yhdistettävä konkreettinen ja välittömästi toteutettava tuloksen parantamiseen tähtäävä ohjelma.
➔ Liian usein ostettiin tosiasiasa vain aikaa ja tasetekniikkaa ilman, että toiminnan uudistaminen olisi perustunut realistisiin suunnitelmiin.
5. Synnyttämällä jatkuvasti uusia yhtiö- ja organisaatorakenteita liiketoiminnan hallinta vaikeutuu.
➔ Synnytettiin jatkuvasti uusia rakenteita ilman, että toiminta tosiasiallisesti ulospäin olisi muuttunut ja samalla muutettiin taserakenteita ilman, että mitään uusia panoksia olisi saatu aikaan.
6. Liiketoiminnan ydinalueet on määriteltävä selkeästi.
➔ Punapääomalla on viimeiset vuosikymmenet taipumus hakeutua ennakkoluulottomasti uusiin bisneksiin ja laiminlyödä vanhat jättämällä ne osittain oman onnensa nojaan. Yrityssostot korostuivat investoinnin muotona. Rönsyt rasittivat matalaa vakavaraisuustasoa.

Voin omalta osaltani pitkälle yhtyä näihin Jorma Savolaisen johtopäätöksiin. Osuustoiminnan kehittämisen kannalta pidän kuitenkin tärkeänä, että myös tästä aihepiiristä tehtäisiin kunnon perusselvitys. Jatkotutkimuksissa olisi pyrittävä selittämään vielä tähänastista pidemmälle, mis-

sä määrin punapääoman romahduksessa oli kyse normaaleista liiketoiminnan riskeistä, joita 1990-luvun alun lama omalta osaltaan kärjisti, ja missä määrin liiketoiminnassa otettujen riskien realisoitumisesta omien virheiden seurauksena. Toiseksi olisi yritettävä selvittää, missä määrin koetut vastoinkäymiset liittyivät osuustoiminnalliseen yrittämis- ja omistajaohjausmalliin joko sen eräänlaisina rakenteellisina ”valuvikoina” tai sitten sen huonona toteutuksena.

OSA IV

UUSI KAKSINAPAINEN TALOUSHALLI

11 Yritystoiminnan sopeutuminen – nykyinen talousmalli, luonnos # 2

The recent financial development in Finland [--] has had profound consequences on the Finnish corporate financing environment. It is difficult not to agree with the view that the overall availability of external finance to Finnish firms has improved a great deal. The recent financial development has enhanced both the accumulation of capital and the rate of technological innovation, not least because the Finnish financial system is more diversified and stock-market oriented than it has been in the past.

Ari Hyytinen & Mika Pajarinen 2003a: 13, 9³²²

Jotta kuitenkin voisi nähdä kriisissä ei vain uhkia vaan myös mahdollisuuksia, täytyy olla vahva kriittinen silmä kriisiä edeltäneeseen historiaan. [--] Kriisin merkitys on ennen muuta kyseenalaistamisen ilmastossa, epävarmuuden ja ambivalenssin tietoisuudessa. [--] Suomen laman jälkeisessä keskustelussa oikean ja vasemman välinen jännite ei avannut mitään uusia portteja tulevaisuuteen. Tähän tarvittiin radikaalin ja taantumuksen välinen jännite. Näin on ymmärrettävissä, että tämäkin kriisi saattoi olla paitsi onnettomuus, niin myös uusien ajatusten ja uusien mahdollisuuksien siemen. Minut se sai arvioimaan uudelleen perinteisten vastakkainasettelujen merkitystä ja suunnistautumaan sellaisella poliittisella kartalla, joka ei tunne vasemman ja oikean poliittista polarisaatiota. Yhtä lailla se viritti pohtimaan, olisiko kriisin käsitettä työnnettävä sivummalle ja operoitava mieluummin epävarmuuden käsitteellä. [--] Laman jälkeen on alkanut uusi kehitysvaihe, jossa huomattavasti maltillisempi hyvinvointipolitiikka orientoituu yleiseurooppalaisesti ja rakentaa resurssipohjaansa alhaisen inflaation ja historiallisesti korkean reaalikoron oloissa yhä enemmän inhimilliseen pääomaan suuntautuvilla hankkeilla. Hyvinvointipolitiikan voimavarojen näkökulmasta on tapahtunut dramaattinen käänne, jota kutsun talouspolitiikan paradigman muutokseksi. Tähän paradigman muutokseen sisällytän ja pelkistän tulkintani Suomen suuresta lamasta.

Seppo Lindblom 2002: 48, 64

Ilomantsissa kommentoitiin Hackmanista tehtyä ostotarjousta väsyneesti: ”Täällä kehitettiin osaaminen, joka on viety pois.” Eikä voi mitään. Yhtä ihmeissään ollaan helsinkiläisissä kabineteissa. Esimerkiksi Teollisuuden ja työnantajain Keskusliitossa ihmetellään, mikä on mahtavan keskusjärjestön tehtävä ja merkitys, kun Suomi muuttuu tytäryhtiöiden maaksi. Mutta minkäs teet? Jotakin on kuitenkin tehtävä, sillä hupeneva yrityskanta on kansallinen uhkatekijä.

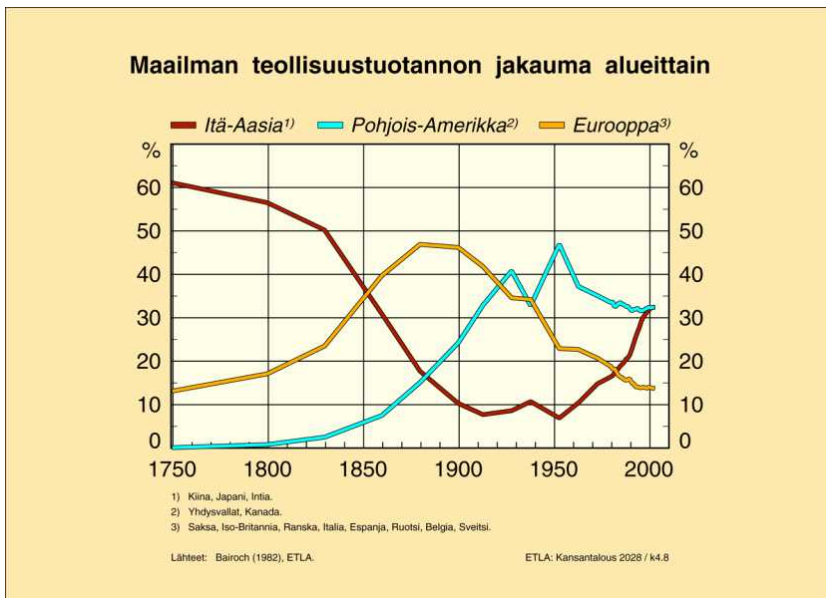
Antti Blåfield 2003

³²² ”Suomen viime aikojen rahoituksellisella kehityksellä [--] on ollut syväiset vaikutukset suomalaisten yritysten rahoitusympäristöön. On vaikea olla yhtymättä näkemykseen, että kaiken kaikkiaan yritysten ulkopuolisen rahoituksen saatavuus on kohentunut oleellisesti. Viimeaikainen rahoituksellinen kehitys on parantanut pääomien karttumista ja alan innovaatiokehitystä, ei vähiten siksi, että Suomen rahoitusjärjestelmä on monipuolisempi ja osakemarkkinaorientoituneempi kuin ennen.” (Suomennos/SaS)

11.1 Suomen talouden pitkän linjan suhde viime vuosikymmenten murrokseen

Kun talouden rakenteelliset muutokset – suuretkin (ks. kuvio 29) – tapahtuvat pitkän ajan kuluessa, aikalaisten on niitä vaikea tiedostaa, eivätkä ne välttämättä myöskään näy suurina draamoina ihmisten jokapäiväisessä elämässä. Tähän vaikuttaa myös se, että usein näiden muutosten taustalla on ollut talouden paradigman muutos, jonka hahmottaminen on, kuten Suomen viime vuosikymmenien esimerkki on hyvin osoittanut, sen tapahtumisen aikaan hyvin vaikeaa. Toisaalta tällaisissa murrosvaiheissa muutokset varhain oivaltavat edelläkävijät voivat saada näennäisen pienillä, mutta oikea-aikaisilla ja -suuntaisilla päätöksillään paljon aikaan (ks. tietoruutu 35).

Kuvio 29 Maa- ja teollisuustuotannon jakautuma vuosina 1750–2000



Lähde: Vartia & Ylä-Anttila 2003: 158; ks. myös Kennedy 1987: 149, 202, 330 ja Skurnik 1989c

TIETORUUTU 35: Jorma Ollilan valinta

Kyllä Jorma Ollilalla on merkittävä rooli Nokian nykyisessä menestyksessä. Mutta ei sitä, eikä henkilöiden roolia yleensääkään saa yliarvioida. Jos Nokia ei olisi ottanut it-alalla nykyistä asemaansa, niin joku muu yritys jossakin muualla olisi sen tehnyt. Mutta sitä ei käy kiistäminen, ettei Ollilalla olisi ollut ratkaiseva merkitys siinä, että Nokia on nyt se suomalainen yritys, mikä se on.

Suomalaisen huippuekonomistin kommentti kirjoittajalle keväällä 2003

Seuraava pieni muistuma 1990-luvun alusta kuvaa hyvin nykyistä liikemaailmaa. Se antaa samalla yhden pienen välähdyksen siitä, millaisista, joskus ainakin näennäisesti pienistä asioista liikemaailman voittajien strategiat ja niihin sisältyvät tulkinnot paradigman muutoksesta ovat syntyneet. Kun se koskee Nokiasa ja yrityksen sen nykyiseen maailmanmaineeseen luotsannutta pääjohtajaa Jorma Ollilaa, on sillä tavanomaista suurempi mielenkiinto kirjamme kysymyksenasettelujen ja suomalaisen talousmallin kehittymisen kannalta.

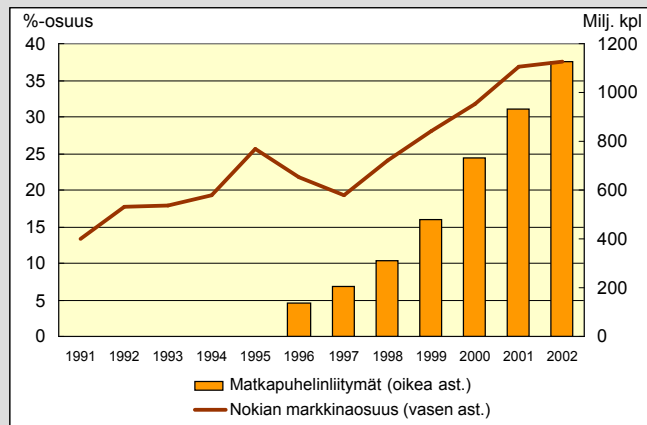
Olimme kesäkuussa 1993 pienellä joukolla istumassa iltaa Pellervon Fridhem-huvilalla Villingissä. Mukana oli myös vastikään Nokian toimitusjohtajaksi nimitetty Jorma Ollila. Keskustelussa sivusimme luonnollisesti myös tätä mielenkiintoista uutta nimitystä. Minulle on jäänyt keskustelusta erityisen elävänä mieleen yksi Ollilan kommentti, joka on syytä kertoa tässä.

Ollila kertoi, että vaikka Nokian tilanne oli niihin aikoihin se, mikä se oli (ks. Häikiö 2001), ei hän hetkeäkään epäillyt kun hänelle tarjottiin konsernin toimitusjohtajuutta. Sen sijaan hän kertoi esittäneensä nimittäjillensä yhden toivomuksen: että hän saisi vapaasti nimittää johtotiimiinsä tulevat lähimmät työtoverinsa. Syy tähän toivomukseen liittyi hänen kertomansa mukaan hänen analyysiinsä siitä, että maailma, jossa Nokia joutuu lähivuosina taistelemaan oman elintilansa, on muuttunut ja tulee muuttumaan niin ratkaisevasti, että yritys tarvitsee johtoonsa ”kabinettisukupolven” sijaan aidosti kansainvälisyyteen kasvaneita ”interrail-sukupolven” edustajia.

Ja näin myös kävi. Juuri tuolloin Nokian johtoon astui johtotiimi, johon kuuluivat Matti Alahuhta, Pekka Ala-Pietilä, Sari Baldauf, Olli-Pekka Kallasvuo; se vei Nokian sen nykyiseen menestykseen ja muodostaa yhä edelleen Nokian johtotiimin ytimen (vrt. Häikiö 2001/3: 55–57).

Tämä pieni esimerkki koko sen huikean mutta ilmeisen tietoisien riskinoton ohella, jota Nokian strategian kääntäminen 1990-luvun alkuvuosina uralle, joka sille on tuonut suomalaisittain ainutlaatuisen korkean maailmamarkkinaosuuden volyyymiltään räjähdysmäisesti kasvaneilla markkinoilla (kuvio 30), osoittaa mielestäni Jorma Ollilalta erinomaisen varhaista ja kaukonäköistä käsitystä toimintaympäristön paradigman muutoksesta. Ja samalla se osoittaa, kuinka ratkaisevan tärkeää liike-elämässä on johdon näkemyksellisyys. Tietenkin tarvitaan myös kolmea O:ta – onnea, olosuhteita ja osaamista – joita ilman Nokiakaan ei olisi tänä päivänä se suomalaisen teollisuuden lippulaiva, eikä Suomeen nykyisenkaltaisen.

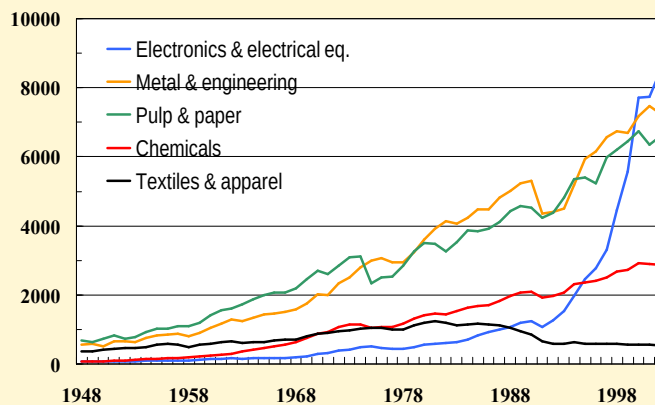
Kuvio 30 *Nokian markkinaosuuden ja matkapuhelinliittymien kokonaismäärän globaali kehitys vuosina 1991–2002*



Lähde: Nokia

Kuvio 31 *Suomen teollisuustuotannon volyymi toimialoittain vuosina 1948–2002*

Manufacturing output in Finland by industries (at 2002 prices)



Sources: Hjerpe-Hjerpe-Mannermaa-Nitamo-Siltari (1976), Statistics Finland, ETLA.

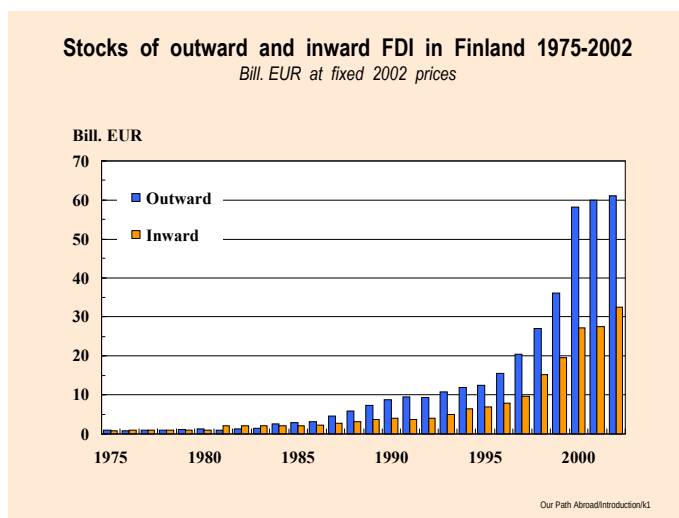
pekka_ya/esitelma15092003/k02

Lähde: Vartia & Ylä-Anttila 2003: 83

Toisaalta Suomen viime vuosikymmenen kehitys osoittaa myös todeksi sen, että talouden rakenteissa voi tapahtua jo hyvin lyhyelläkin aikavälillä suuria muutoksia. Maassamme tapahtunut murros nimittäin näkyy hyvin myös koko kansantaloutta kuvaavissa tunnusluvuissa. Esimerkkinä vaikkapa teollisuustuotantomme painopisteen nopea siirtyminen 1990-luvulla Nokian menestyksen myötä elektroniikkateollisuuteen (Kuvio 31). Samalla perinteinen vientijakautumamme metsä- ja metalliteollisuuteen on muuttunut selvästi metalliteollisuuden eduksi. Näin metalliteollisuuden vientiosuus – johon myös Nokia-klusteri kuuluu – muodostaa nykyisellään jo yli puolet tavaraviennistämme. Samalla perinteisen lippulaivamme metsäteollisuuden vientiosuus on tippunut selvästi alle kolmannekseen (Vartia & Ylä-Anttila 2003: 86).

Yritysten järjestellessä liiketoimintojaan uusien strategioiden mukaisesti uuteen uskoon oleellinen osa tätä kehitystä on ollut myös valtakunnan rajat ylittävien investointien lisääntyminen sekä ulos- että sisäänpäin (kuvio 32). Tämä on merkinnyt erityisesti taloutemme entistä suurempaa avautumista sisäänpäin – ulospäinhän me olemme olleet avoimia jo pitkään.

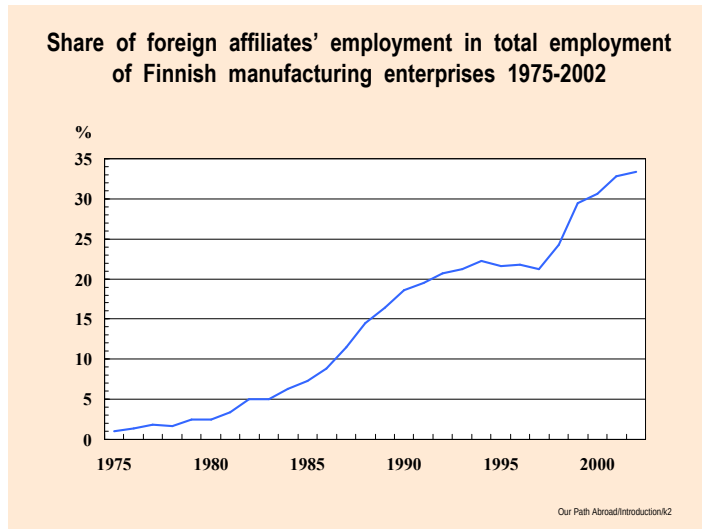
Kuvio 32 Suorat sijoitukset Suomeen ja Suomesta vuosina 1975–2002



Lähde: Mannio, Vaara & Ylä-Anttila 2003: 14

Tämä on taas merkinnyt, että suomalaisten yritysten työllistämästä henkilöstöstä on kasvava määrä maamme rajojen ulkopuolella (kuvio 33).

Kuvio 33 *Ulkomaisten toimipaikkojen työlliset suomalaisissa teollisuusyrityksissä vuosina 1975–2002*



Lähde: Mannio, Vaara & Ylä-Anttila 2003: 16

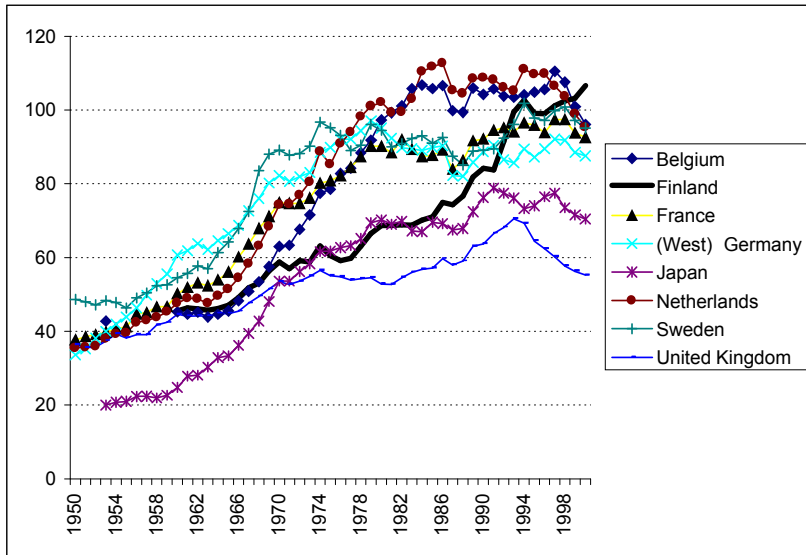
Kuvioista 32 ja 33 näkyy hyvin yksi viime vuosikymmenten muutosten ominaispiirre: vaikka varsinainen talousmallimme murros ajoittui 1980-luvun loppupuolelle ja 1990-luvulle, kansantalouden tunnuslukujen tasolla tarkasteltuna kysymys ei ole mistään äkkinäisestä käänteestä, vaan pikemminkin siitä, että kehitys on kulkenut jo pidemmän aikaa, välillä nopeutuen ja välillä hidastuen samaan – avautuvaan – suuntaan.

Näin suuret muutokset näkyvät luonnollisesti syvällisesti myös talouden mikrotason rakenteita ja toimintaa kuvaavissa tunnusluvuissa. Esimerkiksi Mika Maliranta on tutkinut tuoreessa väitöskirjassaan (Maliranta 2003) hyvin yksityiskohtaisesti muutosten vaikutuksia talouden tuottavuuteen ja myös niitä mikrotason prosesseja, joiden kautta nämä muutokset ovat tapahtuneet. Malirannan mukaan teollisuutemme tuottavuus on tämän transformaatioprosessin myötä – jossa schumpeteriläisellä luovalla tuholla on ollut hänen mukaansa tärkeä rooli – nousut merkittävästi ja saavuttanut kansainvälisen teknologiakehityksen eturintamaa (kuvio 34).

Toisaalta, jotta tapahtunut kehitys saataisiin oikeisiin puitteisiin ja mittasuhteisiin, Maliranta on samalla kuitenkin korostanut tutkimuksensa johtopäätösjaksossa, että hänen tutkimukseensa sisältyvä luovan tuhon kertomus ei ole – vain – lama-, eikä myöskään Nokia-kertomus, vaan että kysymys on sekä ajallisesti pidemmästä ja taloudelliselta pohjaltaan yleisemmästä kehitysprosessista. (ks. Maliranta 2003: 112, 261–263 ja 2004)³²³.

³²³ Syitä hän mainitsee kolme: 1) talouden mikrotasolla tapahtuneeseen tuottavuuskehitykseen johtaneet rakennemuutokset käynnistyivät jo paljon lamaa ennen, 2) muutosprosessin vauhti hiipui merkittävästi vuosien 1997 tai 1998 vaiheilla, jolloin Nokia-vetoinen ITC-ekspansio vasta alkoi, ja 3) tuottavuustasoa nostanut talouden rakennemuutos on ollut intensiivistä elektroniikkateollisuuden ohella myös monilla muillakin teollisuuden toimialoilla.

Kuvio 34 *Suomalaisen tehdasteollisuuden suhteellisen työn tuottavuustason kehitys vuosina 1950–1999*



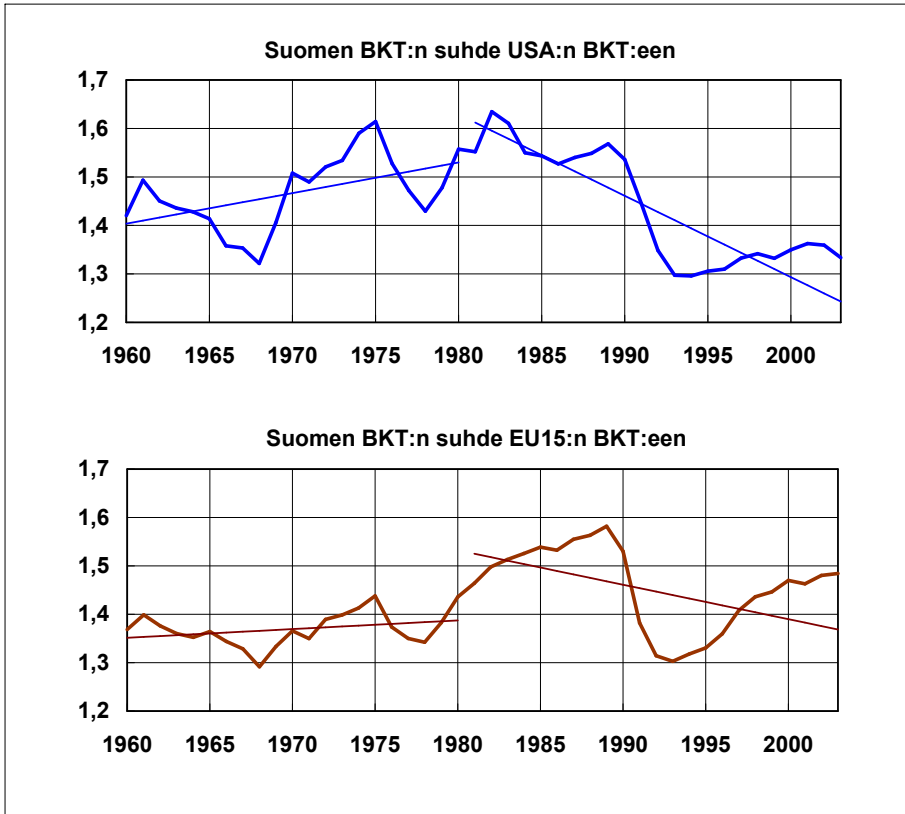
Lähde: Maliranta 2003: 112

Yksi mahdollisuus karkean kokonaiskuvan saamiseksi Suomen viime vuosikymmenien kokonaiskilpailukyvyyn kehityksestä on suhteuttaa Suomen bruttokansantuotteen taso viime vuosikymmeninä nykyisen Euroopan Unionin alueen (EU-15) maiden ja Yhdysvaltojen bruttokansantuotteisiin (prosenttiosuutena, joka liikkuu molemmissa tapauksissa 1,5 prosentin molemmin puolin; ks. kuvio 35) eli kahteen taloudellisilta mittasuhteiltaan ja kysyntäpotentiaaliltaan suurin piirtein yhtä suureen alueeseen.

Malirannan tutkimustuloksiin sisältyy yksi mielenkiintoinen detalji myös osuustoiminnan näkökulmasta tarkasteltuna. Hänen tekemänsä tuottavuuslaskelmat nimittäin osoittavat, että perinteisesti tuottavuusvertailuja johtaneen elektroniikkateollisuuden ohella myös aikaisemmin perää pitäneet elintarvike- ja puuteollisuus ovat onnistuneet kaventamaan tuottavuuskuiluaan USA:han verrattuna.

Kuvio 35 Miten Suomi pärjää kansainvälisessä työnjaossa ja globaalikilpailussa?

Suomen bkt suhteutettuna EU 15 -maiden ja USA:n bkt:hen vuosina 1960–2003, % (prosenttiluvut laskettu ostovoimakorjatuista ja kiinteähintaisista [vuoden 1995 hinnoin] bkt-luvuista; lineaariset trendit laskettu erikseen vuosille 1960–80 ja 1981–03).³²⁴



Lähde: OECD ja ETLA

Kuvion perusteella voi tehdä seuraavat havainnot:

- Suomen bkt:n suhde sekä EU 15 -maiden että USA:n bkt:hen on vaihdellut tarkasteltavalla reilun neljän vuosikymmenen ajanjaksolla välillä 1,3 – 1,6 %.
- EU 15 -maiden suhteen lasketusta aikasarjasta voi laskea (lineaarisesti) koko aikakautta koskien lievästi nousevan trendin. Laskettaessa trendi erikseen vuosille 1960–80 ja 1981–03 kuva muuttuu kuitenkin aika tavalla: kun kehityssuunta on tarkastelujakson alkupuoliskolla lievästi nouseva, on se tarkastelujakson jälkipuoliskolla selvästi laskeva.
- Suhteessa USA:han vastaavan vertailun antama peruskuva on (pitkän aikavälin trendiä lukuun ottamatta) samansuuntainen kuin suhteessa EU 15 -alueeseen: tarkastelukauden

³²⁴ Tämän kuvion laatimisessa olen saanut apua ETLAsta ja siellä erityisesti VTK Rolf Mayrlyltä.

alkupuoliskolla suunta oli nouseva ja jälkipuoliskolla selvästi (ja selvästi enemmän kuin suhteessa EU 15 -alueeseen) laskeva.

- Tarkastelujakson alkupuoliskolla Suomen bkt:n suhde oli EU 15 -alueeseen verrattuna lievää noususuuntaa lukuun ottamatta varsin vakaa, kun taas se tarkastelujakson jälkipuoliskolla kääntyi sekä suunnaltaan laskevaksi että muuttui huomattavasti alkukautta epävakaaammaksi.
- Suhde USA:n kokonaistuotantoon sen sijaan vaihteli läpi koko tarkastelujakson huomattavasti. Tarkastelujakson alkupuolen osalta kyse on erityisesti Yhdysvaltain dollarin vaihteluista. 1990-lukua on taas leimannut valuuttakurssimuutosten ohella USA:n vahvasta kasvusta johtuen selvä, suuruusluokaltaan 0,2 prosenttiyksikön tason lasku, jonka seurauksena Suomen kokonaistuotannon suhde USA:n kokonaistuotantoon on romahtanut jopa alle 1960-luvun alun lähtötason.

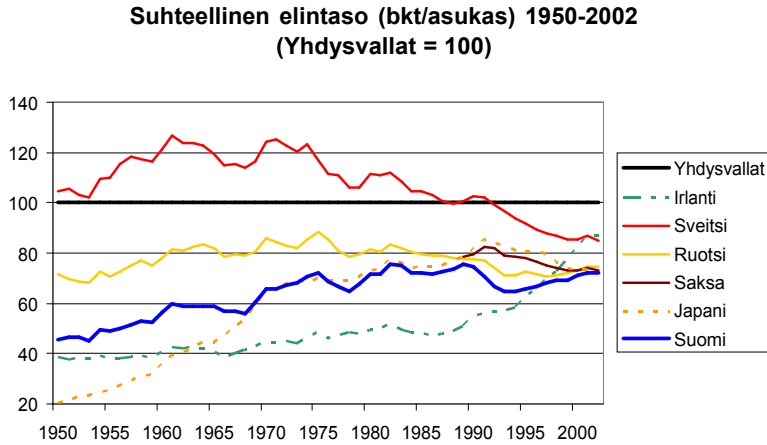
Kuvion 35 kaltaisista yksittäisistä suhdeluviista³²⁵ muodostetuista aikasarjoista, joihin vielä sisältyy Suomen osalta 1990-luvun alun kaltainen syvä lamajakso ja USA:n osalta (siis tarkasteltavan yhtälön jakajassa) 1990-luvulla tapahtunut muutos kansainvälisesti merkittävästä nettosaajasta nopeasti kasvavan nettovelan ”kupilataloudeksi” (ks. US Dept. of Commerce, Bureau of Economic Analysis – <http://www.bea.doc.gov/bea/di/home/iip.htm>), ei voi tehdä kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä.

Ehkä edellä olevan tarkastelun perusteella voi kuitenkin todeta, että suomalaisen talousmallin muutos ei ole ainakaan toistaiseksi tuonut kansantalouteen selväpiirteistä tasomuutosta Suomen suhteelliseen bkt-osuuteen – ei ainakaan ylöspäin. Näyttäisi myös siltä, että viime vuosikymmenien murrosjakson myötä Suomen suhteellisen aseman heilahtelut olisivat sen sijaan pikemminkin lisääntyneet kuin vähentyneet.

Kun kuvion 35 antama yleiskuva liitetään yhteen kuvion 34 tuottavuustarkastelun kanssa, vahvistuu käsitys siitä, että huolimatta Suomen kansantalouden 1990-luvun alkupuoliskon nopeasta irtaantumisesta lamasta ja sitä seuranneesta vahvasta kasvuperiodista maamme suhteellisessa asemassa ei ole tapahtunut 1990-luvun kuluessa enää sitä edeltävien vuosikymmenien kaltaista trendinomaista merkittävää parantumista.

³²⁵ Suhdeluvun saamaan arvoonhan vaikuttaa sekä osoittaja että nimittäjä. Erityisesti Yhdysvaltain osalta, jossa työssäkäyvän työvoiman määrä – ja siten työvoiman tarjonta ja kokonaistyöpanos – kasvaa, tällä voi olla merkitystä erityisesti pidemmän aikavälin trendiin.

Kuvio 36 Eräiden läntisten teollisuusmaiden suhteellisen elintason kehitys



Lähde: Groningen Growth and Development Centre and The Conference Board, Total Economy Database, February 2004, <http://www.ggd.net>

Tätä johtopäätöstä vahvistaa myös kuvion 36 bkt/capita-vertailu. Se osoittaa Suomen kyllä saavuttaneen kansainvälisessä elintasovertilussa viime vuosikymmeninä Yhdysvaltoja (ja Ruotsia). Hyvinvointikuilun kireminen umpeen on kuitenkin tapahtunut pääasiassa 1950-luvulta 1970-luvulle. Sen jälkeen se on pysynyt 1990-luvun alun notkahdusta lukuun ottamatta suurin piirtein ennallaan. Tällä hetkellä Suomi on tässä vertailussa samalla tasolla Ruotsin ja Japanin kanssa. Suomen sijasta varsinainen 1990-luvun tähtimenestyjä kansainvälisissä vertailuissa on ollut Irlanti, jonka bkt/asukas-taso ohitti vuosikymmenen puolivälissä sekä Suomen että Ruotsin. Viimeisen vuosikymmenen aikana selkeitä menettäjiä ovat olleet puolestaan Sveitsi, Saksa ja Japani.

11.2 Muutos ”puu- ja piijalkatalouteen” sekä osaksi kansainvälistä globaalitaloutta

[T]he Nordic countries' financial system display several similarities that have characterized their evolution over the past decades. These include the liberalization of financial markets in the 1980s, the banking crisis in the early 1990s and renaissance of stock markets in the second half of the 1990s. It seems that during the past decade the Nordic countries' financial system [--] have become more stock market-centered. This characterization seems to apply particularly to Finland.

Ari Hyytinen & Mika Pajarinen 2003b: 19³²⁶

³²⁶ ”Pohjoismaisilla rahoitusjärjestelmillä on useita yhtäläisyyksiä, jotka ovat luonnehtineet niiden kehittymistä viime vuosikymmenien aikana. Näihin kuuluu pääomamarkkinoiden liberalisointi 1980-luvulla,

Kun kirjan alkupuolella luvussa 3 luonnehdin Suomen 1980-luvun alun kansantaloutta varsin yksipuoliseksi ja suhdanneherkäksi ”puujalkataloudeksi”, voidaan tapahtuneita muutoksia pitää tässä suhteessa hyvinkin merkittävinä. Jo tähän mennessä on kirjani lukijoille käynyt varmaan selväksi muutosten suunta ja luonne. Mitä ensiksikin yritystoiminnan mittasuhteisiin tulee, niin perinteinen vientiteollisuutemme on vahvistunut merkittävästi voimakkaasti kasvaneen Nokia-klusterin myötä.

Lovion mukaan Suomen yrityssektori koostui vuonna 2002 kolmesta hallitsevasta toimialakeskittymästä, klusterista (Lovio 2002):

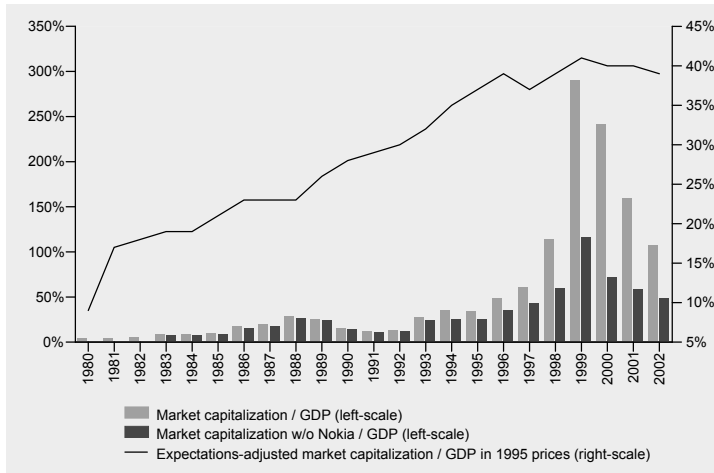
- 1) tieto- ja viestintäteollisuuden klusterista, johon kuuluvien yritysten – lippulaivana Nokia – yhteenlaskettu liikevaihto on noin 37 miljardia euroa.
- 2) metsäteollisuusklusterista, jonka yhteenlasketuksi liikevaihdoksi lasketaan joko 33,5 miljardia euroa tai (Huhtamäen pakkaukset, Ahlströmin erikoispaperit, Metson paperi- ja Koneen metsäkoneet mukaan luettuna) yli 40 miljardia euroa.
- 3) konepajateollisuusklusterista, johon kuuluvien yritysten (erilaiset nosto- ja siirtolaitteet, kuten Koneen hissit sekä sen Partek-liiketoimintaan kuuluvat kontin- ja kuormankäsittelylaitteet sekä Wärtsilän dieselmoottorit) yhteenlaskettu liikevaihto oli noin 11,5 miljardia euroa.

Markkina-arvolla mitattuna pörssiyritystemme arvossa tapahtui erityisesti 1990-luvun lopulla merkittävä tason korotus – näin siitä huolimatta, että arvonnousu on vaihdellut huomattavasti pörssisuhdanteiden mukaan (kuvio 37). Bruttokansantuotteeseen suhteutettuna tämä on merkinnyt nousua 1990-luvun alkupuolen noin 20 prosentin tasolta vuosikymmenen jälkipuoliskolla reilun 140 prosentin tasolle eli samaan suuruusluokkaan Saksan ja Ison-Britannian kanssa ja selvästi ohi naapurimaamme Ruotsin (noin 120 %) ja Japanin (noin 80 %) tason (Ali-Yrkkö, Hyytinen & Liukkonen 2003: 145).

Muihin Euroopan maihin verrattuna yrityssektorimme on edelleen suuryritysvaltaista (Kanniainen 1999), vaikka kansainvälisesti tarkasteltuna suomalaiset suuryritykset – Nokia mukaan luettuna – ovat viimeisen kasvupyrähdyksensä jälkeenkin (ks. liite 18) edelleen korkeintaan keskisuuria.

pankkikriisit 1990-luvun alkupuolella ja osakemarkkinoiden renessanssi 1990-luvun jälkipuoliskolla. Näyttää siltä, että Pohjoismaiden rahoitusjärjestelmät [--] olisivat tulleet entistä osakemarkkinakeskeisemmiksi viime vuosikymmenien aikana. Erityisesti tämä luonnehdinta näyttäisi pätevan Suomeen.” (Suomennos/SaS)

Kuvio 37 Suomalaisen pörssiyritysten markkina-arvon kehitys vuosina 1980–2002



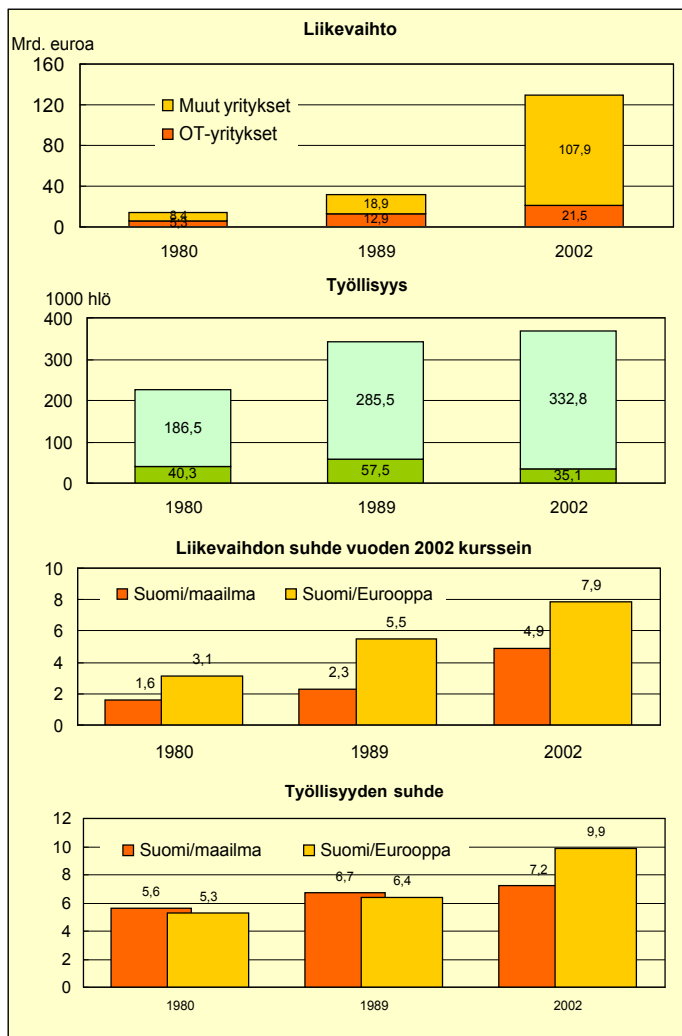
Lähde: Ali-Yrkkö, Hyytinen & Liukkonen 2003: 144

Vuonna 2002 ylivoimaisesti suurin oli Nokia, joka oli liikevaihdolla mitattuna lähes 2,5-kertainen seuraavaksi suurimpaan eli Stora Ensoon verrattuna ja lähes yhtä suuri kuin suuruusjärjestyksessä sitä seuraavat kolme Stora Enso, Fortum ja UPM-Kymmene. Vuonna 1989 ensimmäinen oli Neste, joka oli samaa suuruusluokkaa kuin toinen eli Kesko ja noin kaksinkertainen kolmantena olevaan Nokiaan verrattuna. Tarkastelukautemme alussa vuonna 1980 kärkiyritystemme suuruussuhteet olivat samantapaiset kuin 1989, mutta kolmas oli osuustoiminnallinen SOK. Tapahtunut kehitys näkyy viimeisten runsaan kahden vuosikymmenen ajanjaksolla sekä liikevaihdon että työllisyyden kasvuna ja vielä siten, että erityisesti liikevaihdon kasvu nopeutui voimakkaasti tarkastelujaksomme jälkipuoliskolla eli 1990-luvulla (kuvio 38).

Yritystoimintamme institutionaalisen toimintaympäristön muutos näkyy kansantaloudellisella tasolla taloutemme kokonaistasapainon merkittävänä vahvistumisena, jota erityisesti maamme EU- ja EMU-jäsenyys ovat tuoneet mukanaan (Suvanto et al. 2002). Yritystasolla muutokset näkyvät esimerkiksi yritysten vakavaraisuuden ja kannattavuuden paranemisena (ks. liite 18/I). Näin ollen voidaan sanoa, että nykyisen puujalkojen ohella piijaloilla seisovan suomalaisen kansantalouden teollinen perusta on entistä monipuolisempi ja laajapohjaisempi. Samalla talouden kokonaistaloudellinen tasapaino (työttömyyttä lukuun ottamatta) ja yritysten liiketaloudellinen pohja (kannattavuus ja vakavaraisuus) ovat merkittävästi kohentuneet.

Kuvio 38 Suomen suurimpien yritysten kehityskuva

Suomen 20 suurimman yrityksen liikevaihto ja työllisyys sekä niiden suhde Euroopan ja maailman 20 suurimman yrityksen vastaaviin lukuihin vuosina 1980, 1989 ja 2002 (ulkomaisten yritysten dollarimääräiset ja suomalaisyritysten markkamääräiset luvut muutettu euromääräiseksi vuoden 2002 kurssisuhteilla)³²⁷

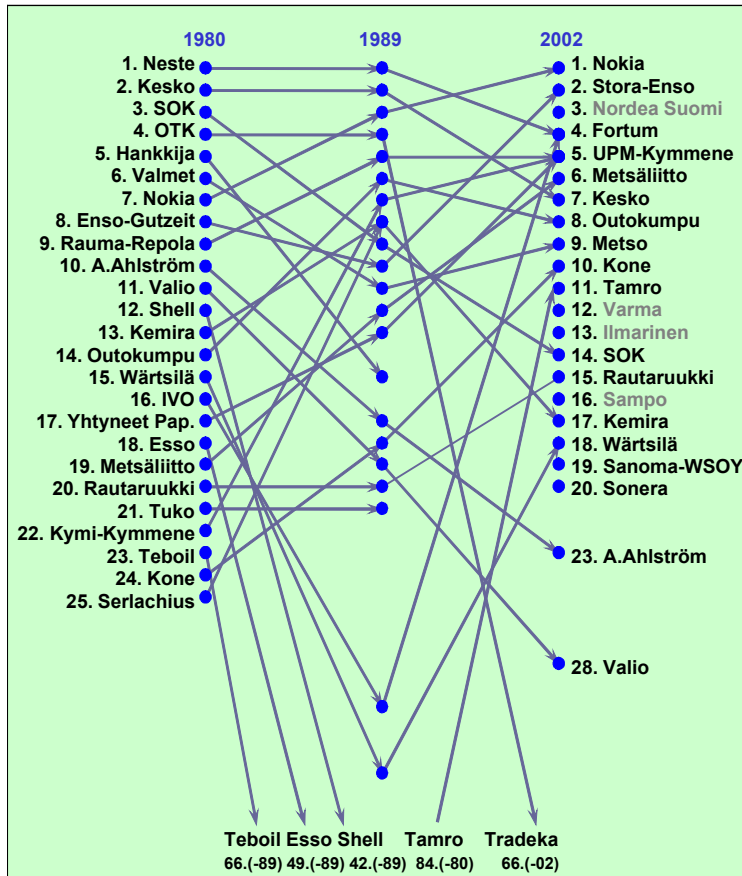


Lähde: Talouselämä 1981, 1990 ja 2003a; Thomson International Database/HKKK (liite 18/I ja 18/IV)

³²⁷ Kansainvälisten yritysten tietojen hankinnassa olen saanut arvokasta apua prof. Seppo Ikäheimolta HKKK:lta.

Samaan aikaan yritystoiminnassa on tapahtunut merkittävien yritysjärjestelyjen seurauksena huomattavia muutoksia. Tapahtuneen kasvun takana on ensiksikin ollut suuria yrityskohtaisia eroja. Tämä on näkynyt merkittävinä muutoksina suurimpien yritysten listan järjestyksessä (kuvio 39).

Kuvio 39 Suomen suurimpien yritysten sijoitusten muutokset liikevaihtovertailuissa vuosina 1980, 1989 ja 2002



Lähde: Talouselämä 1981, 1990 ja 2003a; liite 18/I

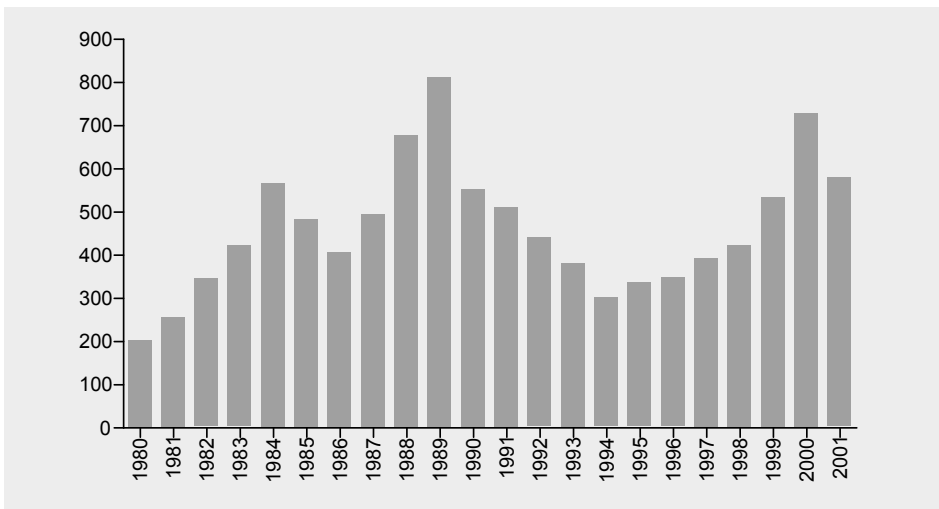
Jo 1980-luvulla yritysten omistus pohjassa tapahtui myös merkittävä siirtymä yksityishenkilöiltä instituutioille, erityisesti pankeille (ks. Ristimäki 1989). Hyvin samantapainen, mutta ajallisesti hieman myöhemmin tapahtunut muutos on ollut perhe- ja sukuomisteisten sekä jossain määrin myös osuustoiminnallisesti omistettujen yritysten määrän väheneminen ja vastaavasti ulkomaalaisomisteisten yritysten määrän lisääntyminen (Rantanen 1995).

Kaikista merkittävin ja laajakantoisin muutos on kuitenkin tapahtunut – mihin luvussa 8 jo viitattiin – yritystoimintamme ulkomaalaisomistuksen lisääntymisessä. Tainion (2004b) tulokinnan mukaan kasvava ulkomainen omistus on merkinnyt samalla selvää ”laadullista muutosta yritysten omistamiseen ja johtamiseen. Kun vielä 1980-luvulla suomalaisia yrityksiä omistettiin passiivisesti ja johdettiin toimitusjohtajavetoisesti. 1990-luvulla omistus muuttui aktiiviseksi ja johtaminen omistajavetoiseksi” (Tainio 2000).

Tämän kehityksen taustalla on ollut monia samanaikaisia ja samaan suuntaan vaikuttaneita, yritystoimintamme perusrakenteita muuttaneita tekijöitä, jotka ovat olleet sekä osaltaan muuttamassa talousmalliamme että myös antaneet sille sen uuden, globalisoituneen liberaalin markkinatalousmallin mukaista sisältöä:

- Yrityskauppojen lukumäärä on lisääntynyt maassamme merkittävästi (kuvio 40). Määrän kasvu on tapahtunut kahdessa aallossa (ensin 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa ja taas 1990-luvun loppua kohden), minkä seurauksena Suomen M&A-aktiiviteetti on noussut aivan EU-maiden kärkeen (Ali-Yrkkö 2003: 188, 190)

Kuvio 40 Yrityskauppojen ja -järjestelyjen (M&A) lukumäärät vuosina 1980–2001



Lähde: Ali-Yrkkö 2003: 188

- Maamme suurimpien yritysten liiketoimintarakenteet ovat muuttuneet merkittävästi. Kun vielä 1980-luvun alkupuolella monialaistuminen ja useiden ”tukijalkojen” varaan vakautettu liiketoimintarakenne oli yritysjohdon muotioppi, tapahtui 1980-luvun lopulla ja 1990-luvun alussa lähes täyskäännös kohti erikoistumista ja ”rönsyjen” karsintaa (tau-

lukko 8). Tainion (2004a) mukaan suomalaisten yritysten liiketoimintarakenteissa tapahtui selkeä siirtyminen monitoimialaisista ”sekatavarakaupoista” yhden ydinliiketoiminnan ”erikoiskaupoiksi”.

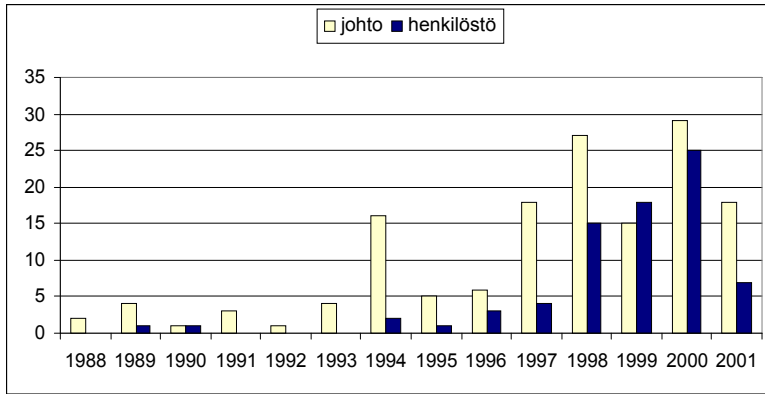
Taulukko 8 Kansainvälistyneimpien suomalaisyritysten liiketoiminnallinen erikoistuminen

Yritys	Toimiala/suurin liiketoiminta-alue	1989	1992	1995	1997	1999	2001
Nokia	Tietoliikenne/matkapuhel.	8 %	20 %	43 %	52 %	60 %	74 %
StoraEnso	Paperi/painopaperit	33 %	40 %	43 %	51 %	57 %	67 %
UPMKymmene	Paperi/painopaperit	41 %	39 %	45 %	54 %	57 %	70 %
Metsäliitto/M-Real	Paperi/painopaperit	20 %	31 %	32 %	43 %	41 %	41 %
Cultor	Elintarvike/eläinrehut	25 %	45 %	45 %	30 %	33 %	
Raisio	Elintarv./Benecol-liiket.				44 %	60 %	55 %
Hartwall	Elintarv./virvoitusjuomat	95 %	95 %	95 %	95 %	95 %	95 %
Huhtamäki	Pakkaukset/elintarv.pakk.	21 %	27 %	32 %	51 %	58 %	54 %
Metso	Konepaja/paperikoneet						58 %
Valmet	Konepaja/ paperikoneet	52 %	42 %	77 %	81 %	78 %	
Rauma	Konepaja/massat. koneet	3 %	8 %	9 %	37 %	41 %	
Partek	Konepaja/kontinkäsittely						29 %
Kone	Konep./hissit, kunnossap.	36 %	44 %	48 %	59 %	61 %	58 %
KCI Konecranes	Konepaja/nosturit						48 %
Metra (Wärtsilä)	Konepaja/voimalat	20 %	24 %	35 %	34 %	28 %	32 %
Outokumpu	Metalli/perusmetallit	64 %	66%	58 %	62 %	61 %	54 %
Rautaruukki	Metalli/ terästuotteet						45 %
Kemira	Kemia/lannoitteet	50 %	49 %	44 %	43 %	41 %	47 %
Instru	Terveys/anestesia+ tehoh.		20 %	33 %	36 %	60 %	70 %
Orion	Terveys/lääketeollisuus	42 %	52 %	49 %	48 %	46 %	50 %
Amer	Kuluttaja/Wilson						64 %
Fiskars	Kuluttaja/ kuluttajatuott.		64 %	64 %	96 %	96 %	
Uponor	Kemia/muoviputkijärjest.		51 %	51 %	57 %	85 %	98 %
Kesko	Kauppa/tukkukauppa				75 %	75 %	75 %
Tietoenator	Tietot./asiantuntijapalv.	80 %	89 %	93 %	100%	100 %	100 %

Lähde: Lovio 2002

- Yritysten kannustin- ja palkkarakenteet ovat muuttuneet (ks. Ikäheimo, Löyttyniemi & Tainio 2003). Kun suomalaisessa yritystoiminnassa sovellettiin vielä 1980-luvulla laajasti kiinteää aikapalkkaa, jota täydennettiin tulospalkkiojärjestelmillä, siirryttiin 1990-luvun jälkipuoliskolla yhä laajemmin markkinasidonnaisiin kannustinjärjestelmiin (työsuhdeoptiot). Tämä tapahtui kahdessa vaiheessa, niin että ensin, 1990-luvun alkupuoliskolla, järjestelyn piiriin otettiin liikkeenjohtoa ja myöhemmin 1990-luvun loppua kohti kasvavassa määrin myös muita toimihenkilöitä (kuvio 41).

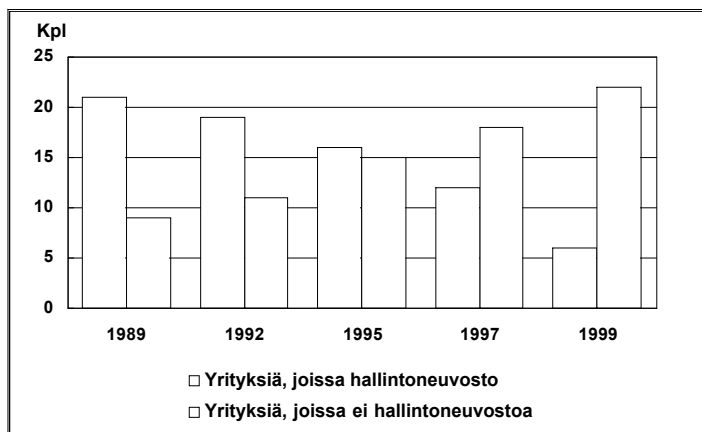
Kuvio 41 Työsuhdeoptiojärjestelyjen liikkeellelaskun kehitys Suomessa ajanjaksolla 1988–2001



Lähde: Ikäheimo, Löyttyniemi & Tainio 2003: 117

- Paitsi johdon ja toimihenkilöiden kannustinjärjestelmissä, myös yritysten omistajaohjauksessa (corporate governance) on siirrytty selvästi kohti liberaalin markkinatalousmallin mukaisia, amerikkalaistyyppisiä järjestelyjä. Käytännössä tämä on merkinnyt aikaisemmin suomalaiseseen talousmalliin elimellisesti kuuluneen saksalaistyyppisen, kaksiportaisen hallintorakenteen korvaamista yksiportaisella, anglosaksisella mallilla: omistajien ennen miehittämä hallintoneuvosto on yhä useammassa tapauksessa poistettu (kuvio 42) ja korvattu osittain tai kokonaan omistajista tai ulkopuolisista, riippumattomista asiantuntijoista kootuilla hallituksilla.

Kuvio 42 Hallintoneuvostot suurimmissa suomalaisyrityksissä



Lähde: Huolman, Walden, Pulkkinen, Ali-Yrkkö, Tainio & Ylä-Anttila 2000: 25

- Ulkomaisia hallitusjäseniä suomalaisyrityksissä on viimeisten tietojen mukaan 39, kun vielä viisi vuotta sitten heitä ei ollut lainkaan (Puustinen 2003). Myös hallituksen oman toiminnan arvioinnissa on tapahtumassa vähin erin muutoksia, vaikka hallituksen oman toiminnan määrämuotoinen arviointi on edelleen harvinaista ja toimitusjohtajan valta useissa yrityksissä on edelleen suuri (ks. Hirvonen et al. 2003, Tainio 2004).³²⁸

Kuvion 38 ja yllä olevien tarkastelujen perusteella voisi sanoa seuraavaa: suurimmat suomalaisyritykset ovat onnistuneet erityisesti 1990-luvulla sopeuttamaan toteuttamillaan strategiamuutoksilla liiketoimintojensa kehityksen toimialojensa teknologiseen ja globaalimarkkinoiden kehitykseen ja samalla onnistuneet kuroma an umpeen sitä eroa, jonka suomalaisen elinkeinoelämän kansainvälistä kehitystä myöhäisempi rakennemuutos aikaisempina vuosikymmeninä aiheutti.

11.3 Viimeaikainen kehitys osuustoiminnassa

Kuten edellä olen jo todennut, pellervolaisen osuustoiminnan piirissä tulossa olevia muutoksia odotettiin 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa pelonsekaisin mielin. Vaikka usko osuustoiminnalliseen yrittämismalliin ei ollut osuustoiminnan sisäpiirissä pahemmin horjunut, epävarmuutta aiheutti ennen muuta se, miten muita yritystoiminnan osa-alueita pidempään suljetun sääntelytalon olosuhteissa toimineet ja sen toimintaympäristöön rakenteensa sekä ajattelu- ja toimintamallinsa sopeuttaneet osuustoiminnalliset yritykset selviävät edessä olevasta muutosprosessista.

Tämä oli yksi syy myös siihen, että käynnistimme Pellervo-Seurassa tehotoimenpiteet yritysten kehityksen seurannan järjestämiseksi. Käytännössä tämä tapahtui siten, että keräsimme avuksemme riippumattoman yritysanalytikkoryhmän³²⁹, joka ryhtyi tekemään laajasti osuustoiminnan luottamus- ja liikkeenjohdolle leviävälle Osuustoiminta-lehdelle vuosittain monipuolisen yritysanalyysipaketin (ks. tietoruutu 36).³³⁰

³²⁸ Sen jälkeen kun tätä koskeva määräys otettiin Hexin, Keskuskauppakamarin ja TT:n antamaan suositukseen ja kun useimmat yritykset ovat ilmoittaneet sitä noudattavansa, käytäntö on levinnyt nopeasti suurimpien yritystemme piiriin. Suosituksen dead linen 1.7.2004 jälkeen pörssiyritykset, joilta arviointimenettely edelleen puuttuu, joutuvat antamaan siitä osakkailleen erillisen selvityksen.

³²⁹ Analytikkoryhmän aloituskokoonpanon ja ydinryhmän ovat muodostaneet seuraavat henkilöt: VTM Yrjö Kotisalo, ekonomi ja KTT Raija Volk, kokoonkutsujana ja puheenjohtajana OT-lehden toimituspäällikkö Mauno-Markus Karjalainen. Myöhemmin mukaan on liittynyt Ph.D. Panu Kallio (maito- ja muna-ala) sekä toimittaja Hannu Kaskinen (vuosikertomukset), ekonomi Olli Kauppi (tilastoanalyysit), VTM Juhani Lehto (uusosuustoiminta) ja VTM Ari Peltoniemi (eines- ja lihatalot).

³³⁰ Osuustoiminta-lehti on julkaissut tämän ennen muuta osuuskuntien hallintoa ja jäsenistöä palvelemaan tarkoitettun paketin vuodesta 1995 lähtien Pellervon Vuosikirja- ja 2003 lähtien Osuustoiminnan Vuosikirja -nimisenä erikoisnumerona. Tämä tieto on nyt käytettävissä yhtenä keskeisenä tietolähteenä myös tämän tutkimuksen tarpeisiin.

TIETORUUTU 36: Kun Pellervo likasi omaa pesäänsä – vai likasiko sittenkään ...?

Kun Osuustoiminta-lehti ryhtyi vuonna 1995 julkaisemaan toimituspäällikkönsä Mauno-Markus Karjalaisen ideoimana ja koordinoimana projektina Pellervon Vuosikirja (vuonna 2001 Vuosikirja – ja vuodesta 2001 lähtien Osuustoiminnan Vuosikirja) -analyysijä, kohderyhmäksi ajateltiin nimenomaan osuuskuntien hallintoelimissä jäsenten puolesta omistajavaltaa käyttävää luotamusmiesjohtoa. Näin ollen hanke muodosti yhden tärkeän osan Pellervon 1990-luvun alussa vireille saatettua omistajaprojektia, josta edellä luvussa 8 puhuttiin. Tavoitteena oli auttaa osuuskuntien jäsenomistajia hahmottamaan entistä syvällisempää ja kokonaisvaltaisempaa kuvaa omistamiensa osuuskuntien taloudesta ja strategioista ja siten kehittää heidän ammattitaitoaan omistajastrategioiden määrittelyssä ja niiden toteutumisen valvonnassa.

Periaatteessa tällaisen tavoitteenasettelun toteuttamisen ei pitäisi olla mitenkään ylivoimaisen vaikeaa. Siihenhän pitäisi riittää, että analyysijä tekemään hankitaan mahdollisimman ammattitaitoiset, kokeneet ja myös osuuskuntien erityisongelmia ymmärtävät yritysanalyytikot, että heille luodaan edellytykset riippumattomaan työskentelyyn ja että analyysin tulokset saatetaan ymmärrettävässä muodossa kohdejoukoksi ajatellun yleisön käyttöön.

Näin ainakin itse ajattelin. Ja omaksi roolikseni koin paitsi oikeiden analyytikoiden valinnan varmistamisen myös huolehtimisen siitä, että heidän tärkeälle työnsä taataan mahdollisimman tarkoituksenmukaiset työskentelyedellytykset. Ainoaksi reunaehdoksi asetin analyytikkoryhmälle etukäteen sen – Pellervohan on osuustoiminnan yhteistyöjärjestö, jonka jäsenistönä ovat osuustoiminnalliset yritykset – että julkaistavilla analyysillä ei saa vahingoittaa Pellervon jäsenyrityksiä.

Käytännössä asia ei ole kuitenkaan aivan näin yksinkertainen, kun tehtävää ollaan suorittamassa osuustoiminnan ja vielä aivan erityisesti osuustoimintajärjestön puitteissa. Tämän sain kokea välillä oikein kantapään kautta,³³¹ vaikka nämä ongelmat eivät toki tulleet minulle minään täydellisenä yllätyksenä ja olin kyllä henkisesti varustautunut panemaan itseni likoon edellä mainitsemieni päämäärien toteutumisen varmistamiseksi. Ja tämän niin itselleni kuin analyytikkokojoukollemme antamani lupauksen jouduin kyllä aivan riittävän monta kertaa – useimmiten kuitenkin ihan hyvässä hengessä, pääasiassa Pellervon hallinnon edustajien kanssa asiallisesti keskustellen – lunastamaan.

Joskus näistä asioista pääsi kuitenkin kehkeytymään aikamoisia kalabaliikkeja, kun asiat alkoivat elää aivan omaa elämäänsä. Esimerkiksi tämän tietoruudun varmaan monia hätkähdyttänyt otsikko liittyy yhteen tällaiseen episodiin. Lukija varmaan ymmärtää, että se ei ole minun itseni keksimä. Olen lainannut sen Talouselämän päätoimittajalta Pekka Seppäseltä, joka otsikoi

³³¹ Yhden ongelmaryhmän muodostivat jäsenyritykset: ne halusivat – useimmiten Pellervon hallinnossa toimivien edustajiensa kautta – joskus hyvinkin mustasukkaisesti kontrolloida, mitä heistä kirjoitetaan, ja ne myös antoivat hyvin selvästi kuulua, jos julkaistut analyysit sisälsivät jotain sellaista, mistä he eivät olleet pitäneet. Eikä tällöin puhuttu suinkaan vain analyysihin mahdollisesti lipsahtaneista asiavirheistä tai muista puutteista – joita onneksi olikin kiitettävän vähän – vaan nimenomaan siitä, mitä yrityksen asioista sai ja varsinkin mitä ei saanut kulloinkin sanoa. Toisen ongelmaryhmän muodostivat pääkaupunkiseudun epäluuloiset – joissakin tapauksissa suorastaan pahantahtoiset – tiedotusvälineiden edustajat, jotka eivät halunneet uskoa, että yritimme vakavalla mielellä palvella osuuskuntien jäsenistön todellisia tiedontarpeita ja että itsekin ymmärsimme peruslähtökohdan olevan tältä osin analyysien luotettavuudesta ja uskottavuudesta huolehtiminen.

yhden myöhäiskesän 2001 kolumneistaan suorasukaisen räväkästi ”Pellervo likaa pesäänsä” – pehmentämättä sitä edes kysymysmerkillä (TE 2001).

Juttu liittyi Vuosikirja 2001:n Metsäliittoa koskevaan artikkeliin. Vaikka päätoimittaja Seppäsen tekstistä oli vedetty sivun keskelle eräänlaisena suurennettuna ingressinä esiin lause ”Monen mielestä Pellervo päinvastoin puhdistaa pesäänsä”, ei se enää riittänyt pelastamaan tilannetta edes Pellervon osalta – Metsäliitosta puhumattakaan. Tämän kyllä ymmärtääkin, kun vielä varsinainen juttu alkoi kieltämättä minuakin hätkähdyttäneellä tavalla:

Pellervo likaa pesäänsä. Sitä ei pidetä minkään sidosryhmän piirissä luotettavana yhteistyökumppanina. Luottokelpoisuus on pudonnut tasolle, josta ei ole pitkä matka roskalainoihin. Info toteutettavasta konsernitason strategiasta jotenkin ontuu. Muutetaanko aina strategiaa kun markkinoilta löytyy uutta ostettavaa? Mikä porukka viime kädessä vastaa taserakenteen romahduksesta? Ei, nämä lainaukset eivät ole julkisuudenkipeiden kansanedustajien viimeisimmistä Sonera-puheista. Yllä olevat lauseet kertovat Metsäliitto-yhtymästä, ja ne löytyvät Osuustoiminta-lehden Vuosikirjasta 2001. Osuustoiminta-lehteä julkaisee Pellervo-Seura, jonka suurin jäsenmaksun maksaja on juuri Metsäliitto. Osuustoiminta-lehden päätoimittaja on Samuli Skurnik, joka ei vahingossa julkaise tuollaista tekstiä palkanmaksajastaan. Pellervon pesässä kuohuu. Metsäliiton johdolla on tukalat paikat.

Seppäsen lainaamat lauseet olivat kyllä sisältyneet OT-lehden alkuperäiseen tekstiin. Asiayhteydestään irrotettuina ne olivat kuitenkin saaneet aivan toisen merkityksen kuin alkuperäisessä tekstissä ja mitä kirjoittaja itse – ekonomi Jorma Savolainen – oli tarkoittanut.

Tällaisilla sytykkeillä, elinkeinoelämän piirissä laajalti luetun Talouselämä-lehden päätoimittajan palstalla julkaistuna juttu alkoi luonnollisesti paisua kuin pullataikina. Varsinkin kun Helsingin Sanomien aina valpas ja pellervolaisen ”veren hajun” herkästi vainuava toimittaja Jyrki Iivonen kiirehti vahingoniloisena hämmentämään soppaa haastatteleamalla (HS 2001) Metsäliiton pääjohtajaa Antti Oksasta lehensä Tyhmät kysymykset -palstalle otsikolla ”Eroaako Metsäliitto Pellervo-Seurasta?”. Vaikka Oksanen yritti vastauksillaan tyyntytellä tätä ”myrskyä vesilasissa”, tosiasia oli kuitenkin se, että Seppäsen juttu oli jo herättänyt Metsäliiton johdon paitsi lukemaan suurennuslasilla Osuustoiminta-lehden julkaisemaa Metsäliitto-analyysiä, myös huolestumaan – ja aivan aiheesta – siitä, millaista hallaa tällainen kohujulkisuus Metsäliiton ja ennen muuta pörssi-yhtiö Metsä-Serlan ympärillä saa aikaan sijoittajapiireissä.³³²

Asiallisesti ottaen kysymys tässä Metsäliitto-episodissa oli siitä, että Osuustoiminta-lehden analyytikkoyoukko, joka oli vuosien mittaan hyvin johdonmukaisesti korostanut riittävän vakavaraisuuden merkitystä yritystoiminnassa, oli vuonna 2001 huolestunut Metsäliiton MoDo-

³³² Paitsi lehtien palstoilta, sain kuulla metsäliittolaisten ajatuksia aivan tuoreeltaan myös ”suoraan hevosien suusta” saatuaani jo HeSan juttua edeltävänä aamuna kutsun Metsäliiton pääkonttoriin Metsä-Tapiolaan aamukahville. Aamukahviseurani oli tällä kertaa poikkeuksellisen korkearvoinen ja -tasoinen joukko Yhtymän edustajia – pääjohtajan lisäksi paikalla oli hallituksen ja hallintoneuvoston puheenjohtajat Arimo Uusitalo ja Runar Lillandt sekä hallintojohtaja Jaakko Punkari! Keskustelu oli kyllä aivan asiallinen, vaikka sivulauseista ja rivien välistä saatoin hyvin ymmärtää, että tämä tapaus oli ärsyttänyt – ja ennen muuta pelästyttänyt – pahan kerran Metsäliiton johdon. Muistini mukaan tällainen tapaaminen Pellervon vuosikirjan merkeissä oli ainoa laatuaan Pellervo-urallani. Yleensä tällaiset asiat hoidetaan pellervolaisessa elämäntilanteissa hienovaraisemmin, erilaisten välikäsien kautta, jotka kertovat sopivissa tilaisuuksissa, mitä isännät ja pääjohtajat mistäkin asiasta ovat ajatelleet.

kaupan – ja sen yhteydessä EU-kilpailuvirastoon kaatuneen ja siten epäonnistuneen Metsä Tissue -myynnin – myötä heikentyneestä taseesta.

Analyytikot halusivat kertoa – omasta mielestään mahdollisimman varovaisin sanoin – Metsäliiton luottamusjohdolle ja jäsenkunnalle, kuinka tärkeää sen on omistajana huolehtia siitä, että syntynyt tasenotkahdus saadaan korjattua mahdollisimman nopeasti, ennen kuin se pääsee häiritsemään yleisemmin yrityksen kehittämisedellytyksiä.³³³

Lehden päätoimittajana olin luonnollisesti nähnyt etukäteen myös tämän jutun ja sen värikästä kieltä vähän pohtinutkin. Kun kuitenkin totesin sen asiatietojen olevan kohdallaan ja kun tulkitsin sen värikkäästä kielestään huolimatta puuttuvan oikeisiin asioihin – ja tekstin myös kokonaisuutena arvioituna hengeltään asialliseksi ja rakentavaksi – en lähtenyt siihen, kuten en vastaavissa tilanteissa aikaisemminkaan, sen kummemmin puuttumaan. Näin jälkikäteen arvioiden olisi ehkä kuitenkin pitänyt. En ottanut riittävästi huomioon sitä, kuinka pahantahtoisesti näitä tekstejä voidaan ja myös halutaan joskus pahoinpidellä.³³⁴

Tämän tietoruudun tarkoituksena ei ole kuitenkaan pohtia, kuka oli oikeassa ja kuka väärässä ja mitä kukin taho tässä nimenomaisessa asiassa sanoi ja teki.³³⁵ Pikemminkin tavoitteena on keskustelun virittäminen osuustoiminnallisen laajapohjaisen, henkilöyhteisön yhteisöllisyyteen perustuvan omistajuuden eräistä käytännön ongelma-alueista.

- Kysymys on perimmältään siis siitä, mikä on se tapa – mukaan luettuna työnjako yritys- ja järjestöportaalla välillä – jolla oikeaa ja välttämätöntä tietoa voidaan tällaisessa omistusmuodossa saada niiden vastuunalaisten toimijoiden käyttöön, joilla sitä pitäisi välttämättä olla.
- Ja myös siitä, miten saadaan varmistettua, että näitä yhteisöllisesti omistettuja ja yhä suuremmiksi kasvaneita yrityksiä johdetaan niin omistaja- kuin palkatun liikkeenjohdon tasolla mahdollisimman ammattitaitoisesti ja tehokkaasti.

Omassa Talouselämälle toimittamassamme vastineessa (Skurnik et al. 2001) totesimme asiasta seuraavasti:

³³³ Jutun varovaista ja jäsenyritystämme ymmärtämään pyrkivää henkeä kuvaa hyvin sen otsikko ”Ei varaa epäonnistua. Metsäliitto-yhtymän taseremontti alkoi”. Samaa asiallista linjaa jatkoi myös jutun ingressi, joka kuului näin: ”Metsäliitto-Yhtymä on viime vuosina edennyt ja kasvanut Eurooppaan uskottoman nopeasti. Vauhti nosti pinnalle myös vakavan taseongelman, kun yhtymän todellinen vakava-raisuus putosi 43 %:sta 28,5 %:iin. Sen korjaamisessa suhdanteiden nyt selvästi huononnuttua ei ole varaa epäonnistua.” Metsäliiton johdon kanssa käymässäni em. aamukahvikeskustelussa ja monissa muissa sitä seuranneissa, Metsäliiton muiden edustajien kanssa käymissäni keskusteluissa kävi ilmi myös se, että jutun asiatiedot olivat kyllä kohdallaan. Kyse oli näin ollen enemmänkin jutun sävystä – sen oli kirjoittanut analytikkojoukkomme nestori, ekonomi Jorma Savolainen, joka kirjoittaa tunnetusti varsin värikästä (mutta lähes poikkeuksetta asiatiedoiltaan paikkansapitävää, ja mikä tärkeintä, laajasti mielenkiinnolla luettua) tekstiä – ja ennen muuta siitä, että siihen sisältyi Pellervo-Seuran kustantamassa, ehkä ”ulkopuolisten taholla sisäpiiriläiseksi tiedoksi tulkittavassa julkaisussa liian monta kysymysmerkkiä”.

³³⁴ Se, että M-real (= entinen Metsä-Serla) joutui syksyllä 2003 myymään Metsä Tissueen tasesyistä emoyhtiölleen Metsäliitto Osuuskunnalle ja Tapiola-ryhmälle (T-S 2004) ja se, että kansainväliset luotto-luokittajat Moody’s ja Standard & Poors olivat laskeneet M-realin lainat rosikalainakategoriaan, osoittaa, että Osuustoiminta-lehden analytiikot eivät olleet turhaan huolissaan ja että heidän esittämänsä arvostelu osui ilmeisesti juuri tästä syystä Metsäliitossa kipeään kohtaan.

³³⁵ Me luonnollisesti – allekirjoittanut, OT-lehden toimituspäällikkö Mauno-Markus Karjalainen ja jutun kirjoittanut Jorma Savolainen – laadimme Talouselämälle heti vastineen (Skurnik et al. 2001) otsikolla ”Yritysanalyysit eivät ole pesänliikaamista”. Talouselämän kunniaksi on sanottava, että se julkaisi vastineemme viivytyksittä ja lyhentämättömänä – ja ilman toimituksen peräkaaneettia.

Pellervo ei ole sen kummemmin ”likaamassa” kuin ”puhdistamassa pesäänsä” [--] Ylipäänsä yhteistoimintajärjestön rooliin ei kuulu puuttua jäsenyritysten sisäisiin asioihin. Ne kuuluvat jäsenomistajille ja heitä edustavalle luottamusjohdolle. OT-lehden ja sen erilaisten analyysien julkaiseminen kuuluu Pellervon ydintehtäviin. Eikä sitä ennen ole juurikaan tullut haluksi sekaantua yritysten sisäiseen päätöksentekoon. Esimerkiksi Metsäliiton 127 400 jäsenomistajaa odottavat meiltä tällaista neutraalia ja luotettavaa omien yritysten analysointia ja keskustelun virittämistä etenkin lähitulevaisuuden merkittävimmistä kysymyksistä.

Taloudellinen kehitys

Kun tarkastelee yritysten taloudellista kehitystä, voi nähdä, että pellervolainen osuustoiminta on selvinnyt Hankkija-Noveraa lukuun ottamatta ainakin ennako-odotuksiin nähden vähintäänkin tyydyttävästi – monien mielestä jopa hyvin – 1990-luvun myllerryksestä. Tätä kuvaa hyvin Osuustoiminta-lehden analytikkoryhmän Pellervon vuosikirja 1998:n yhteenvedon otsikko: ”Nousukauden 1994–1998 välitilinpäätös: Ot-yritykset yllättävän hyvässä vedossa”. Siinä voi aistia jo edellä kuvattuihin etukäteistunnelmiin liittyen tiettyä helpotuksen huokausta ja ”Me teimme sen sittenkin!”-henkeä.

Samansuuntaisen yleiskuvan rahoitusnäkökulmasta antoi myös Pellervon asettaman talous- ja kehitysjohantajansa Jorma Raikkeen johdolla toimineen asiantuntijatyöryhmän mietintö vuonna 1997 (Pellervo-Seura 1997b) ja siihen sisältyvä osuuskuntien vuoden 1995 taserakenteiden kartoitus (taulukko 9).

Taulukko 9 Osuuskuntien taserakenteita vuonna 1995

Yritys	Taseen loppusumma mmk	Oma pääoma % taseesta
Tuottajaosuuskunnat		
Metsäliitto Osuuskunta	2 993,6	58,9
Metsäliitto-yhtymä	21 721,1	40,2
LSO	377,5	27,9
HK-Ruokatalo (konserni)	1 602,2	13,7
Atria Oy	1 435,8	56,1
Lihakunta	296,3	76,1
Itikka	456,3	71,3
Pohjanmaan Liha	64,0	54,9
Karjaportti	437,7	33,6
Munakunta	133,2	76,3
Österbottens Äggcentral	25,9	58,9
Milka	174,1	55,1
Osk Tuottajain Maito	404,3	64,3
Kainuun Osuusmeijeri	202,2	64,1
Idän Maito	175,6	61,4
Maitojaloste	156,1	45,7

UUSI KAKSINAPAINEN TALOUSMALLI

Pohjolan Maito	144,4	54,4
Vakuutusyhdistykset		
Lähivakuutus	756,5	10,4
Vakuutusyhdistykset	791,2	23,1
Osuuskaupat		
SOK-yhtymä	6 211,1	22,7
Ympäristö-konserni	428,7	54,4
Ympäristö	427,6	54,3
HOK-konserni	764,3	36,5
KPO-konserni	513,8	26,2
Salon Seudun Osuuskauppa	314,9	38,1
Seutu-konserni	142,2	22,9
Jukolan Osuuskauppa	46,5	11,5
Osuuspankit		
Osuuspankkiryhmä (6/96)	156 456,0	4,1
Rauman Seudun Op	1 433,0	12,1
Tampereen Seudun Op	4 829,0	6,4
Turun Seudun Op	6 321,5	5,5
Lieksan Op	488,8	9,3
Oulun Op	3 821,8	4,5
Oriveden Op (6/96)	408,3	7,2

Lähde: Pellervo-Seura 1997b

Ja ovathan nykyosuustoimintaa – johon on alettu viime vuosina laskea mukaan laajemminkin koko jäsen- ja asiakasomisteinen yritystoiminta – kuvaavat kokonaisluvut kieltämättä kansallistekin tarkasteltuina varsin vaikuttavia (ks. taulukko 10).

Taulukko 10 Suurimmat osuustoimintayritykset eri mittareilla vuonna 2002

Jäsenistö (1000 henkilöä)	2002
1. S-ryhmä	1 080
2. OPK-ryhmä	1 042
3. Tapiola-ryhmä	~ 750
4. Lähivakuutus-ryhmä	~ 450
5. Suomi-yhtiöt	~ 400
6. Fennia-ryhmä	~ 400
7. Tradeka	348
8. Elanto	140
9. Metsäliitto	130
10. Veritas-ryhmä	73
11. Paikallisosuuspankit	73

Henkilöstö (1000 henkilöä)

1. Metsäliitto	30,3
2. S-ryhmä	22,8
3. OPK-ryhmä	8,9
4. Tradeka	5,0
5. HK Ruokatalo	4,7

Markkinaosuus (%)

1. Kotieläinjalostus	100
2. Osuusmeijerit	97
3. Liha- ja einestalo	74
4. Munapakkaamot	64
5. Hankkija-Maatalous Oy	40
6. Metsäliitto	34
7. Keskin. vakuutustoiminta	33
8. Osuuspankit	33
9. S-ryhmä	31
10. Tradeka & Elanto	13
11. Paikallisosuuspankit	3

Liikevaihto (milj. €)

1. Metsäliitto	868
2. S-ryhmä	858
3. Valio ja valiol. meijeriosk:t	2 434
4. Tapiola	297
5. OPK-ryhmä	316

Liikevoitto (milj. €)

1. OPK-ryhmä	459
2. Metsäliitto	414
3. S-ryhmä	285
4. Tradeka	48
5. Paikallisosuuspankit	33
6. HK Ruokatalo	33

Lähde: OT 2003: 12

Osuustoiminnan laajan määritelmän mukaisessa jäsen- ja asiakasomisteisen yritystoiminnan (ks. liite 3) parissa on jäseninä ja asiakkaina niin suuri määrä ihmisiä, että käytännössä melkein jokaisella suomalaisen aikuisväestöön kuuluvalla on tavalla tai toisella omakohtainen kosketus näiden yritysten tuotteisiin ja palveluihin. Myös toiminnan taloudellisia mittasuhteita kuvaavat luvut ovat suuria ja toiminta liiketaloudellisesti kannattavaa.

Mielenkiintoista on myös se, että vaikka yritysraenteet ovat viimeisen vuosikymmenen kuluessa merkittävästi muuttuneet ja osuuskuntien välinen kilpailu on tullut aivan uudella tavalla myös osuustoimintakentälle, ovat osuustoiminnan markkinaosuudet viime vuosina pikemminkin kasvaneet kuin alentuneet.

Toimintaympäristön taloudelliseen asemaan ja markkinakuvaan suhteutettuna Pellervon analytiikkoryhmän tätä kirjoitettaessa viimeisin – elokuussa 2003 julkaistu – tiivistetty yhteenveto ilmenee oheisista kahdesta kuvista (kuvio 43).

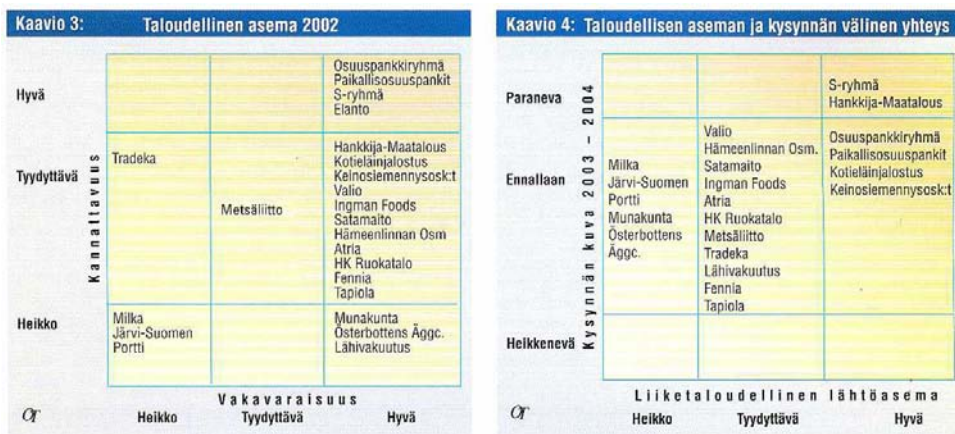
Osuustoiminnan vuoden 2002 taloudellisen aseman yleiskuva on se, että ot-yritysten enemmistö on sijoitettu taulukon ”turvallisiin” ruutuihin. Vakavaraisuus on yleisesti ottaen arvioitu hyväksi. Tosin suurista osuuskunnista Metsäliitto sijoittuu vakavaraisuuden suhteen luokkaan tyydyttävä ja Tradeka luokkaan heikko.

Sen sijaan kannattavuuden suhteen hajonta on huomattavasti suurempaa. Taulukon vasempaan alakulmaan, jossa sekä vakavaraisuus että kannattavuus on luokiteltu heikoiksi, sijoituivat kuitenkin vuoden 2002 tunnusluvuillaan vain Milka ja Järvi-Suomen Portti.

Toinen luokittelu kertoo yritysten tilanteen suhteessa lähivuosien kysyntäkuvaan ja liiketaloudelliseen lähtöasemaan. Kysynnän suhteen pääosa yrityksistä on sijoitettu luokkaan ”ennallaan”. Liiketaloudellisen lähtöaseman suhteen hajonta on sen sijaan huomattavasti suurempi. Paras tilanne on tältä osin pankkitoiminnan sekä päivittäis- ja maataloustavarakaupan osalta pääosan yrityksistä sijoituessa luokkaan ”tydyttävä”.

Kuvio 43 Osuustoimintayritysten talous ja markkina-asema

Osuustoiminta-lehden yritysanalyttikoryhmän arvio kesällä 2003



Lähde: OT 2003: 16

Taulukossa 11 on yhteenvedo analyttikoiden eri vuosina antamista arvioista vuosina 1994–2002, joista kootut yritysanalyysit on esitetty Osuustoiminta-lehden Vuosikirja-katsauksissa. Yhteenvedon mukaan tarkasteltujen osuustoimintayritysten vakavaraisuus on arvioitu 75-prosentti-sesti hyväksi. Sen sijaan kannattavuuden osalta arviot jakautuvat varsin tasaisesti asteikolla hyvä – tyydyttävä – heikko, mutta kuitenkin niin että enemmistö, 70 prosenttia, arvioista on luokissa tyydyttävä ja heikko.³³⁶

³³⁶ Kun osuustoiminnallisten yritysten päätehtävä on tuottaa jäsenilleen tavaroita ja palveluksia, tämä tulos ei ole välttämättä niin huolestuttava kuin se olisi muussa yritystoiminnassa. Jos jäsenten toivoma tavara- ja palvelutuotanto on voitu suorittaa tehokkaasti ja muutoinkin jäseniä tyydyttävällä tavalla, voidaan heikompaakin liiketaloudellista kannattavuutta pitää osuustoiminnallisessa yrittämismallissa hyväksyttävänä jos tulos säilyy kuitenkin positiivisena ja yritysten pitkäjänteisen kehittämisen edellytykset on voitu turvata.

Taulukko 11 Osuustoiminnallisten yritysten kannattavuuden ja vakavaraisuuden tila 2000-luvun alussa

Yhteenveto Osuustoiminta-lehden yritysanalytikkoryhmän esittämistä arvioista osuustoiminnallisten yritysten taloudellisesta asemasta vuosina 1994–2002 (kannanottojen %-jakautuma)

		Vaka-	varai-	suus	
		Heikko	Tyydyttävä	Hyvä	Yhteensä
Kan- natta- vuus	Hyvä	0	5	23	28
	Tyydyttävä	1	4	29	34
	Heikko	5	8	25	38
Yhteensä		6	17	77	100

Lähde: OT 2004a: 37 (taulukkoon lisätty yhteensäsarakeet, pyöristysvirheet korjattu)

TIETORUUTU 37: S-ryhmän asiakasomistajakonseptin alkulähteillä

Olemme työstäneet S-ryhmässä parin vuoden aikana toimintamme perusajatusta – sitä mikä on S-ryhmän perimmäisen olemassaolon tarkoitus. Olemme nyt löytäneet selkeän ajattelumallin ja määritelleet tehtäväksemme tuottaa etuja asiakasomistajillemme. Osuustoiminnan alkuperäisen ajatuksen uudistaminen tämän päivän odotuksia vastaavaksi muotoutui työme keskeiseksi tavoitteeksi.

Jere Lahti 1990

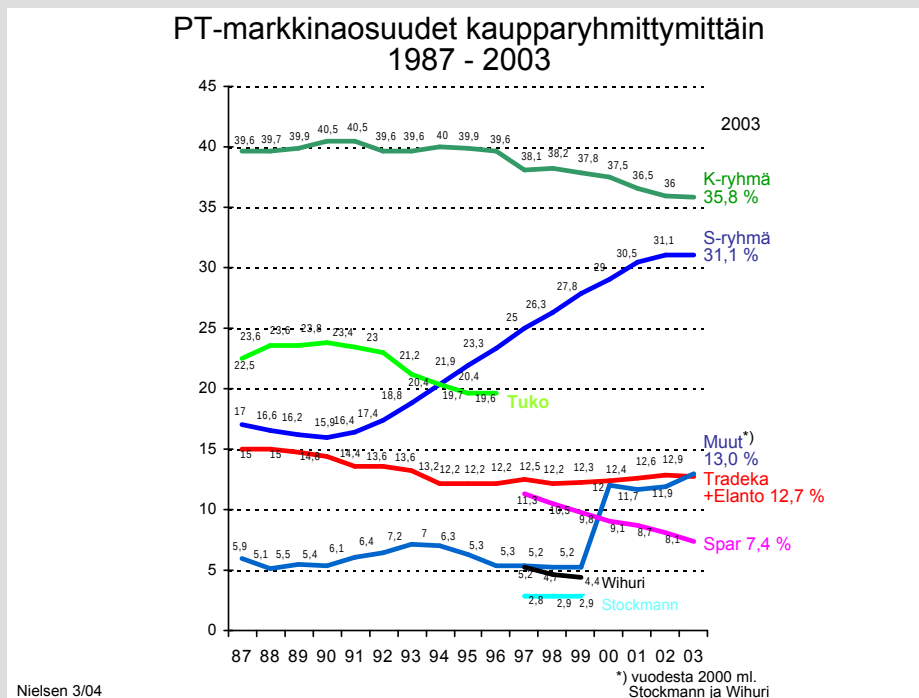
[--] S-ryhmä on kuin kaksitahtinen meridiesel, joka nakuttaa tasaisen varmaa tulosta markkinapärskeistä piittaamatta. Joku voisi pitää ison ässän menoa tylsän tasaisena, mutta nykyisessä neurootikkojen kvartaalitaloudessa on virkistävää, että joku nurkka taloudessa ei heilu koko ajan laidasta laitaan.

Jarmo Aaltonen (H-S 2005)

S-ryhmän markkinaosuuden tuplaantuminen yhden vuosikymmenen aikana vajaasta 16 prosentista reilusti yli 30 prosentin on jo nyt osuustoiminnan ja vähittäiskaupan taloushistoriaa (kuvio 44). Eikä vain Suomessa vaan laajemminkin kansainvälisesti. Tätä historiallista prosessia tullaan myöhemmin varmuudella tarkkaan tutkimaan, niin ainutkertainen kehityskulku se on monessakin suhteessa ollut.

Osuustoiminnallisesti S-ryhmän nousu ”kuilun partaalta” yhdeksi vuosituhannen lopun loistavista menestystarinoista on jo sinällään merkkitapaus. Ja se, että se on tapahtunut nimenomaan kaupan alalla, joka ei kansainvälisesti tarkastellen ole ollut suinkaan osuustoiminnallisen yrittämismallin vahvimpia alueita, tekee tästä keisistä kansainvälisestikin huippumielenkiintoisen. Puhumattakaan siitä, että tällainen markkinaosuuden kasvu kaupan alalla, jota pidetään yleisesti varsin kypsänä toimialana (= hidas kasvu, vakaat markkina-asetelmat), on kansainvälisestikin ja myös historiallisesti tarkastellen niin ainutkertaista, että sille ei taida löytyä juurimistään päin maailmaa kunnon vertailukohtaa.

Kuvio 44 Eri kaupparyhmien markkinaosuudet päivittäistavarakaupassa vuosina 1987–2003



Lähde: SOK

Tällaista muutosta ei ole saatu aikaan millään hokkuspokkus-tempulla eikä yhdellä ainoalla toimenpiteellä. On aivan luonnollista, että se on monen eri asian summa ja että sen suunnittelun ja toteutuksen takana on ollut monia arkkitehteja ja rakentajia.³³⁷

Kun en ole ollut mukana S-ryhmän kuvioissa niihin aikoihin, jolloin nykyisen nousun kannalta keskeiset rakenteelliset ratkaisut – alueosuuskaupparakenteen ja liiketoimintojen ketjutus – tehtiin, näkemykset ovat muodostuneet minulle toisen käden tietojen perusteella. Sen sijaan asiakasomistajakonseptista minulla on asian alkuvaiheen suunnitteluun osallistuneena aivan oma-kohtaista ensikäden tietoa, joka kannattaa kirjata tässä yhteydessä ylös.³³⁸ Oma käsitykseni ni-

³³⁷ Oma käsitykseni on, että yksi tärkeä ja aivan välttämätön peruslähtökohta tälle muutokselle rakennettiin S-ryhmän pitkään jatkuneen huonon tuloksetkehityksen ja jatkuvasti pahenevan rahapulnan ajamana niillä rakenteellisilla linjauksilla (erityisesti alueosuuskaupparakenne ja pienten myymälöiden vähentäminen) ja saneeraustoimenpiteillä, joita S-ryhmässä toteutettiin 1980-luvun lopulla pääjohtaja Juhani Pesosen johdolla (ks. Pesonen 1999). Ja toinen yhtä välttämätön elementti saavutetun menestyksen takana on varmaan ollut myös samoihin aikoihin alulle pantu ketjustrategian suunnittelu ja sen toteutuksen käynnistäminen sekä siihen liittyen ostovoiman kokoaminen Inexin Partners Oy:n puitteissa. En kuitenkaan usko, että nämä kaksi tekijää ovat riittävät selittämään tapahtunutta kehitystä.

³³⁸ Kirjaus ja jatkossa esitettävät suorat lainaukset perustuvat omiin ao. tilaisuuksissa tekemiini muistikirjamerkintöihin ja muuhun uot-projektin yhteydessä syntyneeseen kirjalliseen materiaaliin, joka on asianmukaisesti arkistoituna hallussani.

mittäin on, että kolmas ja ehkä kaikkein tärkein rakennuspalikka S-ryhmän 1990-luvun menestyksen takana on ollut varhaisessa vaiheessa taitavasti ja määrätietoisesti toteutetun asiakasomistaja-ajattelun suunnittelu ja sisäänajo osana toteutettua kokonaisstrategiaa. Käsitykseni mukaan juuri se oli toteutetussa menestysstrategiassa se piste i:n päällä, joka teki Strategian isolla S:llä (vrt. Porter 2001).

Tietojeni mukaan asiakasomistaja-konseptin jäsenyneen suunnittelun S-ryhmässä ja ryhmätasolla³³⁹ käynnisti palaveri, jonka vastikään SOK:n pääjohtajaksi nimitetty Jere Lahti oli kutsunut kokoon SOK:n pääkonttoriin Vilhonkadulle 6.1.1988. Palaveriin osallistuivat Lahden (ja allekirjoittaneen) lisäksi pitkän linjan SOK:lainen Kalle Sääskilahden yrityksen markkinointipuolelta ja konsulttina noihin aikoihin SOK:lle töitä tehnyt Sami Snäll mainostoimisto Snäll, Louhivuori & Tallqvistilta.³⁴⁰

Projekti, jonka Lahti halusi tietoisesti ja tarkoituksellisesti panna alkuun SOK:n virallisen organisaation ulkopuolella, sai sittemmin nimen uot (uusi osuustoiminta)-projekti; Lahti määritteli kokouksessa kirjaamieni muistiinpanojen mukaan sen nimenomaiseksi tarkoitukseksi ”löytää vanhasta hyvästä osuustoiminta-aatteesta jotain nykyaikaan sopivaa, ’konkreettisesti koputeltavaa’, jota S-ryhmä voisi hyödyntää uudistettavassa strategiassaan”.

Edellä mainitussa aloituspalaverissa Lahti lähti liikkeelle toteamalla, että pellervolaisessa piirissä oli yritetty viritellä viime vuosina yhteistä pellervolaista osuustoiminnan uudistamisprojektia³⁴¹, joka on kuitenkin kuivunut enemmän tai vähemmän kasaan. Tämän vuoksi tarkoitus on panna hanke nyt liikkeelle SOK:n puitteissa. Tältä osin lähtökohdan muodosti Kalle Sääskilahden ja Sami Snällin tekemä pohjatyo. Lahden sanojen mukaan siinä oli ”hahmoteltu problematiikan ’kovaa puolta’ mallilleen idealla, että vanha hyvä jäsenyys -ajattelu olisi herätettävä uudelleen henkiin”.

Alkamassa olevan projektin tehtäväksi Lahti määritteli sen selvittämisen, ”miten asiakokonaisuuden ’pehmeä puoli’ – osuustoiminnallisuus – saadaan hanksaan, ja siihen liittyen, miten kaikilla tasoilla asioiden kehittämistä haittaava omistajuuden hämäryys saadaan niin käsitteellisesti kuin operatiivisesti hallintaan”.³⁴²

Lahti koki projektin lähtötilanteessa S-ryhmän suureksi ongelmaksi sen, että vaikka ryhmän substanssi on merkittävä (6 mrd. mk, 600 000 jäsentä) ”niin ryhmän voimavarat käytetään nykyisin [siis 1980-luvun lopulla] strategisesti aivan väärin kilpailuun pääkilpailijan eli K-ryhmän aseilla, vääristä asiakkaista [erikoistarjousten perässä juoksevista ns. ”floatereista”] ja

³³⁹ Varsinainen ajatusmalli, ylijäämänpalautussysteemi, ei ollut uusi. Uutta oli nimenomaan tämän järjestelmän ja sen taustalla olevan ajattelun ajantasaistaminen ja kehittäminen (erityisesti järjestelmän progressiivisuus, sen taustalle kehitetty tietotekniikka ja siirtyminen kuukausipohjaiseen palautusrytmiin), jossa edelläkävijä ja tienraivaaja oli Sääskilahdelta saamieni tietojen mukaan Raumalla toimiva Osk. Keula jo lähes vuosikymmentä aikaisemmin.

³⁴⁰ Kalle Sääskilahden kirjan kirjoittajalle (syksyllä 2003) kertoman tiedon mukaan SOK:n yhteys Sami Snällin kanssa oli syntynyt ennen muuta siksi, että hän oli aikaisemmin auttanut Stockmannia kehittämään oman – ja samalla maamme ensimmäisen – ja myös SOK:n kehitysjatusten esikuvana olleen bonuskonseptinsa.

³⁴¹ Vrt. tästä aihepiiristä Pellervon valtuuskunnan puheenjohtajalle Heikki Haavistolle vuonna 1984 (Skurnik & Varjoavaara 1984) ja vuoden 1988 alussa (Skurnik 1988e) toimitetut muistiot.

³⁴² Keskeiseksi käsitteeksi tässä aloituspalaverissa nousi ”asiakaskapitalismin” käsite vastapoolina S-ryhmän pääkilpailijan K-ryhmän edustamalle ”kauppiaskapitalismille”. Erityisen tärkeänä Lahti piti sen selkiyttämistä, että osuustoiminta asiakaskapitalismina on olemassa palvelujen tuottamiseksi jäsenilleen periaatteilla ”kun ostat, niin sijoitat/kun kulutat, niin säästät”.

S-ryhmän resursseja tehottomasti käytettävällä tavalla [päivittäisellä tarjous- ym. mainonnalla], mikä on heikentänyt kohtalokkaasti koko S-ryhmän kustannustehokkuutta”.

Lahden mukaan SOK on nyt ensi vaiheessa vastaamassa näihin haasteisiin strategisilla ketjuilla (City-Sokokset, S-Marketit, Prisma ja Alepat). Tältä osin ajatus on Lahden mukaan se, että S-ryhmä kuluttajaosuustoimintana on heikoimmillaan pienimmissä kaupan yksiköissä kauppiaskapitalismimallilla toimivalle ja tehoja kauppiasomistajan (ja hänen perheensä) selkänahasta saavalle K-ryhmälle, kun taas S-ryhmän suhteellinen etu on suuremmissa yksiköissä, joissa manageerauksella ja ammattitaidolla on merkitystä ja joiden volyymien puitteissa se voidaan hyödyntää.

Myös alueosuuskauppojen roolin kehittämistä on mietitty erityisesti omistajan ja jäsenkontaktin hoitajan rooleista lähtien, kun taas keskusliiketason rooli on vielä hakusessa. Lähtökohtana on Lahden mukaan tältä osin se, että ”SOK tuottaa yhdessä alueosuuskauppojen kanssa asiakasetuja, ja että tähän liittyen on nyt tarkkaan mietittävä, missä ovat S-ryhmän vahvuudet kilpailijoihin nähden ja miten osuustoiminta-ajattelua modernisoimalla tämän kaiken päälle saataisiin arvomaailma ja ajattelumalli, joka sitoisi tämän kaiken uskottavalla, S-ryhmän osuustoiminnalliset juuret hyödyntävällä tavalla uudeksi moderniksi osuustoiminnalliseksi kilpailustrategiaksi”.

Lahden vetämä uot-projekti toimi vuoden 1988 alusta lähtien aktiivisesti ja kehitteli ajatuksia vauhdikkaasti eteenpäin asiakaskapitalismi-ajattelun ja ”kun kulutat niin säästät”-toimintamallin pohjalta. Helmikuun alussa pidetyssä työryhmän toisessa kokouksessa (4.2.) Lahti tiivistä siihen mennessä syntyneen ajattelun neljään pääkohtaan:

- 1) lähtökohtana monipuolinen tarjonta + suljettu asiakaskapitalismi -järjestelmä,
- 2) yksiköiden kilpailukykyinen manageeraus, jonka pohjana on kehitettävä tilinpäätös- ja sisäisen laskennan järjestelmä,
- 3) asiakasetujen yhdistäminen, jolloin kuluttaja voi ansaita juoksevasti ostonsa keskitämällä ja kokea asiakkuutensa sijoitukseksi,
- 4) sijoituskanavan kehittäminen tukemaan kehitettävää asiakasomistaja-järjestelmää.

Näiden ajatusten pohjalta päätettiin lähteä laatimaan työryhmän raporttiluonnosta.

Huhtikuun palaverissa (7.4.) Lahti linjasi, että nyt toimitaan viiden vuoden aikajänteellä ja aluelähtöisen (tavoitteena 12 vahvaa alueosuuskauppaa) toiminta-ajatuksen pohjalta. S-ryhmän SOK-johtoinen osuus on tarkoitus rakentaa siten, että myös alueosuuskaupat voivat olla siinä mukana sekä omistajan että operatiivisessa roolissa. Aikataulutavoitteeksi Lahti asetti uuden ajattelun saamisen mukaan SOK:n vuoden 1989 toimintasuunnitelmaan.³⁴³ Ja elokuun lopulla (29.8.) uot-työryhmän ajatukset olivat ensi kertaa esillä SOK:n hallituksessa, jossa myös päätettiin, että asiakasomistaja- mallin kokeilut aloitetaan pilottiosuuskaupoissa (Kuopio, Jyväskylä, Keski-Pohjanmaa, Vaasa, Oulu).³⁴⁴

³⁴³ Tällä perusteella myös SOK:n kehitysjohtaja Erkki Valta tuli toukokuun kokouksesta (19.5.) lähtien mukaan ryhmän toimintaan. Elokuussa mukaan tuli ehdotuksestani myös tohtori Risto Volanen (silloin Ylen kehitysjohtaja). Volanen oli tuolloin perehtynyt syvällisesti Porterin uusiin strategia-ajatuksiin ja erityisesti siihen, miten niitä voi yhdistettynä modernin markkinatutkimuksen tarjoamiin mahdollisuuksiin parhaiten hyödyntää asiakkaiden ja yrityksen toimintojen segmentoinnissa.

³⁴⁴ Tätä kautta myös kentän koordinoinnista SOK:ssa vastannut Osmo Maunuksela tuli syyskuun kokouksessa (26.9.) ja pilottiosuuskauppojen toimitusjohtajat (Eero Saukkonen, Kari Salminen, Kalevi Liukko-

Laajempaan julkisuuteen uot-projektin ajatukset lanseerattiin S-ryhmän johdon neuvottelupäivillä Oulussa 12.–13.9. Oma kontribuutioni tässä yhteydessä oli työryhmämme käytännön ehdotusta pohjustava ja motivoiva sekä ajatuksemme yleisempään osuustoiminnalliseen ajatteluun sitova periaatteellisempi alustus otsikolla ”Mitä mahdollisuuksia ja kilpailuetuja osuustoiminnallinen tausta tarjoaa S-ryhmän kehittämiseksi” (Skurnik 1988f).

Ydinkysymykseksi määrittelin pitämässäni laajahkossa alustuksessa sen, että osuustoiminnallinen tausta on S-ryhmän osalta erityispiirre, joka kilpailijoilta puuttuu, ja jatkoin kahdella kysymyksellä: 1) onko sen vahvuudet hyödynnetty tähän mennessä oikealla tavalla ja täysimääräisesti, eli kilpaileeko S-ryhmä omilla ehdoillaan? ja 2) tunnetaanko osuustoiminnallisen yrityksen heikot kohdat, ja onko ne vastaavasti osattu välttää?

Omia (osuustoiminnallisuuden viime vuosikymmenien kehittämisen osalta kriittisiä) ajatuksiani kirjasin esitykseni pohjana olevaan puherunkooni toteamalla (taloustutkimusta kun PTT:n tutkimusjohtajana tuolloin edustin) osuustoiminnallisen yrittämisen nykytilan varsin ongelmalliseksi ja jatkamalla, että ”ongelmaa on varmaan omalta osaltaan ollut kärjistämässä se, että taloustutkimuksella ei ole ollut pitkiin aikoihin kovin paljon sellaista annettavaa, joka olisi auttanut käytännön toimijoita jäsentämään toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia”.

Hieman myöhemmin jatkoin omia taloustutkijan johtopäätöksiäni väittämällä, että

[T]aloustutkimuksen etäännyminen käytännön toiminnasta muodostui ongelmaksi, kun [osuustoiminnan] pioneerit väistyivät, eli on päässyt syntymään eräänlainen katkos osuustoiminnallisen yritystoiminnan syvimpien perusteiden ymmärtämisen traditiossa: sitä, mitä osuustoiminnan pioneerit olivat kokemuksen perusteella oivaltaneet ja osasivat siten soveltaa käytäntöön, ei toisin sanoen saatu siirrettyä eteenpäin uusille sukupolville [erityisesti kun Sukselaisen (1938) ja Kaarlehdon (1956) tärkeät osuustoimintaa käsitelleet väitöskirjatytöt jäivät osuustoiminnan kentällä vaille niille kuuluvaa huomiota], eivätkä he siten osanneet sopeuttaa yritystensä toimintaa luovasti muuttuneiden olosuhteiden edellyttämällä tavalla; toiminnan tarkoitus pääsi hämärtyämään ja liikeideat vinoutumaan; käytännössä tämä on merkinnyt sitä, ettei omien erityispiirteiden tarjoamista mahdollisuuksista ole osattu hyötyä, vaan ajan muotivirtausten innostamina on ajautettu kilpailuun kilpailijoiden ehdoilla; tai pahimmassa tapauksessa on käynyt jopa niin, että kilpailijat ovat alkaneet käyttää hyväkseen etuja, joiden kaiken järjen mukaan pitäisi olla osuustoiminnan leipälajia (vrt. Stockmannin kanta-asiakasmarkkinointi).

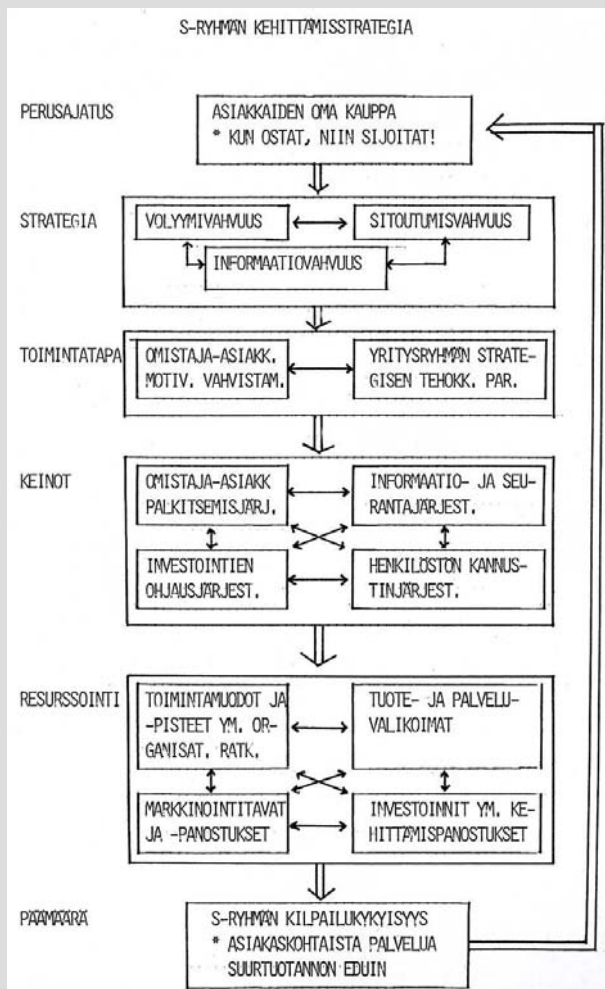
Kysymykseen, mitä on tehtävä, vastasin Oulun esitelmässäni lopuksi kolmella kohdalla:

- 1) On etsittävä keinot jäsenmotivaation nostamiseksi ja asiakasuskollisuuden syventämiseksi,
- 2) On käytettävä S-ryhmän volyymiedut täysimääräisesti hyväksi tehokkuuden parantamiseksi ja palvelujen kehittämiseksi ja
- 3) On etsittävä tehokkaimmat organisatoriset ratkaisut eri toiminnoille kiinnittäen erityishuomiota rahoituskysymyksiin.

nen) ja Hannu Uski SOK:n johtajistosta lokakuun kokouksessa (24.10.) mukaan uot-työryhmän työskentelyyn.

Tältä pohjalta tiivistin uot-työryhmän puitteissa kehittyntä ajatteluumme esittelevän ja työryhmän konkreettista esitystä pohjustavan taustaesitykseni seuraavaan johtopäätökseen: ”Tärkeintä on vakuuttaa asiakasomistajat toimintojen tehokkuudesta ja kilpailukykyisyydestä; S-ryhmän olemassaolon oikeutus perustuu siihen, että se voi parantaa kuluttajahyvinvointia!”

Kuvio 45 S-ryhmän asiakasomistajastrategian varhainen systeemikaavio



Lähde: Skurnik 1988g

Uot-työryhmän 26.9. kokouksessa pidin uuden, siihenastista työtämme tiivistämään pyrkivän esityksen otsikolla ”S-ryhmän kehittämisstrategian lähtökohdista” (Skurnik 1988g). Esittämäni ajatukset tiivistin oheisen kuvion eräänlaiseen ”S-ryhmän kehittämisen strategiseen prosessikaavioon” (kuvio 45). Kaaviossa pyrin toisin sanoen tiivistämään yhdelle sivulle sen, miten perusajatuksemme ”asiakkaiden oma kauppa: kun ostat, niin sijoitat!” yhdistetään eri tasoilla määriteltävillä käytännön linjauksilla – strategialla, toimintatavalla, keinoilla ja eri toimintojen

resursoinnilla – lopulliseen päämäärään ”S-ryhmän kilpailukykyisyys; asiakaskohtaista palvelua suurtuotannon eduin”.

Strategia tiivistyy tässä yhteisen suunnitelmamme pelkistämisen- ja tulkintayrityksessäni yksinkertaiseen yhtälöön: *volyymi + sitoutuminen = informaatio + tehokkuus*, jossa strategian lähtökohtana on olemassa oleva volyymi, toimintaideana sitoutuminen ja menestystekijänä informaatio. Toisin sanoen ”käyttäen hyväksi olemassa olevaa volyymiä sekä tekemällä aikaansaattava tehokkuus ja jäsenedullisuus entistä näkyvämmäksi ja kutakin jäsentaloutta henkilökohtaisesti koskettavaksi vahvennetaan asiakasomistajien sitoutumista, jolloin luodaan samalla mahdollisuudet syventää informaation tasoa asiakasomistajien/asiakkaiden todellisista tarpeista ja markkinoista yleensä.”

Tältä pohjalta päästään välietappiin, joka on

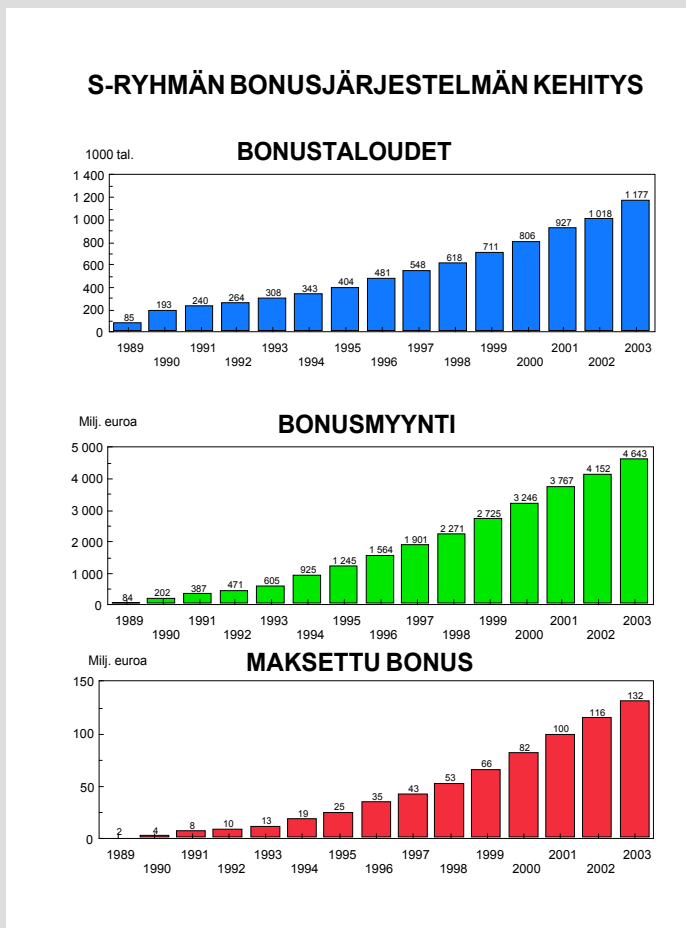
informaation jalostaminen, syventäminen ja kokonaisvaltainen hyväksikäyttö varta vasten liiketoimintojen kehitystä ohjaamaan suunnitelluissa: a) asiakasomistajien palkitsemisjärjestelmässä (= ylijäämän palautussysteemi), b) ostokäyttäytymisen seuranta- ja markkinointijärjestelmissä, c) talouden seuranta- ja markkinointijärjestelmissä, c) investointien ohjausjärjestelmissä, e) henkilöstön kannustinjärjestelmissä, joissa kaikissa yhteisenä strategisena tavoitteena on asiakasomistajien palveleminen tarjoamalla ”räätelintyötä massatuotannon eduin” eli ”economics of variety”.

Ajatuksemme menestystekijöiden pitkäjänteiseksi varmistamiseksi määrittelin seuraavasti:

Asiakasomistajien sitoutumisen kautta mahdollisuus saada vähitellen kontakti asiakkaiden todellisiin tarpeisiin ja tarpeidenmuodostumisprosesseihin ja siten [jatkuvasti karttuvana tietokantana] välitöntä informaatiota kuluttajien tarpeista, välineenä tehokas ATK-teknologia ja tietojen analysointiin ja prosessointiin varta vasten kehitetyt seuranta- ja ohjausjärjestelmät, jotka mahdollistavat kahdensuuntaisen viestinnän; ts. economics of scale + asiakasomistajalle/asiakkaalle jatkuvuus ja varmuus; sitoutumisen vahvistaminen vaatii asiakasomistajan näkyvää palkitsemista (kun ostat, niin sijoitat) sekä toiminnan ja uusien palvelujen kokonaisvaltaista kehittämistä omaksuttua strategiaa tukevalla tavalla asiakasomistajilta saatavaan ja muuhun informaatioon tukeutuen. Eli tavoitteena on toimintatapojen pitkäjänteinen ja johdonmukainen kehittäminen luotujen ylivoimaisuustekijöiden pohjalta.

Eli porterilaisittain match & fit [yhteensopivuus] strategian kaikilla eri osa-alueilla. Nyt kun tiedossa on jo em. strategian avulla saavutetut tulokset (kuvio 46), niin voisi sanoa matemaatikojen tapaan m.o.t. (= mikä oli todistettava) ja todeta lopun olevan todellakin jo taloushistoriaa. Ja näinhän asia toki jälkikäteen tarkastellen onkin.

Kuvio 46 *S-ryhmän bonusjärjestelmän kehitys*



Lähde: SOK

Historiallinen kuva jäisi kuitenkin pahasti puutteelliseksi, jos tässä ei kerrotaisi myös asian toista puolta eli sitä ankaraa vastustusta, joka Lahden oli omalla vakaumuksellaan ja jääräpäisyydellään – tässä tämä Lahden yksi tunnuspiirre oli todella tarpeen ja hyödyksi – kyettävä murtamaan strategian toteutumisen onnistumisedellytysten varmistamiseksi (ks. Lahti & Lehtinen 1990). Uuden strategian toteutus ei ollut todellakaan itsestäänselvyys ja ”paraatimarssia innostuneiden kannattajien hurratessa”.

Uuden strategian vastustajien perushuoli ja vasta-argumentti Lahdelle kiteytyi toteamukseen: ”Mitä järkeä on jakaa asiakkaille ’ilmaista rahaa’ ennen kuin se on edes tienattu, varsinkin kun ryhmä tekee jo entuudestaan tappiota.”, jonka Jere Lahti sai vastaansa joka nurkan takana ja jonka torjumiseksi hän joutui käyttämään kaikki ne keinot ja taidot, joita S-ryhmän tapaisen ”suostuttelujohtamiseen” perustuvan liittovaltio-tyyppisen organisaation pään on osattava hyö-

dyntää perin pohjin. Tämä on kuitenkin jo toinen tarina, ja sen kertomisen jätän parempien tietojen puutteessa S-ryhmän omien historioitsijoiden tehtäväksi.

Pari asiaa voisin kuitenkin lopuksi omalta osaltani todeta edellä sanottuun liittyen.

- Ensiksikin sen, että vaikka itse uskoin erittäin vahvasti tämän asian tärkeyteen ja pidin valitun strategian käytännön toteutuslinjauksia aivan oikeina, minulle oli aikanaan (puhun nyt nimenomaan aivan 1990-luvun alkuvuosista) kuitenkin suuri yllätys nopeus (eivät niinkään itse vaikutukset), jolla kehittämämme idea alkoi tuottaa käytännön tuloksia.
- Toinen kommenttini liittyy tulevaisuuteen. Monet kyynikot ovat todenneet, että eihän S-ryhmän asiakasomistaja-konsepti eroa millään oleellisella tavalla muiden yritysten (esimerkiksi ilmailualalla ja monilla muillakin palvelualoilla toimivien) kanta-asiakasmarkkinoinnin konsepteista³⁴⁵ ja että S-ryhmän tähänastinen menestyksen salaisuus on nimenomaan se, että se on ollut näissä asioissa edelläkävijä ja kyennyt tehokkaasti rahastamaan itselleen siitä saatavissa olleet kertaluonteiset edut. Myös S-ryhmän omassa piirissä on esitetty näkemyksiä, että asiakasomistaja-konseptilla saavutettavissa olevat hyödyt ovat pienenemässä suhteessa niihin kustannuksiin, joita järjestelmän ylläpito aiheuttaa (Esim. Lahti 2003).

Oma käsitykseni S-ryhmän asiakasomistaja-konseptin tulevaisuudesta on kuitenkin myönteisempi. Kun ottaa huomioon, että tähänastiset huikeat tulokset on saatu aikaan ajanjaksona, jona osuustoiminnan uusi aalto teki vasta tuloaan, ja että edellä mainittu perusyhtälön ”volyyymi + sitoutuminen = informaatio + tehokkuus” perusdynamikka on yhä edelleen vähintään yhtä tosi kuin aikaisemminkin, uskon vahvasti siihen, että tällä konseptilla on edelleen paljon annettavaa yhtenä S-ryhmän strategian ydinosa.

Varsinkin jos strategiaa osataan jatkossa toteuttaa yhtä taitavasti kuin tähän asti ja varsinkin jos siinä osataan hyödyntää tehokkaasti se myötätuuli, jossa osuustoiminta ja yhteisöllisyys tänä päivänä kehittyvät, asiakasomistaja-konseptin potentiaalit voivat olla jatkossa hyvinkin merkittävät. Ei asiakasomistaja-konseptin aika ole suinkaan ohi, pikemminkin se on yksi tärkeä osa Suomen uutta talousmallia. Tähän asiaan palaan vielä tarkemmin luvussa 12.

Kun tarkastelu kohdistetaan maamme 20 suurimpaan osuuskuntaan vuosina 1980, 1989 ja 2002, tähän mennessä hahmoteltuun kokonaiskuvaan tulee mielenkiintoisia lisäpiirteitä (kuvio 47, ks. liite 18).³⁴⁶ Liikevaihdolla mitattuna 20 suurinta osuuskuntaa ovat kyllä kasvaneet aina näihin

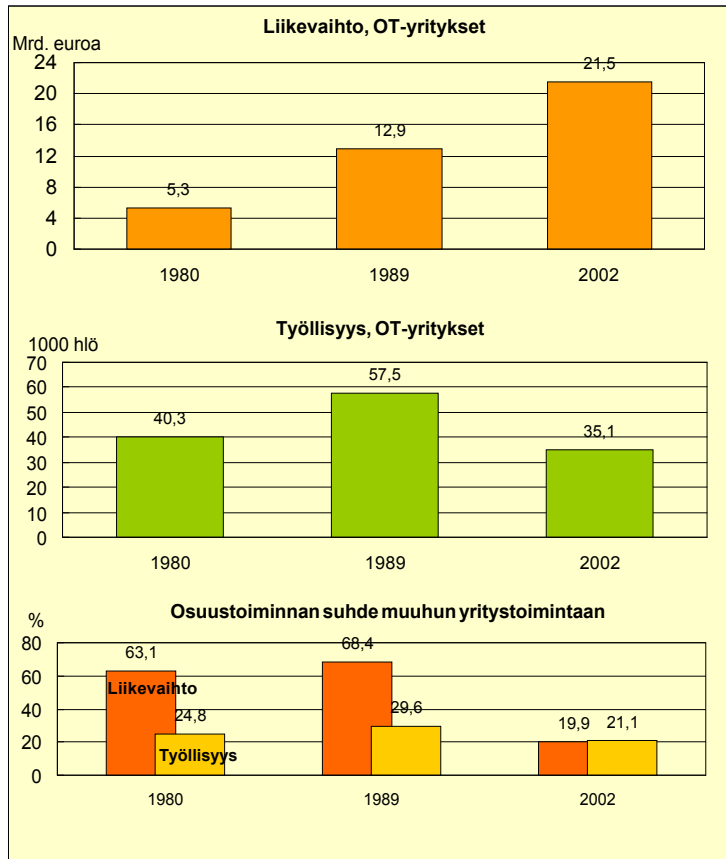
³⁴⁵ Tämä oli esimerkiksi yksi pääteemoja Hollannin kauppakorkeakoululla (University of Nijenrode) Rabobankin johtajistolle räätälöidyn MBA-ohjelman yhteydessä pitämäni, Suomen palveluosuustoiminnan kokemuksia läpikäyneen luentoni (Skurnik 2001b) jälkeen käydyssä vilkkaassa keskustelussa, jossa parhaillaan Rabobankille omaa bonusohjelmaa kehittämässä olleet rabolaiset minua epäluuloisina tenttasivat.

³⁴⁶ Osuustoiminnan osalta yhden käytännön rajoitteen monipuolisen kokonaiskuvan hahmottamiselle aiheuttavat tilastolliset ongelmat. Vaikka Tilastokeskuksen yritystietokannassa yritysmuoto on yksi käytettävissä oleva tunnistetieto, ei se ratkaise tilasto-ongelmaa koko osuustoiminnan osalta, koska maassamme vakiintuneen tulkinnan mukaista osuustoiminnallista yritystoimintaa harjoitetaan muussakin yritysmuodossa kuin osuuskunnissa. Tällä tavoin määriteltynä kokonaistietoja osuustoiminnan taloudellis-

päiviin asti, mutta työllisyydellä mitattuna kuva hieman muuttuu: työllisyys kasvoi vielä 1980-luvulla noin yli kahdellakymmenellä tuhannella henkilöllä, mutta kääntyi 1990-luvulla jo selvään, lähes 15 000 henkilön laskuun.

Kuvio 47 Suurimpien osuustoiminnallisten yritysten kehityskuva

20 suurimman ot-yrityksen yhteenlaskettu liikevaihto ja työllisyys sekä niiden suhde 20 suurimman ei-osuustoiminnallisen yrityksen vastaaviin lukuihin vuosina 1980, 1989 ja 2002 (vuosien 1980 ja 1989 markkamääräiset luvut muutettu euroiksi vuoden 2002 valuuttakursseilla)



Lähde: Talouselämä 1981, 1990 ja 2003a (liite 18/I ja IV)

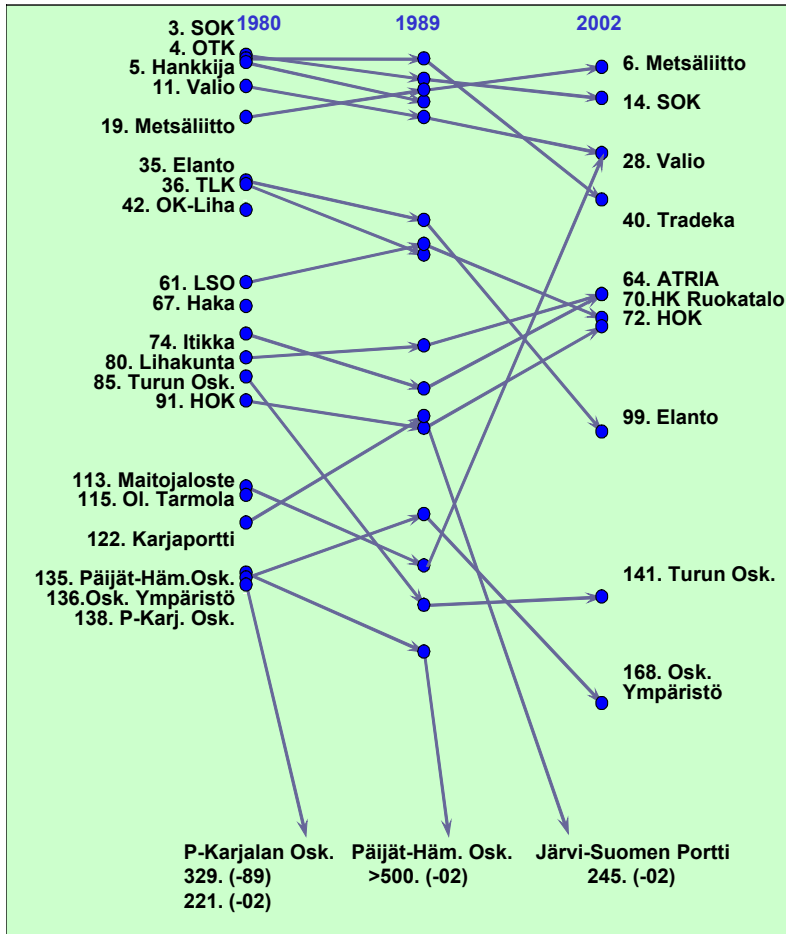
Ja vielä selkeämmäksi tämä suunnan muutos tulee, kun 20 suurimman osuuskunnan liikevaihto- ja työllisyysluvut suhteutetaan 20 suurimman ei-osuustoiminnallisen yrityksen vastaaviin lukuihin (ks. liite 18/IV):

ta ulottuvuuksista ei ole kuin aivan muutamilta viime vuosilta kun Osuustoiminta-lehti laajensi vuotuisen Vuosikirja-katsauksensa kattamaan kaikki osuustoiminnalliset (myös keskinäisten henki- ja vahinkovaikutusyhtiöiden) liiketoiminnat.

- Liikevaihtovertailussa 20 suurimman osuuskunnan yhteenlaskettu liikevaihto oli vuonna 1980 ja 1989 yli 60 prosenttia vastaavien ei-osuustoiminnallisten yritysten liikevaihdosta ja suunta oli kasvava. Työllisyyslukuista laskettuna vastaavat suhdeluvut olivat vuosina 1980 ja 1989 noin 25 ja 30 %, ja kehitys oli suunnaltaan niin ikään nouseva. Vuonna 2002 tilanne oli sen sijaan molemmilla mittareilla tarkasteltuna dramaattisesti muuttunut: vastaavat suhdeluvut olivat laskeneet sekä liikevaihto- että työllisyysmittarilla noin 20 prosentin tuntumaan. Erityisesti liikevaihtoperusteisessa suhdeluvussa putoaminen, jossa Hankkija/Noveran konkurssin kautta menetetty liikevaihto ja työpaikat on (Nokian voimakkaan kasvun ohella) yksi pääselittäjä, on tuntuva, alle kolmannekseen vuoden 1989 tasosta! Jos sekä Nokia että Hankkija jätetään vertailun ulkopuolelle, kuva tosin hieman muuttuu. Erityisesti työllisyyslukujen perusteella osuustoiminnan suhteellisen roolin romahdus muuttuu pikemminkin paluuksi vuonna 2002 lähelle vuoden 1980 tasoa (mutta jääden kuitenkin sen yläpuolelle).³⁴⁷
- Vuonna 1980 maamme 20 suurimman yrityksen joukossa oli viisi osuustoiminnallista: SOK, OTK, Hankkija, Valio ja Metsäliitto, sijoilla 3, 4, 5, 11 ja 19 (tämän yritysjoukon yhteenlasketusta liikevaihdosta [ks. kuvio 38] näiden osuustoiminnallisten yritysten liikevaihto muodosti lähes 28 % ja työllisyydestä 22 %), kuten 1989: Eka, SOK, Metsä-Serla, Hankkija ja Valio, nyt sijoilla 4, 9, 12, 15 ja 19 (lähes 23 % liikevaihdosta ja 24 % työllisyydestä).
- Sen sijaan vuonna 2002 maamme 20 suurimman yrityksen listalla oli enää kaksi: Metsäliitto (kuudes) ja SOK (neljästoista). Ne edustivat 20 suurimman yrityksen liikevaihdosta ja työllisyydestä molemmista enää reilusti alle puolta vuoden 1980 tilanteesta, vain noin 9 %. Kaiken kaikkiaan 20 suurimman osuustoimintayrityksen sijoittumisessa muiden suuryritystemme joukkoon tapahtui tarkastelukaudellamme merkittäviä muutoksia suunnan ollessa listan yläpäässä Metsäliittoa lukuun ottamatta selvästi alaspäin (kuvio 48). Maamme sadan suurimman yrityksen joukossa osuustoiminnallisista yrityksistä sijoitustaan ovat 1990-luvun kuluessa parantaneet Metsäliiton ohella vain Atria ja HOK.

³⁴⁷ Jos Hankkija ja Nokia jätetään vertailun ulkopuolelle (ts. molempien tilalle otetaan järjestyksessä seuraava osuustoiminnallinen ja ei-osuustoiminnallinen yritys), niin liikevaihtoluvuista lasketut vastaavat suhdeluvut vuosille 1980, 1989 ja 2002 ovat: 55,2 % - 70,5 % - 27,0 %. Ja vastaavasti työllisyyslukujen perusteella lasketut: 22,2 % - 30,0 % - 24,4 % (ks. liite 18/IV).

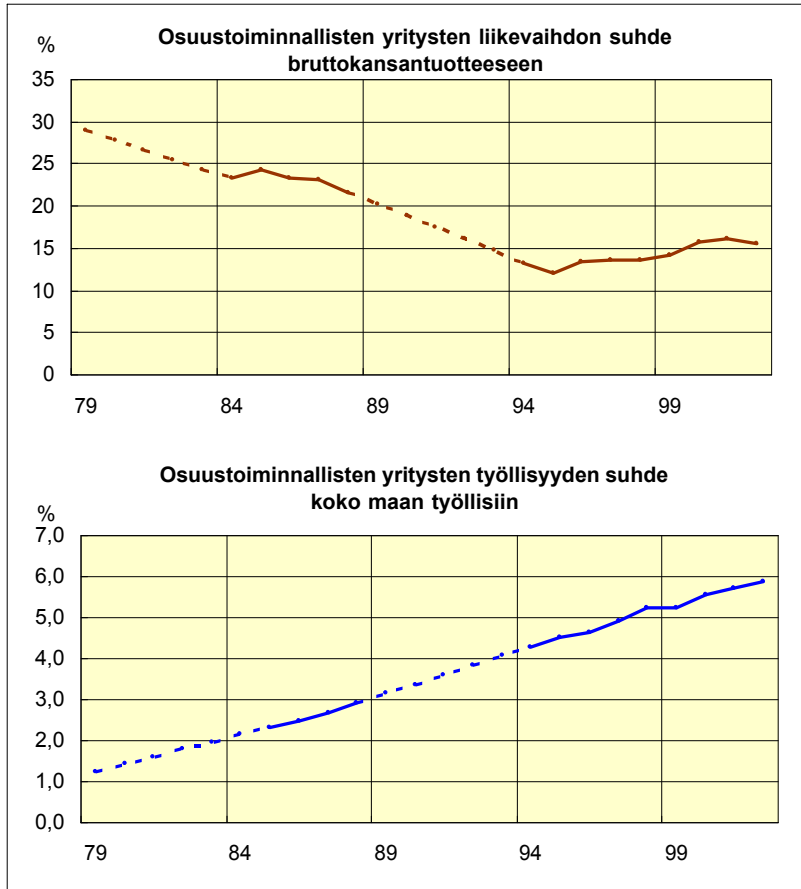
Kuvio 48 Suomen 20 suurimman osuuskunnan sijoitus yritysten liikevaihtovertailuissa vuosina 1980, 1989 ja 2002



Lähde: Talouselämä 1981, 1990 ja 2003a (liite 18/I)

Osuustoiminnallisen yritystoiminnan kokonaistaloudellisista ulottuvuuksista ja niissä tapahtuneista muutoksista on vaikea saada kattavaa kuvaa, koska tilastot ovat vajavaisia. Tältä osin kattavin käytettävissä oleva aikasarja koskee niin sanottua pellervolaista osuustoimintaa, jonka taloudellisista mittasuhteista käytettävissä on liikevaihdon ja työllisyyden osalta useampia vuosia kattavia yhteenvetotietoja 1970-luvun lopulta lähtien (ks. kuvio 49).

Kuvio 49 Osuustoiminnan kokonaistaloudellisten mittasuhteiden kehitys 1979–2002
Ns. pellervolaisten (Pellervo-Seuran jäsenyritykset³⁴⁸ tytäryhtiöineen) yritysten liikevaihto suhteutettuna bkt:hen (%) ja työllisyys suhteutettuna koko maan työllisiin (%) (tiedot puuttuvat katkoviivalla merkityiltä vuosilta)



Lähde: Osuustoiminta-lehden julkaisemat vuosiyhteenvedot ja Tilastokeskus

Tähän mennessä suoritettujen tarkastelujen perusteella osuustoiminnallisen yritysten roolista ja asemasta suomalaisen elinkeinoelämän kokonaisuudessa hahmottuu siis kaksijakoinen, hyvin mielenkiintoisia, suorastaan perustavanlaatuisia kysymyksiä herättävä kokonaiskuva:

³⁴⁸ Ks. määritelmistä liite 2. Vertailukelpoisuuden vuoksi S-ryhmä on luvuissa mukana koko jakson osalta, vaikka SOK ja pääosa sen jäsenosuuskaupoista erosi Pellervo-Seuran jäsenyydestä 1990-luvun alussa. Vuodesta 2000 lähtien käytettävissä on tietoja koko jäsen- ja asiakasomisteisen yritystoiminnan osalta. Mikäli myös nämä yritykset lisätään kuvion 49 vertailuihin, nousee liikevaihdon suhde bkt:hen noin 4 prosenttiyksiköllä lähelle 20 % ja vastaavasti työllisyyden suhde koko maan työllisiin noin prosenttiyksiköllä, eli lähes 7 prosenttiin.

- Omassa sarjassaan ja omilla mittareillaan mitattuna myös osuustoiminta on osoittautunut tässä viimeisessäkin murroksessa varsin dynaamiseksi ja sopeutumiskykyiseksi – näin etenkin suhteessa lähtötilanteeseen ja odotuksiin.
- Vaikka myös suurimmat osuustoiminnalliset yritykset ovat absoluuttisissa luvuissa kasvaneet (työntekijämääriä lukuun ottamatta), suhteutettuna muuhun suuryritysten kehitykseen osuustoiminta on sen sijaan jäänyt erityisesti liikevaihtovertailussa ja erityisesti 1990-luvulla selvästi jälkeen.³⁴⁹
- Kattavimmat käytettävissä olevat yhteenvetotiedot, jotka koskevat koko (pellervolaista) osuustoimintaa, vahvistavat edellä olevaa kokonaiskuvaa liikevaihdon osalta. Brutto-kansantuotteeseen suhteutettuna osuustoiminta on pudonnut 1970-luvun lopun 30 %:n tasolta noin puoleen eli noin 15 % tasolle, kuitenkin niin, että kehityssuunta on ollut 1990-luvun puolivälin jälkeen hieman nouseva. Sen sijaan työllisyydellä mitattuna osuustoiminnan kansantaloudellinen merkitys on ollut koko tarkastelujakson selvästi nouseva. Kun pellervolaiset osuuskunnat työllistivät 1970-luvun lopussa hieman yli 1 %:n koko maan työllisistä, on vastaava luku noussut vuosituhannen alkuvuosiin mennessä jo lähes 6 prosenttiin. Jos tähän lasketaan mukaan osuustoiminnan laajimman määritelmän (ks. liite 2) mukaan vielä ns. E-osuustoiminta (Tradeka ja Elanto), keskinäiset henki- ja vahinkovakuutusyhtiöt (eli vakuutusalan osuuskunnat) sekä uudet pienosuuskunnat (joista yhteenvetotietoja on kerätty muutamilta viime vuosilta) päädytään yhteenlaskettuna kokonaislukuun, jonka mukaan osuuskunnat sekä muut jäsen- ja asiakasomisteiset yritykset työllistävät nykyisin noin 7 prosenttia maamme työllisistä.

Se, miten näitä tuloksia on tulkittava, ei ole kuitenkaan mitenkään itsestään selvää. Kysymys ei ole niinkään siitä, että suoritettujen vertailujen sanoma ei ole aivan yksiselitteinen, eikä myöskään tarkasteluihin liittyvistä tilasto-ongelmista. Syynä on ennen muuta se, että vertailtavana on strategioiltaan, taloudellis-organisatorisilta ominaisuuksiltaan ja markkina-asemaltaan hyvin erilaisessa asemassa olevia yrityksiä – eikä vain toimintaympäristön paineista ja erilaisista toimialoista, vaan myös aivan omaehtoisista yritysکوhtaisista valinnoista johtuen:

- Kun osuustoiminnan osalta kysymys on lähtökohtaisesti – sekä historiallisesti että ko. yritysten ominaisuudet huomioon ottaen – kotimaisesta ja pääasiassa lähialueilla tapahtuvasta liiketoiminnasta, on muu yritystoimintamme omaksumansa strategian mukaisesti kansainvälistynyt – ja sitä myötä myös kasvanut – voimakkaasti viime vuosina. Näin ollen jatkuvasti lisääntyvä osa myös niiden kasvusta ja työllisyydestä (vrt. edellä ollut kuvio 33) tulee maamme rajojen ulkopuolelta. Näin ollen voidaan perustellusti sanoa, ettei osuustoiminnallisten yritysten ole ollut tarkoituksaan kasvaa samassa tahdissa muiden suuryritystemme kanssa. Niille ja varsinkin niiden jäsenomistajille riittää, että yritykset täyttävät kotimaassa liiketaloudellisesti terveellä pohjalla – siis kannattavasti ja vakava-raisuutensa säilyttäen – niille asetetut tuotannolliset ja/tai palvelutavoitteet. Tähän liittyy myös se, että osuuskunnalla yritysmuotona ja osuustoiminnalla yrittämismallina on kasvun ja kansainvälistymisen suhteen selvästi osakeyhtiömuotoista yritystä ahtaammat

³⁴⁹ Vaikka tästä puhdistettaisiin Hankkijan konkurssin vaikutus pois, mikä ei ole välttämättä mitenkään perusteltua, on muutos ollut merkittävä.

rajat niin kasvun kuin liiketoimintojen kansainvälistämisen suhteen (ks. Skurnik 2002d; Borgström 2004a³⁵⁰).

- Toisaalta perustellusti voidaan myös edellä esitettyjen tietojen pohjalta ajatella, että osa suuryritystemme viime vuosien vahvasta kasvusta juontaa juurensa niiden uusittuihin ja terävöityneisiin omistajastrategioihin, joiden seurauksena yritysten toiminta on tehostunut, ja että ne ovat näin ollen voineet kasvattaa markkinaosuuksiaan osaltaan myös tehostuneen kilpailukykyänsä ansiosta (ks. esimerkiksi Ali-Yrkkö & Ylä-Anttila 2003; TE 2003b).
- Näin ollen oleellinen kysymys tutkimuksellisten kysymyksenasettelujen kannalta on, mikä rooli omistajaohjauskysymyksillä on ollut, kun osuustoiminnalliset ja muut yritykset ovat eriytyneet toisistaan.

Kysymys osuuskuntien omistajaohjauksesta ja viime vuosien organisatorisesta kehityksestä onkin teema, jonka viimeaikainen kehitys ansaitsee edellä osassa III esittelemieni tarkastelujen jatkoksi vielä aivan oman tiiviin erityiskatsauksen.

TIETORUUTU 38: Elintarviketalouden uudistusvisiot – Harvardin strategiaopeilla suljettua sääntelytaloudesta avoimeen kilpailutalouteen

[Harvard Business School agribusiness] professor Goldberg used the *Valio case* [N9-593-065] in HBS agribusiness senior management seminar; it was part of the total picture of companies adjusting to change. The [*Finn Coop*] *Pellervo case* [N9-793-130] was part of a competitive strategy course involving teams of people looking at competitive environment. At the time "I tried to look at the total agribusiness of Finland [ks. Goldberg 1995] and the enormous changes that they were taking place as the country was about to join the [European] Common Market."

Ray A. Goldberg 1998 (Steinbock 1998: 191)³⁵¹

³⁵⁰ HK Ruokatalo Oy:n hallituksen ja Pellervo-Seuran johtokunnan (ja vuodet 2001–2003 EU-maiden maatalousosuustoimintajärjestön Cogecan) puheenjohtaja Borgström luonnehtii suomalaisten osuustoimintayritysten viime vuosien kansainvälistymisstrategiaa seuraavasti: "Osuustoiminnalliset yritykset kansainvälistyivät [--] kahdesta syystä. Toinen syy on selkeästi defensiivinen eli kysymys on kotimarkkinoiden puolustuksesta. Baltian maat ovat liittymässä EU:hun ja sitä kautta olisi Suomeen voinut tulla kansainvälisiä ja mannereurooppalaisia pelaajia. Kaupan rakenne on muuttumassa [--] ja varautuminen muutokseen on suuri haaste. Kaupan kannalta tähän liittyy myös tasapaino teollisuuden ja omien tavaramerkkien välillä. Keskokohan on ensimmäisenä ilmoittanut tuovansa meijerituotteita Virossa. Missä määrin suomalaiset tuottajaosuustoiminnalliset yritykset pystyvät vastaamaan varsinaisten matalahintaketjujen omien merkkien valmistuksen kysyntään, on täysin avoin. Toinen syy kansainvälistyä on offensiivinen. Suomen markkinat ovat melko kypsät. Suomalainen kuluttaja ei juuri syö ja kuluta enemmän kuin tähän asti, joten jos osuustoiminnalliset yritykset haluavat kasvaa, on kasvua haettava ulkomailta. Hyvin ja kannattavasti ovat tässä onnistuneet sekä Atria [--] että HK Ruokatalo [--]. Hyötyä jäsenelle. Mitä hyötyä on tästä kansainvälistymisestä suomalaiselle maataloustuottajalle tai S-ryhmän alueosuuskaupan asiakasomistajalle? Elintarviketeollisuuden puolella toiminta tukee kotimaista toimintaa. Vakaa kasvu ja ulkomainen "jalka" tuo vakautta toimintaan ja takaa kannattavuuden ja tuo tuottajahintoihin varmuutta Suomessa. SOK:lle ja sen tytäryhtiölle Hankkija-Maatalous Oy:lle lähialueet antavat lisää kriittistä massaa ja ostovoimaa. Tämä varmistaa myös omalla tavallaan kotimaiselle asiakasomistajalle kilpailukykyä myyntihinnoissa ja pitkän tähtäimen bonusmaksussa.

En ole lainkaan vakuuttunut, että suomalaisten lihatalonpoikien osuustoiminnalle entisen kaltainen moniportainen yritys rakenne on paras mahdollinen organisaatiomalli näköpiirissä olevassa muutosvaiheessa. Tärkeintä liiketoimintamme menestymisen kannalta on saada mahdollisimman nopeasti tehokkaasti aikaan liiketoiminnan kilpailukyvyyn varmistavat muutokset [vrt. Tainio & Lilja 2004]. Niiden varmistamisessa ja ohjaamisessa markkinatalous ja siihen kuuluva kilpailu ovat tähänastisten tutkimustulosten ja omissa yrityskonsultaatioissa saamiemme kokemusten valossa tehokkaimmat keinot.

Michael E. Porter 1992³⁵²

Elintarviketalouden pellervolaisen muutosstrategian muotoutumisen kannalta keskeinen Harvard-yhteys syntyi heti 1990-luvun alussa Harvard Business Schooliin (HBS) osallistuessamme kahteen ylimmälle liikkeenjohdolle suunnattuun koulutusohjelmaan.³⁵³ Toiseen näistä sisältyi omaan liiketoimintaan liittyvän tapaustutkimuksen (keisin) laatiminen. Sen ryhmämme sai tehdä maailman johtaviin strategiakonsultteihin jo siihen aikaan kuuluneen professori Michael E. Porterin ja hänen Kansakuntien kilpailuetu -projektinsa tutkimusjohtajan apulaisprofessori Michael Enrightin johdolla. Kurssityömme teemaksi valitsimme suomalaisen osuustoiminnallisen lihateollisuuden edessä olevan EU-sopeutuksen.³⁵⁴

Keskeinen lähtökohta, joka vaikutti oleellisesti Harvard-keisimme pohdintojen taustalla, sisältyy kuvioon 50.

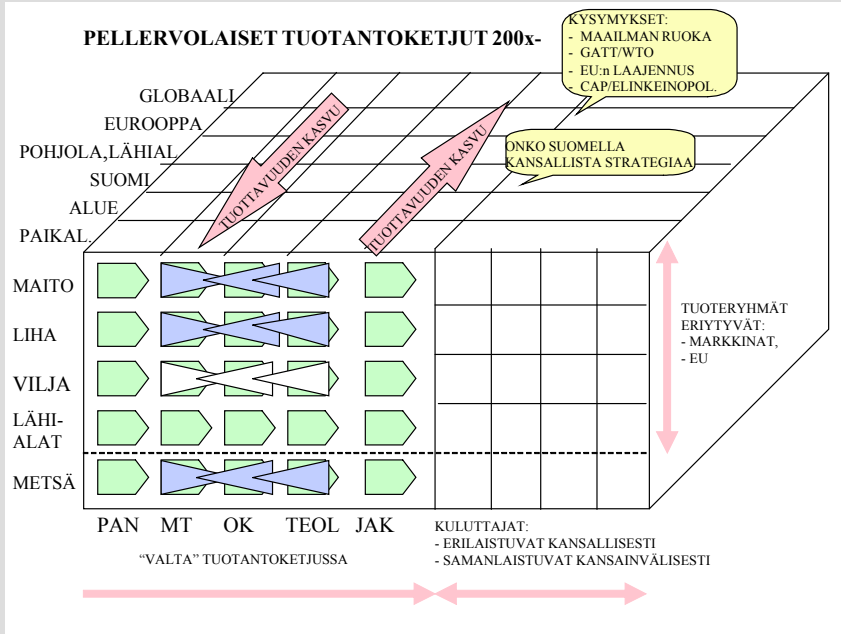
³⁵¹ ”[Harvard Business Schoolin agribusiness-] [P]rofessori Goldberg käytti Valio-keisiä HBS:n ylimmän johdon agribusiness-seminaarissa; se oli osa muutoksiin sopeutuvien yritysten kokonaiskuvaa. Pellervo-keisi oli osa kilpailustrategiakurssia, jossa eri yrityksiä edustavat tiimit perehtyivät [yritysten] kilpailuympäristöön. ”Yritin siihen aikaan katsoa vähän tarkemmin Suomen elintarvikeketjun kokonaisuutta [ks. Goldberg 1995] ja niitä valtavia muutoksia, joita oli tapahtumassa maan ollessa liittymässä [Euroopan] yhteismarkkinoihin.””[Suomennos/SaS]

³⁵² Professori Porterin kommentti pellervolaiselle ryhmälle [Finnish Agri-Cooperative HBS-Team] Harvardin yliopistolla lokakuussa 1992 järjestetyn kurssityön purkutilanteessa.

³⁵³ Ensimmäinen kosketus syntyi Risto Volasen osallistuessa tammikuussa 1992 Harvard Business Schoolin (HBS) vuotuisen agribusiness-seminariin. Ja jatkoa seurasi heti seuraavana kesänä kun osallistuiimme ryhmällä Heikki Haavisto, Matti Kavetvu, Samuli Skurnik, Kimmo Varjovaara ja Risto Volanen HBS:n Executive Education -ohjelman puitteissa kesäkuussa 1992 järjestetylle Executive Program for Competition and Strategy -kurssille. Pellervolaisen muutosstrategian hahmottumisen kannalta jälkimmäinen [strategia-] kurssi osoittautui erityisen merkittäväksi: Sen hyvin suunniteltu sisältö antoi ensiksikin pienelle pellervolaiselle ydinjoukollemme yhteisen ajatuksellisen pohjan, jolla edessä olevaa haastetta voitiin ryhtyä lähestymään. Ja kun tähän vielä lisätään aika, jonka ryhmämme kurssiin, siihen liittyviin matkoihin ja oman keisimme suunnitteluun, kirjoittamiseen ja viimeistelyyn liittyen vietti yhdessä, alkoivat lähtökohdat yhteiselle pellervolaiselle muutosstrategialle hahmottua.

³⁵⁴ Alkuperäinen ajatuksemme oli, että tarkasteltavana olisi ollut laajemmin koko pellervolainen osuustoiminta. Kun alustavat keskustelut työtämme ohjanneen professori Porterin kanssa kuitenkin osoittivat kohdealueemme olevan aivan liian laaja suppeassa kurssityössä käsiteltäväksi, rajasimme kohdealueeksi osuustoiminnallisen lihanjalostusteollisuuden. Kurssityössämme kehittämämme pellervolaisen muutosstrategian ydinsisältö hahmottui Porterin ns. timanttimallin puitteissa (Porter 1985: 5–6), jonka eri ulottuvuuksia tarkastelimme varsin perusteellisesti raportissamme (Finnish Agri-Cooperative HBS-Team 1992).

Kuvio 50 Pellervolaisten tuotantoketjujen muutospainheet vuosituhatennäköisyydessä



Lähde: Pellervo-Seura 1994

Tällä 1990-luvun alkupuolella järjestötyössämme muutoinkin runsaasti käyttämällämme kuviolla halusimme korostaa seuraavia suomalaisten osuustoiminnallisten yritysten toimintaympäristössä yleisemmin vaikuttaneita rakenteellisia tekijöitä:

- Suomen EU-jäsenyyden myötä uusi markkinoiden ja sääntelyn kombinaatio merkitsee elintarviketaloudessa, että valta tuotantoketjussa on siirtymässä niille toimijoille, jotka ovat lähimpänä markkinoita.
- Kuluttajaportaassa ja markkinoilla tapahtuu kahdensuuntaista kehitystä: yhtäältä kulutustottumukset eriytyvät kansallisesti, mutta samalla kuluttajaryhmät samanlaistuvat kansainvälisesti. Käytännössä tämä merkitsee lisääntyviä kustannus- ja siten tuotevalikoimien supistamispainetta paikallisesti ja alueellisesti laajalla tuotevalikoimalla toimiville yrityksille (= pääosalle suomalaista elintarviketaloutta) ja samalla uusia mahdollisuuksia ylikansallisille tiettyä kapeaa kuluttajasegmenttiä palveleville yrityksille.
- Kansainvälisellä kentällä (GATT/WTO, EU) on auki monia suuria institutionaalisia kysymyksiä, joiden ratkaisut vaikuttavat oleellisesti elintarviketalouden kehitykseen ja toimintaympäristöön. Tuottavuuspaineet vaikuttavat eri tavoin ketjun eri vaiheissa toimiviin taloudellisiin yksiköihin. Ketjun alkupäässä, tilatasolla, jotka ovat juuriltaan sidottu tiettyyn paikkaan, tuottavuuspaineet merkitsevät ennen muuta paineita kannattavuuden nostamiseen joko yksikkökokoja kasvattamalla (kustannuksia alentamalla) tai jollakin muulla (esim. kustannusrasitetta jakavilla ja/tai tuotteita lisäävillä) keinolla. Vastaavasti ketjun jalostus- ja markkinointiportaassa toimiville yrityksille paineet toi-

minnan kansainvälistymiseen ja tuotannon skaalaetujen tehokkaampaan hyödyttämiseen ovat suuret.

- Tässä tilanteessa merkittäväksi tekijäksi nousee kysymys siitä, millaista kansallista strategiaa elintarviketalouden kehittämisessä voidaan ja pyritään harjoittamaan – tai onko sellaista ylipäänsä olemassa (ks. Volanen 1995: 99–100) – ja millaiset toimintapuitteet yritysten kehittämiselle halutaan ja voidaan antaa.

Ryhmämme keskeinen strateginen johtopäätös muotoutui osuustoiminnallisen elintarviketalouden muutoshaasteiden hallitsemisen suhteen Porterin ns. timanttimallin (Porter 1985: 5-6) tarjoaman tarkastelukehikon puitteissa tapahtuneissa selvityksissämme hyvin selväksi ja yksimieliseksi: Päähuomio tulee kiinnittää heti alkuvaiheessa siihen, että uusien kilpailijoiden tulo Suomen markkinoille voidaan parhaalla mahdollisella tavalla hallita ja että omien yritystemme edellytykset markkinakehityksen hallitsemiseen ja kilpailukyvyn omaehtoiseen kehittämiseen säilytetään. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että kotimaisten lihatalojen kilpailukykyisen raaka-ainehuollon turvaaminen niin hinnallisesti kuin määrällisesti oli ensisijainen prioriteetti.

Politiikkajohtopäätöksenä tämä tarkoitti kahta varsin kauaskantoista ja suomalaisen elintarviketalouden myöhemmän EU-sopeutuksen kannalta ratkaisevan tärkeää asiaa:

- yhtäältä sitä, että raaka-aineen hinnoittelussa (eli siis maataloustuotteiden tuottajahinnoissa) olisi päästävä mahdollisimman pian markkinoiden avauduttua alaspäin kansainvälisesti kilpailukykyiselle tasolle, ja siten tilanteeseen, jossa ulkomaisille kilpailijoille ei näin ollen syntyisi erityisiä houkutuslähde pyrkimään Suomen markkinoille murrosvaiheen kertaluonteisten ylisuurten voittojen (”windfall gains”) toivossa³⁵⁵
- ja toisaalta sitä, että alkutuottajien toimeentulosta tilanteessa, jossa keskimäärin noin 50 % EU-keskiarvon yläpuolella olevat tuottajahintamme olivat sopeutumassa vallitsevalle EU-hintatasolle, pitää pyrkiä huolehtimaan muilla, lähinnä hallinnollisilla, sosiaalipoliittisilla ja ylipäänsä mahdollisimman vähän markkinatilannetta vääristävillä toimenpiteillä.

Jälkikäteen tarkasteltuna tämä 1990-luvun alkupuolen toiminta ja sen puitteissa omaksutut elintarviketaloutta koskeneet yleisen tason pellervolaiset strategialinjaukset olivat monessakin suhteessa varsin merkittäviä, jopa historiallisia. Syitä tähän on useita:

- Ensiksikin ne olivat aikaisempiin oppeihin nähden varsin radikaalisti erilaisia – aikaisempaa, mutta edelleenkin toimialan erityispiirteet huomioon ottaen, markkinavetoisempia – niin suhteessa kilpailuun kuin maatalousosuuskuntien perinteisiin tuottajahintastrategioihin.
- Toiseksi, vaikka MTK:n johto oli aikaisemman puheenjohtajansa Heikki Haaviston ominaisuudessa keskeisellä tavalla luomassa omaksuttua linjausta – tosin korostamalla koko ajan erityisesti elintarvikealan yritysten kustannustehokkuuden samanaikaista paran-

³⁵⁵ Käytettävissämme olleiden laskelmien – lähtökohtana käytimme KPMG Wideri Oy:n KTM:lle tekemiä konsulttiselvityksiä (ks. Rasimus, Korhonen & Paavola 1991), joita Harvardin seminaariryhmämme täydensi ja kehitti eteenpäin osuustoimintayrityksiltä saatujen tietojen pohjalta – mukaan naudanlihan hintasuhteet suomalaisten ja tanskalaisten yritysten vallitsevilla kustannusrakenteilla olivat eri vaihtoehdoissa dramaattiset: suomalaisten yritysten tukkuhinta noin 34 mk/kg, tanskalaisten tuottajien hinta Helsingissä EU-vaihtoehdossa noin 17 mk/kg ja ETA (Euroopan talousalue)-vaihtoehdossa noin 32 mk/kg.

tamistarvetta – ei se suinkaan merkinnyt sitä, että tuottajajärjestö olisi jatkossa kautta linjan jakanut tähän ajatteluun ikään kuin ”kolikon toisena puolena” ja välittömänä puolustuksellisenä ensiaskeleena sisältyneen uuden hintastrategian ja tullut sen taakse. Päinvastoin, kyllä MTK:n oli järjestönä – vaikka sen johto ilmeisesti omaksutun strategian hyvin ymmärsi – hyvin vaikeaa ainakaan julkisuudessa hyväksyä ja varsinkaan antaa tukensa maatalousosuuskuntien omaksumalle hintastrategialle.³⁵⁶

- Kolmanneksi Suomessa omaksuttu hintastrategia oli eurooppalaisittainkin tarkastellen varsin poikkeuksellinen. Erityisen merkittävästi tämä ero korostuu tehtäessä vertailuja Suomen kanssa samaan aikaan EU:hun liittyneeseen Ruotsiin, jonka elintarviketalouden sopeutumisstrategia poikkesi suomalaisesta sekä valtiovallan noudattaman maatalouspolitiikan ja EU-neuvottelustrategian että yritystason sopeutumisstrategioiden osalta.

Kun edellä selostettuja 1990-luvun alun linjauksia tarkastelee tämän päivän näkökulmasta ja nykyisen tietopohjan – kirjallisen, tilastollisen ja aivan erityisesti käytännön järjestöyhteistyön kautta kertyneen kokemustiedon – varassa, voi Suomen elintarviketalouden sopeutumisstrategiaa pitää mm. seuraavilla perusteilla varsin kaukonäköisenä sekä vaikeat olosuhteet ja lähtökohdat huomioon ottaen myös onnistuneena:

- Suomalaisen omaksuma hintastrategia oli maamme elintarviketalouden sopeutumisessa hyvin keskeinen ja se poikkesi merkittävästi Ruotsin (kuten Tanskankin) talonpoikien linjanvedoista, joissa jäsenet ja tuottajajärjestöt edellyttivät osuuskuntia jatkamaan perinteistä mahdollisimman korkean tuottajahinnan linjaa.
- Yritystasolla tarkasteltuna ruotsalaisilla talonpojilla on ollut suuria vaikeuksia pitää elintarvikeketjun kehitystä strategisesti hallinnassaan. Tämä on ollut auttamassa kehitystä, jonka seurauksena erityisesti liha-alan kannattavuusvaikeudet ovat jatkuneet, eikä osuustoiminnallisen lihaketjun jalostusarvoa ole saatu nostettua. Tämän seurauksena yritykset ovat liukuneet vähitellen pois ruotsalaisten talonpoikien omistuksesta. Myös maitoketjun kehittäminen on tapahtunut muodostetun uuden ruotsalais-tanskalaisen suurosuuskunnan Arla Foodsin puitteissa kasvavassa määrin tanskalais-(osuustoiminta-) vetoisesti.
- Tilatasolla tarkasteltuna maatalouden käteen jäävä tulo tilojen bruttotuloista on Ruotsissa EU-maiden alhaisimpia, mikä viittaa siihen, ettei maatalouden rakenneongelmia ole onnistuttu korjaamaan, vaan tilatasolla kehitys tapahtuu pääomia syömällä.

Tätä pohjoismaista taustaa vasten suomalaisten maatalousosuuskuntien omaksuma elintarviketalouden EU-sopeutumisstrategia on varsin erilainen ja näyttäisi osoittautuneen monista vaikeuksista huolimatta suurilta linjoiltaan onnistuneeksi niin maatalouspoliittisten linjausten kuin yritysstrategioidenkin osalta. Tähän viittaa myös suomalaisten maatalousosuuskuntien aktiivinen ja omaaloitteinen kansainvälistymisstrategia erityisesti lähialueilla sekä jalostusarvon ja kuluttajalähtöisen ajattelun jatkuva nousu osuustoiminnallisissa jalostus- ja markkinointiketjuissa.

³⁵⁶ MTK:n puheenjohtaja Esa Härmälä kommentoi asiaa järjestönsä Maaseudun Tulevaisuus-lehden puheenjohtajan palstallaan ensimmäisen EU-vuoden loppupuolella otsikolla ”Omistajien valvottava hintoja” (Härmälä 1995). Tämä kirjoitus kuvaa hyvin paitsi osuustoiminta- ja tuottajajärjestöjen välillä vallinneita näkemyseroja hintastrategiassa, myös yleisemmin niitä ristiriitoja, joita uusi tilanne aiheutti tuottajajärjestön osuustoiminta- ja omistaja-ajatteluun.

Tukea johtopäätökselle antavat myös seuraavat Harvardin kaiken kokeneen ja nyt myös Suomen elintarviketalouden sopeutumispöytäkirjoja monen vuoden ajan läheltä seuranneen agribusiness professorin Ray A. Goldbergin arviot (Steinbock 1998: 190):³⁵⁷

In Finland, the agribusiness interests felt that the integration developments took place much too quickly, whereas the critics argued that the agribusiness interests were not moving ahead rapidly enough. Insofar as Goldberg [Harvard Business School] was concerned, such a polarization was nothing new. It had been seen pretty much everywhere, including the United States. "Historically, we have provided the farmer with a safety net, perhaps more so than any other segment of our society because of the volatility and the importance of food, nutritionally, economically and politically. When people are asked to adjust to change, they have historically been buffered from that adjustment. When they have been asked to make those changes, not having had the constant experience to make those changes, they never seem to move as quickly as people would like them to. Historically, they never had to, except in the worldwide recession. The problem is that many of these safety nets tend to distort or interrupt the signals coming back from the consumer to the producer. [--] In both cases [HBS Valio- and Finn Coop Pellervo- (=co-operative slaughterhouse-) cases] I thought that these Finnish companies anticipated those changes rather well and were finding ways to stay afloat in a very difficult environment. I don't know many industries that can have their prices cut half overnight and can survive.

Käsitystä valitun strategian onnistumisesta vahvistaa myös osuustoiminnallista liha- ja einestalo Atriaa läpi näiden murrosvuosien luotsanneen ja Pellervon puitteissa tapahtuneeseen EU-neuvotteluyhteistyöhön tiiviisti osallistuneen vuorineuvos Seppo Paatelaisen tuore haastattelu (Seura 2003: 40).³⁵⁸

EU-aikakauden käynnistyessä Suomessa koettiin yhdessä yössä dramaattinen ja liha-alan toimijoille vaikea muutos; tuottaja- ja myyntihinnat reivattiin kertaheitolla uudelle tasolle. Pelko EU-ajan kynnyksellä oli Atriassakin hirvittävä, mutta sama pelko sai onneksi meidät

³⁵⁷ ” Suomessa elintarviketaloutta edustavat intressit ajattelivat, että integraatioon liittyvä kehitys tapahtui aivan liian nopeasti, kun taas krititikot olivat sitä mieltä, että elintarviketaloutta edustavat eivät edenneet riittävän nopeasti. Mitä [Harvard Business Schoolin] Goldbergeriin tulee, niin tällaisessa polarisaatiossa ei ollut mitään uutta. Kyllä sitä oli nähty aika paljon kaikkialla, mukaan luettuna Yhdysvalloissa. 'Historiallisesti yhteiskunta on varustanut viljelijät suojaverkoilla, ehkä enemmän kuin mitään muuta yhteiskunnan osa-aluetta toimialan suurten heilahtelujen ja ruoan ravitsemuksellisen, taloudellisen ja poliittisen tärkeyden vuoksi. Ja kun näitä ihmisiä on pyydetty muuttamaan, historiallisesti heidät on puskuroitu noilta muutoksilta. Ja kun heitä on pyydetty tekemään noita muutoksia, joiden toteuttamisesta heillä ei ole mitään kokemusta, he eivät muiden ihmisten mielestä koskaan liiku riittävän nopeasti. Ja historiallisesti heidän ei ole koskaan tarvinnutkaan, lukuun ottamatta [1930-luvun] maailmanlaajuisista lamaa. Ongelma vain on, että monet näistä turvaverkoista pyrkivät häiritsemään tai estämään kuluttajien signaalien pääsyä tuottajille asti. [--] Olin molemmissa tapauksissa [HBS:n Valio- ja Finn Coop Pellervo- (=osuustoiminnalliset lihatalo-)keisit] sitä mieltä, että nämä suomalaisyritykset ennakoivat nuo [tulossa olevat] muutokset aika hyvin ja löysivät keinot säilyä pinnalla erittäin vaikeassa toimintaympäristössä. En tunne montakaan teollisuudenalaa, jotka selviävät hengissä siitä huolimatta, että niiden hinnat leikataan puoleen yhdessä yössä.” (SuomennoS/SaS)

³⁵⁸ Varmemmaksi vakuudeksi yrityskentän tunnoista Atrian hallintoneuvoston puheenjohtaja Ahti-Pekka Vornanen toteaa toimitusjohtajastaan samassa jutussa (Seura 2003: 41): ”Pitkästi Sepon kaukonäköisyyden ansiota on, että Atria on selvinnyt EU:n mukanaan tuomasta murroksesta [--].”

ajoissa liikkeelle, Seppo Paatelainen muistelee uransa kriittisimpiä aikoja. Jo kolmisen vuotta ennen unioniin liittymistä teimme laskelmia, kuinka paljon tehokkuutta pitää lisätä, kuinka paljon kustannuksia on karsittava ja kuinka voisimme olla valmiita kohtaamaan avautuvan markkinoiden mukanaan tuomat haasteet. Pelkäsimme kerta kaikkiaan menettävämme kilpailukykyämme. Olimme huolissamme muun muassa siitä, että lihatalouden joka alueella hirvittävän tehokkaat tanskalaiset tulevat ja valtaavat kotimarkkinamme. Päätelaisen mukaan pelko antoi pontta myös paljon paikallista vastustusta aiheuttaneisiin, mutta välttämättömiksi osoittautuneisiin rakenneratkaisuihin. Runsas vuosikymmen sitten Atrialla oli vielä eri puolilla maata 12 suljettujen markkinoiden tarpeisiin rakennettua tuotantolaitosta. Nyt omia tehokkaita ja kilpailukykyisiä tuotantolaitoksia on Suomessa jäljellä enää kolme.

Organisatoriset muutokset ja omistajaohjaus

Erilainen. S-ryhmä menestyy, vaikka S-verkoston johtajista koottu SOK:n hallitus ei ole nykyoppien mukainen. Pääjohtaja Kari Neilimo [--] on hallituksen puheenjohtaja. [--] hallintoneuvostossa puhetta johtavat Otto Mikkonen ja Max van der Pals [--]. Vain yksi ryhmä on entisellään [kun hallitukset uudistuvat pörssinoteeratuissa, valtionyhtiöissä ja sukuyhtiöissä]: osuustoimintataustaiset yhtiöt. Ne eivät ole pysyneet mukana nykyaikaisen hallitustyöskentelyn virtauksissa. Voi olla, että ne eivät välitäkään pysyä. Atrian ja Valion hallitukset ovat käytännössä tuottajien hallinnassa. Yksilöinä näidenkin hallitusten jäsenet ovat epäilemättä lahjakkaita ja perehtyneitä – omien viiteryhmiensä parhaimmistoa – mutta liikkeenjohtajina ja strategeina he ovat amatöörejä. SOK:n ja OKO:n tilanne on parempi. Tämän kaksikon hallituksissa työskentelee ainoastaan oman ryhmän väkeä, mutta kaikki ovat ammattijohtajia. Jännitettä ja aitoa vääntöä näihin hallituksiin tuo päämajan väen ja maakuntien etuja valvovien johtajien tasapaino. Hallintomalli on molemmissa monimutkainen, mutta ainakin näyttöjen perusteella toimiva. Eikä se estä toimimasta nykyaikaisella tavalla.

Parhaat hallitukset 2003 (TE 2003b: 26, 30, 32)

Ennen taloutemme viimeistä murrosta suomalaisen osuustoiminnan liiketoiminta- ja hallintorakenteet olivat pysyneet pitkään varsin vakaina. Niitä voi luonnehtia seuraavasti:

- Pääosaltaan osuustoiminta oli organisoitu kaksipuoliseksi, vertikaaliseksi ryhmäksi, federaatioiksi joissa henkilöjäsenyys toteutui ensimmäisen asteen, ns. perusosuuskunnissa. Toisen asteen osuuskunnissa, ns. keskusliikkeissä jäsenistön muodostivat ensimmäisen asteen osuuskunnat eli ns. juridiset henkilöt.
- Pääsääntöisesti liiketoiminta ja rahoitus oli organisoitu näiden ryhmien puitteissa perinteisten osuustoimintaperiaatteiden pohjalta sekä ensimmäisen että toisen asteen osuuskunnissa osuuskuntamuotoon (ks. Skurnik 2002b). Poikkeuksena yritysmuodon suhteen kuitenkin osuuspankkiryhmä, jossa ryhmän keskuspankki OKO organisoitiin alun perin oy-muotoon (osakkeenomistajina aivan alkuvaihetta lukuun ottamatta paikalliset osuuspankit). Toisen poikkeuksen organisatorisesti tähän perussääntöön muodosti Metsäliitto, joka toimii yhtenä, koko maan kattavana ensimmäisen asteen osuuskuntana, ja joka yh-

tiöitti jo varsin varhaisessa vaiheessa teolliset liiketoimintansa erilliseen tytäryhtiöön (Metsäliiton Teollisuus Oy/Metsä-Serla Oy) ja vei sen myös pörssiin.

- Osuuskuntien hallintorakenne oli sekä perusosuuskunnissa että keskusliikkeissä pääsääntöisesti kaksiportainen sisältäen sekä hallintoneuvoston että johtokunnan tai hallituksen. Suurimmissa osuuskunnissa osuuskunnan kokouksen oli korvannut joissakin tapauksissa edustajisto.
- Pääsääntö perusosuuskunnissa oli se, että hallintoneuvostoon valittiin jäsenistöä edustavia luottamushenkilöitä. Lisäksi hallintoneuvostot valitsivat keskuudestaan tarkastajat, jotka perehtyivät yhdessä osuuskunnan ammattilintarkastajien kanssa osuuskunnan hallinnon ja taloudenhoidon tarkoituksenmukaisuuteen ja tehokkuuteen. Lisäksi osuuskunnalla oli luonnollisesti laki- ja sääntömääräiset ammattilintarkastajat valvomassa yhdessä luottamusmiestilintarkastajien kanssa liiketoiminnan laillisuutta ja kannattavuutta.
- Perusosuuskuntien hallitusten ja johtokuntien kokoonpano vaihteli sisäisistä hallituksista/johtokunnista sekahallitukseen/johtokuntiin. Tuottajaosuuskunnissa niin johtokunnan tai hallituksen puheenjohtaja kuin jäsenet olivat yleensä luottamusmiehiä, kun taas palvelusektorilla osuuskaupoissa puheenjohtajana toimi pääsääntöisesti osuuskaupan toimitusjohtaja.
- Keskusliikkeissä hallintoneuvoston kokoonpano vaihteli. Tuottajaosuuskunnissa se koostui pääosaltaan (esim. Valiossa yksinomaan) jäsenistöä edustavista luottamusmiesjäsenistä, kun taas palvelusektorin osuuskunnissa oli ns. sekamiehitys siten, että osa jäsenistä oli luottamusmiehiä ja osa taas edusti perusosuuskuntien liikkeenjohtoa.³⁵⁹ Yleensä hallintoneuvoston puheenjohtajana toimi kuitenkin luottamusmiesedustaja.
- Keskusliikkeiden hallitukset/johtokunnat olivat palvelusektorilla pääsääntöisesti sisäisiä ja tuottajaosuustoiminnassa joko kokonaan tai osittain sisäisiä. Silloin kun johtokunnat tai hallitukset eivät olleet sisäisiä, tarkoitti se sitä, että hallitukseen kuului yksi tai enintään kaksi (näin oli jossakin vaiheessa Hankkijassa) luottamusmiespohjaista hallituksen jäsentä.

Nämä rakenteet säilyivät käytännöllisesti katsoen ennallaan aina 1980-luvun lopulle asti. Sen jälkeen alkoi kuitenkin tapahtua kiihtyvällä tahdilla muutoksia (ks. myös Pellervo-Seura 2001a). Perinteinen keskusliikerakenne alkoi rakoilla ja purkautua – ensin ryhmän sisäisten jännitteiden ja myöhemmin muuttuneen kilpailulainsäädännön seurauksena ja/tai vauhdittamana. Ensimmäisenä keskusliikerakenne purkautui (purettiin) liha-alalla kun Tuottajain Lihakeskuskunnan (TLK) jäsenosuuskunnat päättivät heti 1990-luvun alussa purkaa koko siihenastisen keskusliikerakenteen.

Liha-alalla tähän liittyi paitsi osuuskuntien keskinäisen kilpailun käynnistyminen, Karja-porttia lukuun ottamatta myös liiketoimintojen yhtiöittäminen ja myöhemmin myös niiden pörssinoteeraaminen (ensin OTC- ja myöhemmin pörssin päälistalle) ja siten osakkeiden myyminen myös osuuskuntien jäsenistön ulkopuolelle (kuitenkin siten, että äänivalta säilyi selkeästi perusosuuskuntien käsissä).

³⁵⁹ Esimerkiksi OKO:n osalta on sovittu, että liikkeenjohdon edustajia voi olla enintään kolmannes hallintoneuvoston jäsenistä, kun taas SOK:ssa on sovittu, että liikkeenjohdon edustus ei voi ylittää kahta kolmasosaa hallintoneuvoston kokonaisjäsenmäärästä.

Maidonjalostuksessa Valion omistusrakenne muutettiin niin ikään 1990-luvun alkupuolella oy-pohjaiseksi, ja pääosa ryhmän maidonjalostuksesta ja markkinoinnista siirrettiin uuden Valio Oy:n alle. Tämä toteutettiin kuitenkin siten, että osakeomistus säilyi sataprosenttisesti perusosuuskuntien käsissä.

Pankkialalla OKO vietiin vuonna 1989 pörssiin, ja myöhemmin 1990-luvun alkupuolella osuuspankkiryhmä uudelleenorganisoidtiin ryhmän sisäisten jännitteiden ”järjestyksen” saattelemana. Hollannin Rabobankilta lainatun ja Suomen oloihin kehitetyn niin sanotun yhteenliittymämallin puitteissa luotiin ryhmään Osuuspankkikeskus Osuuskunnan avulla uusi aikaisempaa keskitetympi ja paremmin hallittavissa oleva mutta samalla osuustoiminnallisuuden peruspiirteet säilyttävä omistusrakenne. Uudistus kytkeytyi pankkikriisiin ja pankkialan senjälkeiseen kehitykseen, jossa erityisesti toimialan valvontaviranomaiset pitivät tärkeänä pankkien vakavaraisuuden turvaamista kaikissa olosuhteissa. Myöskin pankkitoiminnassa uudelleenryhmitys johti ryhmän hajoamiseen kahteen, toistensa kanssa kilpailevaan (OPK- ja POP-) osuuspankkiryhmään.

Metsäteollisuudessa Metsäliiton liiketoiminta- ja omistusrakennetta on muutettu moneen otteeseen 1990-luvun kuluessa niin omistajapohjan muutosten (Serlachius) kuin nopean kasvun ja keskittymiskehityksen seurauksena. Osuustoiminnallisesti merkittävin muutos toteutettiin vuonna 1994, jolloin organisatoristen järjestelyjen yhteydessä päätettiin toimintaperiaatteista, jotka vahvistivat emo-osuuskunnan ja siten perusjäsenten (metsänomistajien) otetta nopeasti kasvavassa ja kansainvälistyvässä yrityskokonaisuudessa (ks. edellä tietoruuu 29).

Governance-mielessä merkittävimmät 1990-luvun muutokset ovat liittyneet omistajien (ja siten luottamusmiessjohdon) roolin korostumiseen osuustoimintaryhmien omistajaohjauksessa. Hallintoneuvostojen perusröoli ja kokoonpano ovat säilyneet pääsääntöisesti ennallaan. Merkittävimmät muutokset ovat tältä osin olleet lähinnä toiminnallisia (pyritytty entistä pienempiin kokoonpanoihin ja vahvistamaan hallintoneuvostojen strategista omistajaohjausröolia).

Merkittävämpiä muutoksia on tapahtunut hallitustasolla ja nimenomaan tuottajaosuustoiminnan puolella, joissa on siirrytty entistä pienempiin, pääasiassa omistajaenemmistöisiin ja -johtoisiin hallituksiin ja ylipäänsä selvästi aikaisempaa vahvempaan omistajalähtöiseen johtamiskulttuuriin.

Valio siirtyi 1990-luvun puolivälissä ns. omistajaenemmistöiseen hallitukseen (4 luottamusmiessjäsentä + tj.), jota täydennettiin vielä luottamusmiessjehtoisilla tuoteryhmäjohtokunnilla. Osuuspankeissa johtokunnat muutettiin vuonna 2002 hallituksiksi. Hallitukset ovat tyypillisesti viisijäsenisiä (+ tj., vähimmäismäärä kolme + tj.). Hallituksen puheenjohtaja on luottamushenkilö. Pankin toimitusjohtaja kuuluu rivijäsenenä hallitukseen. Osuuskaupoissa on osuuskunnan toimitusjohtajasta (joissakin myös muista johdon edustajista) ja jäsenomistajista koostuva hallitus 5-6-jäseninen hallitus, jonka puheenjohtajana on sääntömääräisesti osuuskunnan toimitusjohtaja.

Varsinkin tuottajaosuustoiminnan piirissä on käyty myös keskustelua siitä, että omistajaedustajien rinnalle otettaisiin ulkopuolisia asiantuntijoita, jotka täydentäisivät lisäksi osuustoiminnallisten yritysten hallituksia. Toistaiseksi tähän on kuitenkin päädytty vain M-realissa (jossa hallituksen 8 jäsenestä 4 on ulkopuolista ammattiliikkeenjohtajaa)³⁶⁰ ja HK-Ruokatalossa (7-jäsenisessä hallituksessa 4 lihantuottajaa [joista yksi pj.], toimitusjohtaja ja 2 muuta jäsentä

³⁶⁰ Metsäliiton 8-henkisessä hallituksessa on 6 jäsenistön (metsänomistajien) edustajaa (joista yksi pj), toimitusjohtaja ja yksi ulkopuolinen allianssisopimuksen perusteella.

[heistä viime vuosina yksi ulkopuolinen ammattiliikkeenjohtaja ja toinen ruotsalaisia omistaja-osuuskuntia edustava liikkeenjohtaja], ks. tietoruutu 39).

Vaikka osuuskuntien osakkeita on viety 1990-luvulla lisääntyvässä määrin pörssiin, on tämä tapahtunut pääasiassa rahoitus- ja imagoperusteilla. Governance-mielessä se ei ole sen sijaan merkinnyt varsinaista muutosta osuustoiminnalliseen omistajaohjausmalliin.³⁶¹

TIETORUUTU 39: HK Ruokatalo uutta osuustoiminnallista omistajaohjauskulttuuria luomassa

Kun varsinaissuomalaiset lihantuottajat rukkasivat 1990-luvun jälkipuoliskolla – suuressa taloudellisessa ahdingossa ja ulkopuolisten rahoittajien taholta tulleiden kovien paineiden alaisuudessa – osuustoiminnallisia yritys rakenteitaan uuteen uskoon, toteutettiin se tavalla, joka toi aivan uusia piirteitä tuottajaosuustoiminnan omistajaohjauskulttuuriin ja -menettelytapoihin. Ehkä kaikkein merkittävin ajattelutavan muutos tapahtui suhteessa osuustoiminnan perinteiseen edustavuusajatteluun sekä alueellisella että tuotantosunnitteisella (nautasika-siipikarja) ulottuvuudella.

Toteutetun uudistuksen pääsiallinen sisältö oli seuraava:

- Uusi linjaus lähti siitä, että kaikki edustavuuteen liittyvät näkökohdat otetaan huomioon omistajaosuuskunnan (LSO) hallintoneuvostossa.
- Toiseksi uudessa yrityskokonaisuudessa varsinaisesta teollisesta toiminnasta vastaavassa HK Ruokatalo Oyj:ssä luovuttiin myös – ensimmäisenä ja tähän mennessä toistaiseksi ainoana osuustoimintaomisteisena yrityksenä – kokonaan hallintoneuvostosta.
- Hallituksen kokoonpanossa lähdettiin vastaavasti täysin asiantuntija-ajattelun pohjalta, mikä johti kahteen uudenlaista ajattelua edustavaan jatkovaikutukseen. Ensiksikin hallituksen kokoonpano valmisteltiin konsulttiavulla siten, että hallintoneuvosto palkkasi ulkopuolisen konsultin valmistelevaan ensin hallintoneuvoston puheenjohtajalle ja sitten koko hallintoneuvostolle kokonaisuutensa uuden, aikaisempaa puolta pienemmän kuusihenkisen (sääntöjen mukaan 5–7) hallituksen kokoonpanoksi runsaan kymmenen etukäteen päteväksi, sopivaksi ja halukkaaksi arvioitun ehdokkaan joukosta. Toiseksi hallitukseen varattiin yksi paikka ulkopuolista liikkeenjohdon asiantuntemusta edustavalle asiantuntijajäsenelle.
- Neljäs uudenlaista osuustoiminnallista ajattelua Suomessa edustava 1990-luvun linjaus on HK Ruokatalon osalta ollut liiketoiminnallisesti erityisesti Baltian maihin ja myöhemmin Puolaan suuntautunut kansalliset rajat ylittänyt, omistusjärjestelyihin asti viety yhteistoiminta Ruotsin tuottaja- ja osuustoimintajärjestön LRF:n kanssa. Tämän järjestelyn myötä HK Ruokatalon ja samalla ylipäänsä koko suomalaisen tuottajaomisteisen yrityksen hallitukseen on tullut myös ensimmäinen ulkomaalaisjäsen.

Varsinaisten tutkimustietojen puuttuessa lähinnä omiin kokemuksiini pohjautuva johtopäätökseni edellä todetusta on seuraava:

³⁶¹ Tästä ominaispiirteestä kuului markkinoilta (= investointipankkien edustajilta) välillä äänekästäkin kritiikkiä aina meihin järjestöportaan edustajiin asti.

- Kokonaisuutena viime vuosina toteutetut muutokset ovat kehittäneet osuustoiminnan omistajaohjausta myönteiseen ja siten osuustoiminnallisten liiketoimintojen tehokkuutta parantaneeseen suuntaan.
- Toisaalta vaikka myös osuustoiminnan piirissä on siirrytty 1990-luvun kuluessa selvästi aikaisempaa omistaja- ja jossain määrin myös markkinalähtöisempään johtamiskulttuuriin, niin peruskonstruktiona – verrattuna talouselämän valtavirtaa edustavaan, markkinaohjattuun omistajaohjausmalliin – osuustoiminnan omistajaohjausratkaisuissa ja varsinkaan -ajattelussa ei ole tapahtunut viime vuosina ratkaisevia laadullisia muutoksia. Osuustoiminnassa omistajat eivät siten voi edelleenkään määritellä liikkeenjohdon tavoitteita yhtä yksiselitteisesti ja tiukasti kuin omistaja-arvolla (shareholder value) ohjatussa ja markkinainformaatiota hyödyntävässä liiketoiminnassa.

Edellä olevan katsauksen perusteella ei voida näin ollen sulkea tässä vaiheessa pois sitä mahdollisuutta, että osa edellä todetusta osuustoiminnallisen ja muun yritystoiminnan välillä syntyneestä liikevaihdon kasvuerosta suorittamassamme suuryritysvertailussa voi johtua omistajaohjausmallien erilaisuudesta. Vaikka omistajat ovat viime vuosina heränneet ja aktivoituneet myös osuustoiminnan piirissä, omistajaohjausjärjestelmien suhteellisen kehittymättömyyden (ks. P-S 2001a; TE 2003b) vuoksi osuuskuntien jäsenomistajilla ei ole käytännössä ollut yhä suuremiksi ja monimutkaisemmiksi kasvaneissa yrityskokonaisuuksissaan samanlaisia mahdollisuuksia omistajapaineen lisäämiseksi kuin muissa suuryrityksissämme.

Toisaalta se, että osuustoiminnan kotimainen kansantaloudellinen rooli on viime vuosikymmeninä ollut selvässä nousussa (ks. kuvio 49/alaosa) viittaa siihen, että kotimaisena työllistäjänä (ja siten jäsenille tarkoitettujen tavaroiden ja palvelujen tuottajana, mikä on osuustoiminnan ydintavoite) osuustoiminta on kuitenkin kyennyt vahvistamaan asemiaan myös viime vuosikymmenien murrosjaksona.

12 Kaksinapainen talous – Suomen 2000-luvun talousmalli

On helppo esittää yleisiä syitä, joiden perusteella voi todistaa omistuksen kansallisen värin samantekeväksi, Näen kuitenkin kaksi toisiinsa kytkeytyvää syytä, joiden vuoksi en usko tytäryhtiöiden Suomen menestyvän. Huomattava osa elinkeinoelämäämme tulee olemaan ulkomailta omistettua ja johdettua, mutta sen rinnalla tarvitsemme vahvaa suomalaista omistusta. [--] Uusi talous syntyy verkostoista, joista monet ovat maailmanlaajuisia. Kansallisen strategiamme kannalta on elämän ja kuoleman kysymys, että ainakin joitakin tällaisia tavaroiden ja palveluiden tuottamisen verkostoja omistetaan ja johdetaan myös Suomesta käsin. Tytäryhtiöt eivät luo strategioita vaan toteuttavat emoyhtiön tekemiä. Jos muutumme maaksi, jossa elinkeinoelämästä on tullut ulkoa omistettua ja johdettua, Suomella ei ole enää suoraa vaikutusta verkostojen syntymiseen. Jään kysymään, voiko sellaisella maalla olla edes omaa kansallista strategiaa. Siksi kansallisen strategian rakentamiseen pitää yhdistää tietoinen pyrkimys riittävän vahvan suomalaisen omistajuuden säilyttämiseen ja kehittämiseen. Verotus, kilpailulainsäädännön tulkinnat, vakuutusyhtiöiden sijoitusperiaatteet ja valtion omistajapolitiikka ovat esimerkkejä välineistä, joilla tuota päämäärää on mahdollista edistää.

Esko Aho 2003: 66–67

Suomi on suurten mullistusten edessä. Kuinka pystymme vastaamaan avoimen talouden haasteisiin hukkaamatta sosiaalista pääomamme? Mitkä ovat niitä pysyviä tuulia, joista kansakuntamme pitäisi ottaa vauhtia purjeeseensa, mitkä ohimeneviä puuskiä, joiden kohdalla olisi hyvä painaa vain päätä alas? Nämä ovat mielestäni vuoden 2003 keskeisimpiä kysymyksiä Suomessa. [--] Suomen menestystekijöiksi on jatkuvasti tapahtuvassa maailmantalouden uusjaossa mainittu teknologiset innovaatiot ja niiden sovellukset. [--] Kehittämiskohteiksi kannattaisi lisätä hyvinvointiosaaminen sekä teknologiana että sosiaalisena pääomana, yhteisön kykynä inhimillisyyteen ja välittämiseen. Ihmiset haluavat elämältään muutakin kuin suurinta mahdollista kustannustehokkuutta. Meillä ei ole öljyä, mutta silti meillä on kansallista varallisuutta. Sitä pitää ehdottomasti jalostaa, mutta ei missään nimessä tarvella nopeiden voittojen toivossa. Ei öljytynnyriä kannata kaataa maahan, vaikka kovimmin huutavan mielestä yksi hänen kultasormuksistaan on pudonnut tynnyrin pohjalle.

Reko Lundán 2003

Teollisissa maissa eletään raakaa rakennemuutoksen aikaa. Työ valuu Kiinaan ja muihin maihin, joissa työvoimakustannukset ovat olemattomat. Yritykset vähentävät työntekijöitä kovalla kädellä. Aina ei irtisanomisia ohjaa inhimillisuus vaan kiire ja välinpitämättömyys ihmisten tunteista. Toisaalta työelämää puristavat sijoittajien kasvavat tuotto-odotukset. Sijoittajien kyltymättömyys pakottaa yritykset puristamaan todelliset ja kuvitellut löysät pois. Työmarkkinoille laskeutuu pelon raskas ilmapiiri. Tämä rakennemuutoksen ”luova tuho” saa aikaa paljon hyvää. Yritykset tehostavat toimintaansa ja panostavat uusiin tuotteisiin. Juuri nyt kun raju muutos koettelee erityisesti työvoimavaltaisia aloja, yritykset ja valtiovalta panostavat uusiin innovaatioihin. Luova tuho on moottori, jota ilman liike pysähtyy. Josakin on kuitenkin raja, jonka jälkeen luova tuho muuttuu paljaaksi tuhoksi. Raja häämöttää

silloin, kun ihminen alkaa voida pahoin työelämässä. Raja ylitetään silloin, kun pelko astuu luovuuden tilalle. Pelkäävä ihminen ei enää ole yritykselleen hyödyllinen, Hän alkaa käydä omaa sotaansa, eikä samastu yrityksen tavoitteisiin. Monet viimeaikaiset tutkimukset kertovat, että raja on lähellä monessa yrityksessä. Rakennemuutoksen keskellä elävä ihminen ei koe olevansa arvokas. Hän tuntee itsensä nappulaksi suuressa pelissä, jota ohjaavat näkymättömät kädet. Yhä useammin nuo kädet kuuluvat osakkeenomistajalle, joka asettaa tuotto-odotuksensa liian korkealle. Hän taputtaa pörssissä käsiään, kun yritys vähentää työntekijöitään. Nuo taputukset ovat kaikuneet erityisesti nuorten herkkiin korviin. Onko ihminen tuotto-odotuksia varten vai tuotto ihmisiä varten. [--] Yksityisinä ihmisinä olemme oppineet ajattelemaan sosiaalista vastuutamme ja ympäristövastuuta. Osakkaina taas muutamme julmureiksi, jotka vähät välittävät kohtuudesta ja ihmisarvosta. Papit ja psykologit näkevät vastaanotoillaan kohtuuttomuuden karvaat hedelmät päivittäin. Luova tuho vie työpaikkoja ja synnyttää uusia. Yksityiset ja institutionaaliset osakkaat luovat vaatimuksillaan markkinoille liikettä ja dynamiikkaa. Talous on kuitenkin ihmistä varten. Eettinen ja maltillinen sijoittaja on talouselämälle kullannarvoinen. Missä heitä kasvaa?

Mikko Heikka 2003

Vaikka taloudessamme parin viime vuosikymmenen aikana tapahtuneet rakennemuutokset ovat olleet hyvin selviä ja niiden heijastusvaikutukset laaja-alaisia, ei aika ole vielä kypsä nykyisen suomalaisen talousmallin täsmälliseksi luokittelemiseksi ja sijoittamiseksi markkinatalousmallien – varieties of capitalism á la Hall & Soskice – nykykirjoon (ks. Amable 2003).

Kuten jo edellä luvussa 3 ja osan II kirjallisuuskatsauksessa totesin, tähänastisissa tutkimuksissa Suomen talousmallin on todettu selvästi muuttuneen aikaisemmasta koordinoitun markkinatalouden (CME/ Hall & Soskice tai kollaboratiivisesta/ Whitley) mallista kohti liberaalin markkinatalouden (LME)/lohkoutunutta (compartmentalized) talousmallia tai jopa sellaiseksi.³⁶²

Omalta osaltani olen tässä kirjassa kiinnittänyt päähuomion talousmallissamme tapahtuneeseen muutokseen – jota siis pidän selvänä – ja siihen johtaneeseen muutosprosessiin. Ottamatta täsmällistä kantaa uuden mallimme luokitukseen on kuitenkin selvää, että on tapahtunut muutos kohti liberaalia markkinataloutta, joka on vaikuttanut syvällisellä tavalla taloutemme instituutioihin, rakenteeseen ja toimintaan kaikilla tasoilla.

Suomeen viimeisen vuosikymmenen aikana kehittyneen uuden, radikaalilla tavalla aikaisemmasta poikkeavan talousmallin yksi keskeisiä ongelmia on tällä hetkellä seuraava: Samalla kun muutos on merkinnyt muun ohessa monien taloutemme aikaisempaan rakenteeseen ja toimintamalliin kuuluneiden tärkeiden kansallisten vakauselementtien syrjäytymistä, uuden talousmallin kansallisten ja sen suomalaisissa olosuhteissa toimivien institutionaalisten ratkaisujen kehitystyö on joko pahasti kesken tai sitä ei ole tehty lainkaan. Tämä aiheuttaa, kuten yllä olevat

³⁶² Siitä, onko Suomi luokiteltavissa nykyisin selväksi liberaaliksi markkinataloudeksi, ei tutkijayhteisössä vallitse kuitenkaan vielä yhtenäistä käsitystä, vaikka useimmat tutkijat ovat yhtä mieltä kehityksen suunnasta. Selvästi poikkeaviakin käsityksiä kuitenkin vielä esiintyy. Mm. professorit Eli Moen ja Kari Lilja ovat todenneet uusimmassa tutkimuksessaan omana näkemyksenään, että Suomen talousmallia on pidettävä yhä edelleen koordinoituna markkinataloutena (Moen & Lilja [julkaistaneen 2004]: luku 11/ s. 2, 13). Näkemystään he perustelevat sillä, että selvää (julkista) koordinoitua edelleen tapahtuu, mutta että se toteutetaan uudistuneilla institutionaalisilla (lähinnä t&k-rahoitukseen liittyvillä horisontaalisilla) järjestelyillä (ks. myös Amable 2003).

kahden tämän päivän vahvan ajattelijan ja vaikuttajan (Heikka ja Lundán) siteeraukset hyvin osoittavat, suurta hämmennystä yhteiskuntapolitiikassa ja pahoinvointia ihmisten mielissä – ja siten mitä ilmeisimmin tehottomuutta taloudessa.

Tämän lisäksi nykyiseen asetelmaan sisältyy uuden talousmallimme keskeneräisyyden vuoksi myös muita kokonaistaloudellisia ja kansallisia riskejä. Näihin viittaa puolestaan Sitran uudeksi yliasiamieheksi kirjani kirjoittamisen aikana valittu, lamavuosien vaikeissa oloissa pääministerinä toiminut Esko Aho omassa luvun alussa siteeraamassani lainauksessaan. Todel-
linen uusi suomalainen talousmalli siitä tulee vasta sitten, kun uuden lähtökohtana oleva univer-
saali liberaali markkinatalousmalli on sovitettu suomalaisen yhteiskunnan pitkäjänteiset kehi-
tysedellytykset turvaavalla ja riskit minimoivalla tavalla täkäläisiin oloihin.

Aikaisemmassa suomalaisessa talousmallissa kansantalouden kokonaisriskejä pyrittiin eliminomaan monilla toinen toisiaan täydentävillä keinoilla. Talouden toimintamallin rakenta-
minen koordinoitun markkinatalouden – pohjoismaisen sekatalouden – periaatteiden mukaan
oli hyvin kauaskantoinen taloudellinen valinta. Siinä taloudelliseen toimintaan liittyvät monet
yhteistoimintarakenteet – mukaan luettuina pohjoismainen korporatiivinen työmarkkinamalli
(ks. esim. Rehn 1996) sekä pitkäjänteinen talouspolitiikka vaihtotase- ja julkisen talouden tasa-
painorajoitteineen, mataline reaalkorkoineen ja devalvaatiosykleineen (ks. esim. Pekkarinen &
Vartiainen 1994; Pekkarinen et Al. 1984), ”keskinäinen” tel-järjestelmä (ks. esim. Kanninen
1994), metsäteollisuuden yhteiset markkinointiorganisaatiot Finnpap ja Finncell (Heikkinen
2000), valtionyhtiöiden vahva asema talouselämässä (ks. esim. Kuisma 1997 ja 1992), jne. –
vahvistivat taloutta, yhtenäistivät taloudellisten toimijoiden intressejä. Samalla ne toimivat
eräänlaisina talouden kokonaisvaltaisina vakuutusmekanismeina (ks. Kanninen 1994).

Toisen samansuuntaisen yritysten välistä yhteistyötä edistävän ja yrityskohtaisia riskejä
eliminoivan rakenteellisen mekanismin synnyttivät elinkeinoelämän omistusrakenteen ytimen
muodostaneet pankkikeskeiset finanssiryhmät sekä niiden ympärille sidotut ristiinomistus- ja
yhteistoimintarakenteet (ks. esim. Lassila 2002; Kuisma 2004).

Kolmannen tärkeän elementin muodostivat myös vallitsevat yritysstrategiat, jotka suosi-
vat yritysten monitoimialaistamista, diversifiointia ja monitasoista yhteistyötä (ks. esim. Tainio
2004) ja jotka tuottivat taloudellisia kokonaisrakenteita vakauttaneena elementtinä toimineita
monipuolisia yritys- ja yhteistoimintarakenteita.

Osuustoiminta, joka omalta osaltaan muodosti keskeisen osan suomalaista suljettua sään-
telytaloutta, rakensi omat yrityskohtaiset strategiansa osuustoimintaryhmien puitteissa harjoitet-
tavan vertikaalisen yhteistyön avulla saavutettujen korkeiden markkinaosuuksien ja ryhmäkoh-
taisen kustannustehokkuuden varaan ja varmisti siten erityisesti elintarviketalouden osalta suo-
malaisen yhteiskunnan huoltovarmuutta.

Vaikka taloutemme rakenteisiin pääsi – varsinkin kun ne yhdistyivät kokonaistaloudelli-
sena toimintaympäristönä laajasti säänneltyyn, suljettuun talouteen – kehittymään vuosien var-
rella monia epäkohtia sekä niiden tehokkuutta heikentäneitä rakenteita ja toimintamalleja (ks.
esimerkiksi Pohjola 1996 ja Kanninen 1994), toimivat ne kuitenkin pitkään varsin tehokkaasti
ja loivat maamme elinkeinoelämälle suotuisat puitteet kehittyä ja vahvistua tulossa olevia avoi-
men talouden haasteita varten.

Edellä totesimme, että Suomen elinkeinoelämän on katsottu uusimmissa tutkimuksissa
rakentuvan kolmen klusterin – tieto- ja viestintä (40 mrd. euroa), metsäteollisuus (37 mrd. eu-
roa) ja konepajateollisuus (11 mrd. euroa) – varaan. Nämä klusterit muodostavat uudessa suo-

malaisessa talousmallissa sen kansainvälistyneen, globaaliin markkinatalousjärjestelmään yhä kiinteämmin sidoksin kiinnittyneen – ja samalla luonnollisesti sen ehdoilla toimivan – osan talouttamme, *pii- ja puujalkaisen vientivetoisen globaalinavan*.

Aikaisemmin luvussa 3 esitetyt alustavat tarkastelut ja edellä luvussa 11 esitetyt entistä monipuolisemmat tiedot viime vuosien taloudellisesta kehityksestä ja sen eri ulottuvuuksista antavat tähänastisten kokemusten valossa kuvan varsin myönteisellä tavalla uudistuneesta ja kehittyvästä suomalaisesta kansantaloudesta ja yrityssektorista.

Kovin pitkälle menevien johtopäätösten teossa on kuitenkin syytä olla vielä varovainen. Käytettävissä oleva aikajänne on vielä aivan liian lyhyt lopullisten arvioiden esittämiseen siitä, miten suomalainen talous pärjää entistä kovemmaksi ja myös raadollisemmaksi muuttuneessa kansainvälisessä kilpailussa.

Suomalainen talouselämä, joka kansainvälistyneestä omistuspohjastaan huolimatta on edelleen pääosin suomalaisessa omistuksessa ja suomalaisen liikkeenjohdon alaisuudessa, ei ole vielä joutunut kansainvälisen talouden kylmimpien tuulten riepotehtavaksi. On kuitenkin selvää, että seuraava liikkeenjohtajasukupolvi kansainvälistyneiden suomalaisyritysten johdossa on selvästi nykyistä monikansallisempi – ja samalla vailla mitään yrityksen kotimaata suosivaa home bias -erityissuhdetta Suomeen. Vasta silloin – viimeistään seuraavan taloudellisen lama-kauden ja/tai muun kriisin yhteydessä – uusi aikaisempaa kansainvälistyneempi talousmallimme joutuu sellaisiin testeihin, joiden jälkeen voimme paremman kokemustiedon pohjalta arvioida sen toimintaa ja vaikutuksia suomalaiskansallisesta näkökulmasta.

Jo sitä ennenkin tiedämme kuitenkin monia suomalaisten yritysten uusiin toimintaedellytyksiin liittyviä tosiasioita.

- Tiedämme ensiksikin sen, että globaalitaloudessa ratkaisevaa on toiminnan kilpailukykyisyys, sekä yritysten että kansantalouksien tasolla (ks. esimerkiksi Porter 1990, 1995 ja 2001b; Hernesniemi, Lammi & Ylä-Anttila 1995; KTM 2001).
- Tiedämme myös, että yksi globaalitalouden uusista käyttövoimista on niin sanottu Kiina-ilmiö, joka koskettaa kansainvälistyneitä suomalaisyrityksiä aivan samoin kuin kaikkia muitakin globaalitalouden ehdoilla toimivia yrityksiä (Kiander 2004).
- Samoin tiedämme sen, että välttämätön edellytys yritystoimintamme menestymiselle on sen tuotteiden kilpailukykyisyyden ohella myös se, että Suomi toimintaympäristönä ja yritysten strategisena ”kotipesänä” ja verkostorakenteiden solmukohtana säilyy kokonaisvaltaisesti riittävän houkuttelevana ja kilpailukykyisenä (VM 2002; EVA 2004).
- Mutta tiedämme viimein myös sen, että globaalitalouden puitteissa ja ehdoilla toimittaessa edes nämä ominaisuudet eivät välttämättä takaa tuotannon ja työpaikkojen säilymistä Suomessa, jos se ei muutoin ole sopusoinnussa kansainvälistyneiden yritysten globaali-strategioiden kanssa (Aho 2003).

Kansallisesta näkökulmasta tarkasteltuna keskeinen kysymys jatkoa ajatellen onkin nyt se, *mitkä ovat ne nykyiseen suomalaiseen talousmalliin soveltuvat järjestelyt, joilla edellä mainitut, aikaisempaan talousmalliimme elimellisenä osana kuuluneet ja sen kansallista vakautta lisääneet elementit voidaan jatkossa korvata*. Millaisen sisällön voisi saada se kansallinen globalisaatiostrategia, jota tasavallan presidentti Tarja Halonenkin peräänkuulutti vuoden 2004 uuden vuoden puheessaan? (Halonen 2004; ks. myös Manninen 2004, Aho 2003.)

Oman pitkän osuustoiminnallisen työrupeaman aikana alkunsa saanut ja nyt tämän kirjan kirjoittamisen yhteydessä kehittynyt ajatukseni on, että yhden mielenkiintoisen rakennuspuun nykyisen suomalaisen talousmallin tulevalle globalisaatiostrategialle voisi tarjota sen nykyinen klusterirakenne. Sen ensimmäisestä, kolmen keskeisen klusterin muodostamasta navasta puhuin jo aikaisemmin. Näiden kolmen klusterin lisäksi nykytalouteemme kuuluu vielä neljäs, mittasuhteiltaan näiden väliin sijoittuva osuustoiminnan sekä muun jäsen- ja asiakasomisteisen yrittäjätoiminnan klusteri (yhteenlasketulta liikevaihdoltaan noin 27 mrd. euroa [taulukko 1]).

Vaikka tämän neljännen klusterin suhteellinen suuruus suomalaisessa yritystoiminnassa on 1990-luvun aikana supistunut (ks. edellä kuvio 38 ja 47/kuvion alaosan liikevaihtovertailu), muodostaa se jatkossa sekä kotimaisena työllistäjänä (kuvio 49) että laajemminkin kansantaloudellisesti entistä tärkeämmän osan viime vuosien murroksesta kuoriutuneessa nykyisessä suomalaisessa talousmallissa. Näin nimenomaan siksi, että se sisältää rakenteellisesti juuri niitä ominaisuuksia ja toimintamalleja, joita uusi kansainvälistynyt talousmallimme välttämättä kaipaakin toimiakseen kansallisesti tyydyttävällä tavalla.

Kutsuin tätä kahdesta taloudelliselta logiikaltaan ja tavoitteenasettelultaan varsin erilaisesta peruselementistä hahmottuvaa kansantaloudellista kokonaisuutta – nykyistä suomalaista talousmallia – jo aivan kirjan alussa alustavasti *globalikilpailun ja kansallisen yhteistyön kaksinapaiseksi suomalaiseksi talousmalliksi*, lyhyesti uudeksi kaksinapaiseksi suomalaiseksi talousmalliksi³⁶³. Selitän nyt vähän tarkemmin ja myös perustelen, miksi olen päätenyt tälle kannalle.

Pääsyy liittyy siihen, että uuden talousmallimme mielenkiintoisimmat piirteet, sen tarjoamat uudet mahdollisuudet ja samalla haasteet liittyvät sen viime vuosien murroksessa kehittyneisiin rakenteisiin sekä niihin sisältyviin toimintamalleihin ja -periaatteisiin. Ensiksikin talousmallin kaksinapaisuuteen liittyy se, että samalla kun nämä kaksi napaa edustavat tiettyssä mielessä talousrakenteemme ääripäitä ja ovat toimintaperiaatteiltaan ja tavoitteiltaan varsin erilaisia, ne ovat samalla kansantaloutemme avoimuuden lisääntymisen ja toimintaympäristön yleisen globalisoitumisen seurauksena kuitenkin myös komplementteja eli täydentävät toisiaan.³⁶⁴

- Taloutemme viime vuosikymmenien kansainvälistymisen seurauksena pääosa kaupallisteollisesta toiminnastamme – kattaen edellä mainituista neljästä klusterista kolme ensiksi mainittua – tapahtuu ns. avoimella sektorilla, pääosin vientivetoisesti ja yrityksen omistaja-arvoon sidotulla governance-mallilla ohjattuna. Talouden rakenteiden ja toimintamallien kehitystä on talouden tällä loholla ohjannut liiketoimintojen yleinen ja erityisesti yritysten omistuspohjan kansainvälistyminen. Tämän mukaisesti elinkeinoelämän rakenteet ja toimintatavat ovat kehittyneet edellä selostetulla tavalla globaali-

³⁶³ Kirjoitusprosessin aikana käytin tässä yhteydessä nimitystä *globalitalouden rakenteellis-strateginen kasvu- ja vakausmalli*. Vaikka se kuvaa varsin täsmällisesti tavoitteilemaani kokonaisajatusta, hylkään sen kuitenkin saamani palautteen perusteella käsikirjoituksen viimeistelyvaiheessa liian pitkänä ja konstikkaana.

³⁶⁴ Tämä palauttaa mieleeni mielenkiintoisen muistikuvan 1980-luvun alkupuolelta, ajanjaksolta, jolloin toimin aktiivisesti toimineen KTM:n teollisuusneuvottelukunnan sihteeristössä. Tuolloin yksi paljon esillä ollut puheenaihe oli suur- ja pkt-yritysten vastakkainasettelu. Yksi ensimmäisiä teollisuusjohtajia, joka huomasi tuon vastakkainasettelun mielettömyyden, oli neuvottelukunnan varapuheenjohtajana toiminut Nokian Kari Kairamo. Hän ryhtyi ajamaan määrätietoisesti ajatusta, jonka mukaan suuret ja pienet yritykset ovat päinvastoin toistensa komplementteja, ja että molemmat ääripäät tarvitsevat toinen toisiaan. Suuryrityksille pkt-sektori näyttäytyi hänen ajatuksissaan ennen muuta dynaamisena uusien ajatusten ja uusien liiketoimintojen niiden alkuvaiheessa kasvattavaksi ”yrityshautomoksi” ja alihankkijoiksi.

talouden ja kansainvälisten sijoittajien ehdoilla yrityskohtaisesti fokuksituneiksi ja siten sijoittajan kannalta sijoituskohteina mahdollisimman selkeiksi ja läpinäkyviksi.

- Uuden talousmallimme toisen navan muodostavalle neljännelle, osuustoiminnan sekä muun jäsen- ja asiakasomisteisen yritystoiminnan klusterille on luonteenomaista toiminnan painottuminen koti- ja lähimarkkinoille ja myös sille pohjalle rakennetut liiketoiminta- ja omistajastrategiat. Liiketoiminnan harjoittaminen osuustoiminnan ja keskinäisyyden periaatteiden mukaan tuo tälle liiketoiminnalle myös omat, omistaja-arvon enemmän tai vähemmän suoraviivaiseen maksimoimiseen pyrkivästä liiketoiminnasta poikkeavat ja siten talouden vakautta luovat tavoitteenasettelut, aikahorisontin ja liiketperiaatteet.

Nykyisen suomalaisen talousmallin keskeiset lähiajan haasteet ja ongelmat ovat käsittääkseni kahtaalla: ensiksikin siirtymäkauden hallitsemisessa ja toiseksi talouden uusien rakenteiden kansallisella ulottuvuudella synnyttämässä riskeissä.

Siirtymäkauden ongelmat liittyvät siihen kitkaan ja epätahtisuuteen, jota talousmallin ulkoisten muotojen ja toisaalta sen ihmisiltä ja instituutioilta edellyttämän sopeutumisen välillä on selvästikin jo tähän mennessä ilmennyt. Ottaen huomioon se edellä kuvattu kaaosmainen tapa, jolla talouden rakennemuutokset ovat meillä tapahtuneet, tämä ei ole sinänsä mitenkään yllättävää.

Teologian tohtori Mikko Heikka kuvaa mielestäni osuvasti näitä ongelmia luvun alkuun lainaamassani sitaatissa (Heikka 2003). Omat ajatukseni ja tuntemukseni ovat tältä osin hyvin samansuuntaisia. Uskon, että meillä on vielä pitkä tie kuljettavana, ennen kuin muutos on ensin tajuttu ja sisäistetty –tavallisten kansalaisten, mutta myös yhteiskunnan päätöksentekijöiden tasolla – ja ennen kuin sitä on lisäksi opittu ”käyttämään hyväksi”. Keskeisenä osana tähän prosessiin liittyvät uuden institutionaalisen ympäristön edellyttämien uusien sosiaalisten toiminta- ja yhteistyömallien kehittäminen, joihin Aho, Lundán ja Heikkakin edellä olleissa sitaateissaan viittasivat.

Uuden talousmallimme rakenteellisia ongelmia aiheuttavat puolestaan globaalitalouteen kiinteästi integroituun taloudelliseen toimintaan sisältyvät yrityskohtaiset ja kansalliset riskit (ml. kuvion 33 osoittama suomalaisyritysten työpaikkojen ja tulomuodostuksen valuminen kasvavassa määrin ulkomaille), joita taloudellisten rakenteiden toteuttaminen kansainvälisten sijoittajien ehdoilla voi joissakin olosuhteissa aiheuttaa. Tämä johtuu siitä, että kansainvälisten sijoittajien, sijoituskohteina olevien yritysten ja niiden sijaintimaiden – varsinkin kun kyse on Suomen kaltaisesta pienestä, perifeerisestä taloudesta – intressit eivät välttämättä aina ole yhtenevät.

Sijoittajien kannalta – jotka ovat nykyisin yhä useammin sijoitussalkkunsaa maailmanlaajuisesti hajauttaneita institutionaalisia sijoittajia (ks. Huolman et al. 1999; KPMG 2002) – uusi globaalitalouden toimintamalli vähentää kyllä yksittäisiin sijoituksiin liittyviä riskejä (= tietää tarkalleen, mihin sijoittaa, eikä näin ollen tarvitse sijoittaa sellaisiin toimintoihin, joita ei halua) ja antaa samalla sijoittajille mahdollisuuden eliminoida omaan riskiprofiiliinsa soveltuvalla tavalla salkun sisältöä hajauttamalla sijoitussalkkunsaa kokonaisriskejä (ks. Roberts 2004: 215).

Yksittäisille yrityksille ja niiden sijaintimaille tämä sijoittajien hyvänä pitämä ominaisuus – eräänlainen taloudellinen monokulttuuri – saattaa kuitenkin synnyttää (mm. tuotannon yksipuolisuudesta ja globaalistrategioihin sitoutumisesta johtuvia) uusia ja entistä vaikeammin eli-

minoitavissa olevia rakenteellisia riskejä (vrt. argumentointi perheyrytyksiin liittyen, Roberts 2004: 215–216). Näitä on tähän mennessä käsitelty julkisuudessa mm. niin sanotusta tytäryhtiö-taloudesta käydyin keskustelun yhteydessä (ks. esim. Ahtisaari 1998; Aho 2003).

Oma ajatukseni on siis se, että edellä kuvaamani kaksinapainen talousmallimme sisältää yhden varteenotettavan mahdollisuuden taloutemme pohjan pitkäjänteiseksi rakenteelliseksi vahvistamiseksi. Nykyisessä suomalaisessa talousmallissa osuustoiminnallisen sekä muun jäsen- ja asiakasomisteisen yritystoiminnan klusteriin sisältyvien mahdollisuuksien tietoinen kansallinen kehittäminen tarjoaa toisin sanoen *kansantalouteemme siitä nyt – ainakin tiedostettuna kansallisena strategiana – puuttuvan rakenteellisen vakaas- ja varmistuselementin, elementin, jolla voidaan liberaalin globaalitalouden mallin toimintaperiaatteisiin soveltuvalla tavalla korvata – ainakin osittain – aikaisempaan talousmalliimme sisältyneitä, koordinoidun markkinatalousmallin mukaisia kollektiivisia vakuutus- ja vakautuselementtejä*, joista edellä oli puhetta. Tämän tekevät mahdolliseksi ne taloudelliset periaatteet ja lähtökohdat, joille tässä klusterissa tapahtuvaa yritystoimintaa on pitkäjänteisesti rakennettu.³⁶⁵

Tietoruudussa 40 on selostettu vähän tarkemmin sekä tämän ajattelumallini taustaa ja kehitystä että samalla myös sitä, millaisilla argumenteilla olemme yrittäneet tehdä sitä tähän mennessä laajemminkin tunnetuksi.³⁶⁶

TIETORUUTU 40: Kansanmiehen globalisaatiovakuutus³⁶⁷ – ajatukset osuustoiminnan yhteiskunnallisesta roolista ja kilpailueduista 2000-luvulla

Usein kysytään, mihin osuustoimintaa tarvitaan nykymaailmassa, kun markkinat muuttuvat yhä kansainvälisemmiksi. Suuryritykset pyrkivät globalisoitumaan ja hallitsemaan markkinoita koko maapallolla. Pääomat siirtyvät maasta toiseen hetkessä eivätkä hallitukset enää johda kehitystä niin kuin ennen. Tarvitaanko siis osuustoimintaa? Kyllä tarvitaan. Osuustoiminnalla on edelleenkin merkittävä ja kasvava tehtävä yksilön turvana, kun maailmanlaajuiset markkinavoimat muokkaavat Suomea uuteen muotoon. Nykyisessä tilanteessa, jossa markkinavoimat ovat vahvat, tarvitaan vastuunsa tuntevia osuustoiminnallisia yrityksiä. Vahvat osuuskunnat,

³⁶⁵ Erityisen mielenkiintoisen tästä ajatuksesta tekee se, että vaikka sitä tässä yhteydessä tarkastellaan nimenomaan suomalaisen talousmallin osana, niin ilmiönä osuustoiminnallisuus ja keskinäisyys ovat maailmanlaajuisia. Näin ollen se strategia, jota nyt sovitamme Suomen oloihin, on periaatteessa käyttökelpoinen myös osana muidenkin maiden globalisaatiostrategiaa. Erityisen käyttökelpoisen ja mielenkiintoisen siitä tekee Suomen tapauksessa se, että osuustoiminnalla on niin pitkät juuret ja poikkeuksellisen vahva asema maamme talouselämässä.

³⁶⁶ Tietoruudussa esiteltävän osuustoiminnan ”Mitä se menestyminen oikein on?”-yleisesitteen tekstissä on hyvin tiiviissä, jopa analyttisessä mutta samalla ymmärrettävässä muodossa kiteytettynä tämän asian keskeinen sanoma ja ydin. Kun sen yhdistää siihen periaatteellisempaan ajattelukehiksoon, jota esittelin jo aikaisemmin tietoruudussa 24 ja myös edellä olleessa S-ryhmän asiakasomistajakonseptin taustoja käsitelleessä tietoruudussa 37, uskoisin, että tämä asia alkaa vähitellen aueta arvoisille lukijoilleni laajemminkin.

³⁶⁷ Olen lainannut globalisaatiovakuutus-termin Pellervon aikaiselta itävaltalaiselta kollegaltani Österreichischer Raiffeisenverbandin pääsihteeriltä tri Rolf Mayerilta. Mayer, joka on taustaltaan poliitikko (ÖVP:n [Österreichischer Volkspartei] entinen puoluesihteerin ja pitkäaikainen parlamentaarikko), kertoi käyttäneensä viime vuosina ahkerasti tätä termiä erityisesti puhuessaan kotimaassaan osuustoiminnasta nuorille kuulijoille.

jotka ovat jäsentensä omistuksessa ja määräysvallassa, ovat edelleen tärkeä tekijä suomalaisen hyvinvoinnin turvaamisessa. [--] Menestyvillä yrityksillä on oltava sekä juuret että siivet. Juuret merkitsevät sitä, että yrityksen on tunnustettava kotimaansa ja alkuperänsä sekä kunnioitettava niitä kestäviä arvoja, joille sen toiminta rakentuu. Siivillä tarkoitan sitä, että yrityksillä on oltava rohkeita tavoitteita ja uudistumiskykyä. Osuuskunnilla on molempia. Niiden juuret ovat syvällä suomalaisessa maaperässä ja niitä vaalitaan huolella. Niillä on myös uudistumiskykyä, tavoitteita ja kykyä rakentaa uutta hyvinvointia. Osuustoiminnan periaatteille on hyvä rakentaa myös tuleva menestys.

Heikki Haavisto 1999

Suomea ei pidä myydä. [--] Olen jo kauan lukeutunut niihin, jotka ovat syvästi huolestuneita omistuksen siirtymisestä rajojemme ulkopuolelle. Minua on kuitenkin kipakasti läksytetty sanomalla, ettei ole mitään merkitystä, missä omistus on. Minusta kuitenkin omistuksen myötä sanomme hyvästi myös päätöksenteolle. Hampaattomiahan sitä silloin ollaan. [--] Kun maailmaa katselee Rymättylän jäiltä [Manninen on Tukon entinen pääjohtaja], kalvaa mieltä kuitenkin epäily. Kun me joskus olimme rähmällämme idän suuntaan, olemmeko me nyt alemmuudentuntoisissa kyyryasennossa globalisaation ja EU:n edessä? Isot vievät ja pienet vikisevät. [--] Presidentin uudenvuoden puheessa [Halonen 2004] tuli esiin kansallisen globalisaatio-ohjelman tarve. [--] Nykykehityksen vauhtia ja suuruutta emme kykene tunnistamaan. Suomi on pantu myyntiin. Vielä meillä on myytävää, mutta ei enää kauan. Jos Suomella ja suomalaisuudella on vielä merkitystä, me todellakin tarvitsemme kansallisen globalisaatio-ohjelman. Ei ole yliampuvaa, vaikka sitä ohjelmaa kutsuttaisiin hätätilaohjelmaksi.

Uolevi Manninen 2004: 24

Mielestäni talouden tilanne suosii nyt osuustoimintaa. Suomalainen omistaminen nousee nyt yhä keskeisemmäksi arvoksi, kun uusia yrityksiä siirtyy ulkomaiseen omistukseen ja samaan aikaan eräät jo sulkevat Suomen toimintojaan. Osuustoiminnassahan asiakkuus, omistajuus ja monen kohdalla palkollisuuskin yhdistyvät samaan persoonaan. Tämä luo todellista me-henkeä, kehuu Mikkonen [toimitusjohtaja Otto Mikkonen, KM-yhtymä Oy; Pohjois-Karjalan Osuuspankin ja Osuuskaupan sekä SOK:n hallintoneuvostojen pj.]. Osuustoiminnan parhaat alueet löytyvät täältä 'maakuntien Suomesta'. Täällä markkina-asema on ollut perinteisesti korkein. Ja laajan maaseudun tarpeistahan osuustoiminta aikanaan alkoi levitä. Suomen osuuskauppaverkosto rakentuu pitkälti maakunnallisesti.

Otto Mikkonen 2003: 21

Pellervon uusi osuustoiminta -ajattelu, johon kiteytyy uuden, kaksinapaisen talousmallimme Suomi-navan taloudellisen ajattelun perusfilosofia, on kypsynyt, jäsentynyt ja kehittynyt monien vuosien ajattelu-, keskustelu- ja testaustyön tuloksena. Tämän ajattelumallin peruslogiikan läpikäyminen tässä on välttämätöntä, koska sen ymmärtäminen on avain kaksinapaisen suomalaisen talousmallin ymmärtämiselle.³⁶⁸

³⁶⁸ Keskustelukumppaneita on ollut niin Suomesta kuin muualtakin maailmasta, sekä osuustoiminnan parista että liikkeen ulkopuolelta. Pellervon organisaation sisällä toimistopäällikkö Anne Äyräväinen oli yksi varhaisia ”unilukkareitamme”. Hänellä oli ennen tuloansa Pellervo-Insituuttiin ja Pellervoon 1990-

Oheinen kirjeeni Kalevi Sorsalle (Skurnik 2001c) antaa puolestaan taustaa sille, miten ja millaisilla perusteilla ajatuksemme olivat vuosituhanen vaihteessa kehityksessä.³⁶⁹

Hyvä Kalevi Sorsa

[--] [K]un tiedän, että kirjoittajan työ on maassamme varsin yksinäistä puuhaa, josta vain ani harvoin saa palautetta, ajattelin, että yritän omalta osaltani parantaa asiantilaa. Näin ollen päätin panna tiedoksesi paperille muutamia ajatuksia ja huomioita, joita tekstisi [Sorsan vuonna 2001 ilmestynyt kirja *Ihmisiä, ilmiöitä* (Sorsa 2001a)] mielessäni herätti. [--] uskon, että osuustoiminnalla olisi paljon nykyistä enemmän annettavaa niiden aikamme keskeisten ongelmien ratkaisuun, joita sinä kirjassasi nostat esille. Osaltaan minua on rohkaissut kirjaamaan nämä ajatukset paperille viimevuosina käymäni monet keskustelut aate-toveriesi (mm. Kari Laitisen, Leena Luhtasen, Pertti Parmanteen ja aivan viimeksi Lauri Ihalaisen ja hänen lähimpien avustajiensa) kanssa. Nämä keskustelut ovat osoittaneet, että en ole näine ajatuksineni lainkaan yksin. Ehkäpä ajatuksissani on ollut myös tietoisuus siitä, että olet parhaillaan kirjoittamassa muistelmiasi ja halu tuoda näitä näkökulmia esille siltäkin varalta, että sivuaisit näitä kysymyksenasetteluja uudelleen niiden yhteydessä.

Mutta nyt asiaan. [--] Ensimmäinen kohta kirjassasi, johon haluaisin pysähtyä on luvussa ”Kansanvallan kadonnut päivä”, jossa puhut niistä mielenkiintoisista vaiheista ja taustoista, joiden kautta maamme hallitusmuotoratkaisussa päädyttiin nykyiseen tasavaltaiseen malliin. Yhtenä tärkeänä syynä siihen, että tähän loppujenlopuksi päädyttiin mainitset ”Suomen kansan, joka valtaosaltaan on sydänjuuriaan myöten kansanvaltaisen elämänmenon kannalla”. Näin minäkin uskon ja pidän sitä hyvin tärkeänä asiana. Haluaisin tässä kohden nostaa aivan eksplisiittisestikin esille osuustoiminnan kansallisesti tärkeän roolin kansanvallan edelläkävijänä ja menestyksellisenä harjoitustantereena. Siinä vaiheessa kun kansakunta teki näitä valintoja, oli osuustoiminnassa harjoitettu kansanvaltaa jäsen (myös nainen!) per ääni -pohjalta ja hyvin tuloksin jo lähes kahden vuosikymmenen ajan.

Toinen kommenttini liittyy lukuun ”Kun maailma kaatuu päälle [--]”, jota luin erityisen suurella mielenkiinnolla ja mielihyvällä. Tuntuu siltä, että tämä pohdintasi on tullut entistäkin tärkeämmäksi ja ajankohtaisemmaksi USA:n syyskuun 11. päivän kauheiden tapahtumien myötä. Myös tämän luvun tematiikkaan liittyy hyvin mielenkiintoisia osuustoiminnallisia ulottuvuuksia. Ne eivät ole mitenkään ristiriidassa sanomasi kanssa. Päinvastoin ne pikemminkin sisältävät jo implisiittisesti mukaan siihen, mitä sanot. Pidän niitä kuitenkin niin tärkeinä, että myös tässä ne kannattaisi sanoa aivan eksplisiittisesti ulos.

Sivulla 163 jaksossa ”Monikansalliset globalisaattorit” selität nykyistä kehityssuuntaa toteamalla, että monikansallistumista selittää myös vertikaalinen integroituminen ja jatkot,

luvun alussa pitkä työura takanaan Philipsillä johdon sihteerinä ja markkinatutkijana. Hän totesi joskus 1990-luvun puolivälin tienoilla, että ”jos monikansalliset yritykset kykenevät menestyksellisesti tuotteistamaan ja markkinoimaan ihmisille myös täysin tarpeettomia tavaroita, niin kyllä me, joilla on näin upea ”tuote”, olemme aika huonoja, jos emme sitä kykene saamaan kaupaksi” (Äyräväinen pääsikin myönteisesti ”tuotteistamaan” osuustoimintaa Pellervon johtokunnan asettaman Hedvig-projektin vetäjänä, ks. Äyräväinen 2003). Vaikka olin itse alusta lähtien samoilla linjoilla hänen kanssaan, piti ajatusta kuitenkin kypsyttellä, kerätä sille runsaasti erilaista tausta- ym. tietoa, ennen kuin asia oli valmis lanseerattavaksi ulospäin.

³⁶⁹ Palautteen kirjeeseen sain joulukortin mukana (Sorsa 2001b). Siinä Sorsa toteaa seuraavan: ”[--] ja kiitokset hienosta kirja-arviosta! Kuinka olenkaan onnistunut katsomaan yli osuuskauppaliikkeen, vaikka se on hyvinkin kannatettava ja kilpailukykyinen muoto globalisoitumista. Panen korvan taakse!”

että ”joillakin aloilla raaka-ainetuottajien ja alihankkijoiden on riskialtista toimia lopputuottajien ja markkinoijien kanssa, koska puolin ja toisin on mahdollista panna toinen puoli tiukoille, jos niikseen tulee”. Ja tästä siis syntyy vertikaalisen integroitumisen tarve, ja kun ostettava on ulkomailla, edelleen monikansalliset yritykset.

Juuri näinhän se on mennyt. Mutta on hyvä samalla muistaa myös se, että periaatteessa tämän saman liike-elämän peruslogiikan mukaan (itse asiassa hyvinkin strategisesti kypsien ja tietoisten ajatusmallien pohjalta, kuten huomaat muutamista oheen liittämistäni osuustoiminnan suomalaisten pioneerien ajatuksia esittelevistä kalvokopioista [--]) ja vieläpä hyvällä menestyksellä ovat myös esimerkiksi suomalaiset maanviljelijät toimineet jo sadan vuoden ajan perustaessaan osuuskuntia jalostamaan ja markkinoimaan omilla maatiloillaan kasvattamiaan tuotteita. [--]

Kolmas ja viimeinen kommenttini liittyy siihen, kun myöhemmin pohdit sitten sitä, mikä on sosialidemokratian vastaus näihin ongelmiin ja päädyt siihen, että vastauksia pitää etsiä yhtäältä ihmisten arvomaailmasta (huolehtimalla erityisesti välttämättömän sosiaalisuuden ja yhteisöllisyyden säilymisestä elävänä ihmisten ajatuksissa) ja toisaalta kansainvälistä järjestöistä, erityisesti YK:sta.

Tähän viimeiseen kohtaan liittyen ja yleisemminkin haluaisin kuitenkin kiinnittää huomiotasi siihen, että osuustoiminta periaatteineen ja mittasuhteineen pitää hyvin pitkälle aineksia ja valmiiksi koeteltuja institutionaalisia rakenteita globaalille kestävän kehityksen ratkaisulle! Ajattelepa vaikka seuraavia asioita:

- Osuuskuntien jäsenenä on maailmassa lähes 800 miljoonaa ihmistä. Se tekee osuustoiminnasta maailman suurimman kansanliikkeen.
- Osuustoiminnan periaatteet, arvopohja ja rakenteet merkitsevät toteutuessaan kestävää kehitystä, jonka uskottavuutta lisää se, että liike rakentuu terveelle (ja samalla erittäin pitkäjänteiselle ja kokonaisvaltaiselle) liiketaloudelliselle yrittäjäpohjalle.
- Osuustoiminta on samaan aikaan sekä kansainvälinen että paikallinen, joka toteuttaessaan toiminnassaan periaatetta ”Think global, but act local” on aidosti lähellä ihmisiä.
- Maatalousosuustoiminnassa perusyksiköt ovat yksityisomistuksessa olevia kansallisia perheviljelmiä, mikä varmistaa elintarvikeketjun alkupään kestävän kehityksen peruslähtökohtien olemassaolon.
- Maatalousosuuskunnilla, jossa osuuskunnan omistavat viljelijät ovat samalla myös omilla maatiloillaan keskeisiä päätöksentekijöitä ruoan laadun, etiikan, ym. kuluttajille tärkeiden asioiden osalta, on ainutlaatuinen asema palvella kuluttajien tarpeita. Heillä on paitsi parhaat mahdollisuudet siihen aivan fyysisesti, myös aidosti kuluttajien kanssa samansuuntaiset intressit toteuttaa se myös käytännössä. Varsinkin viimeaikaisten eläintautiskandaalien myötä tämän asian merkitys on korostunut.
- Kun suomalaisilta kysyttiin 90-luvun lopulla, mitä osuustoiminta heille merkitsee, nostivat he kirkkaasti listansa kärkeen suomalaisuuden [ks. edellä kuvio 26], ohi aikaisemmissa vastaavissa tutkimuksissa olleiden yhteisöllisyyden ym. perinteisten ot-asioiden. Me Pellervossa olemme tulkinneet tätä niin, että ihmiset ovat intuitiivisesti enemmän tai vähemmän huolestuneita talouselämämme kansainvälistymisestä, vaikka ehkä hyvinkin ymmärtävät sen välttämättömäksi, ja sen vuoksi kaipaavat ta-

louselämään osia, jotka ovat ja todennäköisesti säilyvät myös tulevaisuudessa kotimaisina.

- Varsinkin palveluosuustoiminnassa (vähittäiskaupassa, pankki- ja vakuutustoiminnassa) osuustoiminta antaa ihmisille käyttökelpoisen väylän osana jokapäiväisen elämänsä arkisia ratkaisuja sanoa sanansa myös elinympäristönsä yleisemmästä kehityksestä ja elinkeinoelämän toimintaperiaatteista ja näin vaikuttaa sekä omilla ostopäätöksillään että halutessaan myös osallistumalla osuuskuntansa demokraattiseen päätöksentekoon siitä, että elinkeinoelämä säilyy myös jatkossa ihmisiä varten. Uskon, että tämän ominaisuuden merkitys tulee korostumaan sitä myötä kuin globalisaatio etenee ja sen erilaiset ongelmat konkretisoituvat ihmisten mielissä ja arkipäivässä.

Kun kaikki edellä luetellut ja monet muut tässä mainitsematta jääneet osuustoiminnan ominaisuudet pannaan yhteen, voi ymmärtää, että osuustoiminnassa on valmiina paljon oleellista: periaatteet, arvot, mekanismit, riittävät mittasuhteet ja kansainvälisyys. Kaiken tämän osuustoiminnassa mukana olevat ja sen toimista päättävät ihmiset voivat halutessaan itse ja omilla päätöksillään nostaa merkittävään rooliin etsittäessä ratkaisuja globalisaation aiheuttamiin ongelmiin. [--]. Eikä tässä puhuta Suomenkaan osalta mistään vähäisistä ihmisjoukoista [--].

Kun tähän vielä lisätään osuustoiminnan erinomainen kehitys viime vuosina ja läpi koko 1900-luvun annetut näytöt kyvystä toimia tehokkaasti monissa erilaisissa toimintaympäristöissä ja monilla eri elinkeinoelämän osa-alueilla (viimeisen vuosikymmenen aikana myös uudessa pienosuustoiminnassa), on olemassa vahvat perustelut sille, että tätä asiaa kannattaisi alkaa pitää huomattavasti aikaisempaa enemmän ja aktiivisemmin esillä hyvin konkreettisena ja koeteltuna vaihtoehtona juuri niihin suuriin yhteiskunnallisiin ongelmiin, joita sinäkin kirjassasi ansiokkaasti ja aivan perustellusti nostat esille. Siinä, missä globalisaatio viedessään asioita yhä kauemmas ihmisten käsityskyvyn ja vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolelle ja aiheuttaa ihmisissä ahdistusta, pelkoja ja vieraantumista, voi osuustoiminta tarjota aidon, ihmisiä lähellä olevan ja käsitettävissä olevan vaihtoehdon puuttua tuohon kehitykseen. Ja mikä ehkä parasta, se ei välttämättä vaadi mitään omia erityisjärjestelyjään, vaan voi tapahtua osana normaalia arkipäiväistä toimintaa hyvin konkreettisena ja ymmärrettävissä olevana 'arkipäivän sankaruutena'.

Toivon, että olen kyennyt selittämään ajatuksiani ymmärrettävästi sillä itse olen vakuuttunut siitä, että tässä ei puhuta mistään marginaalisesta asiasta vaan päinvastoin asiasta, joka voisi olla yksi suomalaisen globalisaatiostrategian keskeisiä rakennuspuita. Juuri tämän vuoksi myös toivon, että osaltasi vakuuttuisit niistä ja voisit niitä omalta osaltasi tavalla tai toisella hyödyntää siinä tärkeässä 'sadonkorjuutyössäsi', jota olet parhaillaan työstimässä oman merkittävän valtiomiesurasi keskeisiksi johtopäätöksiksi. [--]

Kuten yllä olevassa kirjeessä Sorsalle totean, tämä ajattelumalli oli yhtenä keskeisenä lähtökohdana mukana Pellervon kolmannessa ja viimeisessä johdollani toteutetussa strategiaprosessissa (Pellervo-Seura 2001b). Teemalla "Arvoa osuustoiminnasta" tapasimme sen puitteissa kaikkien liki 400 Pellervon jäsenyrytyksen edustajat (Raike & Kanerva 2001). Edellä Kalevi Sorsalle

selostamani ajatukset olimme tuossa vaiheessa kirjanneet kolmelle kampanjamateriaaliin³⁷⁰ sisältyvälle kalvolle. Seuraavassa vaiheessa asiaa prosessoi Pellervon järjestö- ja tiedotuspäällikön (nykyisen osuustoimintajohtajan) Sami Karhun johdolla työryhmä, jossa oli mukana sekä tutkimuksen että käytännön yritysälämän (erityisesti markkinoinnin) ammattilaisia.³⁷¹

Kaikkien näiden vaiheiden jälkeen asia pelkistyi vuonna 2003 osuustoiminnan uudeksi yleisesitteeksi ”Mitä se menestyminen oikein on?” (P-S et al. 2003; ks. liite 17).³⁷² Siinä on mielestäni pähkinänkuoressa ja modernilla tavalla tulkittuna suomalaisen osuustoiminnan 2000-luvun alun liiketoiminta-ajattelu, ehdotukset a) aikaisempaan suomalaiseen talousmalliin sisältyneiden, mutta talousmallin muutoksen myötä vanhentuneiden ”kollektiivisten vakuutusjärjestelmien” (Kanniainen 1994) korvaamisesta uuteen talousmalliimme sopivilla uusilla järjestelyillä ja b) osuustoiminnan kontribuutioksi suomalaiseen globalisaatiostrategiaan.

Periaatteessa edellä olevan ajattelumallin toteutuminen käytännön taloudellisessa toiminnassa voi tapahtua hyvin yksinkertaisesti ja ilman sen kummempia erityisponnistuksia. Sehän on viime kädessä kiinni vain siitä, että yksittäiset ihmiset sisäistävät sen – samaan tapaan kuin S-ryhmän asiakasomistajat (= alueosuuskauppojen jäsenet) ovat jo tähän mennessä tehneet – osaksi omaa taloudellista päätöksentekoaan ja toimintaansa.³⁷³ Jos he sen tekevät, ei se vaadi heiltä muuta kuin toimia sen mukaisesti omissa päivittäisissä ratkaisuissaan; ruokakaupassa, pankissa, vakuutusasioita hoidettaessa, metsäkauppoja tehtäessä, jne.

Niin yksinkertainen kuin tämä asia periaatteessa on, ei se käytännössä kuitenkaan toteudu itsestään. Periaatteellisella tasolla ongelma tunnetaan taloustieteessä varsin hyvin (ks. esim. Olsson 1971). Käytännössä se vaatii markkinointia ja ennen kaikkea sitä, että ihmiset omaehtoisesti oivaltavat, mistä siinä on kysymys ja miten se koskettaa juuri heitä. Tämä taas edellyttää kokonaiskuvaa ja uskoa, että myös muut yhteistyössä mukana olevat toimivat siten, että yhteistyön hyödyt voivat toteutua myös käytännössä. Yksi tapa sellaisen syntymiseksi on katsoa asiaa eri tasoilla ja koota ne yhteen. Se voisi onnistua esimerkiksi seuraavasti:

Nyt kun olen käynyt läpi suomalaisen talousmallin muutoksen teorian ja käytännön, kuvannut eri näkökulmilta tarkasteltuna taloudessamme yleensä ja erityisesti osuustoiminnassa kahden viime vuosikymmenen aikana tapahtuneita muutosprosesseja sekä selostanut ajatukseni nykyisestä suomalaisesta kaksinapaisen talouden varaan rakentuneesta talousmallista, voidaan kysymyksenasettelu kääntää myös toisinpäin ja kysyä, *mikä on se lisäarvo* (strategiatерmein, value proposition), *jonka tämä malli kokonaisuudessaan tarjoaa Suomelle ja suomalaisille*.

³⁷⁰ Kampanjamateriaalina jätimme jokaiseen yritykseen kansion, joka sisälsi omat senhetkiset tulkintamme kampanjateemasta ja Pellervon palvelujen esittelyt.

³⁷¹ Työryhmän muodostivat seuraavat henkilöt: Satu Säilä (Valio), Tapani Köppä (Helsingin yliopisto), Anne Santamäki (SOK/SOKL).

³⁷² Koska kyseessä on nimenomaan yleisesite, jonka kohderyhmäksi on ajateltu ketä tahansa asioista kiinnostunutta ”kadun miestä tai naista”, on asia pyritty siinä saamaan mahdollisimman pelkistettyyn ja yleisesti ymmärrettävään muotoon ja vielä sellaiseksi, että se olisi käyttökelpoinen kaikkien osuustoimintaryhmien tarpeisiin kaikilla niillä toimialoilla, joilla osuustoiminnallista liiketoimintaa nykyisin on olemassa.

³⁷³ Siitä, mikä on motivoinut tämänkaltaiseen toimintaan, mikä siinä on ollut nimenomaan osuustoiminnallisuuden rooli ja miten S-ryhmän asiakasomistajat ovat tämän tulkinneet ja mielessään operationalisoineet, ei ole toistaiseksi käytettävissä varsinaisia tutkimustietoja. Sen sijaan jäsenmäärien kasvuluvut, bonus-asiakkaiden lukumäärät, bonus-ostojen kokonaismäärät ja keskiarvot jne. toimintamalliin liittyvät taloudelliset tunnusluvut tunnetaan ja niiden kehitystä myös seurataan hyvinkin tarkkaan.

Oma vastaukseni, joka pyrkii samalla sekä hahmottamaan edellä peräänkuuluttamaani kokonaiskuvaa että kuvaamaan erityisesti osuustoiminnan ja keskinäisyyden muodostaman Suomi-navan roolia siinä, on seuraava. Mallin lisäarvo on:

Tavallisille suomalaisille ihmisille

- tehokkaasti toimiva, suomalaisen yhteiskunnan vahvuuksia kansainvälisessä työnjaossa laaja-alaisesti hyödyntävä ja siten hyvinvoinnin ja toimeentulon edellytykset luova moderni teollinen rakenne
- kansainvälistyneen, globaalistrategioilla toimivan kansainvälistyneen yritystoiminnan rinnalla monipuolisen osuustoiminnallisen ja keskinäisen yritystoiminnan ja sitä kautta kansainvälistynyttä teollista rakennettamme täydentävä ja vakauttava, ihmisiä lähellä oleva, tuttu ja turvallinen vaihtoehto palvelujen ja tavaroiden tuottajana
- kuluttajille suomalaisen yhteiskunnan arvoja ja standardeja toteuttavan, lähellä olevan uskottavan ”tuottajakumppanin” olemassaolo
- helppo ja tehokas mahdollisuus yhteiskunnalliseen linjavalintaan ja oman elämänpiirin hallintaan ja näin samalla syntyvä ”jokamiehen globalisaatiovakuutus”

Osuuskuntien ja keskinäisten yhtiöiden jäsenomistajille

- Suomi- ja lähialuestrategiaa uskottavasti toteuttava, suomalaisjuurista versova, suomalaisomisteinen ja hyvillä liikeperiaatteilla, pitkäjänteisesti toimiva yritystoiminta
- varteenotettava vaihtoehtoinen yritysmuoto
- lähellä ja ”läpinäkyvästi” jäsenomistajien ehdoilla tuotetut ja heidän todellisia tarpeitansa tyydyttävät tavarat ja palvelut
- mahdollisuus vaikuttaa omilla ostopäätöksillään nykyaikaiseen yritystoimintaan ja sitä kautta oman elinympäristön ja laajemminkin suomalaisen yhteiskunnan kehitykseen
- mahdollisuus vaikuttaa jäsenomistajana yritysten toiminnan suuntautumiseen

Osuuskunnille ja keskinäisille yhtiöille

- tunnettisuus
- moderni ja kehittyvä, liiketaloudellisilta perusteiltaan laajasti tunnettu yhtiömuoto
- tärkeä ja yleisesti hyväksytty rooli suomalaisessa elinkeinoelämässä
- uskottavuus ja yhteiskunnallinen legitimitetti

Suomalaiselle kansantaloudelle ja yhteiskunnalle

- taloutta liberaalin globaalitalouden ehdoilla suomalaislähtöisesti vakauttava teollis-kaupallinen rakenne
- globaalistrategian riskejä tasapainottava suomalaispainotteinen, pitkäjänteinen ja taloudellista kohtuullisuutta korostava vaihtoehtoinen yritysstrategia
- tärkeä lähtökohta ja rakennuspuu suomalaiselle globalisaatiostrategialle

Yksittäisten taloudenpitäjien tasolla tämän ajattelumallin taloudellinen logiikka voidaan puolestaan tiivistää edellä tietoruuksissa 24 hahmotellun ajattelun mukaan seuraavasti:

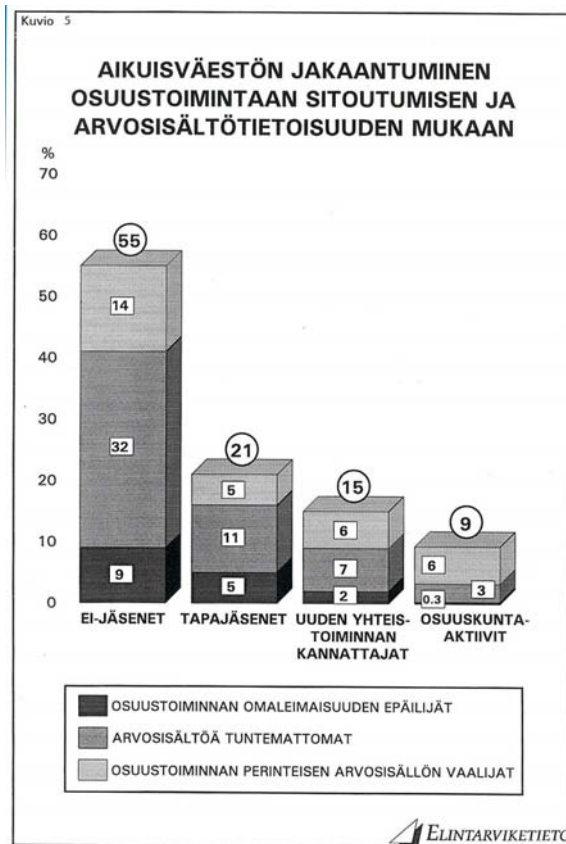
Kysymys on perimmältään talouselämän eri tavoin organisoitujen ja omistettujen arvoketjujen erilaisista ominaisuuksista ja keskinäisestä kilpailusta eli kokonaistehokkuudesta ja kuluttajalle tarjoatusta lisäarvosta.

- Osuustoiminnallisilla arvoketjuilla on omintakeisia kilpailuetuja tuottavia erityisominaisuuksia, joilla ne voivat erottautua niin laadullisesti (value proposition for the customer) kuin kokonaistehokkuudeltaan tarjolla olevista muista vaihtoehdoista. Näistä tärkeimmät liittyvät tämän yrittämismallin asiakas-/jäsenomisteisuuteen.
- Tuottajaosuuustoiminnan osalta tämä tarkoittaa kolmen kuluttajalle tärkeän asian yhdistymistä osuuskunnan jäsen-omistajassa ja hänen kauttaan:
 - 1) Ruohonjuuritasolla toimivana perustuottajana osuuskunnan jäsen tekee käytännössä kuluttajan puolesta, tavallaan hänen agentinaan toimien kuluttajan kannalta strategiset valinnat, joiden seurauksena arvoketjuun (olipa kysymys sitten pellon tai metsän tuotteista) ”kiinnittyvät” – tai jäävät kiinnittymättä jos asian tärkeyttä ei ketjun toisessa päässä ymmärretä – monet lopputuotteen kannalta tärkeimmät laadulliset ominaisuudet.
 - 2) Osuuskunnan jäsenenä sama perustuottaja on myös täysivaltaisena omistajana osuustoiminnallisesti toimivassa yrityksessä, joka jatkojalostaa ja markkinoi ketjussa eteenpäin tuottajan maatilallaan kasvattamat perusraaka-aineet ja joka yrityksenä on sitoutunut noudattamaan kuluttajallekin tärkeitä osuustoiminnallisia liikeperiaatteita.
 - 3) Kun tämä kaikki liittyy pitkäjänteisyyttä, kohtuullisuutta ja ”reilua peliä” korostavaan taloudelliseen ajatteluun sekä kotimaisuuteen ja yhteiseen yhteiskunnalliseen arvopohjaan, jota niin kuluttaja kuin tuottaja arvostavat, voi osuustoiminnallinen arvoketju parhaimmillaan synnyttää kuluttajan ja tuottajan välille molempia osapuolia pitkäjänteisellä tavalla hyödyttävän, luottamukseen perustuvan ja siten molempia osapuolia hyödyttävän ja taloudellisesti tehokkaan ns. win-win-kumppanuuden.
- Ja vastaavasti kuluttajaosuuustoiminnassa osuuskauppa tai -pankki tai vaikkapa keskinäinen vakuutusyhdistys ja vakuutusyhtiö ovat ilman välikäsiä toimiva yhteisöllinen, tiiviisti palvelun tarvitsijan omaan elämänpiiriin kiinnittynyt yritys, joka voi tarjota luomansa arvoketjun puitteissa jäsenilleen heidän tarvitsemiensa palvelujen ohella mahdollisuuden vaikuttamiseen ja laaja-alaiseen elämänhallintaan.

Esitetty ajatus ei sinällään ole uusi. Kysymyksessä on osuustoiminnan ja keskinäisyyden – siis taloudellisen yhteistoiminnan – ajatuksesta yleensä ja niistä motiiveista ja mekanismeista, joilla ihmiset ajatukseen sitoutuvat. Tätä asiaa olemme tutkineet Pellervossa paljonkin ja siitä on 1990-luvun alkuvuosina teetetyt laajan Yhteistoimintatutkimus 1993:n puitteissa käytettävissä mielenkiintoisia tutkimustuloksia (ks. Tauriainen & työryhmä 1993).

Tutkimuksessa arvioitiin, että 1990-luvun alussa noin 45 % maamme aikuisväestöstä oli osuuskuntien jäseniä, mutta sitoutumisperusteiltaan kuitenkin hyvin erilaisilla ja eri vahvuisilla lähtökohdilla (kuvio 51).

Kuvio 51 Suomalaisen osuustoiminta-asenteet



Lähde: Tauriainen & työryhmä 1993: 80

Tutkimuksen mukaan suhtautuminen osuustoimintaan – ja yhteisöllisyyteen yleensä – on kysymys, joka on erottaa eri ihmiset harvinaislaatuisten selvästi toisistaan. Tämä näkyi esimerkiksi siinä kun ihmisiä ryhmiteltiin em. tutkimuksessa käyttäen ryhmittelyperusteena heidän suhtautumistaan erilaisiin perinteisiin osuustoiminta-arvoihin heijastaviin kysymyksiin (kuvio 52).

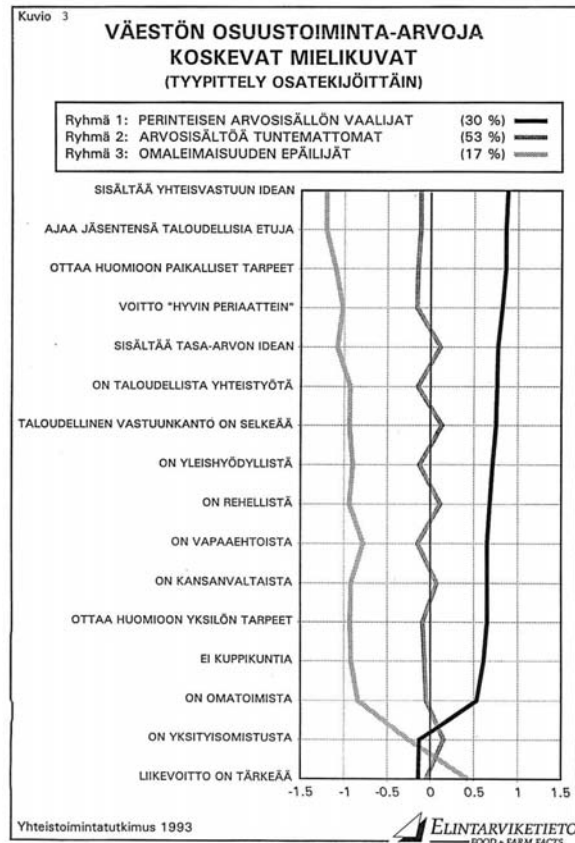
Tutkimustuloksiin liittyy kolme oheisessa kuviossa hyvin esille tulevaa näkökohtaa:

- 1) 1990-luvun alussa yhteisöllisesti ajattelevia (heidät oli tutkimuksessa nimetty ”perinteisen arvosisällön vaalijoiksi”) arvioitiin olevan lähes kolmannes aikuisväestöstä, sitä epäileviä (”omaleimaisuuden epäilijät”) vajaa viidennes loppujen puolen (”arvosisältöä tuntemattomat”) sijoittuessa välimaastoon.
- 2) Suhtautuminen osuustoiminnan edustamaan yhteisöllisyyteen osoittautui tutkimuksessa asiaksi, joka jakoi puolet ihmisistä hämmästyttävän jyrkästi ja johdonmukaisesti täysin vastakkaisiin ”leireihin”: Kun tämän tutkimustuloksen sisältävää kuviota 52 katsoo, se tuo mieleen vanhan, erityisesti poliittisen toiminnan yhteydessä kokemusperäisesti opitun totuuden siitä, kuinka hämmästyttävän erilaisilta samatkin asiat voi-

vat näyttää, kun niitä katsoo ”eriväristen silmälasien” (tässä tapauksessa erilaisen arvomaailman ja kokemustaustan omaavien ihmisten silmien) kautta.

- 3) Kolmas huomionarvoinen asia näissä tuloksissa oli osuustoiminnan arvosisältöä tuntemattoman – todennäköisesti ajattelutavaltaan varsin neutraalin – ryhmän suuruus, puolet koko väestöstä.

Kuvio 52 Osuustoiminnan kannattajien ja vastustajien polarisoituneet asenneprofiilit



Lähde: Tauriainen & työryhmä 1993: 64

Vaikka nämä tutkimustulokset ovat jo monelta osin vanhentuneita – ovathan ne aikakaudelta, jolloin Suomi oli vasta aloittanut matkansa kohti uutta talousmallia – voi niiden pohjalta kuitenkin saada osviittaa siitä, millaisen vastaanoton edellä esitelty uusi kaksinapaisen talouden strategia ja erityisesti sen osuustoiminnallis-keskinäinen Suomi-napa voisi saada 2000-luvun suomalaisessa yhteiskunnassa. Omalta osaltani tulkitsen niitä seuraavasti:

- Osuustoiminnallisella ajattelulla (kuten vastaavasti myös markkinaliberaalilla ajattelulla) on oma ”puolueensa”, jonka kannatus on aina vähemmän kuin 100 % (1990-luvun alussa siis ”ydinjoukon” osalta 30 %) väestöstä. Kaikki ihmiset eivät koskaan ajattele ja

toimi yhteisöllisesti eivätkä siten näe siinä omia ja itseään hyödyttäviä arvoja. Parhaimmillaan nämäkin ihmiset – em. tutkimuksessa ”omaleimaisuuden epäilijät”, lähes viidennes aikuisväestöstä – voivat kuitenkin oikein informoituina jotenkin ymmärtää ja hyväksyä (= antaa osaltaan tälle mallille sen välttämättä tarvitseman yhteiskunnallisen legitimitetin), että on olemassa muita ihmisiä, joita tällainen ajattelu kiinnostaa ja viehättää – ja ymmärtää myös sen, että välillisesti se voi hyödyttää pahan päivän tullen myös heitä.

- Asioista tietämättömän, neutraalisti ajattelevan puolikkaan – ”arvosisältöä tuntemattomat” – joukosta voi tarkemmin ”raaputettaessa” (= ”herätettynä” valistuksella, markkinoinnilla tai globalisaation synnyttämällä peloilla) löytyä sekä osuustoiminnallisesti ajattelevia että sitä vieroksuvia. Tältä osin tutkimustulos viittaa merkittäviin käyttämättömiin mahdollisuuksiin myös osuustoiminnallisen ajattelun lisäämisen suhteen.
- Todennäköisesti yhteisöllisellä ajattelulla on tänä päivänä pikemminkin 1990-luvun alkua enemmän kuin vähemmän kannattajia. Tähän suuntaan vaikuttaa osuuskuntien jäsenmäärien kasvun (vuonna 1998 aikuisväestöstämme jo 59 % oli osuuskuntien jäseniä, ks. OT 1998b: 10)³⁷⁴ ohella yleinen asenneilmapiirin kehitys (ks. Halava 2002), joka suosii aikaisempaa yhteisöllisempää ajattelua, kuten se, että ihmisten miellissä yritystoiminnan suomalaisuus alkoi 1990-luvulla kytkeytyä nimenomaan osuustoimintaan (vrt. kuvio 26 sekä Heinäluoma 2003 ja Niskanen 2003). Tämä johtuu osaltaan myös globalisaation etenemisestä ja sen esille nostamista ongelmista, jotka vahvistavat tätä kehityssuuntaa. Samaan suuntaan puhuu myös se, että nyt puheena olevat mielipidejakautumat ovat syntyneet olosuhteissa, joissa osuuskunnat ja keskinäiset yhtiöt eivät vielä juurikaan markkinoineet tätä yritystoimintansa erityispiirrettä, eivätkä ihmiset siten voineet myös tietääkään, mitä se heille voisi tarjota.
- Tältä osin alla olevan tietoruudun 41 sanoma on mielenkiintoinen ja tukee jo aikaisemmin esillä ollutta, MDC RISC International Oy:n toimitusjohtajan Ilkka Halavan käymisemme keskusteluissa esittämää näkemystä siitä, että osuustoiminnallisuus ja keskinäisyys pitäisi yrityksissä normaaliin tapaan ”tuotteistaa” ja nähdä nimenomaan yrityksen omia tuotemerkkejä tukevana ”brandiattribuuttina”.³⁷⁵

TIETORUUTU 41: Osuustoiminnallisuus markkinointistrategiana – amerikkalaiskoemuksia ja vähän suomalaisiakin

Osallistuimme keväällä 2001 Hankkija-Maatalouden toimitusjohtajan Ensio Hytösen kanssa amerikkalaisten maatalousosuuskuntien ylimmän luottamus- ja liikkeenjohdon GICL-

³⁷⁴ Samaan suuntaan viittaa myös jäsenmääriltään suurimpien palvelusektorilla toimivien osuuskuntien – S- ja Op-ryhmien – jäsenmäärien vahva kehitys viime vuosina. Kuten edellä taulukossa 6C kävi ilmi, sekä S- että Op-ryhmien jäsenmäärät ylittivät vuonna 2003 miljoonan jäsenen maagisen rajan (vrt. Op-ryhmän OP-85-strategiassaan vahvistama 450 000 jäsenen tavoite vuoteen 1985 mennessä, taulukko 6A/vuosi 1980).

³⁷⁵ Tässä asiayhteydessä tämän käsitteen on esitellyt minulle tj Ilkka Halava (MDC Risc International Oy) korostaen sitä, että yrityksen oma brandi (esim. Valio, Atria, Osuuspankki, Metsäliitto jne.) ja siihen mahdollisesti liitettävä osuustoiminnallisuudesta kertova ”lisäleima”, brandiattribuutti, eivät ole oikein suunniteltuina ja toteutettuina toisiaan poissulkevia vaan päinvastoin toisiaan täydentäviä.

seminariin Arizonassa (Skurnik 2002h). Kun seminaarin osanottajina oli poikkeuksellisen korkeatasoinen ja edustava joukko suurimpien amerikkalaisosuuskuntien hallitusten puheenjohtajia ja pääjohtajia³⁷⁶, käytiin tilaisuutta hyväksi ja kysyin heiltä sopivan tilaisuuden tullen kaksi kysymystä:

- a) millaisena he arvioivat osuustoiminnallisuuden roolin amerikkalaisten osuuskuntien markkinointiponnisteluissa, ja
- b) voivatko he mainita tähän teemaan liittyen joitakin amerikkalaisia käytännön esimerkkejä?

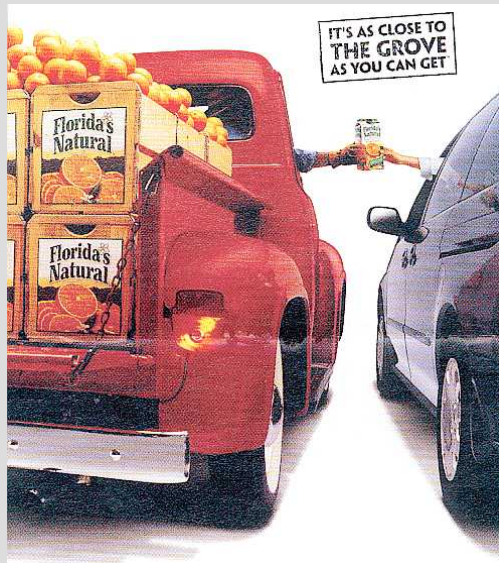
Saamani vastaukset (ks. myös Skurnik 2002h) olivat mielenkiintoisia ja niistä saattaa olla hyötyä myös Suomessa tätä kysymystä pohdittaessa:

- Mitä ensiksikin tulee osuustoiminnallisuuden rooliin markkinointiargumenttina, siltä osin amerikkalaiskokemukset ovat vaihtelevia: useimmat osuuskunnat ovat asiaa miettineet ja kokeilleetkin. Läheskään kaikissa tapauksissa sillä ei ole kuitenkaan saatu toivottuja tuloksia. Saadut kokemukset viittaavat siihen, että osuustoiminnallisuus voi ylipäänsä toimia markkinointiargumenttina sellaisilla toimialoilla ja sellaisissa tuoteryhmissä, joissa hintakilpailu ei ole kehittynyt äärimmäisyyksiin ja joissa hinnan ohella myös muilla laadullisemmilla markkinointiargumenteilla on ylipäänsä merkitystä.
- Esimerkkeinä amerikkalaisosuuskunnista, jotka ovat käyttäneet osuustoiminnallisuutta onnistuneesti hyväksi markkinoinnissaan, mainittiin kalifornialaisten mantelinviljelijöiden Blue Diamond Growers of California (tunnetaan maailmanmarkkinoilla ehkä osuustoimintalähtöisesti korkeimpaan markkinaosuuteen yltäneistä tuotemerkeistään ”Blue Diamond” ja ”Smokehouse”, ks. Allen 2000) ja floridalaisten sitrushedelmänkasvattajien Florida’s Natural -osuuskunnat.

Näistä jälkimmäinen oli saanut laajaa amerikkalaista julkisuutta mittavalla osuustoiminnallisuuttaan korostaneella tv-mainoskampanjallaan. Kampanjan läpikäyvänä teemana oli mielikuvan luominen lähellä kuluttajaa olevasta tuottajasta (”It’s as close to the grove as you can get” / ”Tämän lähemmäs hedelmätarhaa et pääse”), joka ”lyö markkinoilla kättä” kuluttajan kanssa (ks. oheinen kuvio 53). Tämän mukaisesti kaikki mainospätkät päättyvät itsevarmaan toteamukseen ”We own the land, we own the trees, we own the company!” [”Me omistamme maan, me omistamme puut, me omistamme yrityksen], jolla yritys haluaa aivan ilmeisesti korostaa sitä lisäarvoa, jonka nimenomaan tuottajaomisteisen yrityksen osuustoiminnallisuus synnyttää kuluttajalle.

³⁷⁶ Graduate Institute of Cooperative Leadership (GICL) on järjestänyt USA:ssa hallitusten puheenjohtaja/pääjohtaja-seminareja joka toinen vuosi jo 20 vuoden ajan. Seminaarin osanottajamäärä on rajoitettu pariinkymmeneen yritykseen (pääosin puheenjohtaja-pääjohtaja-tiimejä). Osanottajat edustavat pääasiassa amerikkalaisen osuustoiminnan suurimpia yrityksiä ja niiden ylimpää omistaja- ja liikkeenjohtoa. Tällä kertaa seminaariin osallistuivat hallitusten puheenjohtajat ja pääjohtajat seuraavista yrityksistä: Agrilance (Farmlandin ja Land O’Lakesin vastikään perustama yhteisyritys), Agway, Blue Diamond Growers, CHS (Cenex Harvest States) Cooperatives (nykyisin USA:n suurin osk, lv noin 10 mrd. euroa), CoBank, Dairy Farmers of America DFA, Diamond of California, Farmland Industries, Florida’s Natural Growers, Gold Kist, Golden Oval Egg (yksi USA:n johtavia uuden sukupolven osk:ia), Growmark, Land O’Lakes, Southern States Cooperative, United Farms of Alberta, United Producers. Lisäksi seminaariin osallistui NCFC:n (USA:n Pellervo) tj. sekä Missourin yliopiston vararehtori (metsäprofessori) ja yksikön johtaja.

Kuvio 53 *Amerikkalaisesimerkki osuustoiminnallisuuden hyödyntämisestä markkinointiargumenttina*



Lähde: Florida's Natural, ks. Skurnik 2002c: 11

Periaatteessa aivan saman asian mutta hieman toisin sanoin totesi valtiovarainministeriön valtiosihteeri Raimo Sailas taannoisessa haastattelussaan. Sailaksen mukaan (Järvi-Suomen Portti 2002):

Elintarviketeollisuus asemoituu yhä enemmän tuotantoketjuksi tilalta kaupan hyllylle saakka. Tällöin pystytään identifioimaan joka ainoa tuote:

- miten se on valmistettu,
- mitä eläin on syönyt,
- mistä tuote on valmistettu.

Tuottajapohjainen organisaatio tarjoaa tällaisen laatuketjun luomiseen, kehittämiseen ja ylläpitämiseen erinomaiset mahdollisuudet. Tuottajalla on harvinaisen selvä intressi toimia tavalla, joka vastaa kuluttajien vaatimuksia.

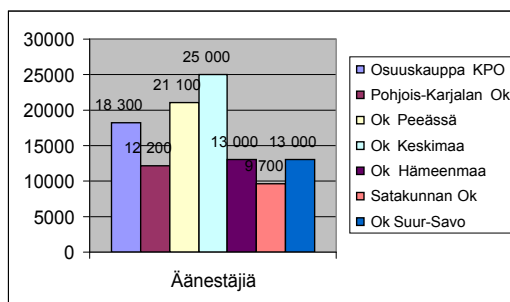
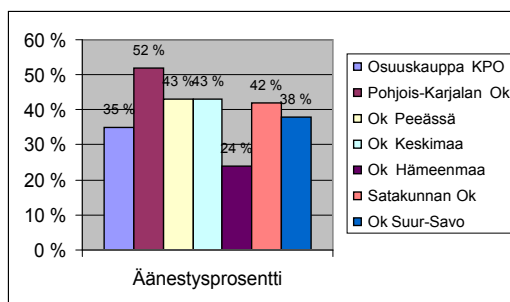
Vierailin 1990-luvun kuluessa monissa kymmenissä amerikkalaisissa osuuskunnissa ja kävin vierailujeni yhteydessä monia mielenkiintoisia keskusteluja näiden osuuskuntien edustajien kanssa (ks. Skurnik 1992f ja 1997c). Yleishavaintoni on, että amerikkalaisosuuskunnat tuovat omassa viestinnässään (vuosikertomuksissaan, esitteissään, toimitiloissaan ja vieraidensa kanssa

käymissään keskusteluissa) varsin paljon esille osuustoiminnallisuuttaan, paljon enemmän kuin eurooppalaiset ja varsinkaan suomalaiset.³⁷⁷

Uuden kaksinapaisen suomalaisen talousmallin käytännön toteutumisen ja pohjan vahvistumisen kannalta se, että tämä ajattelumalli sisäistetään myös yritystasolla ja että sen edistämiseen valjastetaan niissä kaikki nykyaikainen markkinointiosaaminen, on välttämätöntä. Se on samalla paras tae sille, että viesti menee perille aivan tavallisille ruohonjuuritasolla – kaupan tiskeillä ja tavarahyllyjen äärellä, pankeissa ja vakuutusyhtiöissä, metsäkaupoissaan, jne. jne. – omia päätöksiään tekeville ihmisille.

Kuvio 54 Jäsenvaalien osallistumisaktiiviteetit S-ryhmän alueosuuskaupoissa

**Jäsenvaalien osallistumisaktiiviteetti
S-ryhmän alueosuuskaupoissa**



Lähde: SOK

Lähde: SOK

³⁷⁷ Joskus Suomessa vastaavia havaintoja tehdessä on mieleen jopa tullut epäily, että meillä jotkut osuuskuntien edustajat – varsinkin niiden liikkeenjohto – tuntisivat jonkinlaista alemmuudentunnetta yrityksensä osuustoiminnallisuudesta, eivätkä siksi halua tuoda sitä esille?!

Aivan tuoreita viitteitä siitä, että tässä esittelemälläni ajattelumallilla voisi olla myös käytännössä sellainen rooli, jota itse sille olen toivonut ja jota edellä esittelemäni kokonaissuunnitelma välttämättä edellyttää, antavat kuvion 54 tiedot alueosuuskauppojen viime vuosina järjestettyjen jäsenvaalien osallistumisaktiivisuudesta ja niiden puitteissa ”liikkeelle saaduista” ihmismääristä, kuten alla olevan tietoruudun 42 sanoma. Sen sisältämä ”pienoisgallup” osoittaa, että tällä ajattelulla todellakin on myös käytännössä laajempaa kaikupohjaa – ei tietenkään edelleenkaan sataprosenttisesti, mutta kuitenkin niin laajasti, että se voi tulevaisuudessa lunastaa paikkansa osana uutta kansallista strategiaa ja talousmallia.

TIETORUUTU 42: Pellervon uusi osuustoiminta-ajattelu ensitestissä

[--] I must say I enjoyed reading your summary [= tämän kirjan English summary] – especially noting the conclusion that cooperatives are now a globalization insurance policy for the Finnish economy given its bipolar structure. This is exactly what farmers in Minnesota and neighboring states are achieving by starting new generation co-ops to add value to their crops, thus lessening their dependence on world markets that they can't influence, and their dependence on farm subsidies that are running into problems with trade negotiations and the WTO.

Lee Egerstrom 2004³⁷⁸

Ollessani mukana Pellervon järjestötyössä tapanani oli informoida sidosryhmäverkostojeni ihmisiä aina silloin tällöin joistakin tärkeänä pitämistäni asioista. Kun Pellervon edellä esillä olleen uuden ”Mitä se menestyminen oikein on?”-yleisesitteen luonnos valmistui, lähetin sen 25.4.2002 alla olevilla saatesanoilla verkostolleni (Skurnik 2002i).

Hyvät Ystävät, Pellervon yksi tehtävä on osuustoiminnan imagon kehittäminen ja siitä tiedottaminen. Tavoitteenamme on, että mahdollisimman moni nykyihminen voisi ymmärtää, mitä tämän päivän osuustoiminta voi tarjota niin hänelle itselleen kuin yleisemminkin. Olemme valmistelleet yhteistyössä alan ammattilaisten kanssa luonnoksen osuustoiminnan uudeksi yleisesitteeksi: ”Mitä se menestyminen oikein on?” Esiteluonnoksesta on otettu pieni koevedos, joka oli ensimmäistä kertaa jaossa ja ”koeponnistuksessa” vastikään järjestämässämme Pellervon vuosikokouksessa ja Pellervon Päivässä. Koska asia on meille tärkeä ja ymmärrämme liikkuvamme hyvin herkällä ”henkimaailman” asioiden alueella, toivomme saavamme tästä luonnoksestamme ennen lopullisen version lukkoon lyömistä

³⁷⁸ Tämän kommentin sain vanhalta amerikkalaiselta toimittajatuttavalta lähettäessäni kirjan käsikirjoituksen viimeistelyvaiheessa kirjan English Summaryn hänen kommentoitavakseen. Suomennettuna se kuuluu: ”Täytyy sanoa, että nautin yhteenvetosi lukemisesta – erityisesti huomatessani johtopäätöksesi, että osuuskunnat ovat nykyisessä kaksinapaisessa rakenteessa Suomen talouden globalisaatiovakuutus. Tämä on täsmälleen sama ajatus, johon [amerikkalaiset] Minnesotan ja sen naapuriosavaltioiden viljelijät pyrkivät perustamalla uuden sukupolven osuuskuntia nostamaan tuottamansa sadon jalostusarvoa ja siten vähentämään riippuvuuttaan maailmanmarkkinoista, joihin he eivät voi vaikuttaa ja myös riippuvuuttaan maataloustuista, jotka ovat joutuneet vaikeuksiin kauppaneuvotteluissa ja WTO:ssa.” Egerstrom on tunnettu amerikkalainen, Keskilännessä (St. Paulissa) vaikuttava maatalous- ja kansainvälisistä kauppasioista kirjoittava – aikanaan mm. USA:n maataloustoimittajien puheenjohtajanakin toiminut – tutkija-lehtimies. Hän on yksi kirjan *Seizing Control. The International Market Power of Cooperatives* [Vallan kaappaaminen. Osuuskuntien kansainvälinen markkinavoima] (Egerstrom, Bos & Van Dijk 1996).

mahdollisimman monipuolisia kommentteja ja reaktiota (niin asiasisällöstä kuin visuaalisesta toteutuksesta). Liitän esitteen pdf-versiona ohessa tiedoksenne ja tutustuttavaksi. Antaisin suuren arvon, jos teillä olisi mahdollisuus silmätiä sitä ja antaa paluupostissa omat pika-kommenttinne, joita voisimme käyttää avuksemme esitteen viimeistelyssä.

Paluupostissa palautetta tulikin ilahduttavan paljon. Yhtä lukuun ottamatta saamani palaute oli hyvin positiivista. Osin jopa innostunutta, mikä on, kuten kaikki hyvin tiedämme, meille suomalaisille kovin harvinaista. Näin ollen tulkitsin, että esitteemme ja sen sisältämä uusi ajattelumalli oli tässä ensimmäisessä, pääasiassa erilaisia vaikuttajayksilöitä – ja siten yleisen asenneilmaston portinvartijoita – sisältävän testiryhmän pika-gallupissa läpäissyt kirkkaasti ensites-tinsä.

Seuraavassa esimerkkejä saamastani palautteesta:

Tervehdys, onpahan perhanan näpökkää asiategstiä, jossa olennainen on onnistuttu kiteyt-tämään puhuttelevaan ja helposti ymmärrettävän muotoon, onneksi olkoon. [--]

Johtaja Kari Tolvanen, Sitra (Tolvanen 2002)

Esite kolahti minun ”henkimaailmaani” mukavasti. Raikasta, ajassa liikkuvaa, mutta samal-la iätöntä tekstiä. Ja helppo katsellakin.

Toimitusjohtaja Heikki Suutala, Paikallisosuuspankkien Liitto (Suutala 2002)

Esite vaikuttaa hyvältä. Olette selvästi tunnistamassa esille nousevia arvoja. [--]

Pääsihteeri Pekka Perttula, Keskustan eduskuntaryhmä (Perttula 2002)

Esitteen visuaalinen ilme väreineen on hyvä; samanaikaisesti lämmin ja raikas. Esitteen kansi ”menestymisineen” ei kuitenkaan viittaa osuustoimintaan. Ehkä olen vähän vanhanai-kainen, kun kaipaisin kanteen jotain osuustoimintaan viittaavaa (esim. yhteistoimintaan viit-taavaa). Esitteen sisältö on mielestäni kokonaisuutena hyvä yleisesitteen sisällöksi. Ensिमäinen tekstisivu on aika lailla yksilöpainotteinen; siihen olisin kaivannut jotain sanaa yh-teistoiminnasta vaikkapa kohtaan ”Esimerkiksi tasa-arvoa, vastuunkantamista, yhteistoimin-taa ja muista ihmisistä välittämistä”. Pidän erityisesti esitteen toisesta tekstisivusta, jossa on perusarvot ja eettiset arvot. Sekä visuaalinen ilme että tekstisisältö on selkeästi ja johdon-mukaisesti esitettyjä. Uusia, pienempiä osuuskuntia ei ole tuotu tekstissä esille. Tosin aivan lopussa on kysymys, ”minkälaisia yrittäjyyden ja vaikuttamisen mahdollisuuksia osuustoi-minnalla on tarjota sinulle?” Osuuskunnan yritysmuodon joustavuus on mielestäni asia, jota on hyvä tuoda esille.

Kauppat. tri Eliisa Troberg, LTT Tutkimus Oy (Troberg 2002)

Esite oli yleisesti ottaen hyvä ja ilmeeltään asiantuntijuutta ja eteenpäinmenoa korostava. Kuitenkin myös ihmisläheinen. [--]

Toimitusjohtaja Keijo Manner, Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki³⁷⁹ (Manner 2002)

³⁷⁹ Manner toimii nykyisin Keski-Suomen Osuuspankin toimitusjohtajana.

Sain esitteenne ja pari spontaania kommenttia:

/1/ Eettiset arvot ovat nousseet vahvasti keskusteluun ja imagon rakentamiseen. Tämä on hyvä asia yleisesti ja on hyvä, että osuustoiminta on tarttunut asiaan. Nythän on niin, että juuri osuustoiminta on perinteisesti ollut yhteistyötä enemmän kuin muu yritystoiminta, jossa kaikkialla kuitenkin yhteiset pelisäännöt ja sopimuksista kiinni pitäminen, toisen kunnioittaminen ovat vahvuuksia. Muuten ajaututaan lyhytnäköiseen saalistukseen, kuten ma-fiatalouksissa.

/2/ Osuustoiminta on englanniksi co-op. Yhteistoimintatasapaino on vahvasti esillä 1994 Nobel-palkitun John Nashin tuotannossa [--]

/3/ Esitteessä ei näy ekonomistien jälki. Tämä on luultavasti vain hyvä asia. Tosin eettiset arvot ovat tulossa taloustieteeseenkin. Itse olen toimittamassa kirjaa [Kanniainen (toim.) 2003] moraalista, yhteiskunnasta ja taloudesta ja kirjoitan talouden etiikasta.

/4/ Yhteistoiminnasta taloudessa on kirjoittanut Gustav von Hertzen, joka käyttää termiä ”plussummapeli”. Hän on kirjoittajana myös toimittamassani kirjassa.

/5/ Maailmassa, myös markkinataloudessa on sijaa myös opportunistille, mikä tarkoittaa talousrikoksia, sisäpiirikauppoja, laittomia lakkoja, mielivaltaa, monopolivallan käyttöä, määräävän markkina-aseman käyttöä jne. Normeista poikkeaminen ja normeissa pidättäytyminen ovat kysymyksiä, joita yritän itsekin miettiä.

/6/ Esitteenne lause ”osuustoiminta edustaa ihmisen kokoista taloutta” on ekonomistille ongelmallinen, mutta ehkä ei muille.

Kansantaloustieteen professori Vesa Kanniainen, Helsingin yliopisto (Kanniainen 2002)

Itse yleisesite vaikuttaa onnistuneelta ja tarkoitukseensa sopivalta. Tosin en tiedä tarkkaan, mikä sen ”osoite” eli kohderyhmä ja jakelukanava tulevat olemaan. Ihmettelen kuitenkin, miksi kaikkeen yritystoimintaan osuustoiminta mukaan lukien pyritään aina liimaamaan nuo tarralaput nimeltä ”eettiset arvot”. Ne ovat kaikilla samanlaisia ja siten tuntuvat ulko-kohtaisilta. Rehelliisyys ja muista ihmisistä välittäminen ovat yksilöille asetettuja moraalisia normeja, eivät liikeyrityksen ominaisuuksia. Onko osuustoiminta välttämättä sen rehellisempää ym. kuin muukaan yritystoiminta? Esitteessä mainitut osuustoiminnan perusarvot sen sijaan ovat tosia ja perustelevat osuustoiminnallisen yrittämisen erot muuhun liiketoimintaan. Ne jo riittävät ylpeydenaiheeksi nousevan yhteisöllisyyden ajan kynnyksellä!

P.S. Mielestäni osuustoimintaan kuuluu solidaarisuuden lisäksi sosiaalisuus (”ei pääomien vaan ihmisten liitto”), mutta se on jossain määrin eri asia kuin tuo ”muista ihmisistä välittäminen”.

Historiantutkija (Suomen Sahat, Pellervo 100 v., MSL, Lähivakuutus) Annastiina Henttinen (Henttinen 2002)

Minusta esite on hyvä, sekä sisällöltään että visuaalisesti. Kuvittelen, että sillä on käyttöä myös pankissamme. Mietin vertausta optiomiljonääreihin/menestys. Täällä Salon seudulla-han niitä on. Ovat monet muuten myös osuustoimintaihmiä, eettiset arvot ovat heille tärkeitä. Mutta vertaus ei varmaan millään tavalla loukkaa heidän menestystään, onhan tekstissä todettu, että menestys voi olla muutakin. Tsekatkaa nyt kuitenkin vielä tätä asiaa, vaikka ainakin minusta se ensi lukemalta oli ihan ok. Haastehan tämäntyyppiselle osuustoiminnan arvojen esiin nostamiselle on siinä, että asiakaskuntamme muodostuu hyvin monenlaisista

asiakkaista, jotkut vannovat tiukasti shareholder-arvoihin ja osuustoiminta on heille vierasta. Heidänkin asiakkuus on meille tärkeää. Itse sitoudun vahvasti esitteen sanomaan.

Toimitusjohtaja Jukka Hulkkonen, Salon Seudun Osuuspankki (Hulkkonen 2002)

Olipa mielenkiintoinen esite! [--] Ensivaikutelma oli yllättynyt [--] Mutta, kun esitteen luki kokonaan, idea oli erittäin hyvä, suorastaan vaikuttava! Varsinkin kansilehden kuva, sopisi vaikka Metsäliiton mainokseen! Rahaa sataa puista? vai oliko se taivaasta [--] En tekisi enää muutoksia, yleisvaikutelma oli niin hyvä!

Metsäliitto-yhtymän hallituksen jäsen Kyösti Moilanen (Moilanen 2002)

Kiitokset informaatiosta ja näyttääkin, että pyritte moderniin ja ajanmukaiseen ajatteluun osuustoiminnan puitteissa. Muutama näkökulma tuli mieleeni lukiessa esitettä. Ensiksi huomasin ”kestävän kehityksen” käsitteen mukana olon. Tämä on hyvä ja sopii erityisesti myös osuustoiminnalle. Tämä käsite tulee lähivuosikymmeninä olemaan mielestäni yksi kehityksen kulmakiviä. Tämä termi kuitenkin ymmärretään eri alueilla ja eri yhteiskuntaluokissa vielä hyvin eri tavoin. Täten sen osalta joutuu selittämään sen sisältöä myös aina kuulijan mukaan. Toinen ajankohtainen asia on ”ruokaketju”. Tämä on itse asiassa eettisyyteen ja kestävään kehitykseen rinnasteinen asia ja asia jossa teillä on tietenkin paljon annettavaa. Täältä oletan että saatte myös uusia yrittäjiä mukaan.

Johtaja, kauppat. tri Timo Löyttyniemi, Mandatum & Co Oy³⁸⁰ (Löyttyniemi 2002)

Pari pikakommenttia: Yleisvaikutelma on outo: kenelle tällainen vanhahtava teksti on tarkoitettu? Se näyttää perustuvan vanhojen ennakkoluulojen vahvistamiseen enemmän kuin uusimman tiedon ja tutkimuksen tuottamaan tietoon.

Konkreettisia kommentteja: en oikein pidä negatiivisävyisestä ”optiomiljonäärin” käsitteestä. Moni on sitä mieltä, että perityn metsäpalstan omistaja on optiomiljonääri, joka ilman omaa ansiotaan nostaa jatkuvasti siitä tuloa. Toiseksi optioista ovat Suomen verolakiin ansiosta hyötynyt eniten Suomen valtio eli se on keventänyt verotaakkaa oleellisesti ja vielä siten että on tehty 'tulosiirto' ulkomailta Suomeen, 'yhteisöllisyyden' nostaminen ajan hengeksi särähtää; tarkoitettaneen yhteisvastuuta tms. ;”vallan keskittyminen monikansallisille yrityksille” on outoa puhetta. Mihin osuustoimintayritykset pyrkivät: monopoliin tuotantoketjusta jakeluun eli vallan keskittämiseen ja vaihtoehtojen vähentämiseen (Valio). Suomi on tänä päivänä oleellisesti vähemmän riippuvainen yhdestä toimialasta kuin ennen: aikaisemmin muutama suomalainen metsäteollisuusyhtiö (osuustoiminta mukaan lukien) heilutti koko kansakuntaa devalvaatioineen. Nyt meillä venti seisoo kolmella jalalla: metsä-, metalli- ja elektroniikkateollisuus, joiden rinnalle toivottavasti saadaan kehitettyä neljäs bio-lääke-elintarvike -sektorilta; missä on tiedon ja osaamisen merkitys (vrt. prof. Mart Saarman esitelmä Viikissä!) kansakunnan menestystekijänä.

Yrityshistorioitsija (mm. Nokia, Hankkija, Radiolinja), dosentti Martti Häikiö (Häikiö 2002)

Esite on hyvä ja iskevä. Pari kommenttia. Me emme käytä asiakasomistaja-sanaa, joka ehkä siksi tuntuu vähän vieraalta. Voisiko esim. ajatella valaista sitä käyttämällä sanontaa: ”asi-

³⁸⁰ Löyttyniemi toimii nykyisin Valtion eläkerahaston toimitusjohtajana.

akkaaksi ja omistajaksi, asiakasomistajaksi”. Ymmärrän, että tekstissä on haluttu korostaa osakeyhtiön ja osuuskunnan eroa sanalla ”pääomapohjaiset”. Osuuskuntakaan ei ole ”pääomapohjaton”.

Hallituksen pj., oikeustieteen tri Olavi Syrjänen, Tradeka (Syrjänen 2002)

Kiitos siitä, että saan kuulua joukkoon, jota kuulet. Minusta hyvä ja riittävä esite. Kun keran kysyt, niin muutama kommenttini:

1. Joku voi kyllä kaivata tietoa, mitä osuustoimintayrityksiä oikein on olemassa ja mitä tekevät, myyvät ym., mutta tietysti verkkolinkit siihen auttavat.
2. Toisella sivulla: Jättäisin optiomiljonääristä sanan optio pois. Saattaa nimittäin olla, että hekin kuuluvat osuustoimintaväkeen. Puhuisin vain miljonääreistä.
3. Toisella sivulla: Työntekijäksi tuskin enää kovin monella on mahdollisuus päästä osuusmeijeriin, mutta sen sijaan kyllä osuustoimintayritykseen (pankki, kauppa jne.). Meijeri on jo nykyihmiselle vieras asia.
4. Kolmannella sivulla: asiakasomistajien sijasta sanoisin laajemmin -asiakkuuden, asiakasomistajuuden ja bonusjärjestelmien.
5. Neljännellä sivulla: menestyä liiketoiminnassa markkinatalouden ehdoin.
6. Neljännellä sivulla: alueiden kehittyminen tasapuolisesti on ehkä turhan kova haaste, siksi sanoisin, että alueilla on mahdollisuus kehittyä.

Puoluesihteeri Matti Kankare, Kansallinen Kokoomus³⁸¹ (Kankare 2002)

Näyttää hienolta. Perusarvojen ja eettisten arvojen erottaminen toisistaan ja asettaminen rinnakkain on ratkaisu, jota en huomannut perusteltavan paperissa. Voi olla, että pitäisin sitä outona, jos paneutuisin asiaan runsaammalla ajalla. Nythän vastauksella oli kiire. Hyvää menestystä osuustoimintaliikkeelle.

Teologian tri, dosentti Terho Pursiainen (Pursiainen 2002)

Hei, luin antamasi esitteen. Muutama kommentti: minusta kannesta jo pitäisi nähdä, mistä on kysymys, esim. seuraavan sivun teksti ”markkinataloudessa osuustoiminta, jne.”, on oivallinen. Tekstin voisi käydä läpi vielä Jari Tervon periaatteella: kaikki turhat sanat pois. Minun korvaani särähtää 'mitä se menestyminen oikein on', minulle riittäisi 'mitä menestyminen on', mutta sitten tarvitsisin jatkoa tyyliin elämässä, taloudessa, yrittäjänä tms. Tekstissä on henkeä, että osuustoiminnan jäseneksi joudutaan, ei aktiivisesti hakeuduta, mikä minusta olisi luonnollisempaa teidän tarjoamilla arvoilla. Miksi osa tekstistä oli passiivissa, osa me-muodossa? Mitä minun halutaan esitteen lukeneena tekevän? Se jäi minulle epäselväksi. Värät olivat syksyisen kauniit.

Suomen Strategisen Johtamisen Seuran pj. Anneli Valpola, Olorin Oy (Valpola 2002)

Edellä esiteltyt osuustoiminnallisuuden uudet ulottuvuudet ovat olleet viime vuosina aivan uudella, myönteisellä tavalla esillä erityisesti yhteiskunnallisessa keskustelussa. Myös tämä puhuu sen puolesta, että aika olisi nyt aivan uudella tavalla kypsytymässä edellä esittämilleni ajatuksille.

³⁸¹ Kankare toimii nykyisin projektijohtajana Kokoomuksen puoluetoimistossa.

Esimerkiksi ulkoministeri Erkki Tuomioja kirjoitti marraskuussa 2003 omilla kotisivuillaan julkaisemassaan kolumnissa (Tuomioja 2003), otsikolla ”Elisan tiellä” seuraavasti:

Elisa oli 1990-luvun puolivälissä vielä Helsingin Puhelinyhdistys, globaalissa katsannossa vähäpätöinen, mutta tehokkaasti toiminut ja asiakasläheinen paikallinen puhelinmonopoli. Monopoli ei onneksi ollut yksityinen, vaan kyseessä oli puhelinliittymän omistajien hallitsema taloudellinen yhdistys, jonka korkeinta päättävävaltaa käytti jäsenistön vaaleissa valitsema edustajisto. Tällainen osuustoiminnalle ellei suorastaan sosialismille haiskahtanut kummajainen oli tietenkin loukkaus muualla elinkeinoelämässä jyränneitä kapitalistisia perusrarvoja vastaan, ja niin HPY:kin päätti itse päättää päivänsä muuttumalla nykyiseksi Elisa Oyj:ksi.

Kuuluin silloisessa HPY:n edustajistossa siihen pieneen vähemmistöön, joka äänesti yhtiöittämispäätöstä vastaan. Ikävä kyllä kaikki mitä silloin arvioin voivan koitua seuraukseksi päätöksestä näyttää myös toteutuneen.

Elisa on tähän saakka selviytynyt perustoimintojensa tuottojen turvin monista kalliiksi käyneistä mediaseksikkäistä seikkailuistaan. Niin kuin aina kapitalismissa, on Elisakin panemassa työntekijöitään johtajien ja omistajien tekemien virheiden maksumieheksi. Se on nykypäivän shareholder value -pohjaiselle ja pörssiyritysten neljännesvuositulosten perässä juoksevalle kapitalismille tavallista, vaikka toteutustapa onkin poikkeuksellisen härski. Ei niin, etteivätkö johtajat vanhassakin HPY:ssä osanneet elää herroiksi, mutta sen kaltaista menettelyä, johon Elisan johto turvautuu eivät hekään – eikä heidän yläpuolellaan istunut omistajavaltaa käyttänyt edustajisto – olisi hyväksynyt.

Olen monissa puheenvuoroissani ylistänyt omistuksellista sekataloutta, jossa toimivat rinnakkain niin perhe- ja pienyritykset, valtion ja kuntien omistamat yritykset, osuustoiminta kuin erilaiset pörssiyrityksetkin. Jos tästä joukosta epätervein pitäisi karsia pois, niin valintani osuisi niihin pörssiyrityksiin jotka toimivat vain lyhyen aikavälin omistajavoiton maksimoimiseksi. Pörssi sinänsä on tärkeä osa toimivaa markkinataloutta, mutta jos sen kautta omistamisesta katoaa kaikki yhteiskuntavastuu ja ylipäätään pitkäjänteinen sitoutuminen yritysten kestävään menestykseen päädytään sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävämmään järjestelmään.

Myös SAK:n puheenjohtaja Lauri Ihalainen on peräänkuuluttanut samansuuntaista ajattelua. Uutispäivä Demarissa julkaistussa haastattelussa, joka oli otsikoitu ”Ihalainen: Perheyritykset ja osuustoiminta kunniaan”, hän totesi mm. seuraavaa (Demari 2003):

Ihalaisen mielestä perhekeskeisyys, osuustoiminta ja keskinäisyys on nostettava kunniaan, sillä pörssisijoittajien vaateet ovat liian kovat ja pitkäjänteinen uuden synnyttäminen ja kehittäminen kärsivät. [...] On hyvä, että meillä on perhekeskeisyyttä, keskinäisyyttä ja osuustoimintaa yritystoiminnan muotoina. Tarvitsemme levottoman pääoman rinnalle vakaata yrittämistä. Ihalaisen mukaan olisi tarpeen sellainenkin järjestelmä, joka hillitsee Suomessa syntyneiden ideoiden ja aihoiden maastapakoa. Ne olisi pystyttävä tuotteistamaan täällä ennen kuin ulkomaalainen pääoma vie ne pois.

OSA V

JOHTOPÄÄTÖKSET JA SYNTEESI

13 Yhteenveto keskeisistä tutkimustuloksista

Ensimmäisessä luvussa määrittelin kirjani tutkimustehtävän neljällä kysymysryhmällä. Nyt kun olen käynyt läpi aihepiiristä julkaistut aikaisemmat tutkimukset, määritellyt omassa tutkimuksessa käytettävät tarkastelukehikot sekä analysoinut niiden puitteissa käytettävissä olevan uuden empiirisen (todistus-)aineiston, on aika katsoa, miten vastaukset asetettuihin kysymyksiin voitaisiin lopuksi tiivistää ja vetää yhteen ja mitä uutta nämä tutkimustulokset lisäävät erityisesti liikkeenjohto- ja organisaatiotutkimuksen tähänastisiin tutkimustuloksiin. Mutta ennen kuin menen varsinaisiin tutkimustuloksiin, on paikallaan kerrata tutkimuksen keskeiset peruslähtökohdat, toisin sanoen millaisissa tarkastelukehikoissa ja millaisten empiiristen aineistojen pohjalta tutkimustuloksiin on päädytty.

Tarkastelukehikot ja aikaisempi tutkimus

Tutkimuksen keskeisen teoreettisen lähtökohdan muodostivat neoinstitutionaalisessa liikkeenjohto- ja organisaatiotutkimuksen perinteessä viime vuosikymmeninä kehittyneet liiketoimintamallien (business systems; ks. Whitley 1999; Morgan, Kristensen & Whitley [eds.] 2001; Schmidt 2002; Djelic & Quack [eds.] 2003; Amable 2003; Morgan, Whitley & Moen [eds.] 2004) ja erilaisten kapitalismien (varieties of capitalism; Hall & Soskice [eds. 2001]) tarkastelukehikot. Syvemmälle erilaisissa olosuhteissa muodostuvien taloudellisten rakenteiden (talousmallien) ja niissä tapahtuneiden muutosten taustalla olevaan taloudelliseen dynamiikkaan pyrittiin täydentämällä tarkastelua uuden organisaatiotaloustieteen (erityisesti Holmström 1999a ja 1988; Hansman 1996; Williamsson 2002 ja 1985) tarkastelukehikoilla ja tutkimustuloksilla.

Näissä tarkastelukehikoissa tehtyjen tutkimusten tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä johtopäätöksiä ovat: 1) nykyaikainen markkinatalous on kehittänyt eri olosuhteissa (ja maissa) erilaisia talous- ja liiketoimintamalleja; 2) nämä mallit muodostavat systeemisiä kokonaisuuksia, jotka poikkeavat varsin merkittävällä ja pysyvällä tavalla toisistaan; 3) erilaisten talousmallien pitkän aikavälin taloudellisesta tehokkuudesta ei osata sanoa mitään varmaa – sen sijaan se tiedetään, että ne menestyvät hyvin erilaisissa olosuhteissa ja tuottavat monessakin mielessä hyvin erilaisia lopputulemia; 4) puhe kansallisista – ja siten myös suomalaisesta – talousmalleista ja niissä tapahtuvista muutoksista on täysin perusteltua.

Vaikka varsinaista perustutkimusta suomalaisen talousmallin muutoksista ei ole tähän mennessä tehty, ovat useammatkin tutkijat eri tieteenaloilla – sosiologit, historioitsijat, kansantalous- ja liiketaloustieteilijät (ks. Alasuutari 2004 ja 1996; Hämäläinen & Heiskala 2004; Kuisma 2004, 1999, 1997, 1993 ja 1992; Kuusterä 2002a,b,c ja 1995]; Lilja & Tainio 2004 ja 1996; Lovio 2002; Pekkarinen & Vartiainen 1993; Pohjola 1996) – käsitelleet asiaa eri näkökulmista.

Aikaisempien tutkimusten tuloksia voi tulkita siten, että ”perusennuste” ennen viime vuosikymmenien murrosta puhui Suomen(-kin) osalta pikemminkin vallitsevan talousmallin pysyvyyden kuin sen muutoksen suuntaan. Vaikka yleismaailmallinen muutos kohti aikaisempaa vahvempaa markkinaohjausta koski myös Suomea, ei aikaisempi tutkimustieto antanut sen pa-

remmin Suomen kuin muidenkaan markkinatalousmaiden osalta tukea varsinaiselle talousmallin muutokselle.

Uuden organisaatiotaloustieteen selitys talouden organisoinnissa ilmeneville eroille – talousmallien osalta käytetään tältä osin perusjakoa koordinoituihin (CME) ja liberaaleihin markkinatalouksiin (LME) – ja niissä tapahtuville muutoksille lähtee siitä, että organisaatiot laajasti ymmärrettyinä ovat kansantaloudessa ja talouselämässä mekanismeja, joiden avulla taloudelliset toimijat pyrkivät sopeuttamaan rakenteitaan ja toimintamallejaan erilaisiin olosuhteisiin (ks. Stiglitz 2002; Williamsson 2002; Holmström 1999a; Holmström & Milgrom 1998; Hansmann 1996; Holmström & Tirole 1989; Coase 1991; Jensen & Meckling 1976).

Mitään varsinaisia tutkimuksia, joissa olisi otettu kantaa suomalaisen talousmallin muutoksiin, ei ole kuitenkaan organisaatiotaloustieteen alalla tähän mennessä tehty (ks. esim. Holmström 2001, 1999c, 1988, 1986). Tämän tutkimuksen kannalta merkittävää on kuitenkin havainto – tosin vasta aivan viime vuosina tehty – jonka mukaan taloudellisen toiminnan asemoitumisessa markkinoiden ja hierarkian välillä näyttäisi tapahtuvan jatkuvasti hidasta muutosta – eräänlaista heiluriliikettä – joka on suhteessa siihen, kuinka suuria tarpeet talouden perustavaa laatua olevaan uudelleenorganisointiin (restrukturointiin) – ja siten markkinoiden ohjausroolin vahvuuteen – kulloinkin ovat (Holmström & Kaplan 2001).

Tätä taustaa vasten markkinaohjauksen viime vuosina lisääntyntä roolia suomalaisen talousmallin osalta ei voida pitää lainkaan yllättävänä. Tämäkään ei kuitenkaan ole yksin riittävä selitys Suomessa tapahtuneelle talousmallin muutokselle.

Tämän tutkimuksen keskeisenä empiirisenä tavoitteena oli suomalaisen talousmallin asemoiminen ja tyypittely em. tarkastelukehikoissa sekä erityisesti siinä viime vuosikymmeninä tapahtuneiden muutosten identifioiminen ja muutosprosessien tarkastelu. Koska tehtäväkenttä on varsin laaja ja toistaiseksi vähän tutkittu, tutkimustehtävää lähestyttiin vaihteittain ja käyttäen hyväksi monia erilaisia aineistoja ja lähestymistapoja.

Tutkimustulokset

Tutkimuksen tärkeimmät tulokset voidaan tiivistää parhaiten käymällä alussa esittämäni ydinkysymykset vielä kerran läpi kysymys kysymykseltä ja suhteuttamalla keskeiset tutkimuksen tulokset samalla aikaisempiin tutkimustuloksiin.

1 Millainen on nykyinen suomalainen talousmalli? Mitä uutta ja vanhaa nykyinen malli sisältää?

Vaikka kansalliset talousmallit ovat viime vuosina kehittyneet globalisoitumisen ja kansainvälisten institutionaalisten järjestelyjen (mm. WTO, eurointegraatio, globaalien pääomamarkkinoiden syntyminen) myötä samaan, entistä markkinavetoisempaan suuntaan, niin mistään talousmallien yleisestä konvergoitumisesta (lähentymisestä) ei voida kuitenkaan puhua. Päinvastoin yleinen käsitys siis on, että kapitalismin erilaiset mallit (varieties of/divergent capitalisms, business systems) säilyvät myös jatkossa erilaisina.

Tämä vastaa myös tämän tutkimuksen yhteydessä syntynyttä yleisnäkemystä suomalaisen talousmallin osalta. Vaikka suomalaisessa talousmallissa on tapahtunut kansainvälisestikin tarkastellen poikkeuksellisen merkittäviä muutoksia, on siinä säilynyt myös erityispiirteitä, joiden

vuoksi puhe erityisestä suomalaisesta talousmallista – vaikkakin huomattavasti muuttuneesta – on edelleen perusteltua.

Viimeaikaisen neoinstitutionaalisen liikkeenjohto- ja organisaatiotutkimuksen piirissä kehittyneessä varieties of capitalism -tarkastelukehikossa perinteisesti koordinoituksi markkinataloudeksi (Whitleyllä yhteistoimintapohjaiseksi) luokiteltu suomalainen talousmalli (ks. esim. Hall & Soskice 2001: 19) on muuttunut selvästi liberaalin (Whitleyllä lohkoutuneen) markkinatalouden suuntaan (ks. Lilja & Tainio 2004; Tainio 2003; Tainio, Huolman, Pulkkinen, Ali-Yrkkö & Ylä-Anttila 2003; Tainio & Lilja 2003; Tainio & Puputti 2002; Tainio, Pohjola & Lilja 1999).

Siitä, kuinka paljon, millaisten voimien ajamana ja millaisilla mekanismeilla tämä muutos on tapahtunut, on kuitenkin erilaisia käsityksiä. Tässä tutkimuksessa painopiste on ollut yritystason muutoksissa ja erityisesti osuustoiminnan (ja valtionyhtiöiden) kaltaisten suomalaisen talousmalliin perinteellisesti kuuluneissa rakenteellissa tekijöissä, jotka ovat hidastaneet suomalaisen talousmallin siirtymistä aivan CME/LME -jatkumon toiseen ääripäähän, ”laajennettuun”/finanssivetoiseen kilpailutalouteen.

Toisaalta vaikka suomalainen talousmalli on muuttunut selvästi aikaisempaa markkinavetoisemmaksi ja nykyisin mm. yritysten omistajaohjauksessa (corporate governance), yritysstrategioissa ja pääomamarkkinoiden toiminnassa on monia tyypillisiä puhtaaksiviljellyn finanssivetoisen LME-mallin piirteitä (ks. Tainio 2003; Tainio & Lilja 2003; Tainio, Huolman, Pulkkinen, Ali-Yrkkö & Ylä-Anttila 2003), sisältää se edelleen paljon myös aikaisempaan koordinoituun (seka-) talousmalliin kuuluneita rakenteita ja toimintamalleja. Näistä keskeisiä ovat osuustoiminnallisten ja valtio-omisteisten yritysten lisäksi muiden kansallisessa omistuksessa olevien yritysten, ay-liikkeen sekä metsäklusterin merkittävänä säilyneet roolit taloudessamme.

Tutkijat ovat varsin yksimielisiä muutoksen yleissuunnasta. Sen sijaan siitä, mihin nykyinen suomalainen talousmalli pitäisi sijoittaa CME-LME-jatkumolla, ei vallitse toistaiseksi täyttä yksimielisyyttä. Toisten mielestä Suomi on edelleen selvä CME-talous (esim. Amable 2003), vaikkakin talouden koordinointi- ja yhteistoimintamallit ovat muuttuneet toimintaympäristön muutosten myötä (Moen & Lilja 2004; Lilja & Tainio 2004). Toisten mielestä Suomea voidaan hyvin pitää jo LME-mallin mukaisena kilpailutaloutena, mutta omintakeisena sellaisena (Alasuutari 1996).

Oman tutkimukseni perusteella tätä kysymystä voi kommentoida kahdesta näkökulmasta. Ensiksikin muutossuunnan ja suuruuden osalta tarkasteltu aineisto viittaa merkittävään, vaikkakaan ei talouden kaikilla ulottuvuuksilla aivan samanlaiseen askeleeseen kohti LME-mallia. Toiseksi muutoksen sisällön suhteen olen päätenyt näkemykseen kaksinapaisesta talousmallista. Sen yhdessä ääripäässä olevan ”pii- ja puujalkaisen, vientivetoisen globaalinavan” kärki kurkottaa selvästi LME-alueelle laajennettuun, finanssivetoiseen kilpailutalouteen. Vastaavasti toista ääripäätä edustava ”kotimarkkinalähtöinen Suomi-napa”, joka sekkin on mm. osuuskuntien yhtiöittämisten ja pörssinoteerausten kautta muuttunut liiketaloudellisen kilpailutalouden suuntaan, pysyttelee kuitenkin erityisesti liiketoimintansa kotimarkkinalähtöisten strategisten painotusten ja omistajaohjausratkaisujensa perusteella edelleen vankasti perinteisellä CME-alueella.

Uusi kaksinapainen talousmalli liittyy tässä tutkimuksessa esitetyn näkemyksen mukaan suomalaisen talousmalliin perinteisesti olennaisena ydinelementtinä kuuluneeseen, itsenäisyyttä, pitkäjänteisyyttä, riskien välttämistä ja strategista yhteistoimintaa edustavaan traditioon. Se pyrkii edelleen eliminoimaan taloudellisen toiminnan globalisoitumiseen ja kansainvälistymi-

seen liittyviä riskejä, mutta tekee sen uuteen toimintaympäristöön soveltuvilla rakenteellis-strategisilla kansallisilla keinoilla. Tällä perusteella olen päättänyt nimittämään nykyistä talousmalliamme ”globaalikilpailun ja kansallisen yhteistyön kaksinapaiseksi suomalaiseksi talousmalliksi”.

Kaiken kaikkiaan tässä tutkimuksessa kuvattua ja analysoitua suomalaisen talousmallin muutosta voi pitää kansainvälisestikin varsin ainutlaatuisena tapahtumana (ks. esim. Schmidt 2002; Whitley 1999; Djelic 1998). Vaikka tämän tutkimuksen yhteydessä ei ollut mahdollisuutta tehdä varsinaista vertailevaa kansainvälistä tutkimusta eri markkinatalousmaiden talousmallien viime vuosikymmenien kehityspiirteistä, eikä sellaista ole myöskään aikaisemmin tehty, tietooni ei ole tullut, että kirjallisuudessa olisi raportoitu viime vuosikymmeniltä kehittyneiden markkinatalousmaiden osalta yhtään tapausta, joka olisi mittasuhteiltaan vertailukelpoinen Suomessa tapahtuneeseen (systeemiseen) muutokseen.

Päinvastoin tähänastisen tutkimuksen perushavainto on ollut, että yhteisistä ulkoisista paineista ja yhtenevästä kehityssuunnasta – toimintaympäristön globalisoitumisesta, eurointegraation etenemisestä, Neuvostoliiton ja ”rautaesiripun” romahtamisesta ja niiden myötä tapahtuneesta yleisestä muutoksesta kohti markkinavetoisia toimintamalleja – huolimatta eri maiden talousmallit ovat säilyttäneet viime vuosikymmeninäkin perinteisen erilaisuutensa (vrt. Schmidt 2002; Djelic 1998). Tämä tausta tekee suomalaisen talousmallin muutoksesta paitsi hyvin merkittävän, myös erityisen mielenkiintoisen tutkimuskohteen.

2 *Miten nykytilanteeseen on tultu, mitkä ovat olleet tapahtuneiden muutosten taustalla vaikuttaneet prosessit ja retoriikka, ja mikä on ollut muutosten taloudellisesti-kulttuurinen logiikka?*

Tässä tutkimuksessa päämielenkiinnon kohteena olevaa suomalaisen talousmallin viime vuosikymmenien muutosprosessia ei voida luonnehtia edes parhaalla tahdolla hyvin suunnitelluksi ja organisoiduksi – Holkerin hallituksen vielä murrosvaiheen keskivälillä käyttämällä toiveikkaalla retoriikalla – ”hallituksi rakennemuutokseksi”.

Pikemminkin tapahtunut muutosprosessi on osoittautunut monista eri näkökulmista suoritettamieni tarkastelujen perusteella kaikkea muuta kuin hallituksi, lähinnä kaaosmaiselta tuntuiseksi tapahtumien vyöryksi. Oleellisena osana tähän vyöryyn liittyi taloudessamme (talousmallissamme) samaan aikaan tapahtunut taloudellisesti-yhteiskunnallisen paradigman – asiantuntijoiden keskuudessa vallitsevan ajattelutavan (ks. edellä tietoruutu 4) – muutos, jonka havaitseminen osoittautui lähempääkin tarkasteltuna juuri niin vaikeaksi kuin kirjan alussa läpikäydyn aikaisemman taloustutkimuksen perusteella saattoi odottaa.

Näin jälkikäteen taloudessamme tapahtuneen transformaatioprosessin voi nähdä 1980- ja 1990-luvuilla tapahtuneeksi ja yhä edelleen jatkuvaksi schumpeteriläiseksi luovaksi tuhoksi – niin hyvässä kuin pahassakin. Tästä ilmiöstä on maassamme puhuttu viime aikoina varsin paljon, mutta tätä ennen sen sisältöä – joka näkyy parhaiten yritystasolla tarkasteltuna – on tutkittu varsin vähän (vrt. Maliranta 2004, 2003).

Taloudessamme tapahtunut muutos on ollut monen toisistaan näennäisesti riippumattoman, mutta samaan suuntaan, samanaikaisesti vaikuttavan erillistekijän summa. Lähtökohtana tapahtuneelle transformaatioprosessille ovat olleet kansainvälisiltä tuotemarkkinoilta ja kansainvälisistä institutionaalisista muutoksista – ja niiden taustalla olleista teknologisen kehityksen

sekä yhteiskunnallisen säätelyilmaston ja -koneiston muutoksista – liikkeelle lähteneet muutosprosessit (ks. edellä kuvio 14). Yleisenä yhteiskunnallisena ilmiönä – niin kuvaus- ja selitysmielessä kuin yhteiskunnallisen päätöksenteon kannalta – tätä kehitystä on kuitenkin alettu ymmärtää paremmin vasta kun huomiota on alettu kiinnittää entistä enemmän yritystasolle.

Osana tähän liittyi myös taloudessa tapahtunut muutos jatkumolla markkinat-hierarkiat kohti markkinaohjauksen roolin lisääntymistä. Viimeaikaisten tutkimusten valossa tämä on ollut odotettavissa ollut institutionaalis-rakenteellinen muutos, jolla taloudelliset toimijat ovat pyrkineet ennen muuta yrityslähtöisesti tehostamaan rakenteellista sopeutumiskykyään (ks. Holmström & Kaplan 2001; Holmström & Roberts 1998).

Oleellisen osan suomalaista vuosituhatennäyksen murrosprosessia muodosti alkuvaiheessa rahoitusmarkkinoiden (prosessina epäonnistunut) deregulointi (Suvanto 2002; Vihriälä 1997; Komi & Huomo 1997; Honkapohja, Koskela & Paunio 1996). Se oli osaltaan synnyttämässä 1990-luvun alun lamaa (Kiander & Virtanen [eds.] 2002; Kiander & Vartia 1998). Ja se myös toimi talouselämämme piirissä eräänlaisena katalysaattorina pannen liikkeelle talousmallin muutosprosessia merkittäväällä tavalla kiihdyttäneet ja sen suuntaan vaikuttaneet institutionaalis-strategiset muutokset, mm. aikaisemmin yhteistoimintapohjaisen talousmallimme ytimessä olleiden finanssiryhmärakennelmien purkautumisen (ks. esim. Kuisma 2004) ja tähän liittyneen kansainvälisten finanssisijoittajien tulon maamme pääomamarkkinoille ja yritysten omistajiksi (Tainio, Huolman, Pulkkinen, Ali-Yrkkö & Ylä-Anttila 2003; KPMG 2002).

Tutkimuksessa läpikäymäni oma ensikäden tietomateriaalini antoi mahdollisuuden tarkastella talousmallimme muutosprosessia ”sisältä ulospäin” ja erityisesti muutoksessa mukana olleiden keskeisten päätöksentekijöiden näkökulmasta. Tämä antoi mahdollisuuden tarkastella tapahtunutta kehitystä niin itse muutosprosessien kuin niiden yhteydessä käytetyn retoriikan suhteen aikaisempaan tutkimukseen nähden huomattavasti monipuolisemmin ja yksityiskohtaisemmin.

Tämä uusi näkökulma vahvistaa osaltaan käsitystä, että tapahtuneet muutokset eivät ole perustuneet mihinkään ennalta mietittyyn ja huolella valmisteltuun kansalliseen strategiaan – jos sellaiseksi ei lasketa sotien jälkeisen talouselämämme valtavirran ajattelua edustavaa yleistä liberalisointipyrkimystä.

Tämä näkökulma nostaa hyvin esille myös sen ristiriidan, jonka muutosten uusi luonne toi – yhteiskunnallisten päättäjien yrittäessä vanhaan tapaan ”suunnitella” ja siten hallita siirtymisen avoimeen kilpailutalouteen – aikaisempaan suunnittelutalous- ja makroajatteluun orientoituneelle ajattelumallille ja yhteiskunnalliselle hallintakoneistolle. Kun muutoksen painopiste ja toimijat ovat siirtyneet yritystasolle, ei varsinkaan yhteiskunnallisilla päättäjillämme ollut ensi alkuun sen paremmin tarkastelukehikoita kuin toimivaltaa tai välineitä muutoksen ”hallittamiseen” – ei varsinkaan sanan perinteisessä, mutta ei myöskään uudessa, laajemmassa (governance-) merkityksessä.

Kirjassa läpikäydyn materiaalin pohjalta voi hyvin nähdä myös sen, että talousmallimme muutosprosessiin vaikutti osaltaan myös se, että 1980-luvulla talouspoliittisten ja poliittisten muutoshaaveiden synnyttämä ”epäpyhän liiton” seurauksena poikettiin suomalaisen talousmallin perinteiseltä pragmaattiselta ja ”ismeihin” sitoutumattomalta peruslinjalta. Tämä hidasti 1980-luvun lopulla kansallisen kriisitietoisuuden syntymistä, mikä syvensi tulossa olevaa lamaa ja näin ollen myös viivytti ja heikensi päätöksentekokoneistomme mahdollisuuksia reagoida liikkeelle lähteneisiin muutosprosesseihin.

Mitalin toinen puoli on ollut se, että edellä kuvattu prosessi oli 1990-luvulla Suomessa synnyttämässä ja vahvistamassa Schmidtin (2002: 62) viime vuosikymmenien eurooppalaisia muutosprosesseja selvitellessä tutkimuksissa toteamia institutionaalis-poliittisia muutoksia välittäviä tekijöitä (mediating factors in policy adjustments). Ne ovat myös käsitykseni mukaan tärkeä selittävä tekijä Suomessa tapahtuneelle niin asiantuntijat kuin päätöksentekijät ”yllättäneelle” – ennustehan puhui, pysyvyyden puolesta – talousmallin muutokselle, ja niiden avulla Suomi vastaavasti kykeni ennätysnopeasti palautumaan 1990-luvun lamasta ja sopeuttamaan talousmalliaan muuttuneen toimintaympäristön edellyttämällä tavalla (taulukko 12).

Taulukko 12 Poliittis-taloudellisia muutoksia välittävien tekijöiden merkityksestä suomalaisen talousmallin murroksessa

	Tekijä	Tekijän merkityksen yleinen tulkinta	Merkitys talousmallin murroksessa
1	Taloudellinen haavoittuvuus	Vallitseva momentum muutosten toteuttamiselle riippuu taloudellisen kriisin olemassaolosta sekä kansallisten pääoma- ja tuotemarkkinoiden kilpailukykyisyydestä. Usein kansalliset kriisit sekä toimialojen ja yritysten kilpailukyvyn rapautuminen toimivat suurina muutoksia laukaisevina katalysaattoreina.	1980-luvun epätasapainoinen ko-konaistaloudellinen kehitys ja 1990-luvun alun lama kasasi muutostekijöitä, mikä pakotti päättäjät ratkaisuihin ja loivat ainutkertaisen momentumin muutoksille
2	Poliittis-institutionaalinen kapasiteetti	Keskeisten poliittisten toimijoiden poliittis-institutionaalinen kapasiteetti ja siten niiden kyky määrätä (impose) tai neuvotella muutoksia riippuu vallitsevasta poliittisesta vuorovaikutuksesta ja sitä tukevista (+/-) institutionaalisista järjestelyistä. Mitä vahvemmassa asemassa keskeiset toimijat ovat, mitä selkeämpiä ovat heidän ajamansa asiat ja mitä paremmin he saavat toimilleen institutionaaliselta ympäristöltä tukea, sitä todennäköisempiä muutokset ovat.	1980-luvun kiista valuutta- ja EU-politiikan linjasta sekä siihen liittyen muutos hallitsevassa poliittisessa koalitiiossa punamulta- ja kansanrintamapohjasta sinipunaan tuhosi kansallisen konsensuksen ja järkytti herkässä vaiheessa yhteiskunnallisen päätöksenteon legitimitettä ja tehoa
3	Toimintamallien hyväksyttävyys (policy legacies)	Politiikkojen ja politiikan harjoittamiseen liittyvien instituutioiden keskinäisestä yhteensopivuudesta/-matomuudesta (”fit”) riippuu, millaisille toimintamalleille on synnyttävissä muutoksissa tarvittavaa hyväksyttävyyttä. Näin ollen poliittisten toimintamallien (entisten/uusien) ja niihin	Suljetun sääntelytalouden toimintalogiikan katoaminen, yhteiskunnallisen päätöksenteon tehon rapautuminen sekä muutoksille välttämättömän yleisen kriisitietoisuuden ja poliittisen valtaeliitin erilinjaisuus – ja myöhemmin pakkosopu – uu-

		liittyvien institutionaalisten järjestelyjen keskinäinen yhteensopivuus ja hyväksyttävyyden edesauttavat muutokset.	desta toimintamallista ja sen vaatimista institutionaalisista järjestelyistä synnytti suomalaisen ”luovan tuhon”
4	Toimintamallien kannatus (policy preferences)	Vaihtoehtoisten toimintamallien kannatus riippuu niiden yhteensopivuudesta vallitsevien preferenssien kanssa ja/tai siitä, millainen avoimuus uudelle maassa vallitsee. Mitä enemmän vaihtoehtoiset toimintamallit saavat vallitsevassa yhteiskunnallisessa ajattelussa tukea (vastaavat väestön enemmistön ajattelua) ja mitä avoimempia uudelle ollaan, sitä todennäköisempiä muutokset ovat.	Tähän sisältyy keskeinen selitys yhteiskunnallisen päätöksenteon roolille suomalaisessa ”luovan tuhon” prosessissa niin vanhentuneiden rakenteiden tuhoutumista edistävien kuin myös uusia rakenteita luovien tekijöiden osalta
5	Yhteiskunnallinen keskustelu (discourse)	Yhteiskunnallisen keskustelun taso määrittää kyvyn muuttaa olemassa olevia yhteiskunnallisia preferenssejä vaikuttamalla käsityksiin taloudellisista haavoittuvuuksista ja eri politiikkoja koskevasta hyväksyttävyydestä, mikä puolestaan joko parantaa tai heikentää vallitsevia poliittisinstitutionaalisia edellytyksiä määrätä tai neuvotella muutoksia.	Talouspoliittisten (irti inflaatio-devalvaatio -kierteestä) ja poliittisten (kok+SDP -koalitio valtaan) tavoitteiden ”epäpyhä liitto” loi epäsuomalaisen dogmaattisen keskusteluilmapiirin, joka heikensi tavoiteltujen politiikkamuutosten uskottavuutta ja läpimenoa

Lähde: lähtökohtana Schmidt 2002: 62 (ks. edellä luku 1)

3 Millainen rooli osuustoiminnalla on ollut talousmallin muutoksessa? Mitä osuustoiminnan suhde omistajuus- ja yhteistyökysymyksiin kertoo näiden tekijöiden merkityksestä suomalaisen talousmallin muutoksessa?

Osuustoiminnallinen yritystoiminta on joutunut sopeuttamaan liiketoimintansa ja strategiansa taloudellisessa toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin aivan kuten kaikki muukin yritystoiminta. Yritysstrategioiden ja -rakenteiden muutosten osalta yleinen ajattelutapa ja kehityssuunta ei ole osuustoiminnassa juurikaan poikennut muusta talouselämästä eikä siitä, millaiseksi tutkijat (ks. Tainio, Räsänen & Santalainen 1985: 27) olivat yritystason muutosdynamiikan jo murroskauden alkupuolella ennakoineet. Vaikka selviä ja uuden talousmallimme kannalta merkittäviä eroja mm. suhtautumisessa kansainvälistymiseen ja riskinottoon on edelleen olemassa, niin yleissuuntana strategisen ajattelun suhteen osuustoiminta on tässä tutkimuksessa esille nostetun uuden tiedon perusteella kuitenkin viime vuosikymmeninä pikemminkin lähentynyt elinkeinoelämän valtavirtaan kuin etäännyttänyt siitä.

Samalla osuustoiminnan kansallinen erityisrooli uudessa talousmallissamme, joka on ”kasvanut esiin” taloudellisessa toimintaympäristössä tapahtuneiden yleisten muutosten myötä,

perustuu kuitenkin niihin rakenteellis-strategisiin ominaisuuksiin, joita se kansainvälisesti sovit-
tujen ja kehitettyjen osuustoiminnallisten liiketoimintaperiaatteidensa nojalla yrittämismallina
perinteisesti edustaa. Tämä on näkynyt viime vuosina suomalaisessa osuustoiminnassa erityises-
ti yritysten omistusrakenteiden (osuuskunnat aina omistusrakenteiden pohjalla ja enemmistö-
omistajina) ja omistajaohjauksen (ks. Pellervo-Seura 2001a) sekä lainsäädännön (osuustoimin-
nan erityispiirteiden tietoinen säilyttäminen vuoden 2003 osuuskuntalain kokonaisuudistukses-
sa, ks. Pöyhönen 2002) kehittämisessä.

Vaikka osuustoiminta on ollut maassamme perinteisesti vahvaa – monilla mittareilla jopa
nykyistä vahvempaa – sen uusi merkittävä, ehkä äkkiseltään ajatellen jopa paradoksaalinenkin
rooli suomalaisessa talousmallissa tulee ymmärrettäväksi, kun sitä tarkastelee viimeaikaisten
muutosten yleisemmässä tarkastelukehikossa.

Ensiksikin tämä uusi rooli on tullut mahdolliseksi vain sillä perusteella, että osuustoimin-
ta on kyennyt muuttumaan ja säilyttämään elinvoimaisuutensa pitkälti samoilla yritysstrategioil-
la kuin kaikki muutkin menestyneet yrityksemme. Tämä on kuitenkin edellyttänyt osuustoimin-
nalta niin yritysrakenteiden kuin omistajaohjauksen osalta yhä vaativammaksi muodostunutta
tasapainoilua talouselämän valtavirtaa edustavan markkinaehtoisuuden ja liiketaloudellisen
tehokkuuden lisäämisen, mutta samalla osuustoiminnallisen yritystoiminnan liiketaloudellisen
onnistumisen perusedellytysten – erityisesti vahvan jäsensidoksen – varmistamisen kannalta
välttämättömien osuustoiminnallisten erityispiirteiden säilyttämisen välillä. Tässä keskeiseksi
suomalaiseksi ratkaisuksi on osoittautunut ns. hybridimallien (eri yhtiömuotoja samassa omis-
tuksellisessa yritysrakennelmassa) varsin pragmaattinen hyväksikäyttö osuustoiminnallisten
liiketoimintojen organisoimisessa ja kehittämisessä.

Toisaalta osuustoiminnan uusi, merkittävä rooli uudessa suomalaisessa talousmallissa on
syntynyt yritystoiminnan yleisen globalisoitumisen myötä. Yhtäältä tähän yleiseen kehityssuun-
taan osallistuminen on ollut suomalaisen yritystoiminnan valtavirran uudistumisen ja menesty-
misen elinehto. Samalla se on kuitenkin merkinnyt myös suomalaisen talousmallin muutosta
kohti liberaalia markkinataloutta ja siten luopumista – joidenkin mielestä tosin turhan hätäisesti
ja vaihtoehdottomasti – aikaisemman CME-pohjaiseen talousmalliimme kuuluneista merkittä-
vistä kansallisista strategisista lähtökohdista ja niihin perustuneista ”suojavaikoista”.

Vaikka myös osuustoiminnallisten yritysten liiketoiminta on kansainvälistynyt, on koti-
maisuus yhä edelleen yksi merkittävä strateginen lähtökohta ja tietoinen valinta, joka erottaa ne
perusajattelultaan ja käytännön liiketoimintaan liittyviltä ratkaisuiltaan talousmallimme toiseen,
globaalinapaan kuuluvasta yritystoiminnasta. Toiseksi osuustoiminta – ja yleisemminkin keski-
näinen ja muu asiakasomisteinen yritystoiminta – edustaa uudessa talousmallissamme perinteis-
tä ”teollista” pitkäjänteisyyttä, varovaisuutta ja yhteisöllisyyttä, joka voidaan nähdä myös osalle
kansalaisista eräänlaisena ”kansanmiehen globalisaatiovakuutuksena”.

Yhdessä nämä kaksi tekijää ovat puolestaan synnyttäneet yleisemmin tarkastellen uuteen
talousmalliimme uudenlaisen, aikaisempaan talousmalliimme kuuluneita kollektiivisia kansalli-
sia järjestelyjä korvaavan vakaus- ja varmistuselementin ja samalla pohjan osuustoiminnan uu-
delle kansalliselle roolille osana uutta globaalikilpailun ja kansallisen yhteistyön kaksinapaista
suomalaista talousmallia. Tämän roolin osuustoiminta on kyennyt Suomessa ottamaan säilyttä-
mällä viime vuosikymmenien murrosprosesseissa merkittävän osan perinteistä taloudellista
vahvuuttaan – kotimaisena työllistäjänä sitä jopa vahvistaen – ja uudistamalla liiketoimintansa
myös muuttuneessa toimintaympäristössä strategisesti kilpailukykyiseksi.

Yksi tutkimukseni keskeisiä lähtökohtia oli, että syvällisten muutosten ymmärtäminen ja hallitseminen edellyttää taloudellisilta toimijoilta paitsi oppimista pois vanhasta, myös muun muassa Michael Porterin (Porter 1985, 1990, 1998) peräänkuuluttamaa uutta ymmärrystä luovaa käsitteellistä kehitystyötä. Talousmallimme muutosprosessin osalta tämä kosketti sekä käsitteellisesti ja operatiivisesti kehittymätöntä omistajuutta että aikaisemman peruspilarina toiminutta mutta aivan uuden sisällön saanutta yhteistoimintaa.

Omistajuuden osalta talousmallimme muutos merkitsi yhtäältä sen roolin yleistä korostumista, joka tapahtui maassamme 1980-luvun lopulta lähtien niin osuustoiminnassa kuin kaikessa muussakin yritystoiminnassa. Tältä osin talouselämässämme tapahtunutta murrosta voi kuvata eräänlaiseksi suomalaisen kapitalismin jälleensyntymiseksi – Suomihan toimi ennen sotia huomattavasti markkinaehtoisemmin kuin monia vuosikymmeniä sen jälkeen.

Toisaalta murroksen myötä suomalaisen elinkeinoelämän omistuspohja – erityisesti globaalinaapaa edustavassa yritystoiminnassa – muuttui omistaja-ajattelun muuttumisen ja taloutemme yleisen avautumisen vanavedessä huomattavasti aikaisempaa kansainvälisemmäksi. Eri-tyisen merkittäväksi tapahtuneessa muutoksessa osoittautui kansainvälisten finanssisijoittajien rooli heijastusvaikutuksineen vuoden 1993 alussa tapahtuneen merkittävän lainmuutoksen jälkeen. Tähän liittyi myös taloutemme yleinen avautuminen sekä valtavirran yritysten strategisen ajattelun globalisoituminen ja angloamerikkalaisen shareholder value -ajattelun korostuminen niiden omistajaohjauksessa.

Vastaavasti tästä valtavirrasta pääosin syrjässä pysytelleelle osuustoiminnalle tämä sama kehitys merkitsi tärkeän strategisen differentioitumismahdollisuuden syntymistä ja siten kaksinapaisen suomalaisen talousmallin välttämättömän perusedellytyksen syntymistä.

Toisin kuin omistajuudessa yhteistoiminnan osalta yleinen kehityssuunta oli koko talouselämässämme yhdensuuntainen, samaan aikaan sekä eriytyvä että uudenlaisia yhteistyömalleja synnyttävä. Muuttuneen yhteistyöilmapiirin ja muuttuneiden yhteistyömallien tarkastelu osuustoiminnan näkökulmasta toi tutkimusaineistossa hyvin esiin ne periaatteelliset ja käytännön ongelmat, joita tähän kehitykseen liittyi – niin yritys- kuin yhteiskunnallisen sääntelyn (mm. kilpailupolitiikan) tasolla – erityisesti yritysten vertikaalisen, toimialarajat ylittävän yhteistyön osalta. Samoin tämä näkökulma valaisi väistyvään talousmalliin kuuluneiden perinteisten yhteistyökuvioiden purkautumiseen liittyvää dynamiikkaa intressiristiriitoineen ja valtataisteluneen sekä tältä pohjalta maahamme syntynyttä poikkeuksellista ja monella tavoin vuosituhannenvaihteen murrosprosessien kulkuun ja uuden suomalaisen talousmallin muotoutumiseen vaikuttanutta yhteiskunnallista ilmapiiriä.

4 *Miksi suomalaista talousmallia syvällisellä tavalla muuttanut 1980- ja 1990-lukujen yhteiskunnallinen todellisuus yllätti taloudelliset toimijat?*

Yksi keskeinen syy oli se, että suomalaisilta päätöksentekijöiltä vei ensin aikaa ymmärtää, että kysymyksessä oli yleisempi paradigman – taloudellisen ajattelu- ja toimintatavan – muutos. Ja sen jälkeen kesti vielä pitkään ennen kuin muutoksen sisältö ja merkitys – esimerkiksi se miten yritysten omistuspohjan muutos liittyi talouden yleiseen avautumiseen – alettiin ymmärtää ja että tämä uusi ymmärrys alkoi muuttua käytännön toiminnaksi. Tältä osin suomalainen kehitys ei ollut jälkikäteen ja käytettävissä olevan aikaisemman tutkimuksen antamaa taustaa vasten

tarkastellen mitenkään yllättävää, vaikkakaan se ei luonnollisesti muuttanut miksiäkään sitä, että myös tämä vaikutti asioiden kulkuun.

Yhteisen kansallisen ymmärryksen ja strategian syntymistä vaikeutti kuitenkin kansallisen erityispiirteenä – tosin sen voi myös nähdä osana menossa olevaa yleistä muutosprosessia, yrityksenä reagoida ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin – se, että yleisen murrosprosessin kannalta hyvin kriittiseen aikaan Suomessa toteutettiin niin poliittisesti kuin talouspoliittisesti merkittävä linjanmuutos, johon edellä kysymykseen 2) vastatessani jo viittasin. Paitsi että tämä rikkoi perinteisiä yhteistyörintamia, se myös loi maahamme perinteiselle ajattelullemme vieraan dogmaattisen, vaihtoehdottoman ilmapiirin. Erityisen merkittäväksi osoittautui tämän historialliseksi poikkeamaksi suomalaisen talousmallin perinteisestä ajattelusta nimeämäni kehitysvaiheen ajoitus, koska se vaikeutti maassamme juuri vuosituhattenvaihteen ratkaisevina murros-vuosina analyttistä ajattelua ja siten tapahtumassa olevan paradigman muutoksen kansallista hahmottamista ja siihen reagoimista.

Nopeimmin muutoksen kykeni hahmottamaan se osa yritysjohtoa, joka sai markkinoiden ja asiakkaidensa kautta tehokkaimmin uutta ymmärrystä luovaa tietoa. Tämä oli tekijä, joka auttoi ja nopeutti yrityssektorin sopeutumista. Vastaavasti se kuitenkin vaikeutti poliittisten päätöksentekijöiden – ja tietysti myös pääosin markkinaohjauksen ulkopuolella pysytelleiden osuustoimintayritysten omistajahallinnon – asemaa, jotka eivät olleet samalla tavoin välittömästi näiden tietolähteiden äärellä. Myös poliittisten muutosten kannalta välttämättömän yhteiskunnallisen legitimitietin (hyväksyttävyyden) saavuttaminen vaikeutui ja hidastui, kun tavallisten kansalaisten – kuten useiden päättäjienkin – oli vaikea ymmärtää tapahtumassa olevan muutoksen sisältöä ja logiikkaa. Siis kaikkea sitä, mitä talousmallin muutos taloudellisen toiminnan kaikilla tasoilla käytännössä merkitsi.

TIETORUUTU 43: Suomalainen talousmalli – mitä uutta?

Perusasetelma, josta suomalaista talousmallia alettiin tässä tutkimuksessa tarkastella, lähti kysymyksestä, voidaanko ylipäänsä puhua ilmiöstä nimeltä suomalainen talousmalli. Monet valtavirran taloustieteellistä traditiota edustavat tutkijat ja varsinkin maassamme vallinnut yleinen talousasiantuntijoiden mielipidehän olivat tässä suhteessa erittäin skeptisiä: heidän mielestään nykyaikaisessa, globaalissa markkinataloudessa ei ole sen paremmin tilaa kuin tarvettakaan niin nurkkakuntaiselle ilmiölle kuin kansallinen talousmalli.

Tätä taustaa vasten jo puhumista suomalaisesta talousmallista ja sen ankkuroiden uusia uusia liikkeenjohto- ja organisaatiotutkimukseen voidaan pitää jokseenkin uutena asiana suomalaisessa taloustieteellisessä tutkimuksessa ja yhteiskunnallisessa keskustelussa. Samalla tätä aihepiiriä voi myös pitää asiana, jossa suomalainen asenneilmasto ja asiantuntijakeskustelu ovat viime vuosikymmeninä eronneet monissa muissa Euroopan maissa – esimerkiksi Ranskassa (ks. Hancké 2001) – vallinneesta, huomattavasti tiukemmin omia kansallisia ratkaisuja puolustaneesta ilmapiiristä.

Tämä tutkimus on tuonut esille uutta tietoa ja uusia näkökulmia myös suomalaisen talousmallin sisällön ja muutoksen osalta. Kun kansallisia talous- ja/tai liiketoimintamalleja on uusimmassa liikkeenjohto- ja organisaatiotutkimuksessa tarkasteltu Richard Whitleyn (1999) tapaan eräänlaisina ideaalityypeinä, joihin myös perinteinen suomalainen talousmalli saatiin

varsin kauniisti istutetuksi, on tilanne viime vuosikymmenien mukanaan tuomien merkittävien muutosten seurauksena muuttunut tältä osin oleellisesti.

Jo itse suomalaisessa talousmallissa tapahtunut syvälinen systeeminen muutos on itsessään uusi asia, jota aikaisemman tutkimuksen perusteella ei ole voitu ennakoida. Uusi asia on myös se, että nykyinen suomalainen talousmalli ei näyttäisi sopivan sellaisenaan mihinkään aikaisemmissa tutkimuksissa kehitetyistä kategorioista. Tällä perusteella tässä tutkimuksessa onkin päädytty näkemukseen kaksinapaisesta suomalaisesta talousmallista, jollaista aikaisempi kirjallisuus ei kehittyneiden markkinatalousmaiden osalta tunne. Nykyisen talousmallimme keskeiset uudet sisällölliset ja institutionaaliset ulottuvuudet on esitetty taulukossa 13 whitelehtisessä liiketoimintamallikehikossa.

Kaksinapaisen talousmallinäkömyksen mukaan merkittävä osa suomalaisesta talouselämästä voidaan nykyisin luokitella joko liberaaliksi markkinataloudeksi (LME) tai ainakin joksikin sen lähistölle kuuluvaksi variantiksi. Tähän kategoriaan kuuluvat nykyisin perinteiset suomalaista vientiteollisuutta edustavat – globaalinavan – yritykset. Niiden kansainvälistyminen on jatkunut ja kiihtynyt viime vuosina aikaisempaa huomattavasti fokusoidumpien ja yritysokoisesti eriytyneiden strategioiden puitteissa sekä nopeasti kehittyneiden pääomamarkkinoiden ja uudistetun kilpailulainsäädännön vauhdittamana. Ulkomaisella omistuksella ja finanssisijoittajilla on näissä yrityksissä huomattavasti aikaisempaa suurempi merkitys sekä niiden omistuspohjassa että aivan erityisesti niiden strategioissa, toimintaperiaatteissa ja omistajaohjausratkaisuissa.

Myös nykyisen suomalaisen talousmallin toisessa, Suomi-navassa, vaikka se sijoittuikin talousmalliluokituksessa edelleen aikaisemman suomalaisen talousmallin perinteiseen koordinoidun markkinatalouden (CME) tai yhteistoimintapohjaisten liiketoimintamallien kategoriaan, on aikaisempaan nähden paljon uutta. Kaikista tärkeimmät muutokset eivät ole tapahtuneet niinkään niillä ulottuvuuksilla, joilla erilaisia talousmalleja on tähänastisessa talous- ja liiketoimintamallitutkimuksissa luokiteltu, vaan kysymys on pikemminkin tähän napaan kuuluvien yritysten kansallisen roolin laadullisesta muutoksesta.

Kun aikaisemmin käytännöllisesti katsoen kaikki Suomessa toimivat yritykset olivat suomalaisomisteisia, on tilanne nyt syvällisellä tavalla muuttunut. Tämän muutoksen strategista ja kansallista merkittävyyttä – ja samalla Suomi-navan yritysten kansallista roolia – ovat osaltaan korostaneet muutokset kansallisissa institutionaalisissa (yhteistoiminta-)järjestelyissä (finanssiryhmä- ja muiden yritysyhteistyörakenteiden sekä kansallisten talous- ja teollisuuspoliittisten erityisjärjestelyjen purkautuminen), jotka ovat liittyneet välittömästi ja välillisesti yritystoimintamme valtavirtaa edustavissa globaalinavan yrityksissä tapahtuneiden muutosten mukanaan tuomiin uusiin liberaalin markkinatalousmallin mukaisiin toimintamalleihin.

Taulukko 13 *Suomalaisen talousmallin uudet ulottuvuudet ”whitleyläisessä” liiketoimintamallikehikossa*

Talousmallin/liiketoimintajärjestelmän sisällölliset ja institutionaaliset ulottuvuudet	Uusi suomalainen talousmalli
Omistuksellinen koordinointi Omistajakontrolli Omistaj. integrointi tuotantoketjussa Omistajuuden integrointi toimialatasolla	Vahvistunut ja aktivoitunut; ulkom., erit. portfolio-omistuksen lisääntyminen yksi tärkeä syy Vähentynyt; osuustoiminnassa keskusliikerakenteen purkautuminen ja federat. rakenteiden korvautuminen hybridimalleilla Vähentynyt finanssiryhmien purkautumisen mukana; osuustoiminnassa edelleen yleistä
Ei-omistuksellinen koordinointi Tuotantoketjun koordinointi liittoumissa Kilpailijoiden välinen yhteistoiminta Toimialojen koord. liittoutumissa	Vähentynyt ja muuttanut muotoaan (verkottuminen, str. liittoutumat, alihankkijasuhteet) Merkitys vähentynyt ja muodot muuttuneet horisontaaliseksi sekä ajallisesti että toiminnallis. tarkoin määritellyksi operatiiviseksi yhteistyöksi Merkitys vähentynyt finanssiryhmien purkautumisen myötä
Työntekijäsuhteet Työnantajan ja työntekij. keskinäinen riippuvuus Vastuiden delegointi työntekijöille	Kolmikantayhteistyö edelleen merkittävää, mutta muodoltaan muuttunutta; yritystason yhteistyö lisääntynyt Lisääntynyt merkittävästi organisaatioinnovaatioiden ja madaltuneiden hierarkioiden myötä
Valtiovallan rooli Koordinoivan ja kehittävän roolin vahvuus Elinkeinoelämän ja muiden välitysorganisaatioiden vahvuus ja asema Markkinoiden säätelyn vahvuus	Valtiovallan rooli aikaisempaa vähäisempi ja erilainen (horisontaalinen /valikoiva, esim. t&k) Heikkenevä, teollisuus- ja työnantajaliittoja yhdistetty, Eurooppa-ulottuvuus uutena kuvassa; myös ost:ssa järjestöjen rooli heikentynyt, MTK/P-S -suhde tasapainottunut Markkinoiden rooli korostunut talouden avautumisen (EU) sekä muutuneen omistaja- ja kilpailupolitiikan vuoksi
Rahoitusjärjestelmä Pääomamarkkina- vai lainoituspohjainen	Pääomamarkkinoiden rooli lisääntynyt, finanssiryhmät hajonneet ja hajotettu, tilalle finanssitavarataloja; ulkom. pankkien merkitys lisäänt.
Ammatillinen koulutus ja kontrolli Julkisen koulutusjärjestelmän asema Ay-liikkeen asema Ay-liikkeen organisoitumisen peruste Tupo-mekanismin keskittyneisyys	Merkittävä, yhteistyö yksit. sektorin kanssa lisääntynyt kaikilla tasoilla Vahva, mutta haastettu sekä yksilö- että yhteiskunnallisella tasolla Ammattiryhmäperusteinen, mutta haastettu (Loimaan kassa) Keskitetty kolmikantapohj. tupo-malli edelleen lähtökohtana, de facto yritys- ja toimialatason joustot lisääntyneet
Luottamus ja auktoriteetti Järjestöjen luotettav. ja uskottavuus Paternalistinen auktoriteetti Yhteiskunnallinen auktoriteetti Sopimuksellinen auktoriteetti Tyypillinen liiketoimintaympäristö	Varsin korkea, mutta toimintaympäristö entistä haastavampi Vähäinen Heikkenemässä ja perusteiltaan muuttumassa Korkea, mutta perusteiltaan muuttumassa muodollisemmaksi Aikaisempaa kilpailullisempi, valikoivaa horisont. yhteistyötä

Lähde: taulukko laadittu Whitleyn (1999: 42, 60) kehittämien luokittelujen mukaan.

Tutkimustehtävän rajaukset ja aikalaisdiagnostinen lähestymistapa

Jotta edellä selostetut tutkimustulokset asettuvat oikeaan perspektiiviin, on lopuksi syytä palata vielä kahteen tutkimuksen lähtöasetelmaan liittyneeseen valintaan eli tutkimustehtävän osalta tehtyihin rajauksiin ja valittuun aikalaisdiagnostiseen tutkimusotteeseen.

Tutkimustehtävän rajauksen osalta merkittävimmät ratkaisut olivat se, että valittua aihepiiriä päätettiin tarkastella erityisesti osuustoiminnan näkökulmasta ja myös se, että muutosilmiöistä tutkimuksen valokiilaan valittiin erityisesti omistajuudessa ja yhteistoiminnassa tapahtuneet muutokset.

Osuustoimintanäkökulmaan päädyttiin kolmesta syystä. Ensiksikin tutkijan omaan kokemustaan liittyvistä lähtökohdista – käytettävissähän oli tätä kautta monipuolinen ja merkittävä osuustoiminnallista yritystoimintaa koskeva tutkimusaineisto ja kokemustieto. Toiseksi Suomen osalta osuustoiminta tarjoaa mielenkiintoisen ja hedelmällisen – hieman syrjässä, mutta samalla talousmallin tärkeimpien muutosilmiöiden (erityisesti omistajuus ja yhteistoiminta) kannalta aivan muutosten keskiössä olevan – näkökulman koko suomalaisen elinkeinoelämän muutosmaisemaan. Ja kolmas syy oli osuustoiminnan muuttunut – entistä tärkeämpi – rooli uudessa suomalaisessa talousmallissa.

Osuustoimintanäkökulmaa perustelee myös se, että kirjan kirjoittaja on voinut olla koko tutkimuskauden ajan osuustoiminnan edustajana mukana suomalaisen elinkeinoelämän keskeisillä foorumeilla. Tämä osuustoiminnan kautta saatu kansallinen näköalapaikka on antanut osuustoimintaa laajemmin sekä kokemusta että arvokasta sisäpiirin tietoa, mikä on ollut tärkeä niin käytettävissä olleeseen tutkimusaineistoon kuin sen tulkintamahdollisuuksiin liittyvä näkökohta.

Se että tutkimuksen näkökulma on rajattu ensisijaisesti osuustoimintaan, on ollut toisaalta tekijä, joka saattaa – mm. eräiden muutosten kannalta keskeisten toimialojen puuttumisen vuoksi – jossain määrin myös rajoittaa tutkimustulosten yleispätevyyttä. Tätä puutetta olen kuitenkin pyrkinyt korvaamaan täydentämällä tarkasteluja mahdollisuuksien mukaan muulla aineistolla sikäli kun sitä on vain ollut käytettävissä.

Osuustoiminta on valittu tässä tutkimuksessa näkökulmaksi ennen kaikkea siksi, että tavoitteena on ollut tarkastella talousmallin muutosprosesseja pitkälti ensikäden aineiston pohjalta – siis valinta, jossa painotettiin aineiston syvällisyyttä ja tuttuutta sen laaja-alaisuuden kustannuksella. Samalla se oli käsittääkseni valinta, joka teki ylipäänsä mahdolliseksi tämän tärkeän mutta vaativaa aihepiiriä käsittelevän tutkimuksen. Näin ollen jo tähän tutkimukseen lähdetäessä oli selvää, että tutkimus voi parhaimmillaankin olla alku ja pohja suomalaisen talousmallin muutoksen tutkimiselle. Myöhemmät tutkijat voivat omine aineistoineen ja näkökulmineen jatkaa tästä eteenpäin.

Tutkimuksen toinen keskeinen valinta on seurausta suomalaisen talousmallin murroskauden ajoituksesta. Tapahtuneiden muutosten selvittäminenhan edellytti tutkittavaksi varsin tuoretta lähimenneisyyttä – 1980- ja aivan erityisesti 1990-luvun tapahtumia – ja siten turvautumista asian luonteesta johtuen viime vuosina kehittyneeseen aikalaisdiagnostiseen tutkimusotteeseen (Noro 2000; Eräsaari 2000; Lindblom 2002).

Sekä tämän metodisen että edellä selostetun osuustoimintanäkökulman valinta tutkimukseni lähtökohdiksi liittyvät itse asiassa toisiinsa: tutkimusaiheen lähestymisellä osuustoimintanäkökulmasta ja siihen liittyen tutkijan käyttämisellä tietoineen ja kokemuksineen ikään kuin

”kurkistusaukkona” tutkimusalueelle luotiin välttämätön tiedollinen pohja aikalaisdiagnostiselle, lähihistoriaan pureutuvalle tutkimusotteelle. Ja aikalaisdiagnostinen lähestymistapa oli puolestaan tutkijan lähtökohdat huomioon ottaen luonteva ja tarkoituksenmukainen tapa saada tätä tärkeää aikakautta koskeva tutkimustyö ylipäänsä käyntiin.

Empiirisen tutkimusaineiston osalta tehtyihin valintoihin vaikutti erityisesti se, että tutkimustehtävää määriteltäessä yhdeksi päätavoitteeksi asetettiin tapahtuneiden muutosprosessien rekonstruointi mahdollisimman autenttisen ja monipuolisen aineiston avulla.

Käytännössä tähän tavoitteeseen päästiin lähestymällä tarkasteltavaa ilmiötä ensin yleisten tietolähteiden pohjalta vaiheittain peirreläisen ”salapoliisimetodin” (abduktion) hengessä (ks. Peirce 1931–58; Fann 1970; Kapitan 1990; Paavola 1998) ja hyödyntämällä sen jälkeen kirjoittajan oman toiminnan kautta dokumentoituja, osittain jopa aivan reaaliaikaisesti tapahtuneeseen havainnointiin ja muistiinmerkintöihin perustuvia aineistoja.

Empiirisen tutkimuksen tekemiseen tällaisen aikalaisdiagnoosia edustavan tutkimusotteen ja -aineiston avulla – vaihtoehtonahan olisi ollut käyttää hyväksi joko itse kerättävää tai muiden keräämää (esim. Sitran lamatutkimus) haastatteluaineistoa – sisältyy omat erityispiirteensä. Tämän varsin uuden tutkimusmetodin vahvuudet ja heikkoudet on tuotu esiin jo aikaisemmissa aikalaisdiagnostista lähestymistapaa hyväksikäyttäneissä tutkimuksissa, joten ne olivat tiedossa tämän tutkimuksen perusvalintoja tehtäessä (ks. Kantola 2002; Kääriäinen 2002; Lindblom 2002).

Tässä kuten aikaisemmissa aikalaisdiagnoosia hyödyntäneissä tutkimuksissakin valittuun lähestymistapaan liittyvät – subjektiivisuuden ja normatiivisuuden – perusongelmat on pyritty ratkaisemaan kahdella jo aikaisemmissa tutkimuksissa hyväksi koetulla tavalla: yhtäältä tiedostamalla ne ja toisaalta pyrkimällä tutkimuksen suorittamisessa ja sen dokumentoinnissa niin suureen avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen kuin mahdollista. Näin myös lukija ja aihepiirin myöhemmät tutkijat voivat kirjoittajan ohella omalta osaltaan arvioida, millaisia johtopäätöksiä he niiden pohjalta katsovat voivansa vetää.

On kuitenkin syytä vielä lopuksi korostaa, että olen tehnyt edellä esille nostamani valinnat täysin tietoisesti. Perusteena näille valinnoille oli ennen muuta olemassa oleva akuutti tarve lähteä kartuttamaan mahdollisimman monipuolista tutkimustietoa suomalaisessa talousmallissa tapahtuneesta ja syvällisellä tavalla suomalaisen yhteiskunnan toimintaan sen kaikilla tasoilla vaikuttaneesta muutoksesta.

14 Epilogi – Missä Suomessa ja osuustoiminnassa nyt mennään?

Maapalloistumisen uusi aalto on alkanut ja Euroopan unioni laajenee. Ympäristömme muuttuu, samoin sääätelyjärjestelmät ja markkinat. Myös kilpailijamme muuttuvat. *Käynnissä on suuri avautuminen, joka tarjoaa uhkien lisäksi paljon myönteisiä mahdollisuuksia.* Mikä tahansa kilpailija on kyettävä kohtaamaan missä tahansa. Suomalaisilla on edellytyksiä tähän kohtaamiseen. [--] Nyt onkin hyödynnettävä globalisaation myönteiset mahdollisuudet ennen kuin sen kielteiset piirteet saavat meistä yliotteen. Suomi on niiden harvojen maiden joukossa, jossa vielä luotetaan kansallisiin poliittisiin laitoksiin. [--] *Suomessa kansalaisille voidaan vielä luoda yhteisiä poliittisia, sosiaalisia ja taloudellisia visioita, jotka ovat uskottavia.*

EVA 2004/Tapani Ruokanen 2004

Yritystoiminta on keskeinen osa markkinataloutta. Edellä esitetyn [yritysystävällisyyden] perusteella voisi kuvitella myös markkinatalouden olevan kansalaisten suosiossa, mutta näin ei kuitenkaan ole. Suhtautuminen on päinvastoin hyvin kriittistä. Yli puolet kansalaisista on eri mieltä, mikäli markkinatalouden väitetään toimivan meillä kaikkien parhaaksi.

EVA 2005/Kai Torvi & Pentti Kiljunen

Globalisoituvassa maailmassa suomalaisten vahva kansallinen identiteetti on ollut perusta, joka on helpottanut rakennemuutoksen osapuolien vuoropuhelua ja yhteistoimintaa. [--] [O]ngelmistaan huolimatta Suomi on kyennyt kehittymään teknologisesti ja taloudellisesti globaalissa informaatioajassa säilyttäen perustavan kulttuurisen identiteettinsä, pitäen kiinni hyvinvointivaltiota ja uudistaen julkisen toiminnan legitimitetin.

Manuel Castells & Pekka Himanen 2001: 16

Minusta on jo jonkin aikaa tuntunut siltä, että Suomea vaivaa pysähtyneisyys, jota voisi kauniimmin kuvata suuren lamakuilun pohjalta nousemisen jälkeiseksi huokaamiseksi. Me selvisimme! Se on totta, mutta hyvin petollisen totta. [--] Suuri vaara piilee kuitenkin siinä, että suomalainen yhteiskunta ja politiikka ovat pahimman laman tultua voitetuksi unohtamassa teollisuuden ja yrittämisen merkityksen. Vakava vaara on myös se, että yrityksiä vaivaa ajoittainen näköalattomuus tai pessimismi. Pelätään, ettei Suomea pystytä kehittämään kilpailukykyiseksi toimintaympäristöksi uusille yrityksille ja uusille, osaamista vaativille ja hyväpalkkaisille työpaikoille.

Jorma Ollila 2003

Alkaessani nyt kirjoittaa näitä kirjan viimeisiä rivejä ollaan ajassa aivan vuoden 2004 alussa. Tällä hetkellä maamme taloudellis-yhteiskunnallisen keskustelun agenda hallitsee kaksi aihetta ylitse muiden. Ensimmäinen liittyy mm. Elisan irtisanomisten vauhdittamana nyky-yritystemme toimintatapoihin ja tavoitteisiin (ks. esimerkiksi Heikka 2004, Lundán 2004). Toiseksi kannetaan Salcompin päätösten herättämänä huolta ns. Kiina- (ja Intia-)ilmiöstä ja siihen sisältyvästä

uhasta suomalaiselle talouselämälle ja siten meidän suomalaisten tulevalle hyvinvoinnille (Kiander 2004).

Molemmat keskusteluaiheet liittyvät mitä läheisimmin tämän kirjan aihepiiriin, yhtäältä nykyisen talousmallimme sisältöön ja toimintaan, toisaalta sen maamme talouselämälle luomaan kilpailukykyyn. Varsinaista keskustelua uudesta talousmallista ei maassamme kuitenkaan juurikaan käydä.³⁸² Tuntuu siltä kuin näitä ajankohtaisia keskusteluteemoja ei osattaisi vielä yhdistää tämän yhteisen nimittäjän alle.

Samalla kun nämä aihepiirit ovat kiistämättä tärkeitä, niistä käytettyjen puheenvuorojen sävyt tuovat elävästi mieleen ne noin puolentoista vuosikymmenen takaiset tunnelmat, joita kuvasin kirjan alun prologissa (luku 2). Yhteistä sekä silloisille että nykyisille tunnelmille on huoli Suomen pärjäämisestä, jos jotakin ei tehdä. Sitä, mitä tuo jotakin on ja kuka tai mikä sen tekijä voisi olla, osataan käytetyissä puheenvuoroissa kuitenkin harvoin tämentää.

Mielestäni tämä keskusteluagenda ja sen puitteissa esitetyt puheenvuorot tulkitsevat omalta osaltaan yhtä tutkimukseni keskeistä yleisempää havaintoa ja johtopäätöstä. Nimittäin sitä, että maassamme parin viime vuosikymmenen aikana tapahtunut talousmallin muutos on tullut suomalaiselle yhteiskunnalle ja jopa pääosalle sen päätöksentekijöitä enemmän tai vähemmän yllätyksenä.

Kun maallamme ei ollut mitään selkeää kansallista strategiaa, jonka puitteissa tapahtuneet muutokset olisi voitu ennakoida, suunnitella ja toteuttaa – päinvastoin jopa puhetta siitä pidettiin aikanaan vanhanaikaisena päätöksenä³⁸³ – muodostui itse muutosprosessi lähinnä hallitsemattomaksi tapahtumien vyöryksi. Ja tästä taas seurasi, että myöskään muutosprosessien lopputuloksena syntynyttä uutta – nykyistä – suomalaista talousmallia ei ole kyetty vielä sisäistämään, ei ihmisten ajatuksissa eikä institutionaalisestikaan. Tämä on luonnollisesti suuri haaste nykyisille ja tuleville päättäjille niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla (Allén ([toim.] 2003; Kauhane & Lyytinen [toim.] 2003).

Itse lähdän tänä päivänä kuitenkin siitä, että kyllä Suomella ja suomalaisilla on kaikki edellytykset pärjätä, jos osaamme myös jatkossa hoitaa eteemme tulevat haasteet – nehan eivät lopu koskaan, toivottavasti – perinteiseen suomalaiseen talousmalliin kuuluneella pragmaattisuudella. Tätä käsitystä tukee kaikki se lisätieto ja näkemys, jota tämä kirjaprojekti on osaltaan antanut.

Jos suomalainen talouselämä ja yhteiskunta ovat selvinneet viime vuosikymmenien kotoisesta schumpeteriläisestä luovasta tuhosta, niin myös Kiina-ilmiön – kuten muuten myös EU-laajenemisen seurausvaikutuksineen – voi nähdä periaatteessa aivan samanlaisena, mutta nyt vain maailmanlaajuisena muutosprosessina ja sopeutumishaasteena. Myös siinä joudutaan luopumaan tehottomista, vanhoista rakenteista, mutta samalle tilalle syntyy uusia entistä tehokkaampia ja suomalaisen talouden suhteellisia etuja hyödyntäviä rakenteita.

Uskon myös siihen, että viimeisen vuosikymmenen aikana läpikäymämme murros on entisestään lisännyt erityisesti suomalaisen talouselämän iskukykyä. Nyt on vain osattava käyttää hyväksi ne merkittävät kilpailukyky-potentiaalit, joita suomalaisella talouselämällä ja yhteiskunnalla on, opittava saamaan tuotantomme entistä enemmän suomalaista osaamista ja myymään

³⁸² ”Googlaus” netissä antaa/antoi tuloksen, että ainoat suoranaiset viittaukset termiin ”suomalainen talousmalli” löytyvät niiden muutamien esitelmien perusteella, joita olen tästä aiheesta kirjan kirjoittamisen kuluessa pitänyt (mm. Helsingin rotaryklubissa 9.2.2004).

³⁸³ Tästähan perimmältään oli kysymys mm. 1980-luvun alun ja läpi tuon vuosikymmenen jatkuneesta valuuttakurssipoliittisesta keskustelusta.

tuottamamme tavarat ja palvelut mahdollisimman kalliilla. On myös lähdeittävä siitä, että kansainvälinen työnjako syvenee sekä Kiina-/Intia-ilmiön että Euroopan itälaajenemisen myötä yhä nopeammin ja myös siitä, että tähänastisen kokemuksen perusteella Suomi on tässä prosessissa mitä todennäköisimmin saava osapuoli.

Mitenkään itsestään selvää ei menestys kuitenkaan ole. Edellä kuviossa 35 esittämäni tarkastelu Suomen bkt:n viimeaikaisesta laskevasta kehityssuunnasta suhteessa sekä EU 15 -alueeseen että USA:han on nähtävä tässä suhteessa varoituksena. Menestyksen eteen on tehtävä joka päivä töitä, jotta varmistamme asemamme kansainvälisessä työnjaossa ja globaalissa kilpailussa. Ja itseensä, omini yrityksiinsä ja omaan maahansa on uskottava – ja niiden eteen on myös tehtävä työtä.

Erityisen tärkeää on tällöin se, että opimme aivan ruohonjuuritasolle asti mahdollisimman nopeasti tuntemaan perin pohjin nykyisen talousmallimme ominaisuudet ja myös käyttämään niitä tehokkaasti ja luovasti hyväksemme. Samoin pidän hyvin tärkeänä ja ajankohtaisena myös sitä, että pohdimme samassa yhteydessä yleisesti, miten varmistamme sen, että nykyisessäkin talousmallissamme talous toimii ihmisiä varten ja tuottaa sellaista hyvinvointia, jota ihmiset haluavat ja arvostavat.

Kirjan alun kirjallisuus- ja teoriakatsaus osoitti hyvin selvästi, että nykyaikaisen markkinatalouden puitteissa voidaan toimia monilla erilaisilla malleilla ja niiden variaatioilla. Valittavana on siis muitakin kuin ääripäät. Mutta kaikissa tapauksissa on yhtä oleellista, että oman – Suomen tapauksessa kaksinaapaisen – talousmallin eri ominaisuudet ovat sellaisia, että niistä muodostuva kokonaisuus on sisäisesti johdonmukainen (konsistentti) ja siten myös taloudellisesti tehokas.

Itse en kannan kovin suurta huolta yritystoiminnan menestysedellytyksistä. Uskon, että elinkeinoelämämme uudistuneet rakenteet ja toimintatavat – erityisesti tehostunut, jatkuvasti kehittyvä ja uusia muotoja saava omistajaohjaus – varmistavat, että suomalainen talouselämä kykenee löytämään ne alueet, joilla se voi parhaiten toimia kilpailukykyisesti ja samalla löytämään myös oman roolinsa kansainvälisessä työnjaossa ja globaalimarkkinoiden kilpailussa.

Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, ettei Suomen globalisaatiostrategiaa kannata ja pidä pohdita (ks. Mkpa & Halonen 2004; Ruokanen 2004), päinvastoin. Myös tytäryhtiötalouteen liittyvät ongelmat (ks. Ahtisaari 1998; Puttonen 2004) ovat Suomen kannalta vakavasti otettava haaste. Mutta tätä aihepiiriähän olen jo omalta osaltani sivunnut aikaisemmin ja antanut siinä yhteydessä käytävään keskusteluun sen kontribuution, joka tämän kirjan puitteissa on annettavissa.

Suurimmat jäljellä olevat ongelmat uskon suomalaisella talouselämällä ja yhteiskunnalla olevan kahtaalla:

1. siinä, että voimme tarjota kokonaisvaltaisesti riittävän kilpailukykyiset yleiset toimintaedellytykset niin globaali- kuin Suomi-lähtöisellä strategialla toimiville yrityksille, ja
2. aivan erityisesti siinä, että myös nykyaikaisen, toimivan markkinaohjauksen ulkopuolella oleva taloudellinen toiminta – johon myös osuustoiminta vielä pääosin kuuluu – saadaan käyttämään parhaalla mahdollisella tavalla siellä tarvittavat resurssit ja siten kontribuomaan myönteisesti kansantaloutemme kokonaistehokkuuden kehittymistä.

Mitä ensimmäiseen kohtaan tulee, niin uskon, että Harvardin professori Michael Porter teki aika osuvan havainnon taannoin Suomessa puhuessaan ja ihmetellessään sitä ristiriitaa, mikä suomalaisen teollisuuden ja koko kansantalouden tehokkuuden välillä näyttäisi nykyisin vallitsevan (Porter 2001b: 24–25; ks. kuvio 55). Toisin sanoen, että kansantaloutemme kokonaistehokkuus ei yllä nykyisin sille korkealle tasolle, jolle se on yritystoiminnan kilpailukykyvertailuissa rannattu (vrt. Vartia & Ylä-Anttila 2003).

Tältä osin maassamme viime aikoina käyty keskustelu esimerkiksi terveydenhuoltojärjestelmästämme ja koko hyvinvointipalvelukoneistostamme yleensä on erittäin ajankohtaista ja tärkeää (ks. esimerkiksi Lillrank & Vauramo 2004). Omalta osaltani pidän sitä suomalaisen globalisaatiostrategian ohella toisena tärkeänä kansallisena projektina, jossa olisi viimein päästävä sanoista tekoihin (ks. Skurnik 1992g). Eikä vain Suomessa, vaan laajemminkin koko Euroopan Unionin puitteissa, joka nykyisin niin keskeisellä tavalla vaikuttaa suomalaisen yhteiskunnan institutionaaliseen kilpailukykyyn.

Kuvio 55 Suomen suhteellinen asema kansainvälisissä kilpailukykyvertailuissa
Elinkeinoelämän kilpailukykyisyyden ja henkilöä kohden lasketun kokonaistuotannon suhde maittain



Lähde: Porter 2001b: 25

Toiseen ajankohtaiseen keskusteluaiheeseen, yritystemme toimintatapaan – erityisesti toimintatapaan suhteessa omiin työntekijöihinsä – liittyy itse asiassa kaksikin erillistä asiaa.

- Ensiksikin kysymys voi olla siitä, että uusi talousmallimme ja sen asettamat vaatimukset niin yritysten johdolle kuin sen työntekijöille ovat vielä niin uusi asia, että monet nykyisistä ongelmista voi laskea siirtymäkauden ja tottumattomuuden tiliin. Tältä osin ongelmat varmaan korjaantuvat ajan kanssa.
- Huomattavasti isompi ja periaatteellisempi ongelma on sitten se, että kysymys ei ole mistään ohimenevästä ilmiöstä ja siihen liittyvistä ongelmista vaan pikemminkin siitä, että yritysten uudet toimintamallit liittyvät nimenomaan maassamme tapahtuneeseen talousmallin muutokseen. Että yritykset ja niiden johto ovat nimenomaan opettelemassa toimintatapoja, joita globaali markkinatalous niiltä edellyttää.

Viimeksi mainitun näkökohdan osalta ongelma on myös erityisen periaatteellinen ja luonteeltaan enemmän tai vähemmän pysyvä, koska se liittyy nimenomaan maassamme tapahtuneeseen talousmallin muutokseen. Kuten edellä luvussa 5 läpikäydyn kirjallisuuden perusteella saatoimme todeta, kyse on hyvin syvällisestä ja pysyvästä systeemisestä valinnasta.

Käytännössä tämä tarkoittaa ensiksikin sitä, että tekemäämme perusvalintaan liittyvät elimellisenä osana yritysten tietäntyyppiset toimintamallit. Ja toiseksi myös sitä, että emme voi enää omat perusvalintamme tehtyämmä kovinkaan merkittävästi vaikuttaa siihen, mitä toimintamalleja haluamme omaksua ja mitä taas emme, koska tapahtuneen talousmallivalinnan ”tehdessämme” olemme tosiasiallisesti ostaneet koko ”paketin”.

Globaalin kilpailutalouden malli on myös siinä mielessä armoton, että se koskee joko välittömästi tai viimeistään välillisesti koko kansantaloutta. Näin ollen esimerkiksi yritysten tehokkuusajattelu ei voi olla kovin paljon erilainen talousmallimme Suomi-napaa edustavissa yrityksissä – eikä pidemmän päälle missään muussakaan yhteiskunnan voimavaroja käyttävässä taloudellisessa toiminnassa.

Entäpä sitten osuustoiminta? Kuten kirjan alun prologissa, luvussa 2 kerroin, tunnelmat osuustoiminnan piirissä olivat 10–15 vuotta sitten – eli itse asiassa yllättävän vähän aikaa sitten – edessä olevien muutosten alla varsin sekavat. Vaikka osuustoiminta oli taloudellisesti vahvaa ja hyvissä asemissa markkinoilla, kohdistui siihen hyvin ristiriitaisia paineita ja oli hyvin nähtävissä, ettei se ollut parhaassa mahdollisessa iskussa tulossa olevia haasteita ajatellen – ei taloudellisesti, ei strategisesti eikä sisäisesti. Tilanne suomalaisessa yhteiskunnassa ja talouselämässä oli myös osuustoiminnan kannalta ristiriitainen, jopa uhkaava.

Näihin tunnelmiin nähden voi sanoa, että suomalainen osuustoiminta on selvinnyt myllerryksestä vähintäänkin tyydyttävästi. Ja jos edellisessä luvussa kuvatut näkymät uudesta kaksinapaisesta suomalaisesta talousmallista ja osuustoiminnalle siinä kaavailemastani roolista otetaan huomioon, voisi tilannetta kuvata suorastaan lupaavaksi. Mitä se tietenkin on myös siihen nähden, millaista edistystä osuustoimintarintamalla on viime vuosina saatu aikaan.

Kuitenkin on pakko rehellisesti sanoa, että en aivan täysin rinnoin voi – en ainakaan vielä – liittyä tähän tyytyväisyyden hyminään. Ja syykin on minulle selvä. Kriittisyyteni perustuu viime vuosien kehityksen suhteuttamiseen a) nykytilanteen osuustoiminnalle tarjoamiin mahdollisuuksiin ja näköaloihin ja b) toisaalta sen sisältämiin odotuksiin.

Tästä näkökulmasta siihen, miten osuustoiminta on niihin tähän mennessä tarttunut ja niihin hyödyntänyt, ei voi olla mitenkään tyytyväinen. Merkittäviä haasteita on mielestäni ainakin seuraavilla suunnilla:

- Osuustoiminnallisuuden hyödyntäminen yritysten kilpailuetuna ja siten niiden mahdollisuuksien ja odotusten lunastaminen, joita uusi kaksinapainen suomalainen talousmalli voisi osuustoiminnalle parhaimmillaan tarjota sekä välittömästi liiketoimintojen kehittämisessä että laajemminkin oman aseman löytämisessä suomalaisessa yhteiskunnassa.
- Osuustoiminnallisen yhteistyön mahdollisuuksien hyödyntäminen niin yritys- kuin järjestötasolla.
- Osuustoiminnallisen omistajuuden ja omistajaohjausmallien kehittäminen vastaamaan niitä tarpeita, joita nykyaikainen ja -mittainen osuustoiminta edellyttäisi.

Näistä teemoista ensimmäiseen – osuustoiminnallisuuden hyödyntämiseen yritysten kilpailuetuna – keskityin viimeisessä puheenvuorossani Pellervon valtuuskunnalle (Skurnik 2002j). Koska olen käsitellyt asiaa jo tässä kirjassa niin perusteellisesti jo aikaisemmin ja korostanut sen tärkeyttä strategista merkitystä sekä osuustoiminnalle että koko suomalaiselle yhteiskunnalle, viittaan tässä yhteydessä Osuuspankkikeskuksen ja OKO:n hallintoneuvostojen puheenjohtajan, professori Seppo Penttisen tuoreeseen syntymäpäivähaastatteluun, jossa hän totesi paljon puhuvasti mm. seuraavan (HS 2003):

”On selvää, ettei jäsenomisteisessa liiketoiminnassa ole otettu irti läheskään kaikkea mahdollista”, Penttinen sanoo. Hän ei täsmennä, mitä tämä tarkoittaa. Vihjaa vain, että fuusioituvalla HOK-Elannolla on 1,4 miljoonaa omistajaa ja Op-ryhmällä 1,1 miljoonaa omistajaa. Näistä monet ovat päällekkäisiä. ”Tämähän on hyvin herkullinen tilanne. Tutkimme Osuustoiminnan neuvottelukunnassa, minkälaisia alliansseja tästä voidaan rakentaa. Liiketoiminnat pysyvät kuitenkin erillään”, Penttinen lisää.

Toinen tavallaan keskeneräiseksi jäänyt projekti järjestöjohtajan urallani, joka liittyy läheisesti suomalaisen osuustoiminnan nykyhetken haasteisiin, on osuustoiminnan yhä hajallaan olevan järjestökentän yhtenäistäminen. Tietoruutu 44 kertoo ajatuksiani tästä teemasta. Se antaa samalla hyvän ajankohtaiskatsauksen, mitä tässä asiassa on tehty ja missä siinä tällä hetkellä mennään.

Yleiskuva on siis se, että painopiste uusien askelien ottamisessa on ollut tähän mennessä liiketoimintojen tasolla (ensin vuonna 1990 Inex Partners Oy ja viimeksi vuonna 2003 HOK Elanto -fuusio), mikä on sinällään hyvä asia. Myös järjestötasolla on ollut pientä liikettä (Suomen kuluttajaosuustoiminnan liitto [SKOL = SOKL + KK] ja Osuustoiminnan neuvottelukunta [Pellervo + SKOL]), mutta vanhat epäluulot ja jännitteet – sekä liikkeenjohdon yleinen epäily järjestötoiminnan tarpeellisuudesta ja lisäarvosta – ovat kuitenkin olleet ainakin toistaiseksi esteenä varsinaisille läpimurroille.

TIETORUUTU 44: Haave suomalaisen osuustoiminnan yhdistymisestä

Evoluutiosta ”Osuustoimintakeskus”? [--] Pellervon pitkän aikavälin tavoitteena on toimia niin, että maamme muuodostuu yksi yhteinen suomalaisen osuustoiminnan järjestö, jossa ovat mukana kaikki osuustoiminnalliset ja jäsenomisteiset yritykset ja yhteisöt.

Pellervo 2005 – Pellervon strategiatarkistus vuosille 2002-2005 (P-S 2001)

Suomalainen osuustoiminta lähti runsas sata vuotta sitten liikkeelle niin järjestöllisesti kuin kaupallisesti periaatteessa yhtenäisenä ja niin sanotusti ”yleisliittolaisissa” merkeissä. Siltä osin kuin osuuskunnat olivat ylipäänsä järjestöllisesti organisoituneet, oli se tapahtunut Pellervo-Seuran puitteissa. Varsin pian kävi kuitenkin ilmi, että edes osuustoiminta – niin puolueettomuuden nimiin kuin se periaatteissaan vannoikin – ei kyennyt välttämään suomalaisessa yhteiskunnassa 1900-luvun vaihteessa muhineita yhteiskunnallisia jännitteitä. Näin ollen osuustoiminta jakaantui jo ennen vuoden 1918 tapahtumia kahteen leiriin, kun niin sanottu edistysmielinen, työväenliikettä lähellä – joidenkin mielestä sen sisällä – oleva osuustoiminta irtaantui Pellervosta ja perusti 1910-luvulla omat valtakunnalliset organisaationsa niin liike- (OTK) kuin järjestötoimintaan (KK).

Tämä jako säilyi muuttumattomana aina 1900-luvun lopulle asti. Vähitellen 1980-luvun loppupuolelta lähtien alkoi kuitenkin esiintyä lisääntyvässä määrin näkemyksiä, joiden mukaan ne historialliset syyt, jotka olivat aikanaan jakaneet osuustoiminnan eri leireihin, olivat lakanneet olemasta, ja että osuustoiminta pitäisi uudelleen yhtenäistää sekä kaupallisesti että järjestöllisesti.

Askel tähän suuntaan tapahtuikin 1990-luvun alussa kun SOK:n, OTK:n ja Elannon piirissä alettiin tutkia yhteistoiminnan kehittämismahdollisuuksia ja päästiin myös tuumasta toimeen. Kaupallisella puolella tämä tapahtui ensi vaiheessa luopumalla omasta valmistavasta teollisuudesta, yhdistämällä jäljellä olevat teolliset toiminnot yhteisen fifty-fifty-omistetun hankinta- ja logistiikkayhtiön Inex Partners Oy:n puitteissa sekä viimein vuonna 2003 HOK:n ja Elannon fuusioitumisella pääkaupunkiseudulla uudeksi HOK Elanto -suurosuuskaupaksi. Järjestöllisellä puolella yhdistyminen tapahtui lakkauttamalla edistyksellisellä puolella KK ja perustamalla tilalle uusi Suomen Kuluttajaosuustoiminnan Liitto (SKOL).

Järjestöllisellä puolella intressien yhdistäminen ei kuitenkaan tapahtunut aivan suoraviivaisesti ja säröittä, sillä S-ryhmään alkoi – lisätäkseen uskottavuuttaan kuluttajien keskuudessa – samaan aikaan ohentaa asteittain yhteyksiään Pellervon suuntaan. Viime vaiheessa sekä SOK että SOKL erosivat Pellervon jäsenyydestä ja yhteys jäi pelkästään maataloustarvikekaupan puolelle, SOK:n omistaman tytäryhtiön Hankkija-Maatalous Oy:n varaan.

Pellervo-Seuran puolella tätä kehitystä pyrittiin viimeiseen asti ehkäisemään. Ja kun se kaikesta huolimatta toteutui, koettiin se erittäin vakavana takaiskuna niille Pellervon kehitysmässä olevan uudistusstrategian pyrkimyksille, joiden tarkoituksena oli päinvastoin pyrkiä tulossa olevassa talouden murros- ja avautumisvaiheessa hyödyntämään koko suomalaisen osuustoiminnan ja kotimaisen yritystoiminnan jatkokehittämisen hyväksi siihen asti vallinnutta kansainvälisesti tarkastellen ainutlaatuista tilannetta: Suomessahan tuottajaosuustoiminta ja pääosa kuluttajaosuustoimintaa olivat monien vaikeiden vaiheiden yli säilyneet Pellervo-Seuran

puitteissa järjestöllisesti yhtenäisenä. Tämä oli Pellervo-Seurassa 1980-luvun lopussa yhteinen järjestöllinen tavoite, jota lähdin omalta osaltani täysin sydämin ja suurella innolla edistämään.

Vaikka järjestöyhteys Pellervon ja S-ryhmän välillä muodollisella tasolla oheni 1990-luvun alussa, henkilötasolla (esimerkiksi SOK:n hallintoneuvoston puheenjohtajat Seppo Törmälä ja Kari Neilimo) yhteydet pysyivät tämänkin jälkeen joitakin sinänsä hyvinkin merkityksellisiä – tyyppiä SOK:n pääjohtaja Jere Lahti – poikkeuksia lukuun ottamatta hyvinkin tiiviinä. Myös järjestöllisesti yhteistoimintaa syntyi aina kun siihen oli todellista akuuttia tarvetta, kuten osuuskuntalain uudistamisen hoitotapa vuosituhaanenvaihteen molemmin puolin hyvin osoitti.

Pellervolaisen ja E-osuustoiminnan rintamalinjojen molemmilla puolilla oli merkittäviä henkilöitä, jotka olivat ottaneet yhtenäisyyden rakentamisen suorastaan kunnia-asiakseen. Pellervo-Seurassa erityisesti Heikki Haavisto oli ottanut tämän hankkeen omakseen ja yhdeksi pitkän luottamusmiesuransa loppuvaiheen pää tavoitteeksi. Pellervolaisella puolella kuului omalta osaltani tähän ryhmään ja pyrin kaikin käytettävissä olevin keinoin tekemään pohjatytöä, jotta Heikki Haaviston projekti onnistuisi. Erityisen vahvaa vastakaikua ja vaikutusvaltaisen keskustelukumppanin sain E-puolella SDP:n puoluesihteeristä Kari Laitisesta. Keskusteluyhteys Laitisen kanssa tiivistyi Pellervon – ja koko suomalaisen osuustoiminnan – satavuotisvirstanpylvään vuonna 1999 lähestyessä. Pettymys oli molemmin puolin suuri, kun ilmeni, että E-puolella yhä edelleen oli niin paljon tovereita, joille vuoden 1918 haavat ja jakolinjat olivat vieläkin liian suuret.

Vastoinkäymiset eivät kuitenkaan muuttaneet ainakaan Kari Laitisen osalta itse päätavoitetta, ne vain – kuten hän asian minulle ilmaisi – muuttivat aikataulua ja toteutussuunnitelmia. Tai niin ainakin ajattelimme, kunnes Luoja oli päättänyt, että Kari Laitisen osalta päivät olivat luetut: Kari sairastui syöpään, joka vei viimein hänen voimansa.

Osallistuin erityisen surullisin mielin hyvän yhteistyökumppanini hautajaisiin Hämeenlinnassa. Siellä tapasin myös pääministeri Paavo Lipposen. Lähetin hänelle heti hautajaisten jälkeen seuraavan sähköpostiviestin, jolla pyrin omalta osaltani huolehtimaan siitä, että se työ, jota Kari Laitinen oli tehnyt työväen- ja E-liikkeen puolella ei valuisi hukkaan. Tämä viesti (Skurnik 2002g) on samalla hyvä kuvaus niistä ajatuksista, joilla me Kari Laitisen kanssa pyrimme pohjustamaan tätä tärkeänä pitämäämme hanketta:

H.V. Paavo. Kun tavatessamme Hämeenlinnassa Karin hautajaisten yhteydessä ei ollut mahdollisuus pidempään keskusteluun otsikkoaiheesta, palaan siihen näin sähköpostin välityksellä. Kun en tiedä, mitä kaikkea Kari kertoi sinulle muutamien viime vuosien aikana käymistämme osuustoimintaa koskeneista keskusteluista, ajattelin, että voisi olla nyt tässä uudessa tilanteessa paikallaan kertoa sinulle varmuuden vuoksi muutamia keskeisiä asioita.

- Käymiemme keskustelujen lähtökohtana oli yhteinen usko osuustoimintaan ja sen merkittävään tulevaan rooliin suomalaisessa yhteiskunnassa.
- Toiseksi lähdimme siitä, että ne tekijät, joiden perusteella osuustoiminta on maassamme aikoinaan jakautunut kahtia, ovat tänä päivänä jo historiaa, eikä ajankohtaisia perusteita tähän erileirisyteen ole enää tosiasiallisesti olemassa.
- Kolmanneksi totesimme, että osuustoiminnan toimintaedellytysten kehittämisen kannalta olisi välttämätöntä, että osuustoiminta voi lisätä keskinäistä yhteistoimintaa vähintäänkin järjestötoiminnan ja edunvalvonnan, mutta mielellään myös liikeloudellisten realiteettien niin salliessa myös liiketoimintojen alueella.

Ensimmäisen konkreettisen yrityksemme tämän yhteisen linjan saamiseksi käytännön toiminnaksi toteutimme vuosina 1998–99. Ajatuksenamme oli käyttää Pellervo-Seuran 100-vuotissyntymäpäivän myötä syntyvää momentumia hyväksi ajatuksella, että kun osuustoiminta aikanaan pantiin liikkeelle ”yleisliittolaisissa” merkeissä, voitaisiin myös 100-vuotisvirstanpylväs noteerata yhdessä. Valitettavasti tämä ei sillä kertaa onnistunut, kun äänet ’kumpujen yöstä’ kertoivat, että ’nämä asiat on päätetty vuonna 1918, eikä niiden päätösten uudelleenarviointiin ole mitään syytä’. Tämä asenne oli Karille suuri pettymys ja myös yllätys.³⁸⁴

Kun ensimmäisestä pettymyksestä selvittyämme taas tapasimme, Kari totesi, ettei tämän takaiskun saa antaa masentaa mieltä, vaan asiaa on pyrittävä ajamaan jatkossakin pienin askelin, mutta johdonmukaisesti eteenpäin. Karin mielestä varmimmin tämä saattaisi onnistua erilaisten yhteisten käytännön hankkeiden (esim. yhteiset asennetutkimukset, projektit joissakin yksittäisissä teemoissa, jne.) kautta, jotka voisivat uudelleen rakentaa sen luottamuksen, jonka palauttaminen on välttämätön edellytys eteenpäin pääsulle.

Suurella ilolla saatoimme viimeiseksi jääneessä tapaamisessamme (jossa myös Marcus H. B. oli mukana) todeta merkittävän edistysaskeleen yhteisten ajatustemme suuntaan otetuksi eri osuustoimintahaarat uudelleen yhteisen pöydän ääreen saattavan Osuustoiminnan neuvottelukunnan syntymisen myötä. Nyt kun neuvottelukunta on kokoontunut jo kaksi kertaa, voin todeta, että näin on tapahtunut myös käytännössä. Yhteistyöhenki neuvottelukunnan keskuudessa on ollut ’käsin kosketeltavissa’ ja yhteiseen työhön on käyty tarmokkaasti. Vanha ystäväsi³⁸⁵ Marcus H. Borgström on valittu neuvottelukunnan ensimmäiseksi puheenjohtajaksi.

Toinen uskoa yhteiseen tulevaisuuteen antanut seikka on ollut tapaamisemme viime syksynä SAK:n johdon (Ihalainen, Heinäluoma, [Matti] Viialainen, Parmanne) kanssa, jossa niin ikään todettiin sekä yhteinen ajattelumalli että mahdollisuudet ja tarve monissa käytännön asioissa tiivistyvään yhteistyöhön sekä järjestötasolla että eri osuustoiminnallisten yritysten puitteissa.

Kuten edellä olevasta voit todeta, ovat asiat lähteneet nyt menemään Karin viitoittamaan suuntaan. Yksi ajankohtainen kysymys kuitenkin on se, kuka SDP:n piirissä voisi olla se henkilö, joka voisi jatkossa ryhtyä hoitamaan Karin jättämää tärkeää osuustoimintaperintöä! Olisiko sinulla tähän asiaan joitakin ajatuksia?

Kiittelit minua lähtiessäni sieltä Hämeenlinnan raatihuoneelta osallistumisesta tilaisuuteen. Varmaan nyt ymmärrät, että en ollut siellä pelkästään ”viran puolesta” vaan täydellä omalla persoonallisella sydämellä. Myös minä, kuten Karikin, uskon vahvasti siihen, että laajapohjainen osuustoiminnallinen yhteistyö on todella tarpeen ja pitää sisällään suuria potentiaalisia mahdollisuuksia (Näistä asioista, joista olen keskustellut viime aikoina eniten teidän suunnallanne Leena Luhtasen kanssa, voin halutessasi kertoa erikseen).

³⁸⁴ Myös Elannon hallintoneuvoston puheenjohtaja Leena Luhtanen, jonka kanssa olimme olleet yhteydessä ja joka oli omalta osaltaan jo lupautunut mukaan suunnitteilla olevaan osuustoiminnan satavuotisjuhlavaltuuskuntaan, oli yhtä lailla pettynyt. Kun kuitenkin muut E-puolen edustajat, mm. ministeri Veikko Helle ja Tradekan hallituksen puheenjohtaja Olavi Syrjänen, olivat kieltäytyneet, koko hanke kuivui tältä osin kasaan. [Huom! Tämä alaviite ei sisällynyt Lipposelle menneeseen viestiin].

³⁸⁵ Paavo Lipponen vietti lapsuudessaan yhden kesän ”kesäpoikana” Borgströmiä Östersundomin kartanossa oppimassa ruotsia ja opettamassa puolestaan kartanonomistajien Georg- ja Marcus-pojille suomea.

Sinänsä kyllä vähän hämmästelinkin sen saattojoukon koostumusta. Se, että siellä oli koolla suuri joukko sosiaalidemokraatteja, ei tietenkään ollut mikään yllätys. Sen sijaan muun poliittisen kentän edustajien niukkuus oli minulle pienoinen yllätys ja ehkä pettymyskin. Vaikka omassa toiminnassani olen lähtenyt jo vuosia siitä, että asiakysymykset ovat poliittisia rintamalinjoja tärkeämpiä yhteisten asioiden hoitamisessa, niin yllättävän sitkeässä tuo poliittinen leirijako näyttää sittenkin keskuudessamme yhä olevan. Ei edes niin upean ja humanin ihmisen kuin Kari Laitisen saattaminen viimeiselle matkalle näkynyt vaikuttaneen tähän asetelmaan. [--]

Vaikka osuustoiminnallinen yhteistyö on, kuten lukija on hyvin edellä huomannut, teema, jonka merkeissä olen joutunut harvinaisen monta kertaa ”lyömään päätäni seinään”, on se kuitenkin aihepiiri, jota on kaikesta huolimatta yritettävä kaikin keinoin pitää esillä. Eikä vain pidettävä esillä, vaan yritettävä aktiivisesti löytää käytännön keinoja, jossa asiassa päästäisiin eteenpäin. Tämä siksi, että teema liittyy mitä syvällisimmällä tavalla osuustoiminnallisuuden hyödyntämiseen yritysten kilpailuetuna, ja myös siksi, että siihen liittyy muutenkin osuustoiminnan kaikista suurimmat tulevaisuuden potentiaalit niin Suomessa kuin laajemmin.³⁸⁶

Ongelma ei ole kuitenkaan monestakaan syystä yksiselitteinen. Yksi tärkeimpiä syitä on se, että operatiivisella tasolla osuustoiminnallisen yhteistoiminnan tärkeimmät käytännön toteuttajat, yritysten liikkeenjohtajat, eivät ole siitä edelleenkään aidosti kiinnostuneet, innostumisesta puhumattakaan. Syynä lieenee useimpien osalta se, että he pelkäävät sen tarpeettomasti häiritsevän heidän jo muutoinkin riittävän vaikeaa tehtäväänsä – osuustoimintayrityksen johtaminenhan ei ole todellakaan liikkeenjohdon kannalta mikään helppo tehtävä.

Toisaalta nykyisen liikkeenjohtajapolven joukkoon ei ole sattunut siunaantumaan riittävästi sellaisia visionäärejä, jotka osaisivat nähdä tarpeeksi laaja-alaisesti ja kokonaisvaltaisesti asian potentiaalit ja sillä perusteella tarttua aihepiiriin. Lisäksi osuuskuntien nykyistä luottamushenkilöjohtoa vaivaa ainakin jonkinasteinen heikkous ja/tai osaamattomuus.³⁸⁷ Myöskään nykyiseen osuustoiminnalliseen omistajajohtoon ei kokemukseni mukaan ole sattunut osumaan sellaisia kansallisen tason henkilöitä, joilla olisi riittävästi näkemystä, osaamista, halua ja kykyä ottaa tämä huipputärkeä teema hoitoonsa.

Toisaalta oma vakaa käsitykseni on, että tähän teemaan joudutaan vielä jossakin vaiheessa palaamaan. Joko siitä syystä, että viimein oivalletaan ne mahdollisuudet, joita tähän asiakokonaisuuteen sisältyy. Tai sen vuoksi, että osuustoiminta joutuu nykystrategioillaan markkinoilla kilpaillessaan niin ahtaalle yhä mahtavammiksi käyvien globaalinaavan kilpailijoidensa kans-

³⁸⁶ Osuustoimintahan ei ole pelkästään suomalainen ilmiö (ks. esim. www.ica.org; www.copa-cogeca.be) ja siten sen tarjoama kaksinapainen globalisaatiostrategia on tietenkin mahdollinen myös muualla, jossa se pääsee riittävän vahvoihin markkina-asemiin.

³⁸⁷ Osuuskuntien laaja ja kokenut luottamusjohto on ilman muuta yksi osuustoiminnan merkittäviä voimavaroja. Myös henkilötasolla tähän joukkoon kuuluu runsaasti todellisia suuria persoonallisuuksia, joiden kanssa työskenteleminen on ollut suuri ilo. Se, mihin tässä yhteydessä viittaan puhuessani luottamusmiesjohdon heikkoudesta ja/tai osaamattomuudesta, liittyy nimenomaan heidän kykyjensä, kokemuspiirinsä ja osaamisensa riittävyyteen ja laaja-alaisuuteen suhteessa nykyaikaisten suurosuuskuntien asettamiin vaatimuksiin. Esimerkiksi jo yksin kielitaidon puute tai huono kielitaito sekä vaatimaton muodollinen koulutuspohja, jotka ovat vielä nykyisin hyvin yleisiä, ovat tekijöitä, joka rajoittavat oleellisesti mahdollisuuksia seurata yritystoiminnan omistajajohtamisen kannalta oleellisia asioita riittävän laaja-alaisesti ja itsenäisesti.

sa, että sen on viimein pakko ottaa käyttöön myös ne kilpailukykyreservit, joita osuustoiminnalliseen yhteistyöhön ja omistajasynergioihin sisältyy.

Tämän vuoksi suosittelisin, että niitä ajatuksia, joita 1990-luvun alussa kehittelimme, ei jatkossakaan täysin ylenkatsottaisi eikä unohdettaisi, sillä niillä voi olla vielä jossakin vaiheessa käyttöä.

Yksi vaikea yksityiskohta – ja asia, jossa suomalainen osuustoimintaväki on mielestäni mennyt liian helpolla nykyisen liberaalin markkinatalousajattelun mukaan – liittyy osuustoiminnan järjestöyhteistyöhön, joka on selvästikin ollut yksi viime vuosien myllerryksen häviäjiä.

Hieman sen jälkeen kun olin lähtenyt Pellervosta, Seuran hallintoelimet ilmoittivat seuraavansisältöisestä uudesta linjaratkaisusta (Pellervo-Seura 2003):³⁸⁸

Pellervo-Seura jatkaa työtään osuustoiminnan edistämisjärjestönä, mutta sen toimintamenoja alennetaan. Säästöt on tarkoitus saada täysimääräisesti voimaan vuonna 2004. Samalla järjestön toimintaan tehtiin [taustana Osuuspankkikeskuksen ero Pellervo-Seurasta vuoden 2002 lopulla] linjatarkistus siten, että todettiin Pellervon työn erityisen painopisteen olevan maaseudun ja maaseutumaisten taajamien osuustoiminnan edistämisessä.

Vaikka tunnen erityisesti pellervolaisen puolen osalta hyvin ne taustat, joihin em. tiedotteessa kerrottu ratkaisu perustuu, en voi pitää sitä erityisen onnellisena edellä kuvaamiini haasteisiin ja mahdollisuuksiin nähden. Mielestäni tässä nykyinen osuustoimintajohtajien sukupolvi on antanut liian helpolla periksi paineille, jotka eivät välttämättä edusta osuustoimintakentän lopullista näkemystä ja etua tässä asiassa.³⁸⁹ Viittaan tässä tietoruuudussa 19 siteeraamaani professori Porterin näkemykseen [Steinbock 1998] elinkeinoelämän järjestötoiminnan merkityksestä nykyaikaisessa globaalissa markkinatalousympäristössä.

Pidän perinteisten järjestörakenteiden purkamista ja niihin kumuloituneen osuustoiminnallisen osaamispääoman nykyisenkaltaista vaarantamista – niinhän nyt on tosiasiallisesti tapahtumassa – lyhytnäköisenä. Näin erityisesti siitä syystä, että samaan aikaan yritysportaasta karsitaan viimeisetkin sellaiset resurssit, joilla olisi osaamista ja mahdollisuuksia hoitaa tämän rintaman tehtäviä, ja myös Osuustoiminnan neuvottelukunta näyttää ainakin toistaiseksi jäävän vailla omia resursseja toimivaksi virtuaaliorganisaatioksi.

³⁸⁸ Samoihin aikoihin myös Suomen kuluttajaosuustoiminnan liitto (SKOL), josta ei ollut enää pitkään aikaan ollut paljon muuta jäljellä kuin nimi jossakin SOK:n pöytälaatikossa, lakkautettiin vuoden 2003 lopussa.

³⁸⁹ Nyt loppusuoralla olevan tutkimuksen viitekehityksessä asian voi sanoa seuraavasti: Osuustoiminnallisen yrittämisen piirissä on olemassa tiettyjen henkisten palvelujen, organisaatiotutkimuksen, valtakunnallisen jäsenomistajakoulutuksen, mediasuhteiden yms. taso. (Näillä sanoilla osuustoiminnan järjestötoiminnan ydintä luonnehti Juha Kuisma kommentoidessaan minulle alkukeväästä 2004 lähettämässään sähköpostissa kirjani silloista käsikirjoitusluonnosta [Juha Kuisma 2004]), sille on oltava organisaatio/synnyttävä organisaatio. Edunsaajat – osuuskuntien tavalliset jäsenet, jotka ovat kokemukseni mukaan koko ajan halunneet maksaa Pellervo-Seuran tapaisen organisaation olemassaolosta – ovat tämän palvelun valmiita maksamaan. On vain viimein löydettävä ne jo Sukselaisen työryhmän kuusi vuosikymmentä sitten peräänkuuluttamat toimivat mekanismit, joilla kysyntä ja tarjonta saadaan tässäkin asiassa aidosti kohtaamaan.

Se, että Pellervo-Seuran alasajo saatiin aivan kalkkiviivoilla peruutettua – siinä ehdin olla vielä itsekkin mukana – ei muuta muuksi järjestöportaan roolin ja mahdollisuuksien heikentymistä osuustoiminnan tulevan kehityksen kannalta erittäin haavoittuvana ajanjaksona.

Olematta enää itse järjestötoiminnan parissa ja opittuani monta kertaa kantapään kautta ne vaikeudet, joita tähän toimintaan liittyy, olen kuitenkin edelleen sitä mieltä, että erityisesti osuustoiminnassa järjestötoiminnalle ja -osaamiselle olisi nykyisen liberaalin markkinatalousmallinkin puitteissa oma tärkeä roolinsa (vrt. Porter 2001b). Päätös uuden Elinkeinoelämän keskusliitosta (EK) ei ole tässä suhteessa mikään satunnainen erillisilmiö. Pikemminkin se on tärkeä ajan merkki, joka olisi syytä tarkkaan noteerata myös osuustoiminnan piirissä.

On olemassa suuri riski, että suomalainen osuustoiminta menettää sellaista osaamista, jota voi olla kerran menetettynä vaikeaa, kallista ja aikaa vievää saada takaisin. Tällä en suinkaan tarkoita, että kaiken pitäisi olla ja jatkua kuten ennen vaan että tämä osa-alue on osuustoiminnallisen yritystoiminnan kokonaisuudessa aivan yhtä tärkeä tehokkaan toiminnan ja kehittämisen osa-alue kuin yritystason eri toiminnot.

Kehitettäessä osuustoiminnan omistajaohjausta on mielestäni keskitytty viime vuosina liikaa omistajien organisatorisen rooliin, asemaan ja tahtotilaan ja vastaavasti laiminlyöty itse pääasia eli se, miten osuustoiminnan omistajaohjausmalleja ja omistajaohjauksen puitteita voitaisiin kehittää niin, että ne vastaisivat niitä tarpeita, joita osuustoiminnallisesti omistetut liiketoiminnot ja niiden kehittäminen välttämättä luovat (vrt. valtionyhtiöiden omistajaohjauksen piirissä viime vuosina tapahtunut kehitys, liite 12).

Jos tähän asiaan ei pikaisesti paneuduta, pelkään että osuustoiminnan on vaikea saavuttaa ja nyky-yhteiskunnan tehokkuusvaatimusten edellyttämällä tavalla täyttää niitä professori Porterin peräänkuuluttamia odotuksia, joita uusi kaksinapainen suomalainen talousmalli siltä edellyttää (ks. esimerkiksi TE 2003b). Siis sitä, että myös osuustoiminta hoitaisi vähintään samalla tehokkuudella kuin muu kansainvälistyneempi osa talouselämäämme oman osansa kansakuntamme materiaalisessa arvontuotannossa ja kansantaloudellisten resurssien käytössä ja sillä perusteella samalla tarjoaisi taloudellisesti tehokkaasti toimivan rakenteen, jolla suomalainen talousmallin kansalliset intressit voidaan globaalitaloudessa turvata.

Uskoisin, että Pellervon omistajaohjaustyöryhmän mietinnössä (Pellervo-Seura 2001a) on edelleen hyvät ainekset, joiden avulla asiaa voidaan lähteä kehittämään. Erityisesti korostaisin sitä, että osuustoiminnalle on tärkeää pitää riittävän tiiviit yhteydet ja tuntosarvet siihen, mitä omistajaohjauksen valtavirrassa – niin teoriassa kuin käytännössä – tapahtuu.

Tällä en tarkoita, että osuustoiminnan pitäisi omaksua valtavirran cg-mallit sellaisenaan – jotka nekään eivät ole valmiita ja ikuisia, kuten mm. Bengt Holmström on yrittänyt jatkuvasti meille kertoa (ks. esimerkiksi OT 2001, Holmström 2001; Holmström & Kaplan 2001; Söderström [red.] et al. 2003) – vaan nimenomaan sitä, että niiden kehittäminen olisi analyttisesti ankkuroidava nykyistä paremmin alan jatkuvasti kehittyvään tutkimustyöhön ja valtavirtaan.

Yleisen suunnan uskon myös osuustoiminnan omistajaohjauksen osalta olevan kohti entistä tehokkaammin markkinaohjauksen tarjoamat mahdollisuudet hyödyntävää, mutta samalla osuustoiminnan erityispiirteet aidosti ja omintakeisesti huomioon ottavaa järjestelmää.

KIRJALLISUUS

Julkaistut lähteet

- Aaltonen Seppo 1988. *Euroopan yhteisön maatalouspolitiikka*. PTT:n raportteja ja artikkeleja 74, Espoo.
- Aho Esko 2003. *Sattuma suosii valmistautunutta*. Polemia-sarjan julkaisu nro 52, Kunnallissalan kehittämissäätiö KAKS, Helsinki, Pole-Kuntatieto Oy.
- 1996. ”Itseohjautuva talousjärjestelmä – vaihtoehto markkinavaimien ja korporaatioiden vallalle” teoksessa *Suunta 2002 – suomalainen tie uudelle vuosituhannele* [OKO:n pääjohtaja Pauli Komin 60-vuotisjuhla-julkaisu]. Helsinki: Otava: 176–181.
- Ahtisaari Martti 1998. ”Suomen talouden rakenne ja omistus.” Tasavallan presidentin puhe Elinkeinoelämän valtuuskunnan kevätkokouksessa 11.5.1998.
- Alasuutari Pertti 2004. *Suunnittelutaloudesta kilpailutalouteen: miten muutos oli ideologisesti mahdollinen?* Helsinki, Sitra, www.sitra.fi/julkaisut
- Alchian Armen & Demsetz Harold 1972. ”Production, Information Costs, and Economic Organization”. 62 American Economic Review: 777–783.
- Allen Gray 2000. *The Almond People. Blue Diamond Growers at 90. A history of Blue Diamond Growers upon the celebration of 90 years of service and leadership in California's almond industry*. Sacramento, CA: Blue Diamond Growers.
- Ali-Yrkkö Jyrki 2003. ”Patterns of the Finnish Merger and Acquisitions Activity”. Teoksessa Hyttinen & Pajarinen (eds.) 2003: 177–200
- & Ylä-Anttila Pekka 2003. ”Globalization of Business in a Small Country – Does Ownership Matter?” Teoksessa Hyttinen & Pajarinen (eds.).
- Allén Tuovi (toim.) 2003. *Askelmerkit tulevaisuuteen. Suomi 2015-ohjelman loppuraportti*. Helsinki, Sitra (ks. www.sitra.fi/suomi2015)
- & Karhu Matti (toim.) 2003. *Pennejä taivaasta? Talouspolitiikkakoulutusta 25 vuotta*. Helsinki, Edita.
- Amable Bruno 2003. *The Diversity of Modern Capitalism*. Oxford University Press.
- Arantola Heli 2003. *Uskollinen asiakas*. Helsinki, WSOY.
- 2002. *Relationship Drivers in Provider – Consumer Relationships. Empirical Studies of Customer Loyalty Programs*. Ekonomi och samhälle no 111.
- Argyris C. 1991. ”Teaching smart people how to learn”. Harvard Business Review: May-Jun, Vol. 69/3: 99–109.

- Aunesluoma Juhana 2003. "Managerial Capabilities, Learning Base and Nokia's Fall and Rise in Electronics and Mobile Communication". Teoksessa Mannio, Vaara & Ylä-Anttila 2003 (eds.): 347–364.
- Barton David 2000. "What Is a Cooperative?" Teoksessa *Cooperatives: An Economic and Management Perspective*.
- Barton David 1989. "Principles, Cooperatives in Agriculture". Teoksessa Cobia (ed.) 1989, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Batou Jean & Thomas David [eds.] 1998. *Uneven Development in Europe 1918-1939*. International Economic and Social History Publications 12.
- Baxter, M. & Jermann, U. 1997. "The International Diversification Puzzle Is Worse Than You Think". *American Economic Review* 87: 170–180.
- Bekkum van Onno-Frank & van Dijk Gert (eds.) 1997. *Agricultural Co-Operatives in the European Union. Trends and Issues on the Eve of the 21st Century*. Assen, The Netherlands, Van Gorcum.
- Berle Adolph A. & Means Gardiner C. 1932. *The Modern Corporation and Private Property*. New York, Harcourt. Brace and World.
- Björkman Ingmar, Hammarqvist Karl-Olof, Hundsnes Tore, Söderberg Anne-Marie, Tienari Janne & Vaara Eero 2003. "The Nordea Case and the Nordic Setting." Teoksessa Söderberg Anne-Marie & Vaara Eero (Eds.) 2003. *Merging across Borders. People, Cultures and Politics*. Copenhagen, Copenhagen Business School Press: 49–60.
- Blair M. 1995. *Ownership and Control. Rethinking corporate governance for the twenty-first century*. Washington DC, Brookings Institution.
- Blåfield Antti 2003. "Sanat eivät riitä kertomaan" [Pohjoismaisen pääomasijoittaja Nordic Capital'in Hackmanin ostotarjouksesta]. Helsingin Sanomat/Merkintöjä 15.10.2003: A 4.
- Borgström Marcus H. 2004. "Miksi osuustoimintayritykset kansainvälistyvät ja mitä hyötyä siitä on jäsenille?" Esitelmä Pellervo-Seuran aluseminaarissa 1.3.2004 Seinäjoella (julkaistu Ilkka 2.3. ja Maaseudun Tulevaisuus 3.3.2004).
- Bühler Waldemar 1987b. *Yrittäjyys kasvaa meistä*. Lappeenranta: Etelä-Saimaan kusrannus/SYKL ry.
- 1987a. "Aatteen markkinointi." Teoksessa *Johtaminen ja johtajuus*. (toim. P. Porenne). Lappeenranta, Suomen Reserviupseeriliitto.
- The Cadbury Committee Report. Financial Aspects of Corporate Governance* 1992. UK, Burgess Science Press.
- Carver John 2002a. *On Board Leadership*. Jossey-Bass.

- Casadesus-Masanell Ramon & Khanna Tarun 2003. "Globalization and Trust: Theory and Evidence from Cooperatives". *Trust, Institutions and Globalization* -seminaarissa esitetty työpaperi, Ann Arbor, MI and Harvard Business School.
- & Khanna Tarun 2002. *Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)*. Harvard Business School, HBS case N9-702-457, February 18.
- Castells Manuel & Himanen Pekka 2001. *Suomen tietoyhteiskuntamalli*. Helsinki, Sitra (julkaisu 242) ja WSOY
- Chaddad Fabio R. & Cook Michael L. 2002. "An Ownership Right Typology of Cooperative Models". University of Missouri – Columbia, College of Agriculture, Food & Natural Resources, Department of Agricultural Economics, Working Paper No. AEWP 2002-06, May.
- Chandler Alfred 1990. *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge MA, London England, The Belknap Press of Harvard University Press
- 1977. *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA, The Belknap Press.
- 1962. *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA, MIT Press.
- Charkham Jonathan 1994. *Keeping Good Company. A Study of Corporate Governance in Five Countries*. Oxford, Clarendon Press.
- Coase Ronald H. 1991. "1991 Nobel Lecture: 'The Institutional structure of Production'" Teoksessa *Introduction*. (toim. Williamsson & Winter).
- 1937. "The Nature of the Firm". *Economica*, November 4: 386-405.
- Cobia David W. & Anderson Bruce L. (eds.) 2000. *Cooperatives: An Economic and Management Perspective*. Luokkahuonekäytössä oleva julkaisematon käsikirjoitusluonnos 21.6.2000/Prentice Hall.
- Cook Michael L., Iliopoulos Constantine & Chaddad Fabio r. 2000. "Cooperative theory: A new Institutional Economics Approach." teoksessa Cobia & Anderson (eds.). 1–27.
- Crocombe Graham T., Enright Michael J. & Porter Michael E.. (with Caughey Tony, Hoddinott Richard, O'Boyle Yerry, Rockafellow Scott, Shaer Bettina, Sheppard Marie, West Jonathan) 1991. *Upgrading New Zealand's Competitive Advantage*. Auckland, Melbourne, Oxford, New York, Oxford University Press.
- Czarniawska Barbara & Sevón Guje (eds.) 2003. *Northern Lights: Organization Theory in Scandinavia*. Liber Abstract.
- Csikszentmihályi Mihály 1996. *Creativity. Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York, HarperPerennial.

- Djelic Marie-Laure 1998. *Exporting the American Model. The Postwar Transformation of European Business*. Oxford University Press.
- & Quack Sigrid (Eds.) 2003. *Globalization and Institutions. Redefining the Rules of the Economic Game*. Cheltenham, UK – Northampton, MA, USA, Edward Elgar.
- Dodwell 1992. *Industrial Groupings in Japan – The Anatomy of the "Keiretsu"*. Dodwell Marketing Consultants. An Inchape Company. Tenth Edition 1992/93.
- Egerstrom Lee, Van Dijk Gert & Bos Pieter 1996. *Seizing Control: The International Market Power of Cooperatives*. Rochester, MS, Lone Oak Press.
- Elintarviketieto 1998. "GallupKanava 8/98. Väestön suhtautuminen osuustoimintaan. Pellervo-Seura ry", Juha Tauriala, 26.10.1998 (työ 4402009).
- Englund Peter & Vihriälä Vesa 2003. *Financial Crises in Developed Economies: The Cases of Sweden and Finland*. PTT:n työpapereita 63 (March), Helsinki.
- Enriquez Juan & Goldberg Ray A. 2000. "Transforming Life, Transforming Business: The Life-Science Revolution". Harvard Business Review Mar 1
- Eräsaari Risto 2000. "Elämänpolitiikan kontingenssi" teoksessa Roos J.P. & Hoikkala Tommi (toim.) *2000-luvun elämä. Sosiologisia teorioita vuosituhatosen vaihteessa*. Tampere, Gaudeamus: 76–79.
- Estevez-Abe Margarita, Iversen Torben & Soskice David 2001. "Social Protection and the Formation of Skills: A Reinterpretation of the Welfare State" teoksessa Hall & Soskice (eds.) 2001: 145–183.
- EU 2001a. *Financial Participation of Employees in the European Union*. Commission staff working paper, July, Brussels.
- 2001b. *Co-operatives in Enterprise Europe*. Commission draft consulting paper. December, Brussels.
- 2001c. *Co-operatives in Social Development*. Report of the Secretary General, December, Brussels.
- EVA 2005. *Onnellisuuden vaikea yhtälö. EVA:n kansallinen arvo- ja asennetutkimus 2005*. 2.3.2005/Kai Torvi & Pentti Kiljunen, Helsinki.
- 2004. *Suomen menestyksen eväät. Tiekartta tulevaisuuteen*. EVA Raportti, 5.10.2004 Tapani Ruokanen, Helsinki.
- 2003. *Vaatelias vaalikansa. Raportti suomalaisten asenteista 2003*. Elinkeinoelämän Valtuuskunta, Helsinki.
- Fann K.T. 1970. *Peirce's Theory of Abduction*. The Hague, Martinus Nijhoff.

- FESE 2002. *Share ownership structure in Europe*. Federation of European Securities Exchanges.
- Finnish Agri-Cooperative HBS-Team 1992. "Competitive Strategy Development, Pellervo Group/Food Sector". Kurssityö Harvard Business Schoolin *Executive Program in Competition and Strategy* -kurssille, August 24.
- Fligstein Neil 2001. *The Architecture of Markets. An Economic Sociology of Twenty-first-century Capitalist Societies*. Princeton University Press
- 1990. *The Transformation of Corporate Control*. Cambridge, MA – London, Harvard University Press.
- & Mara-Drita Iona 1996. "How to Make a Market: Reflections on the Attempt to Create a Single Market in The European Union". *American Journal of Sociology* 102(1): 1–33.
- Friedman Thomas L. 2000. *The Lexus and the Olive Tree. Understanding Globalization*. Random House.
- Fukujama Francis 1992. *The End of History and the Last Man*. Free Press.
- Fulton Murray 1999. "Cooperatives and Member Commitment". *The Finnish Journal of Business Economics* 4/1999: 418–437 (saatavissa myös internetistä: <http://www.pellervo.fi/finncoop/proceedings.html>).
- Gebhard Hannes 1898. *Maanviljelijäin yhteistoiminnasta ulkomailla*. (Kansantaloustieteellisen yhdistyksen palkitsema teos). Helsinki, Otava.
- Gerlach Michael L. 1992. *Alliance Capitalism. The Social Organization of Japanese Business*. University of California Press.
- Goldberg Ray A. 1998. "Suomen elintarviketalous ja kansainvälisten markkinoiden muutos" teoksessa Skurnik (Toim.) 1998: 111–115.
- Greenbury Richard 1995. *Greenbury Committee: Directors' remuneration, report of a study group chaired by Sir Richard Greenbury*. July 1995, Burgess Science Press.
- Grinblatt, M. & Keloharju, M. 2001. "How Distance, Language and Culture Influence Stock Market Holdings and Trading". *Journal of Finance* 56: 1053–1073.
- Grossman Sanford & Hart Oliver 1986. "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Lateral and Vertical Integration". *J. of Political Economy* 94: 691–719
- Haavisto Antti & Laaksonen Kalle 1991. *Suomen elintarvikkeiden vapaakaupasta Efta- ja EEC-kauppasopimusten valossa*. PTT:n raportteja ja artikkeleja 98, Espoo.
- Haavisto Erkki 1994. *Suomen ja eräiden EU-maiden maatalouden tulovertailu*. PTT:n raportteja 129, Espoo.

- Haavisto Heikki 1999b. ”PTT:n ensimmäiset vuosikymmenet”. PTT Katsaus 4/1999: 1–14, Helsinki.
- 1999a. Juhlapuhe suomalaisen osuustoimintaliikkeen satavuotisjuhlassa Finlandia-talolla 2.10.1999. Lyhennelmä puheesta on julkaistu Osuustoiminta-lehti 6/1999: 10–11.
- 1989. ”Osuustoiminnassa vastaus tämän päivän haasteisiin (Pellervo-Seuran valtuuskunnan puheenjohtajan avaussanat Seuran 90-vuotisjuhliissa Vanhalla ylioppilastalolla Helsingissä 2.10.1989). Osuustoiminta-lehti 6/89: 26.
- 1992. ”Uskonpuhdistuksen aika?” Osuustoiminta-lehti 3/92: 9–11.
- Hakala Aarne 1987. ”Maltilla yhtiöittämiseen”. Osuustoiminta-lehti 6-7/87: 3.
- Halava Ilkka 2002. ”Suomalainen arvomaailma muuttuu yhä yksilöllisemmäksi: Pystyykö osuustoiminta hyödyttämään etsikkoaikansa?” [tiivistelmä Pellervon Päivä 2002 -seminaarin puheenvuorosta]. Osuustoiminta-lehti 3/2002: 25.
- Hall Peter A. 1986. *Governing the Economy. The Politics of State Intervention in Britain and France*. Cambridge and Oxford, Polity Press.
- & Soskice David (eds.) 2001. *Varieties of Capitalism. The institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford/New York, Oxford University Press.
- Hancké Bob 2001. ”Revisiting the French Model: Coordination and Restructuring in French Industry” teoksessa Hall & Soskice (eds.) 2001: 307–334.
- Hansmann Henry 1999a. ”Cooperative Firms in Theory and Practice”. The Finnish Journal of Business Economics 4/1999: 387–403 (saatavissa myös internetistä: <http://www.pellervo.fi/finncoop/proceedings.html>).
- 1999b. ”Osuustoimintayritykset teoriassa ja käytännössä”. Kansantaloudellinen aikakauskirja 3/1999: 475–484 (artikkeli on suora suomennos artikkelista 1999a, saatavissa myös internetistä: www.pellervo.fi/viestinta/index.htm --> tiedotteet, artikkelit).
- 1996. *The Ownership of Enterprise*. Cambridge, MA-USA/London: UK, The Belknap Press of Harvard University Press.
- Hart Jeffrey 1992. *Rival Capitalists. International competitiveness in the United States, Japan, and Western Europe*. Ithaca and London, Cornell University Press.
- HBS 1992. *Valio*. Harvard Business Schoolin opetuskeisi [Suomalainen osuusmeijeritoiminnan sopeuttaminen EU-haasteisiin] N9–593–065 (Willis Wincent N. & Goldberg Ray A.)
- 1993. *Finn Coop Pellervo*. Harvard Business Schoolin opetuskeisi [Suomalaisen osuustoiminnallisen lihaveellisuuden EU-sopeutus] N9–793–130 (Enright Michael E. & Cohn Jeffrey) sekä sen taustaksi Pellervo-Seurassa laadittu materiaalipaketti Finn Coop Pellervo (Finnish cooperative meat industry)/Harvard Business School, Enright & Cohn, 1993

- Heikka Mikko 2003. ”Pörssijulmurit ja kohtuus”. Suomen Kuvalehti 51–52/19.12.2003: 72.
- Heikkinen Sakari 2000. *Paperia maailmalle. Suomen Paperitehtaiden yhdistys – Finnmap 1918–1996*. Keuruu.
- Heinäluoma Eero 2002. ”Monipuolisen omistajuuden merkitys”. Ilkka 2.4.2002.
- Henttinen Annastiina 1999. ”Kolmannen tien etsijät”. Teoksessa Kuisma et al. 1999: 29–242.
- Hernesniemi Hannu, Lammi Markku & Ylä-Anttila Pekka 1995. *Kansallinen kilpailukyky ja teollinen tulevaisuus*. ETLA(Sarja B105)/Sitra (Julkaisu 145), Helsinki, Taloustieto.
- & Viitamo Esa 1999. *Suomen energiaklusterin kilpailuetu*. ETLA: Sarja B 154.
- Herranen Timo 2004. *Yhdessä eteenpäin. SOK 100 vuotta 1904–2004*. Helsinki, Edita.
- Hirst P. & Thompson G. 1996. *Globalization in Question. The International Economy and the Possibilities of Governance*. London, Polity Press.
- Hirvonen Ahti, Niskakangas Heikki & Steiner Maj-Lis 2003. *Corporate governance. Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely*. Helsinki, WSOY.
- , ----- & Wahlroos Juha 1997. *Hyvä hallitustyöskentely*. Helsinki, WSOY. (myös Sitran julkaisusarja nro 155).
- Holmstrom Bengt 2001. ”Optoiden lyhyt historia”. (Osuuspankkijärjestön tutkimussäätiöiden teemapäivässä 30.1.2001 pidetystä esitelmästä toimittanut Matti Huomo), Chydenius/Osuuspankkiryhmän talousjulkaisu 1/2001: 18–21.
- 1999c. ”Osuuskuntien tulevaisuus yritysmaailman murroksen valossa”. Kansantaloudellinen Aikakauskirja 1999/3: 496–507 (artikkeli on suora suomennos Holmström 1999b, saatavissa myös internetistä; www.pellervo.fi/viestinta/index.htm -> tiedotteet, artikkelit).
- 1999b. ”Future of Cooperatives: A Corporate Perspective”. The Finnish Journal of Business Economics 4/99: 404–417. (saatavissa myös internetistä: <http://www.pellervo.fi/finncoop/proceedings.html>)
- 1999a. ”The Firm as a Subeconomy”. J. Law Econ. Organ. 15 (1), Apr.: 74–102
- 1988. ”Ajatuksia arvopaperimarkkinoiden merkityksestä ja kehittämisestä”. Teoksessa *Markkatalous maailmalla. Jaakko Lassilan 60-vuotisjuhlakirja*. Helsinki, WSOY.
- 1986. ”Taloudelliset kannustimet ja talouden organisointi”. Juhlaesitelmä ETLAn 40-vuotisjuhlaseminaarissa 20.8.1986, ETLA.
- & Kaplan Steven N. 2001. ”Corporate Governance and Merger Activity in the United States: Making Sense of the 1980s and 1990s”. J. of Economic Perspectives Volume 15, Number 2 – Spring: 121–144.

- & Milgrom Robert 1998. "The Boundaries of the Firm Revisited". J. of Economic Perspectives Volume 12, Number 4 – Fall 1998: 73–94.
- & Tirole Jean 1989. "The Theory of the Firm" teoksessa Schmalensee R. & Willig R. (eds.) 1989. *Handbook of Industrial Organization*. New York, North Holland: 61–133.
- Honkapohja Seppo & Ingberg Mikael (Eds.) 1993. *Macroeconomic Modelling and Policy Implications. In Honour of Pertti Kukkonen*. Contributions to Economic Analysis 216. North Holland.
- Koskela Erkki & Paunio Jouko 1996. "The Depression of the 1990's in Finland: An Analytic View". Finnish Economic Papers 9 (1).
- Huhtaniemi Pekka 2003. "Paavo Kaarlehto". Teoksessa *Suomalainen diplomaatti. Muotokuvia muistista ja arkistojen kätköistä*.
- Hulkko Kustaa 2004. *Pihalla kuin lumiukko? Pankkivaltuuston keskusteluja rahapolitikasta ja pankkikriisistä*. Helsinki, Edita.
- & Pöysä Jorma 1998. *Vakaa markka. Teot ja tarinat*. Helsinki, WSOY/Sitra (julkaisu nro 208).
- Huolman Mika, Pulkkinen Matti, Rissanen Mia, Tainio Risto & Tukiainen Sampo 1999. *Ulko-maisen omistuksen vaikutus yrityksen johtamiseen ja innovaatioon*. Helsinki: LTT-Research Ltd.
- , Walden Pia, Pulkkinen Matti, Ali-Yrkkö, Tainio Risto & Ylä-Anttila Pekka 2000. *Omistajien etu – kaikkien etu? Suomalaiset johtamis- ja valvontajärjestelmät murroksessa*, Helsinki, ETLA (B 171), LTT-Tutkimus Oy (B 162) ja Sitra (237).
- Huovari Janne, Laakso Seppo, Luoto Jani & Pekkala Sari 2002. *Asuntomarkkinoiden alueellinen ennuste*. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja no 185, Helsinki.
- Hyytinen Ari & Pajarinen Mika 2003a. "Introduction" teoksessa Hyytinen & Pajarinen (eds.) 2003: 1-13.
- 2003b. "Financial Systems and Venture Capital in Nordic Countries: A Comparative Study". Teoksessa Hyytinen & Pajarinen (eds.) 2003: 19–63.
- Hyytinen Ari & Pajarinen Mika (eds.) 2003. *Financial Systems and Firm Performance: Theoretical and Empirical Perspectives*. Helsinki, ETLA B:200.
- Häikiö Martti 2003. *Historia ja väärät profeetat. Kirjoituksia Suomen historian kipupisteistä*. Helsinki: Edita/Kleio.
- 2001. *Nokia Oyj:n historia 1–3*. Helsinki, Edita.
- 1997. *Satoa ja katoa Hankkijan saralla. Hankkijan ja Noveran historia 1955–1992*. Helsinki, Kirjayhtymä.

- Hämäläinen Heikki & Tuurna Sami 1982. *Kansantalous 2000*. Helsinki, ETLA, sarja B 33.
- Härmälä Esa 1995. ”Omistajien valvottava hintoja”. Maaseudun Tulevaisuus/Puheenjohtajan palsta, 5.10.1995.
- Ihamuotila Mika 1994. *Corporate Ownership, Capital Structure and Investment. A Theory and Evidence*. Acta 97. Helsinki, HKKK.
- Ikäheimo Seppo, Löyttyniemi Timo & Tainio Risto 2003. *Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät. Hyvä saa palkkansa?* Enterprise Adviser -kirja, Helsinki, Talentum.
- Immonen Nina 2004b. ”Lisensiaattitutkimus suomalaisesta yhteisötaloudesta: Osuuskunnilla neljänneksen siivu maksetuista palkoista.”. Osuustoiminta-lehti 3/2004: 42.
- Isosaari Heikki 1994. *Elintarvikeyritysten strategiavalinta: kasviöljy- ja margariiniteollisuus EU-jäsenyyden kynnyksellä*. PTT:n raportteja 120, Espoo.
- Janhonen Helena 1992. *EY ja Suomen kiinteistönomistus*. PTT:n raportteja 111, Espoo.
- Jensen Michael & Meckling William 1976. ”Theory of the Firm. Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”. 3 Journal of Financial Economics: 305.
- Jokinen Juhani, Kari Päivi & Virtanen Martti (toim.) 2004. *Kilpailun puolella – Uutta väylää avaamassa. Matti Purasjoki 60 vuotta*. Jyväskylä, Kilpailuvirasto.
- Juutinen Heikki, Stenström Åke & Vuori Raimo 2002. *Tehokas omistajahallinto. Osuuskunnan hallintohenkilön käsikirja*. Helsinki, Pellervo-Seura.
- Kaarlehto Paavo 1956. *On the Economic Nature of Cooperation*. Stockholm: Acta Agriculturae Scandinavica VI:4.
- Kajanoja Jouko, Kiander Jaakko & Voipio Iikka 2002. *Tutkimus ja talouspolitiikka. Kirjoituksia taloudellisesta kasvusta*. Helsinki: VATT-julkaisuja 33.
- Kalela Jorma 1972. *Historian tutkimusprosessi. Metodinen opas oman ajan historiaa tutkiville*. Helsinki, Gaudeamus.
- Kallio Panu 1991. *Euroopan yhteisön maatalouden valuuttakurssijärjestelmä*. PTT:n raportteja 96, Espoo.
- Kalmi Panu 2003. ”Osuustoiminnan liiketaloustieteellisen tutkimuksen ja opetuksen kehittäminen. Selvitysmiehen loppuraportti Osuustoiminnan neuvottelukunnalle”. Osuustoiminta-lehti 5/2003: 39–43.
- 2002. ”Osuuskuntien erityispiirteistä”. Kansantaloudellinen Aikakauskirja –98. vsk – 4/2002: 377–393.
- Kanniainen Vesa 1999. ”Yrittäjyys kansantalouden näkökulmasta” teoksessa Lehtonen Pekka 1999. *Strateginen yrittäjyys*, Helsinki, Kauppakaari: 12–23.

- 1994. "Growth and Technical Change in Finland: The Role of Collective Sharing of Economic Risks". Luku 4 teoksessa Vuori S. & Vuorinen P. (eds.) 1994. *Explaining Technical Change in a Small Country – The Finnish National Innovation System*, Heidelberg, Physica-Verlag - ETLA, Series b No. 84: 79-102.
- Kannainen Vesa & Sintonen Matti (toim.) 2003. *Etiikka & Talous*. Helsinki, WSOY.
- Kantola Anu 2002. *Markkinakuri ja managerivalta. Poliittinen hallinta Suomen 1990-luvun talouskriisissä*. Viestinnän julkaisuja 6, Viestinnän laitos, Helsingin yliopisto, Palas/Loki-Kirjat.
- Kapitan Tomis 1990. "In What Way is Abductive Inference Creative?" Transactions of the Charles S. Peirce Society 26/3: 499-512.
- Kaplan Steven 1998. "The American Model. Evolution or Revolution". Esitelmä Sitran järjestämässä *Conference on Corporate Governance* -seminaarissa, Helsinki 24.9.1998.
- Karhu Sami 1999. "Osuuskunnat taas ovat suorastaan affääriyrityksiä" teoksessa Kuisma et al. 1999: 243–426.
- Karhunen J. & Keloharju M. 2001. "Shareownership in Finland". Liiketaloudellinen aikakauskirja 2/01: 188–266.
- Kasvio Antti & Nieminen Ari 1999. *Kilpailu työstä. Tutkimus globalisaatiosta, maailmanlaajuisesta työpaikkakilpailusta ja Suomen mahdollisuuksista*. Vammala, Sitra ja Tampere University Press.
- Katzenstein Peter 1985. *Small States in World Markets: Industrial Policy in Europe*. Ithaca and New York, Cornell University Press.
- Kauhanen Anna-Liina & Lyytinen Jaakko (toim.) 2003. *Parasta ennen 01 01 2015. Tulevaisuuden tekijät – Suomi 2015: Suomen tulevaisuuden menestystekijät ja haasteet. Suomi 2015 -ohjelman 7. kurssin loppuraportti*. Helsinki, Sitra (ks. www.sitra.fi/suomi2015).
- Kekkonen Urho 1952. *Onko maallamme malttia vaurastua?* Helsinki, Otava.
- Kennedy Paul 1987. *The Rise and Fall of the Great Powers. Economic Change and Military Conflict from 1500 to 2000*. New York, Random House.
- Kettunen Jyrki 2002. *Kuuseen kurkottajat – Teknologian kehitys Metsäliiton piirissä 1950-luvulta vuosituhatien vaihteeseen*. Espoo, Metsäliitto.
- Khanna Tarun & Fishman Raymond 1999. "Is Trust a Historical Residue? Information Flows and Trust Levels". J. of Economic Behavior and Organization 38/1: 79–92.
- Kiander Jaakko 2004. "Kiina-ilmion takana on kilpailukyvyyn heikentyminen". Helsingin Sanomat 12.3.2004.
- & Virtanen Sari (eds.) 2002. *1990s Economic Crisis. The Research Programme on the Economic Crisis of the 1990s in Finland. Final Report*. VATT-julkaisuja 27:7, Helsinki.

- & Vartia Pentti 2004. ”Pekka ja markka” teoksessa Allén Tuovi & Pekkarinen Jukka (toim.) 2004. *Pekka Korpinen: Metropolien rakentaja*. Palkansaajien Tutkimuslaitos: 97–107.
- 1998. *Suuri lama. Suomen 1990-luvun kriisi ja talouspoliittinen keskustelu*. ETLA, Sarja B 143, Helsinki.
- Kivelä Maija 1994. *Suomen lammastalous ja EU-jäsenyys*. PTT:n raportteja 122.
- Kivikko Lasse, Lindell Martin & Naukkarinen Arto (toim.) 1997. *Kilpailu strategisena valmentajana*. Ekonomia -sarja. Suomen Strategisen Johtamisen Seura ja WSOY.
- Klamer Arjo & Leonard Thomas 1994. ”So what’s an Economic Metaphor?” teoksessa Mirowski Philip (ed.) 1994. *Natural Images in Economics*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Koivisto Mauno 1998. *Koulussa ja sodassa*. Helsinki, Kirjayhtymä.
- 1997. *Liikkeen suunta*. Helsinki, Kirjayhtymä.
- 1995. *Kaksi kautta II. Historian tekijät*. Helsinki, Kirjayhtymä.
- 1994. *Kaksi kautta I. Muistikuvia ja merkintöjä 1982–1994*. Helsinki, Kirjayhtymä.
- Komi Pauli & Huomo Matti 1997. ”Osuuspankkiryhmän riskienhallinta ja sijoituspolitiikka” teoksessa Kivikko, Lindell & Naukkarinen (toim.). 1997. Ekonomia -sarja. Suomen Strategisen Johtamisen Seura ja WSOY: 34–63.
- Komiteamietintö 1900. *Laki- ja talousvaliokunnan mietintö N:o 9 Keisarillisen Majesteetin armollisen esityksen johdosta, joka koskee osuustoimintalakia*. 23.5.1900.
- Kontio Sakari 1990. ”Jämäkämpi ote, omistajat!”. Osuustoiminta-lehti 2/90.
- 1988. ”Omistajarooli esiin”. Osuustoiminta-lehti 4/88.
- KOP 1988. *Markkatalous maailmalla. Jaakko Lassilan 60-vuotisjuhlakirja*. Helsinki, WSOY.
- Koroma Johannes 2003. *Sanan voimalla. Johannes Kaarlonpoika Koroma. 60-vuotias 16. maaliskuuta 2003*. Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto, Helsinki.
- Kortteinen Matti 1987. *Hallittu rakennemuutos?* Helsinki: Hanki ja Jää
- Koski Timo H.A. 1988. *Ownership Strategy and Competitive Advantage*. Helsinki: Acta Polytechnica Scandinavica. Mathematics and Computer Science Series No. 49.
- KPMG 2002. *Pörssiyritysten omistajien erilaiset strategiat*. KPMG Consulting Oy (toim. Olli-Pekka Lumijärvi), Helsinki
- Kouri Pentti 1996. *Suomen omistaja ja elämäni muut roolit*. Helsinki, Otava.

- 1986. ”Valta pankeille, pankit valtiolle. Viekö keskittyminen Suomen sosialismiin”. *Osuustoiminta-lehti* 2/86: 18–19.
- Kristensen Per Hull 1996. ”Variations in the Nature of the Firm in Europe” teoksessa Kristensen Per Hull & Whitley Richard (eds.) 1996: 1–36.
- , Lilja Kari & Tainio Risto 1996. ”Comparing typical firms in Denmark and Finland: the basis of the Danish and Finnish case-studies” teoksessa Kristensen & Whitley (eds.) 1996: 113–117.
- Kristensen Per Hull & Whitley Richard (eds.) 1996. *The Changing European Firm. Limits to Convergence*. London and New York, Routledge.
- Krugman Paul 1995. ”Globalization and the inequality of nations”. Working papers no. 5098, Cambridge, MA, NBER.
- KTM 2001. *Elinkeinopolitiikka uudessa taloudessa*. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja 6, lokakuu, Helsinki.
- Kuhmonen Tuomas 1994. ”*Baijerin tie*” ja *Hollannin malli; kansallinen politiikka ja markkinat Euroopan talouden muovaajina*. PTT:n raportteja 119, Espoo.
- 1993. *Suomen EY-jäsenyyks, maatalojen sopeutuminen ja verotus*. PTT:n raportteja 117, Espoo.
- 1992. *Suomen maatalous- ja maaseutupolitiikan keinot EY:n jäsenenä*. PTT:n raportteja 102, Espoo.
- 1991. *EY-jäsenyyden vaikutuksista Efta-maiden maataloudelle*. PTT:n raportteja 95, Espoo.
- 1990. *Maatalojen verotus eräissä Euroopan maissa*. PTT:n raportteja 90, Espoo.
- , Post Jaap J., Strijker Dirk & Terluin Ida J. 1992. *EY:n epäedullisten maatalousalueiden tukijärjestelmä ja sen soveltuvuus Suomeen*. PTT:n raportteja 107A, Espoo.
- Kuhn Thomas S. 1962 [1970]. *The Structure of Scientific Revolution*. Chigaco, University of Chigaco Press.
- Kuisma Juha 1994a. ”Verkostoista suomalainen talousstrategia”. Toimittajan yhteenveto teoksessa Kuisma (toim.) 1994: 7–10.
- Kuisma Juha 1994b. ”Verkostojen taloudesta” teoksessa Kuisma (toim.) 1994. Helsinki, Pellervon näkökulma 5: 102–117.
- 1985. *Tehdasjärjestelmän tuotantotalous ja maatalouden erityisluonne*. PTT:n raportteja 45, Espoo.
- (toim.) 1994. *Verkostotalous*. Pellervon näkökulma 5, Helsinki.

- Kuisma Markku 2004. *Kahlittu raha, kansallinen kapitalismi. Kansallis-Osake-Pankki 1940–1995*. Helsinki, SKS.
- 1999. ”Meillä ei ole mitään Rockefelleriä [--] mutta meillä on osuustoiminta” teoksessa Kuisma et al. 1999: 9–28.
- 1998. ”Cooperation in Competition: Finland, an Example of Successful Development, 1918–1938”. Teoksessa *Uneven Development in Europe 1918–1939* (Jean Batou & Thomas David [eds.]), International Economic and Social History Publications 12: 410–445.
- 1997. *Kylmä sota, kuuma öljy. Neste, Suomi ja kaksi Eurooppaa*. Helsinki, WSOY.
- 1993. *Metsäteollisuuden maa. Suomi, metsät ja kansainvälinen järjestelmä 1620–1920*. Helsinki.
- 1992. ”Suomi taloutena – ajopuu vai älykäs perässäkulkija?” *Historiallinen Aikakauskirja* 3/1992: 230–231.
- , Henttinen Annastiina, Karhu Sami & Pohls Maritta 1999. *Kansan Talous. Pellervo ja yhteisen yrittämisen idea 1899–1999*. Helsinki, Kirjayhtymä/Pellervo-Seura.
- Kuka kukin on? 2001* (ja muita vuosikertoja). Helsinki, Otava.
- Kukkonen Pertti 1997. *Rahapolitiikka ja Suomen kriisi*. Helsinki, Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos.
- Kulha Keijo K. 2000. *Kuilun partaalla. Suomen pankkikriisi 1991–1995*. Helsinki, Otava.
- 1998. *Mahtitalonpoika. Heikki Haaviston matkassa yleislakosta EU:hun*. Helsinki, Edita.
- Kuusi Osmo 2000. ”Megatrendit ja heikot signaalit teknologisen kehityksen ennakkoinnissa”. *Talous & Yhteiskunta* 1/2000: 40–44.
- Kuusi Pekka 1961. *60-luvun sosiaalipolitiikka*. Porvoo.
- Kuusterä Antti (toim.) 2002a. *Suuryritys ja sen muodonmuutos. Partekin satavuotinen historia*. Helsinki, Partek Oyj Abp.
- 2002b, ”Yritys ja omistajat Partekin satavuotisen historian valossa” teoksessa *Suuryritys ja sen muodonmuutos. Partekin satavuotinen historia* (toim. Antti Kuusterä), Helsinki: 161–194.
- 2002c. *Lähellä ihmistä – Osuuspankkitoiminta 100 vuotta*. Helsinki, Otava.
- 1995. *Aate ja raha. Säästöpankit suomalaisessa yhteiskunnassa 1822–1994*.
- Kääriäinen Seppo 2002. *Sitä niittää, mitä kylvää. Keskustan strategiset valinnat 1964–2001*. Jyväskylä, Gummerus.

- Laaksonen Kalle & Volk Raija 1994. *Elintarvikeklusterin kilpailukyky. Väliraportti*. ETLA DP 501, Helsinki.
- 1992. *Suomen perushyödykepolitiikka ja EY-jäsenyys*. PTT:n raportteja 110.
- 1987. *Maatalouskaupan erityispiirteet kauppapolitiikan kannalta*. PTT:n julkaisuja 9, Espoo.
- Laatunen Timo 2003a. ”Kairamon keskusteluryhmän mystifiointi”. *Kanava* 8/03: 623–624.
- Lahti Arto 2002. *Moderni taloustiede ja innovatiiviset kasvuyritykset. – Schumpeterismi on edelleen ajankohtainen. Teollis- ja tekijänoikeudet globaalitalouden jokerina Verkostot, klusterit ja osaamispääoma ovat kriittiset käsitteet*. Helsinki, Helsingin kauppa-korkeakoulu.
- Lahti Jere 2001. *Sinun kumppanisi Suomessa*. Helsinki, SOK.
- & Lehtinen Jarmo R. 1990. *Asiakasomistaja. S-ryhmän voimavara*. Jyväskylä, P.S. Systems Oy.
- Laitinen Kari 1998. ”Äitini kaupakassi”. *Osuustoiminta-lehti* 2/98.
- Lamminmäki-Kärkkäinen Tanja 2002. ”Identiteetin kulttuuriprofiili ja toiseuden purkaminen”. Teoksessa *Interkulttuurinen opettajankoulutus. Utopiasta todellisuudeksi toimintatutkimuksen avulla*. Kasvatustieteiden ja opettajankoulutuksen yksikkö, Oulun yliopisto.
- Landes David S. 1998. *The Wealth and Poverty of Nations. Why Some Are So Rich and Some So Poor*. New York/London, W.W. Norton & Company.
- Lantto Reino. *Pörssiyrityöiden omistus vuonna 1989*. Startel.
- Lassila Jaakko 2002. ”Sinivalkoisesta pääomasta”. Teoksessa Suvanto Antti & Vesikansa Jyrki 2002 (Toim.). *Modernismi taloustieteessä ja talouspolitiikassa. O-ryhmä*. Gaudeamus/Kansantaloudellinen Yhdistys: 151–157.
- 1993. *Markka ja ääni. Suomalaisen pääoman palveluksessa*. Helsinki, Kirjayhtymä.
- Laurila Juha & Lilja Kari 2003. ”M-real – An End-user Driven Pan-European Fine Paper Company in the Making” teoksessa Mannio, Vaara & Ylä-Anttila (eds.) 2003: 235–254.
- Lehtinen Lasse 2002. *Aatosta jaloa ja alhaista mieltä. SDP:n ja Urho Kekkosen suhteet 1944–1981*. Helsinki, WSOY.
- Lehto Sakari T. 1996. *Muistikuvia ja merkintöjä. Teollisuuden piirissä koettua*. Helsinki.
- Leppämäki Mikko 1998. ”Johdatus Corporate Governance -teemaan. Raportti Sitran Corporate Governance- seminaareista syyskuussa 1998”, Sitra 209, Helsinki.
- Lewis, K 1999. ”Trying to Explain Home bias in Equities and Consumption”. *J. of Economic Literature* 37: 571–608.

- Lewis Richard D. & Gates Michael 2003. "Finns as Leaders – Corporate Ethics and Values". Työn tuuli [Henry ry.] 1/2003: 12-17.
- Lilja Kari & Tainio Risto 2004. "Suomen kansallisen liiketoimintajärjestelmän tulevaisuus – kolmas tie on mahdollinen". teoksessa Jokinen, Kari & Virtanen (toim.) 2004.
- 1996. "The nature of the typical Finnish firm". Teoksessa Kristensen & Whitley (eds.) 1996: 159–191.
- Lilja Kari, Tainio Risto & Vaara Eero 2002. "Konsernijohton voima ja voimattomuus: Partek Lehdon ja Taxellin aikana" Teoksessa Kuusterä (toim.) 2002, Helsinki: 237–264.
- Lillrank Paul & Vauramo Erkki 2004. "Suomessa terveydenhuolto on tehotonta". Helsingin Sanomat 25.2.2004.
- Lindblom Seppo 2002. *Kansankodin tuolla puolen. Hyvinvointivaltion tilivelvollisuuden tarkastelu*. Helsinki, VATT.
- Linnamo Jussi 1996. "Capitalism vastaan kapitalismus. Osakkaiden vai panostajien talous". Kanava 8/1996: 458–462.
- Lovio Raimo 2002. *Suomalaisten yritysten globalisointivaihe vuonna 2001*. Helsinki, ETLA.
- 1990. "Tietotekniikan kehittämisen ja hyödyntämisen näköalat". Teoksessa *Suomi 2017*. Helsinki, Gummerus.
- Lundán Reko 2003. "Tarja, Elvis, George ja mä". Helsingin Sanomat 28.12.2003.
- Löyttyniemi Timo 2003. "Omistajuuden muuttuva rooli". Kommenttipuheenvuoro Suomen Strategisen Johtamisen Seuran Strategiapäivä 2003 -seminaarissa *Markkinatalouden kriisi – Voidaanko nykyaikaista yritystoimintaa hallita?* Helsinki 25.3.2003.
- McCahery Joseph A., Moerland Piet, Raaijmakers Theo & . Renneboog, Luc (eds.) 2002. *Corporate Governance Regimes – Convergence and Diversity*. Oxford University Press.
- MacPherson Ian 1996. "Co-operative Principles for the 21th Century". ks. myös ICA News, No. 5/6, 1995, International Co-operative Alliance (ICA) ja myös internetistä: www.coop.org/ica/info/enprinciples.html .
- Maddison Angus 1995. *Monitoring the world economy 1820–1992*. Paris: OECD.
- Maher Maria & Andersson Thomas 2002. "Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth" teoksessa McCahery Joseph A., Moerland Piet, Raaijmakers Theo & . Renneboog, Luc (eds.) 2002. *Corporate Governance Regimes – Convergence and Diversity*. Oxford University Press/ Chapter 17.
- Maliranta Mika 2004. "Luova tuho Suomen tehdasteollisuudessa". ETLA Suhdanne 1/2004: 123–128, Helsinki.

- 2003. *Micro level dynamics of productivity growth. An empirical analysis of the great leap in Finnish manufacturing productivity in 1975-2000*. Sarja A 38, Helsinki: ETLA/Taloustieto Oy.
- Manninen Uolevi 2004. ”Suomea ei pidä myydä”. Puheenvuorot, Talouselämä 4/2004: 24.
- Mannio Pekka, Vaara Eero & Ylä-Anttila Pekka 2003. ”Introduction”. Teoksessa *Our Path Abroad. Exploring Post-war Internationalization of Finnish Companies*. Helsinki, Finnish Management Research Group/Etlatiето.
- Mansner Markku 1981, 1984, 1990. *Suomalaista yhteiskuntaa rakentamassa 1907–1940, 1940–1956 ja 1956–1982*. Jyväskylä, STK.
- Matsumoto Koji 1991. *The Rise of the Japanese Corporate System. The Inside View of MITI Official*. London and New York: Kegan Paul International.
- Mayes David G. & Suvanto Antti 2002. ”Beyond the Fringe: Finland and the Choice of Currency”. *J. of Public Policy*, 22.2: 161–182.
- McMillan John 2002. *Reinventing the Bazaar: The Natural History of Markets*. New York: W.W. Norton & Company
- Metsämuuronen, J. 2001. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. International Methelp Ky.
- Milgrom Paul & Roberts John 1995. ”Complementarities, Industrial Strategy, Structure and Change in Manufacturing”. *J. of Accounting and Economics* 19: 179–208.
- & ----- 1992. *Economics, Organization and Management*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- & ----- 1990. ”The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy and Organization”. *American Economic Review* 80: 511–528.
- Mills, C. Wright 1959 [1976]. *The Sociological Imagination*. New York, Oxford University Press.
- 1956 [1970]. *The Power Elite*. New York, Oxford University Press.
- Mitä, Missä, Milloin?* Vuosikerrat vuodesta 1981 vuoteen 2003. Helsinki, Otava.
- Mkapa Benjamin & Halonen Tarja 2004. ”Globalisaatio voi ja sen täytyy muuttaa suuntaansa”. *Helsingin Sanomat* 25.2.2004.
- Moen Eli & Lilja Kari 2004. ”Change in Coordinated Market Economies: The Case of Nokia and Finland”. Teoksessa *Changing Capitalisms?* Oxford, Oxford University Press.
- 2001. ”Constructing Global Corporations: Contrasting National Legacies in the Nordic Forest Industry” teoksessa Morgan, Kristensen & Whitley (eds.) 2001.
- Morgan Glenn, Kristensen Peer Hull & Whitley Richard (eds.) 2001. *The Multinational Firm. Organizing Across Institutional and National Divides*. Oxford University Press.

- , Whitley Richard & Moen Eli (eds., forthcoming) 2004. *Changing Capitalisms?* Oxford: Oxford University Press.
- Mäki Jarno 1996b. ”Eteenpäin elintarviketaloudessa”. *Osuustoiminta-lehti* 3/96.
- 1996a. ”Pellervon rooli ja yhteistyö”. *Osuustoiminta-lehti* 1/96.
- 1995. ”Uuteen vaiheeseen viljelijöiden yhteistyössä”. Teoksessa Skurnik (toim.) 1995: 162–172.
- 1993. ”Heikkoja signaaleita – ja vahvoja”. Kolumni, *Osuustoiminta-lehti* 4/93: 3.
- Nicoletti Giuseppe & Scarpetta Stefano 2003. ”Regulation, productivity and growth: OECD evidence”. *Economic Policy*, April: 10–72.
- Nilsson Jerker & Björklund Thomas 2003. *Kan Kooperationen klara konkurrensen? – om marknadsorientering i livsmedelssektorn*. Swedish University of Agricultural Sciences (SLU), Department of Economics, Report 149, Uppsala.
- Niskanen, V. A. (toim.) 1994. *Tieteellisten menetelmien perusteita ihmistieteissä*. Helsingin yliopisto, Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Nissinen Vesa 2000. *Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttötymisen kehittäminen*. Maapuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 13, Helsinki.
- Noro Arto 2000. ”Aikalaisdiagnoosi sosiologisen teorian kolmantena lajityyppinä”. *Sosiologia* 4/2000: 321–329.
- North D. & Thomas P. 1973. *The Rise of Western World: A New Economic History*. Cambridge University Press.
- OECD 1999. *OECD Principles of Corporate Governance*. löytyy internetistä osoitteesta: <http://www.oecd.org/dataoecd/47/50/4347646.pdf>.
- 2003. Finland. *A New Concensus for Change. OECD Review of Regulatory Reform*.
- Ohmae Kenichi 1983. *Strateginen ajattelu – osa japanilaista liikkeenjohtoa*. Rastor-julkaisut, Strategia-sarja 2.
- Ollila Jorma 2003. Juhlapuhe *Teknolomiteollisuus 100 vuotta*-juhlassa 22.10.2003 Helsingin Messukeskuksessa. Puheen pääkohdat julkaistu useissa päivälehdissä seuraavana päivänä, mm. HS 23.10.2003.
- Olson, Mancur 1971. *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Paavola Sami 1998. ”C. S. Peircen salapoliisimetodologian ja merkkiteorian relevanssi yhteiskuntatieteelle”. *Sosiologia* 4/98: 300–310.

- Peirce Charles S. 1931-1958: *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*. Osat 1-6 [Hartshorne Charles & Weiss Paul], osat 7-8 [Burks Arthur W. ed.], Cambridge, Harvard University Press.
- Pekkarinen Jukka & Vartiainen Juhana 1993. *Suomen talouspolitiikan pitkä linja*. Helsinki, WSOY.
- , -----, Väisänen Jarmo & Åkerholm Johnny 1984. ”Suomalainen finanssi-politiikka ja kysynnän säätely” teoksessa Koskenkylä, Pekkarinen, Räikkönen & Vartia (toim.) 1984. *Sata vuotta suomalaista kansantaloustiedettä. Kansantaloudellinen yhdistys 1884–1984*. Vammala: 207–251.
- Pellervo-Seura 2001a. *Omistajaohjaus ja valvonta osuuskunnissa*. Pellervon omistajaohjaustyöryhmän mietintö, tammikuu, Helsinki.
- 2000. *Corporate governance and management control in cooperatives*. November; sekä englannin- että suomenkielinen (Pellervo-Seura 2001a) versio raportista on saatavissa kokonaisuudessaan pdf-muodossa internetissä Pellervon kotisivulta www.pellervo.fi.
- 1993. *Jäsenomistajuus osuustoiminnallisissa yrityksissä. Pellervo-Seuran valtuuskunnan hyväksymä muistio ja suositukset*. Työryhmämuistio 10.12..1993. Raportti on julkaistu kokonaisuudessaan Osuustoimintalehdessä (1/94).
- , Suomen Kuluttajaosuustoiminnan Liitto & Helsingin yliopiston Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus, Mikkeli 2003. *Mitä se menestyminen oikein on? – Osuustoiminnan yleisesite*. Moniste. Pellervon arkisto. Julkaistu myös Osuustoimintalehden 1/2003 liitteenä.
- Pesonen Juhani 1999. ”Tie suurten suuntariitojen rauhalle”. *Osuustoiminta-lehti* 5/99: 42–43.
- Pietikäinen Sirpa 2000. ”Naiset, globaalitalous ja osuustoimintaliike”. *Hedvigin hengessä* -kolumni, *Osuustoiminta-lehti* 7–8/2000: 33
- 1994. *Maatalousmafia syö rahamme*. WSOY, Helsinki.
- Pohjola Matti 1996. *Tehoton pääoma. Uusi näkökulma taloutemme ongelmiin*. WSOY, Helsinki.
- Porter Michael E. 2001a. ”Strategy and the Internet”. *Harvard Business Review*, Mar 1.
- 1998. ”The Competitive Advantage of Nations – The Finnish Case”. Esipuhe teoksessa Steinbock 1998.
- 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. London and Basingstoke, The Macmillan Press.
- 1985. *Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance*. The Free Press/Macmillan.
- Prihti Aatto 1975. *Konkurssin ennustaminen taseinformaation avulla*. Acta-sarja, HKKK.

- Purasjoki Matti 2003. ”Kymmenen vuotta kieltoperiaatetta – Kilpailuviraston näkökulmia”. Kilpailuoikeudellinen vuosikirja 2002: 13–21.
- 2002. ”Säännöstely-Suomi matkalla toimiville markkinoille” teoksessa Kajanoja, Kiander & Voipio (toim.) 2002: 87–90.
- & Jokinen Juhani 2001. ”Kilpailupolitiikan odotukset, saavutukset ja haasteet” teoksessa *Juhlajulkaisu. Asianajotoimisto Borenius & Kemppinen 90 vuotta* (toimituskunta: Arvanne-Potrykus Heidi, Kemppinen Seppo, Linroth Harri, Luomaranta Ritva-Liisa, Tenhunen Susanna & Wilkman Nina): 99–123 (ks. myös www.kilpailuvirasto.fi – Kilpailuvirasto täytti 15 vuotta/artikkeli.
- Puustinen Terho 2003. ”Tuuli käy kabineteissa, parhaat hallitukset 2003”. Talouselämä 25.
- Pöyhönen Seppo 2002. *Osuuskunnan hallinto ja osuuskuntalaki*. Helsinki, Talentum Media Oyj/Kauppakaari.
- Quack Sigrid & Morgan Glenn 1999. ”National Capitalisms, Global Competition and Economic Performance. An Introduction”. Teoksessa Quack, Morgan & Whitley (eds.) 1999, Amsterdam/Philadelphia, John Benjamins Publishing Company.
- , Morgan Glenn & Whitley Richard (eds.) 1999. *National Capitalisms, Global Competition and Economic Performance*. Amsterdam/Philadelphia, John Benjamins Publishing Company.
- Ranki. Risto 2000. *Haltia vai haltija? Harri Holkerin hallituksen talouspoliittinen ministerivaaliokunta*. Helsinki, Edita.
- Rantanen Esko 1995. ”Ulkomaalaiset hyökyivät Suomeen”. Talouselämä, 25: 41–43.
- Rehn Olli 1996. *Corporatism and Industrial Competitiveness in Small European States: Austria, Finland and Sweden, 1945-1995*. Oxford, University of Oxford/St. Antony's College.
- Ristimäki Juhani 2003. ”Kairamon Väyrysen keskusteluryhmästä”. Kanava 6/2003: 463.
- 1989. ”Uudet finanssiryhmät ja uudet strategiat muutoksen vauhdittajana”. Osuustoiminta-lehti 5..
- Roberts John 2004. *The Modern Firm. Organizational Design for performance and growth*. Oxford Univ. Press
- Rouvinen Petri & Vartia Pentti 2003. ”Suomi – maailman kilpailukykyisin?” ETLA Suhdanne 1/2003, Helsinki.
- Saari Matti 2000. *Kari Kairamo. Kohtalona Nokia*. Helsinki, Gummerus.
- Saukkomaa Harri 1991. *Kuka tarvitsi Pentti Kouria?* Helsinki, Otava.

- Savia Elena 1992. *Euroopan yhteisön maatalouspolitiikka ja valtion tuet*. PTT:n julkaisuja 12, Espoo.
- Schumpeter Joseph A. 1942. *Capitalism, Socialism and Democracy*. 6th edition, Counterpoint. Unwin®Paperbacks.
- Seppänen Esko 1995. *Punapääoman romahdus*. Helsinki, WSOY
- Shleifer Andrei & Vishny Robert A. 1997. "Survey of Corporate Governance". J. of Finance, June: 737–784.
- Scarpetta S., Hemmings P., Tresselt T. & Woo J. 2002. *The role of policy and institutions on productivity and firm dynamics: evidence from micro and industry data*. Working Papers 329. OECD.
- Shaffer J.D. 1987. "Thinking About Farmers' Cooperatives, Contracts, and Economic Coordination" teoksessa Royer Jeffrey S. (ed.) 1987. *Cooperative Theory: New Approaches*. ACS Service Report 18, Washington, DC: USDA, Agricultural Cooperative Services: 87–107.
- Silaskivi Vesa 2004. *Tutkimus kilpailuoikeuden ja maatalouden sääntelyn yhteensovittamisesta*. Helsinki: PTT:n julkaisuja N:o 18, Helsinki.
- Simonen Seppo 1949. *Pellervolaisen osuustoiminnan historia 1899–1949*. Helsinki, Pellervo-Seura
- Sirviö Tapani 1992. *EY:n vaikutukset maatalouden eri tuotantosuunnissa*. PTT:n raportteja 103, Espoo.
- & Silaskivi Vesa 1994. *Maidon markkinajärjestelmä EU:ssa*. PTT:n raportteja 124, Espoo.
- Skurnik Samuli 2003a. "Kairamon ja Väyrysen keskusteluryhmä". Kanava 3/2003.
- 2002e. "Metsäliitto osuustoiminnan tiennäyttäjänä". Osuustoiminta-lehti 6-7/2002.
- 2002d. "Osuustoiminta ja ylikansallisesti keskittyvät yritysraenteet". Viestintä-Teeman tilaama kiertoartikkeli maakuntien ykköslehtiin, julkaistu mm. Savon Sanomissa yliönä 9.9.2002.
- 2002c. "Amerikkalaisnäkemys: Osuuskuntien hallinnon roolia vahvistettava". Osuustoiminta-lehti 2/2002.
- 2002b. "The Role of Cooperative Entrepreneurship and Firm in Organising Economic Activities – Past, Present and Future". Liiketaloudellinen Aikakauskirja 1/2002: 103–124; löytyy myös internetistä osoitteesta <http://www.pellervo.fi/finncoop/material/LTA1-02Skurnik.pdf> (myös suomeksi ks. <http://www.pellervo.fi/viestinta/text/ostrooli-sas02.doc>).
- 2002a. "Osuustoiminnan merkitys". Teoksessa Pöyhönen 2002.

- 2001a. ”Pellervo ja jäsenet”. Osuustoiminta-lehti 1/2001.
- 2000c ”Osuuskunnan lisäarvo – kenelle ja miten?” Osuustoiminta-lehti 7-8/2000.
- 2000b. ”Osuustoiminnan imago ja lakiuudistus”. Osuustoiminta-lehti 2/2000.
- 2000a. ”Päättäjien kilpailupoliittinen sekoilu hämmentää”. Osuustoiminta-lehti 1/2000.
- 1999a. ”Merkki päällä”. Pellervon näköaloja -kolumni, Osuustoiminta-lehti 5/99: 5
- 1998b. ”Omistajaohjauksen välineet käyttöön”. Pellervon näköaloja -kolumni, Osuustoiminta-lehti 6/98: 2
- 1998a. ”Benecol ja Gefilus”. Osuustoiminta-lehti 5/98.
- 1997b. ”Osuustoiminta tarvitsee tehokasta järjestötoimintaa”. Osuustoiminta-lehti 6/97.
- 1997a. ”Solidarisuus ja itsenäisyys”. Osuustoiminta-lehti 4/97.
- 1996b. ”Nopea sopeutuja menestyy”. Pellervo-Seuran vuosikertomus 1996.
- 1996a. ”Pellervon rooli ja yhteistyö”. Osuustoiminta-lehti 1/96.
- (toim.) 1995d. *Suomalaista yhteiskuntaa rakentamassa. Heikki Haavisto 60 vuotta 20.8.1995*. Helsinki, Kirjayhtymä.
- 1995c. ”Edunvalvonnasta yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen”. Pellervo-Seuran vuosikertomus 1994.
- 1995b. ”Edunvalvonta EU-suomessa”. Osuustoiminta-lehti 3/95.
- 1995a. ”Toimintaedellytykset varmistettava”. Osuustoiminta-lehti 3/95.
- 1994c. ”Pellervo ja EU”. . Osuustoiminta-lehti 4/94.
- 1994b. ”Uusvanha osuustoimintamalli esiin”. Teoksessa Kuisma (toim.) 1994.
- 1994a ”Keiretsut ja osuustoiminnan organisoiminen. Pitkäjärjestyksen ja laaja-alaisen taloudellisen ajattelumallin toteutus rakennestrategian avulla” Teoksessa Kuisma (toim.) 1994), Helsinki: Pellervon näkökulma 5: 20–51.
- 1993e. ”Elinkeinoelämä tarvitsee järjestöjään”. Osuustoiminta-lehti 6/93.
- 1993d. ”Osuuskunta on yhteisyritys”. Helsingin Sanomat, 11.10.1993.
- 1993c. ”Kilpailupolitiikan musta piste”. Osuustoiminta-lehti 4/93.
- 1993b. ”Kilpailupolitiikan kummallisuudet”. Osuustoiminta-lehti 3/93.

- 1993a. ”Liian pieni yksin. Toisiko ryhmästrategia lisää aitoja kilpailuetuja?” ja ”Kei-
retsut kukoistavat”. Osuustoiminta-lehti 1/93.
- 1992g. ”Julkiselle sektorille pikaisesti saneeraus- ja kehittämisohjelma”. Kauppalehti
24.9.1992.
- 1992c. ”Markkinoiden haaste”. Pääkirjoitus, Osuustoiminta-lehti 6/92.
- 1992b. ”Omistajuuden muodot”. Pääkirjoitus, Osuustoiminta-lehti 4/92.
- 1992a. ”Eurojuna ja elintarviketalous”. Kommenttipuheenvuoro Kansantaloudellisen
yhdistyksen kokouksessa 29.10.1991. Kansantaloudellinen Aikakauskirja 1/1992.
- 1991f. ”Riskit ja omistajavastuu”. Uusi Suomi 25.10.1991.
- 1991e. ”Varma devalvaatio”. Uusi Suomi 24.9.1991.
- 1991d. ”Omistajastrategian koetinkivi”. Osuustoiminta-lehti 3/91.
- 1991c. ”Valuuttakurssipolitiikalle saatava uskottavuutta”. Uusi Suomi 12.3.1991
- 1991b. ”Järjestötutkimuksen linjanvetoja”. Osuustoiminta-lehti 1/91.
- 1990e. ”Talouselämän blokkiutuminen uhkaa”. Osuustoiminta-lehti 2/90.
- 1990c. ”Omistajuus osuustoiminnassa”. Osuustoiminta-lehti 2/90.
- 1990b. ”Toimitusjohtajan katsaus”. Pellervo-Seuran vuosikertomus 1989.
- 1990a. ”Muuttuva omistajuus”. Pääkirjoitus, Osuustoiminta-lehti 1/90.
- 1989h. ”Osuustoiminnan täytyy löytää itsensä”. ”Kaksi sivua”. Talouselämä 31/89.
- 1989g. ”Omistajuus ja demokratia”. Osuustoiminta-lehti 5/89.
- 1989f. ”Pellervolainen elinkeinoryhmä”. Viestintä-Teeman kautta 30.9.89 maakunti-
en ykköslehdille välitetty yliöartikkeli, julkaistu mm. Turun Sanomissa, Savon Sano-
missa, Etelä-Suomen Sanomissa, Kalevassa ja Etelä-Saimaassa.
- 1989e. ”Ajassa on eletävä”. Yhteishyvä 6/89.
- 1989d. ”Puheenvuoro”. Pellervo-lehti 11/89.
- 1989c. ”Tulevaisuus käsissämme – Pellervolainen näkökulma tulevaisuuden haastei-
siin”. Osuuspankkien Keskusliiton 60-vuotisjuhlien juhlapuhe 22.5.89, julkaistu Turun
Sanomissa 23.9.1989.
- 1989b. ”Mahdollisesti logiikkaa”. Uusi Suomi 21.3.1989.
- 1989a. ”Yritysjohtaminen markkinatavarana”. Uusi Suomi 31.1.1989.

- 1988d. ”Jäljet hirvittävät”. Uusi Suomi 6.12.1988.
- 1988c. ”Uusajattelua tulonjakopolitiikkaan”. Uusi Suomi 19.4.1988.
- 1988b. ”Mikä vei konsensuksen?”. Uusi Suomi 22.3.1988.
- 1988a. ”Idänkauppa on kova päähkinä”. Uusi Suomi 12.1.1988.
- 1987a. ”Hallitaanko rakennemuutosta”. Uusi Suomi 22.9.1987.
- , Karjalainen Mauno-Markus & Savolainen Jorma 2001. ”Yritysanalyysit eivät ole pesän likaamista”. Talouselämä 31/2001.
- Schmidt Vivien A. 2002. *The Futures of European Capitalism*. New York, Oxford University Press.
- Seppälä Raimo 2004. *Korvessa karjui se karvainen karhu. Jaakko Pöyryn pitkä tie Sodankylästä kuuteen maanosaan*. Helsinki, Otava
- Soros George 1991. *Underwriting Democracy*. Free Press.
- 1987. *The Alchemy of Finance*. Free Press.
- Sorsa Kalevi 2001. *Ihmisiä, ilmiöitä*. Helsinki, Tammi
- 1995. ”Heikki Haavistoa vastapäätä”. Teoksessa Skurnik (toim.). Helsinki, Kirjayhtymä.
- Steinbock Dan 1998. *The Competitive Advantage of Finland. From Cartels to Competition?* Taloustieto Oy, Helsinki.
- Stiglitz Joseph E. 2002. ”Information and the Change in Paradigm in Economics”. The American Economic Review, June.
- Streeck Wolfgang 2001. ”Introduction: Explorations into the Origins of Nonliberal Capitalism in Germany and Japan” teoksessa Streeck Wolfgang & Yamamura Kozo (eds.) 2001. *The Origins of Nonliberal Capitalism*, Ithaca and London, Cornell University Press.
- Sukselainen V.J. 1997. *Halusin valtiomieheksi*. Helsinki, Kirjayhtymä.
- 1938. *Hankintaosuuskuntaryitysmuotona*. Helsinki.
- Sulamaa Pekka 2001. *Essays in Deregulated Finnish and Nordic Electricity Markets*. ETLA: Sarja A 34, Helsinki.
- Sundqvist Ulf 2000. *Kärpäsjahti*. Helsinki, WSOY.
- Suvanto Antti 2002. ”Miten Suomi muuttui?” Teoksessa Kajanoja, Kiander & Voipio (toim.).

- , Romppanen Antti & Laine Veli 2002. *Euroopan rakenteelliset jäykkyydet*. Valtioneuvoston kanslia, Talousneuvoston sihteeristö, Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 2002/4, Helsinki.
- & Vesikansa Jyrki (toim.) 2002. *O-ryhmä. Modernismi taloustieteessä ja talouspolitiikassa*. Gaudeamus/Kansantaloudellinen yhdistys.
- Söderström (red.) – Berglöf Erik, Holmström Bengt, Högfeldt Peter, Meyerson Milgrom Eva M. 2003. *Ågarmakt och omvandling. Den Svenska modellen utmanad, Ekonomirådets rapport 2003*. SNS Förlag.
- Tainio Risto 2004b. *Suomalaiset yritykset globalisaation pyörteissä*. (valmisteilla olevan kirjan käsikirjoitusluonnos).
- 2004a. ”Suomen yrityssektorin rakenteellinen ja kulttuurinen muutos” sisältyy Sitran elektroniseen julkaisuus ”Artikkelikokoelma tutkimushankkeesta sosiaaliset innovaatiot, yhteiskunnan uudistumiskyky ja taloudellinen menestys” (ks. www.sitra.fi/julkaisut), joka muodostaa tausta-aineiston julkaisulle Hämäläinen Timo & Heiskala Risto 2004. *Sosiaaliset innovaatiot ja yhteiskunnan uudistumiskyky*, Sitra 271/Edita.
- 2003. ”Financialization of key Finnish Companies”. Nordiske Organisasjons-Studier, 5, 2.
- 2000. ”Omistus- ja johtamisstrategiat tulevaisuuden Euroopassa”. Liiketaloudellinen Aikakauskirja (1).
- 1990. ”Yritysten kasvu ja rakenteellinen muutos metsäsektoriyhteiskunnassa”. Teoksessa Riihinen (Toim.) 1990, Jyväskylä, Keskinäinen Henkivakuutusyhtiö Suomi/Gummerus Kustannus Oy.
- 1987. Tiedon kasvun haasteet liikkeenjohtotutkimuksessa”. Liiketaloudellinen aikakauskirja 1/1987.
- , Huolman Mika, Pulkkinen Matti, Ali-Yrkkö Jyrki & Ylä-Anttila Pekka 2003. ”Global investors meet local managers: shareholder value in the Finnish context” teoksessa Djelick & Quack (eds.) 2003.
- , ----- & ----- 2001. ”The Internationalization of Capital Markets: How International Institutional Investors are Restructuring Finnish Companies”. Teoksessa Morgan, Kristensen & Whitley (eds.) 2001.
- & Lilja Kari 2003. ”The Finnish Business System in Transition: Outcomes, Actors and their Influence” teoksessa Czarniawska & Sevon (eds.) 2003. *Northern Lights: Organization Theory in Scandinavia*. Liber Abstract: 69–87.
- , Pohjola Matti & Lilja Kari 1999. ”Economic Performance of Finland After the Second World War: From Success to Failure” teoksessa Quack, Morgan & Whitley (eds.).
- & Puputti Mikko 2002. ”Multinational Firms; when and how does the home country matter? paper prepared for the 17th EGOS Colloquium 4.-6.7.2002, Barcelona, Spain.

- , Räsänen Keijo & Santalainen Timo 1985. *Suuryritykset ja niiden johtaminen Suomessa*. Espoo, Weilin+Göös.
- Tarkka Juha 1993. *Raha ja rahapolitiikka*. Helsinki, Gaudeamus.
- Tarkka Jukka 2002a. *Uhan alta unioniin. Asennemuutos ja sen unilukkari EVA*. Helsinki, Otava.
- Tienari Janne & Vaara Eero 2003. "From Correspondence to Cross-Border Mergers – The Internationalization of Finnish Commercial Banks After World War II" teoksessa Manio, Vaara & Ylä-Anttila (eds.) 2003: 439–458.
- Tigerstedt Örnulf 1940 ja 1953. *Kauppahuone Hackman I-II*. Helsinki.
- Torgerson Randall E., Reynolds Bruce J. & Gray Thomas W. 1997. "Evolution of Cooperative Thought, Theory and Purpose", teoksessa Cook Michael, Torgersson Randall, Sporleder Tom & Padberg Dan (eds.) 1997. *Cooperatives: Their Importance in the Future Food and Agricultural System*. Proceedings of a January 1997 Symposium, National Council on Farmer Cooperatives and The Food and Agricultural Marketing Consortium.
- Tuomioja Erkki 2003. "Elisan tiellä". <http://www.tuomioja.org/main.htm>, 4.11.2003.
- 1996. *Pekka Kuusi – Alkoholipoliitikko, sosiaalipoliitikko, ihmiskuntapoliitikko*. Helsinki, Tammi.
- Uimonen Risto 1996. "Eikö Koivisto olekaan vakaan markan mies?" Helsingin Sanomat/Merkintöjä 16.12.199.
- Useem Michael 1996. *Investor Capitalism*. New York, Basic Books.
- Valtiovarainministeriö 2002. *Suomen kilpailukyky ja sen kehittämistarve*.
- Vapaakallio Sakari 1995. *Hankkijasta Noveraksi – Mikä petti?* Pellervon Näkökulma 6, Helsinki.
- Varjoaara Kimmo 1989. "Kolme tietä tulevaisuuteen". Osuustoimintalehti 2/89.
- Varoma Pekka & Väyrynen Raimo 2002. "Epävirallista yhteiskuntapolitiikkaa. Iloniemen klubi 1983–1988". Ulkopoliittika -lehti 3/2001 Vol 38.
- Vartia Pentti 2001. "Kuinka talous muuttuu". Esitelmä Osuuspankkiryhmän Tutkimussäätiön Teemapäivässä *Uusi talous – Uudet mahdollisuudet*, 30.1.2001.
- Veranen Jyrki 1996. *Tuottoa vaativat omistajat – menestykseen omistajalähtöisellä johtamisella*. Helsinki, WSOY.
- 1987. *The Ownership Function and the performance of the Firm. A Study of the Renewal Process of the Firm*. Helsinki School of Economics and Business Administration, Acta Universitatis Oeconomiae Helsingiensis A-54.

- Vihola Teppo 2000. *Rahan ohjaaja. Yhdyspankki ja Merita 1950–2000*. Helsinki, Gummerus.
- Vihriälä Vesa 1997. *Banks and the Finnish Credit Cycle 1986–1995*. Bank of Finland Studies E:7.
- Virolainen Johannes 2000. *Valtioneuvos muistelee. Yhteistyöni Urho Kekkosen kanssa vuosina 1933–1981*. Helsinki, Otava.
- 1993. *Polun varrelta. Merkintöjä ja muistikuvia ihmisistä ja tapahtumista*. Helsinki, Otava.
- Volanen Risto 1995. ”Ihmiskunta, kansakunta ja osuuskunta: kohti uutta vuosisataa” teoksessa Skurnik (Toim.).
- 1977. *On Conditions of Decision Making. A Study of the Conceptual Foundations of Administration*. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 36. Jyväskylä, University of Jyväskylä.
- Volk Raija (toim.) 1995. *Suomen elintarviketeollisuuden kilpailuedut; case-tapauksia eri aloilta II*. PTT:n raportteja 133, Espoo.
- 1993. *Esseitä osuuskunnan tuotanto-, hinnoittelu- ja investointikäyttäytymisestä*. PTT:n julkaisuja 13, Espoo.
- 1986. *Osuustoiminta taloudellisen yrittämisen muotona. Esitutkimus*. PTT:n raportteja ja artikkeleita 57, Espoo.
- 1983. *Suomen kevsos-kauppa*. PTT:n julkaisuja 3, Espoo.
- & Eskelinen Heikki 1982. *EEC-vapaakauppa 1970-luvulla. Näkökohtia toimialoittaisista ja alueittaisista vaikutuksista Suomessa*. PTT:n julkaisuja 2; Espoo.
- & Mikkola Hennamari (toim.) 1994. *Suomen elintarviketeollisuuden kilpailuedut; case-tapauksia eri aloilta*. PTT:n raportteja 127, Espoo.
- , Laaksonen Kalle & Mikkola Hennamari 1996. *Säätelystä kilpailuun – Elintarvikeklusterin kilpailukyky (From Regulation to Competition. Competitiveness of the Finnish Food Cluster)*. PTT:n raportteja 140, Espoo.
- Vuori Raimo 1998. ”Ei tarvetta mittauttaa osuuskunnan arvoa sijoittajilla”. *Osuustoiminta-lehti* 6/98.
- Väyrynen Paavo 1993c. *On totuuden aika. Osa 2. Tosiasioita ja muistikuvia Mauno Koiviston Suomesta*. Helsinki, WSOY.
- 1993b. *On totuuden aika. Osa 1. Tosiasioita ja muistikuvia Urho Kekkosen Suomesta*. Helsinki, WSOY.
- 1993a. *On muutoksen aika. Osa 2. Tosiasioita ja haavekuvia tulevaisuuden Suomesta*. Helsinki, WSOY.

----- 1974. *On muutoksen aika*. Helsinki, WSOY.

Whitley Richard 1999. *Divergent Capitalisms. The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford/New York, Oxford University Press.

----- 1994. "Dominant Forms of Economic Organization in Market Economies". *Organization Studies* 1994, 15/2.

Williamsson Oliver E. 2002. "The Theory of The Firm as Governance Structure: From Choice to Contract". *J. of Economic Perspectives* – Volume 16, Number 3.

----- 1985. *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets. Relational Contracting*. New York, London, The Free Press.

Yergin Daniel 1991. *The Prize. The Epic Quest for Oil, Money and Power*. UK: Simon & Schuster.

Ylä-Anttila Pekka 2002. "Suomi siirtyi puu- ja metallialoilta piijaloille". *Mitä Missä Milloin* 2002, Helsinki, Otava.

-----, Ali-Yrkkö Jyrki & Nyberg Martti 2004. *Foreign Ownership in Finland – Boosting Firm Performance and Changing Corporate Governance*. ETLAn Keskusteluaiheita No. 904, 17.3.2004, Helsinki.

Zysman John 1983. *Governments, Markets, and Growth. Financial Systems and the Politics of Industrial Change*. Ithaca and London, Cornell University Press.

Åkerholm Johnny 2002. "Suomen talouden nousu ja uudet haasteet" teoksessa *Kajanoja*, Klander & Voipio 2002..

Haastattelut, lehtikirjoitukset, ym.

Apu 1986. "Tulossa: suomalainen Rockefeller. Kourin kaari Kemijärveltä Concordeen". *Apu-lehti*, elokuu.

Demari 2003. "Ihalainen: Perheyrikyset ja osuustoiminta kunniaan [s. 1]. "Suomen pidettävä pää kylmänä globaalikilpailussa" [s. 6]. "Verohysteriaa varottava" [s. 7]. *Uutispäivä* Demari/Kari Arola 3.11.2003.

ES 1989. "Samuli Skurnik Lappeenrannassa: Pellervolaiset yritykset tiiviimpään yhteistyöhön". *Etelä-Saimaa* 12.12.1989.

H-S 2005. "S-ryhmä nojaa korttiin", analyysi, *Helsingin Sanomat/Talous/Jarmo Aaltonen*, 18.2.2005:B3

-- 2004d: "Elinkeinoelämä valmistelee korkean tason tutkimuslaitosta". *Helsingin Sanomat*, Teija Surinen, 3.4.2004.

-- 2004c. "Suositus pakottaa pörssiyrityksiä kertomaan johtonsa palkitsemisesta". *Helsingin Sanomat*, 18.2.2004.

- 2004b. ”Moraali katosi tilinpidosta”. Helsingin Sanomat, Päivi Isotalus 27.1.2004.
- 2004a. ”Numeronmurskaaja vannoo vakavaraisuuden nimiin. Jorma Savolainen sanoo, että vasta numerot tekevät yrityksistä mielenkiintoisia”. Helsingin Sanomat, Kari Räisänen, 23.1.2004.
- 2003. ”Seppo Penttinen, 60. Osuuspankkien isähahmolla on pitkä pinna”. Onnittelemme [OPK:n ja OKO:n hallintoneuvostojen puheenjohtajan, professori Seppo Penttisen merkkipäivähaastattelu] Anni Lassila, Helsingin Sanomat 21.11.2003.
- 2001: ”Eroaako Metsäliitto Pellervo-Seurasta?” Jyrki Iivonen [Metsäliiton pääjohtajan Antti Oksasen haastattelu], Helsingin Sanomat 19.9.2001
- 1996a. ”Koivisto tivaa Kullbergilta selvyyttä Suomen Pankin ja hallituksen näkemyseroista 1991: ’Mikä oli se suuri riita?’”. Unto Hämäläinen, Helsingin Sanomat 11.10.1996.
- 1996b. ”Koivisto esitti oman versionsa”. Helsingin Sanomat 12.10.1996.
- 1993c. ”SOK:n pääjohtaja Jere Lahti hämmästelee Pellervon pyrkimyksiä: Osuustoimintaa pitää koskea sama kilpailulaki kuin yhtiöitä”. Helsingin Sanomat 8.10.1993.
- 1993b. ”Pellervon Skurnik ehdottaa osuustoiminnallisia konserneja”. Helsingin Sanomat 6.10.1993 (lähteenä Skurnikin Kuhmon Osuuspankissa pitämän puheen lehdistötiedote [PS 1993]).
- 1993a. ”Pellervo-Seura ajaa osuuskunnille oikeutta harjoittaa hintayhteistyötä. Kilpailuvirasto: Kilpailulakien pitää koskea myös osuustoimintaa”. Jyrki Iivonen, Helsingin Sanomat 1.10.1993.
- 1992. ”SOK-ryhmä ja Eka yhdistävät osuustoimintansa, SOK eroaa Pellervo-Seurasta, Ekan KK puretaan” ja ”SOK ja Eka yhteistyöhön kuluttajaosuustoiminnassa. SOK:lta jää-hyväiset Pellervo-Seuralle, Ekan KK aiotaan lopettaa”, ”Hajoaako Pellervo-Seura?” Helsingin Sanomat, Pellervo Alanen 3.12.1992.
- 1987. ”Puolue, jolla on henkilökohtainen ongelma [Paavo Väyrynen]”. Seija Sartti, Helsingin Sanomien kuukausiliite 2.6.1987.
- I-S 1995. ”Osuuspankkien valta palaa pellolle”. Ilta-Sanomat, A.-P. Pietilä 6.6.1995.
- Järvi-Suomen Portti 2002. Valtiosihteeri Raimo Sailaksen haastattelu Osuuskunta Järvi-Suomen Portin sidosryhmälehdessä 1/2002.
- Karhu Sami 2001. ”Sallasta Paraisille, Lohtajalta Ilomantsiin. Pellervon järjestökampanjan ope-tukset”. Osuustoiminta-lehti 1/2001.
- Lihantuottaja 1990. ”Samuli Skurnik, Pellervo-Seura: Visiot liikkeenjohdolta, päätökset tuotta-jilta”, teemalla ”Mihin joudut osuustoiminta?”, Lihantuottajalehti, Merja Piira, 8/1990.
- MT 2003. ”MTK:n valtuuskunta vaati hallitusta jatkamaan 141-taistelua. Vanhanen kummasteli alhaisia tuottajahintoja”. Maaseudun Tulevaisuus 5.12.2003.

- 1997. ”MTK:n puheenjohtaja Esa Härmälä: Lihan alihinnoittelu ei voi enää jatkua. Kaupan kanssa lyhyisiin sopimuksiin”. Pirjo Joensuu/ Maaseudun Tulevaisuus 8.5.1997.
- 1995. ”MTK kovistelee yrityksiä hinnoista”. Maaseudun Tulevaisuus /pääkirjoitus 14.10.1995.
- 1989. ”Organisoidun aatteen uusi puhemies. Samuli Skurnik: ’Pellervo-Seuran tulevaisuus on lähimenneisyyttä parempi’”. Pirjo Kontio/ Maaseudun Tulevaisuus 18.3.1989.
- OP 1989. ”Pellervo-Seura panostaa osuuskuntien palvelutoimintoihin”. Raimo Heinonen/Osuuspankkilehti 5/89.
- OT 2004b. ”Tiedemaailma ja yritykset etsivät uudelleen yhteistä säveltä”. Osuustoiminta-lehti 3/2004.
- 2004a. ”Osuustoiminnan Vuosikirja 10 vuotta 2004. Vahvan kasvun aikaa”. Suomen Osuustoimintalehti 95 vuotta, Jorma Savolainen/ Osuustoiminta-lehti 1/2004: 36–37.
- 2003. ”Pohjois-Karjalan osuustoiminta kehittyy vakaasti”, [SOK:n hallintoneuvoston sekä Pohjois-Karjalan Osuuskaupan ja -pankin hallintoneuvostojen pj., toimitusjohtaja Otto Mikkosen haastattelu] *Osuustoiminnan yhteiskuntavastuu 2003* -raportin artikkelissa. Osuustoiminta-lehti 5/2003.
- 2001. ”Professori Bengt Holmström: Omistaja-arvon ylikorostus menossa ohi”. Mauno-Markus Karjalainen/ Osuustoiminta-lehti 4/2001.
- 1998b. ”Osuuskuntajäsenyyden arvostus kasvussa”. Juha Tauriala, Osuustoiminta-lehti 6/98.
- 1998a. ”Holhouksesta avoimille markkinoille. Porterismi auttoi alkuun”. kainaloisena ”Ongelmana yhteishengen puute”. Steinbockin (1998) kirjan kirja-arvostelu, M.-M. Karjalainen/Osuustoiminta-lehti 3/98: 34–35
- 1997b. Suomi on yksi maailman vahvimmista osuustoimintamaista”. Mauno-Markus Karjalainen/Osuustoiminta-lehti 6/97.
- 1997a. ”Pertti Kukkosen arvio kohtalokkaasta syksystä 1990: Nopea devalvointi olisi pelastanut 100 000 työpaikkaa”. M.-M.K./ Osuustoiminta-lehti 3/97.
- 1994. ”Valtataistelua Pellervon kodissa”. Puheenvuoro, /Seppo Raitasuo/Osuustoiminta-lehti 5/94.
- 1993. ”Pellervon valtuuskunnan kannanotot: Osuustoiminnallisten yritysten jäsenhallintoa vahvistettava” [Pellervo-Seuran omistajuus-työryhmän mietintö ja valtuuskunnan kannanotot]. Osuustoiminta-lehti 12/1994.
- 1992. ”Aho selkeytti talouspolitiikan työnjakoa. Vallan ja vastuun uusjako väistämätön”. Osuustoiminta-lehti 3/92.
- 1989. ”Samuli Skurnik. Keskusteluyhteyttä yhteiskuntaan” [haastattelu Pellervo-Seuran tj.-toimen alkaessa]. Jukka Jääskeläinen, Osuustoiminta-lehti 3/89.

- 1986. "Devecap panostaa biotekniikkaan". Osuustoiminta-lehti 5/86.
- 1985. "MMK kehitysyhtiö liikkeelle". Osuustoiminta-lehti 6/85.
- Pellervo 1901. "Osuustoimintalaki". Pellervo-Seuran lainopillisen sihteerin J. K. Paasikiven kirjoittama pääkirjoitus, Pellervo-lehti 7/1901.
- Pirkka 2004. "Yhteiskunta ei kestä jatkuvaa höyläämistä" [kirjailija Reko Lundánin haastattelu], Markku Saksa/Pirkka 1/2004.
- Seura 2003. "Atrian toimitusjohtaja Seppo Paatelainen on Kinkkuvuoren kuningas" sekä "kainaloisena" "Sutjakka ja reilu". Heikki Koskela, 50/2003.
- SK 2004. "Suomi alennusmyynnissä" [Sampo Pankin pankkitoiminnan toimitusjohtajan ja Suomen Pankkiyhdistyksen hallituksen puheenjohtajan Mika Ihamuotilan haastattelu]. Teppo Tiilikainen/Suomen Kuvalehti 21 (21.5.)/2004.
- SM 1989. "Pellervolaiset 90 vuotta markkinavirheitä oikomassa. Osuustoiminta on asiakaskapitalismia". Juha Kuisma/Suomenmaa 29.9.1989.
- SK 1986. "Vaikeneva pokerinaama" [Paavo Väyrynen]. Hannu Anttila & Jukka Ukkola/Suomen Kuvalehti 13/1986.
- 1985. "Elinkeinoelämän infokraatti" [Kari Kairamo]. Tasavallan valtiat/Arja Piispa, Suomen kuvalehti 12/1985.
- TE 2004. "Betonimies muuttaa rakenteita", [Seppo Paatelainen/Atria Oyj]. Uratie/ Hanna Säntti, Talouselämä 13/2004.
- 2003b. "Parhaat hallitukset 2003: Tuuli käy kabineteissa". Erikoisraportti/teksti: Terho Puustinen; tutkimus: Jukka Saarelainen & Terho Puustinen, Talouselämä 32/2003.
- 2003a. "Talouselämä 500. Suomen suurimmat yritykset". Talouselämä 23.5.2003.
- 2001. "Pellervo likaa pesäänsä". /Pekka Seppänen, Talouselämä 30/2001.
- 1990. "Talouselämä 500". Talouselämä 1.6.1990.
- 1981: "Talouselämä 200". Talouselämä 20/1981.
- T-S 2004. "Tapiola-ryhmälle 17 % Metsä Tissuesta". Talous-Sanomat 2.1.2004.
- 2003. "Valmistelu kotimaisen vakuutus- ja rahoitustoimintaa harjoittavan yhtiön perustamisesta". Jukka Härmälä (Leonia) ja Sauli Niinistö (Suomen valtio) & Peter Fagernäs (Conventum) ja Björn Wahlroos (Mandatum), kesä 1999. Juhani Pekkala/Talous-Sanomat, 13.2.2003.
- Vartia Pentti 2003. "Markkinatalous kasvattaa hyvinvointia". Marjatta Pietilän haastattelu Lifim Oy Ab:n sidosryhmälehdessä Lifim 2/2003.

Julkaisemattomat lähteet

Aura Matti 1989. ”Osuustoiminnan tulevaisuus suomalaisessa elinkeinoelämässä”. Esitelmä Pellervo-Seuran 90-vuotisjuhlasymposiumissa Vanhalla ylioppilastalolla, 2.10.1989.

Autio Leo 2003. Sähköpostiviesti Skurnikille xx.1.2003 muistion Skurnik 2003a pohjalta.

Borgström Marcus H. 2004. Sähköpostiviesti Samuli Skurnikille 13.6.2004 (kommentteja kirjan esitarkastajille lähetettyyn käsikirjoitusluonnokseen).

----- 2003. Havaintoja minulle 19.6.2003 toimitetusta (tämän kirjan käsikirjoituksen ensimmäisiä luonnoksia, jonka MHB oli saanut Pellervon tj. Veikko Hämäläiseltä) raakatekstistä, muistio, juhannusviikonloppuna ja sitä seuraavana viikonloppuna 2003.

Carver John 2002b. ”Designing the governance management partnership in the competitive cooperative”.

(Ks. myös <http://www.carvergovernance.com>).

Cobia David W. & Anderson Bruce L. (Eds.) 2000. *Cooperatives: An Economic and Management Perspective*. September 2000 Version for trial classroom use and review.

Egerstrom Lee 2004. Sähköpostiviesti Samuli Skurnikille (kommentit käsikirjoituksen yhteen-vetolukuun). 19.10.2004.

Finnish Agri-Cooperative HBS-Team 1992. Harvard Business Schoolin (HBS) Executive Program for Competition and Strategy -kurssin yhteydessä laadittu seminaarityö suomalaisen osuustoiminnallisen lihateollisuuden EU-sopeutuksesta. Ryhmän jäseninä olivat MTK:n puheenjohtaja Heikki Haavisto (pj.), Valion toimitusjohtaja Matti Kavetvuo, Pellervon toimitusjohtaja Samuli Skurnik, Hankkijan rahoitusjohtaja Kimmo Varjo-vaara ja Pellervo-Instituutti Oy:n toimitusjohtaja Risto Volanen (sihteeri ja raportin laatija). Työn ohjaajina toimivat HBS:n puolesta professorit Michael Porter ja Michael Enright.

Gilson Ronald J. 1998. ”Corporate Governance – The Issues and Opportunities”. *Sitra Conference on Corporate Governance*, Helsinki 24.9.1998.

Haavisto Heikki 2004. Kirje Samuli Skurnikille 1.3.2004 (kommentit kirjan käsikirjoitusluonnokseen 17.2.2004).

Halonen Tarja 2004. Tasavallan presidentin uudenvuoden puhe 1.1.2004. <http://www.tpk.fi/suomi/>.

Henttinen Annastiina 2002. Sähköpostiviesti Samuli Skurnikille 26.4.2002 (Osuustoiminnan yleisesite [P-S et al. 2003]).

HKKK 2002. ”Muistio uuden, vertailevan omistuksen ja organisaatioiden tutkimukseen keskittyvän keskuksen toiminnasta Helsingin kauppakorkeakoululla”. Helsingin kauppakorkeakoulu, Panu Kalmi, kesäkuu.

- Holmström Bengt 1998. ”The Economics of Corporate Governance”. Louise and Göran Ehrnrooth Foundation, Honorary Lectures 1998, kalvopohjat.
- Hulkkonen Jukka 2002. Sähköpostiviesti Samuli Skurnikille 26.4.2002 (Osuustoiminnan yleisesite [P-S et al. 2003]).
- Häikiö Martti 2002. Sähköpostiviesti Samuli Skurnikille 26.4.2002 (Osuustoiminnan yleisesite [P-S et al. 2003]).
- Ihamuotila Mika 1999. ”Pääomamarkkinoiden ja corporate governancen murros: merkitys osuustoimintayhtiöille (valikoituja kalvoja)”. Alustus Pellervon omistajaohjaustyöryhmässä 18.6.1999.
- Immonen Nina 2004a. *Yhteisötalouden suomalainen malli – käsitteet, käytäntö ja teoria*. Tampereen yliopisto (julkaisematon aluetieteen lisensiaattitutkimus).
- Kankare Matti 2002. Sähköpostiviesti Samuli Skurnikille 26.4.2002 (Osuustoiminnan yleisesite [P-S et al. 2003]).
- Kanniainen Vesa 2002. Sähköpostiviesti Samuli Skurnikille 26.4.2002 (Osuustoiminnan yleisesite [P-S et al. 2003]).
- Kaplan Steven 1998. ”The American Model – Evolution or Revolution”. Sitra Conference on Corporate Governance, Helsinki 24.9.1998.
- Komi Pauli 1992. ”Pellervolaisen yhteistyön kehitysnäkymät”. Puherunko pellervolaisten ”keskusliikkeiden” hallintoneuvostojen puheenjohtajien ja pääjohtajien yhteispalaverissa Villingissä 11.6.1992 pidettyyn alustukseen (kopio kirjoittajan hallussa).
- Kontio Sakari 1991. Pellervo-Seuran johtokunnan puheenjohtajan avauspuheenvuoro. Pellervon Päivä 1990 ”Kuka omistaa osuuskunnat 1999? – Omistajuus ja omistusstrategiat osuustoiminnassa”, Helsinki
- Kouri Pentti 2004. Sähköpostiviesti Samuli Skurnikille (kommentti kirjan kevään 2004 käsikirjoitusversion Kouria käsittelevään lukuun 2) 19.5.2004.
- KPMG Wideri 2002. *Pörssiyhtiöiden omistajien erilaiset strategiat*. (toim. Olli-Pekka Lumijärvi). KPMG Consulting OyAb
- Kuisma Juha 2004. Sähköpostiviesti [kommentteja tämän kirjan alkukevään 2004 käsikirjoitusluonnokseen] Samuli Skurnikille 25.2.2004.
- Kuoppamäki Petri 2003. ”Osuustoiminta ja kilpailuoikeus”. Alustus ja muistio Osuustoiminnan neuvottelukunnalle 20.1.2003
- Laatunen Timo 2003b. Sähköpostiviesti Samuli Skurnikille [TKL:n toimitusjohtajanimitys 1975] 26.11.2003
- Lahti Jere 2003. Aspectumin tilaisuuden esitelmä

- 1990. Lähetekirje 28.12.1990 kirjan *Asiakasomistaja. S-ryhmän voimavara* (Lahti & Lehtinen 1990) lämpimäiskappaleen vastaanottajille
- Liikanen Erkki 2002. ”The Co-operative Contribution to European Competitiveness”. Avauspuheenvuoro kansainvälisen osuustoimintajärjestön (ICA) Euroopan konferenssissa Lisabonissa 10.10.2002
- Lindblom Seppo 2003. Kommenttipuheenvuoro Suomen Strategisen Johtamisen Seuran Strategiapäivä 2003 -seminaarissa *Markkinatalouden kriisi – Voidaanko nykyaikaista yritystoimintaa hallita?*, Helsinki 25.3.2003
- Löyttyniemi Timo 2003. ”Omistajuuden muuttuva rooli”. Kommenttipuheenvuoro Suomen Strategisen Johtamisen Seuran Strategiapäivä 2003 -seminaarissa *Markkinatalouden kriisi – Voidaanko nykyaikaista yritystoimintaa hallita?*, Helsinki 25.3.2003
- 2002. Sähköpostiviesti Samuli Skurnikille 26.4.2002 [Osuustoiminnan yleisesite (P-S et al. 2003)]
- Manner Keijo 2003. Sähköpostiviesti Skurnikille 28.2.2003 muistion Skurnik 2003c pohjalta
- 2002. Sähköpostiviesti Samuli Skurnikille 26.4.2002 [Osuustoiminnan yleisesite (P-S et al. 2003)]
- Neilimo Kari 2002. ”Osuustoiminnan yhteistyön kehittäminen - Mihin suuntiin ja mitä lisäarvoa siitä voisi saada ?” Alustus Pellervon Kesäakatemiassa 30.8.2002
- Ollila Esko 1985. ”Yritysrahoituksen muutospainet”. Puheenvuoromuistiinpano Kairamon Väyrysen ryhmän kokouksessa pidetystä alustuksesta, 26.3.1985
- Ollila Jorma 2002. ”Corporate Governance: Yes but how? – Nokia perspective on governance developments”. Esitelmä Svenska Dagbladet/Executive Club, Tukholma 28.10.2002
- 1999. ”Johtamisen haasteet globaalissa kilpailussa”. Esitelmä Suomen Strategisen Johtamisen Seuran 10-vuotisjuhlaseminaarissa Helsingissä 20.1.1999
- 1998. ”The Scandinavian Model – Some Idiosyncratic Features”. Key-note speech, *Sitra Conference on Corporate Governance*, Helsinki 24.9.1998
- Pantzar Mika 1986. *Rakenteita muuttava rakenteissa muuttuva taloussubjekti*. Licensiaattityö, Helsingin kauppakorkeakoulu, syyskuu 1986
- Pellervo-Seura 2003. Lehdistötiedote 27.3.2003
- 2001b. *Pellervo 2005. Pellervon strategiatarkistus vuosille 2002–2005*. Pellervon valtuuskunnan 11.12.2001 hyväksymä asiakirja, Moniste 12/2001. Pellervon arkisto.
- 1997b. *Osuuskuntien riskipääoman hankinta. Pellervo-Seuran rahoitustyöryhmän raportti*, maaliskuu
- 1997a. *PM Pellervo-Seuran toiminta ja palvelut* (Strategia PS 100), 22.8.1997. Pellervon johtokunnan pöytäkirja 7/1997, Liite 8

- 1994. *Kohti toista vuosisataa. Pellervo-Seuran kehittämismuistio*. Kesäkuu 1994 (Pellervo-Seuran johtokunnan lausuntopyyntö jäsenyhteisöiltä)
- 1989f. ”Omavaraisuudesta luopuminen olisi hyppy tuntemattomaan”. Samuli Skurnikin Kymenlaakson Osuusmeijerin piimäjuhlapuheen lehdistötiedote, 1.11.1989
- 1989e. ”Pellervo-Seuran Skurnik hahmotteli pellervolaisen elinkeinoryhmän raameja ja tavoitteita”. Lehdistötiedote 16.10.1989 (julkaistu Savon Sanomissa 17.10.1989)
- 1989d. ”Päätössanat [Samuli Skurnik]” Pellervo-Seuran juhlasymposiumissa *Osuustoiminta liikeideana*, Vanha Ylioppilastalo, Helsinki 2.10.1989
- 1989c. Johtokunnan ptk 4/1989 [29.8.1989]
- 1989b. ”Pellervo-Seuran hallinnon ja organisaation kehittäminen”. Muistio 22.8.1989, sisältyy pöytäkirjaan (P-S 1989c: § 2, liite 1/2)
- 1989a. Kymenlaakson piimäjuhla
- 1988b. Johtokunnan ptk 1/1988, 5.2.1988 § 9 ja 10
- 1988a. ”Pellervo-Seuran kehittäminen”, 2.2.1988 [yhteenvedo johtokunnan pj. Sakari Kontion johdolla kesällä ja syksyllä 1987 eri osuustoimintaryhmien edustajien kanssa järjestetyistä keskustelutilaisuuksista]. Sisältyy liitteenä 8/9 § pöytäkirjaan (P-S 1988b)
- 1987. ”P.M. Pellervo-Seuran toiminnan kehittäminen”. Toimiston työryhmä 28.9.1987, (P-S 1988b: liite 7/9 §)
- 1945. Pellervon järjestötoimikunta (pj. V.J. Sukselainen). Pellervo-Seuran johtokunta nimitti toimikunnan vuosikokouksessaan 15.4.1943, mietintö luovutettiin 19.2.1945)
- Perttula Pekka 2002. Sähköpostiviesti Samuli Skurnikille 26.4.2002 [Osuustoiminnan yleisesite (P-S et al. 2003)]
- Porter Michael E. 2001b. ”The Microeconomic Foundations of Competitiveness: Finland’s Next Agenda”. Esitelmä Leaders’ Forumissa Finlandia-talolla 24.9.2001
- Prihti Aatto 1986. Kirje Samuli Skurnikille 30.3.1986 [kommentit PTT:n tutkimusraporttiluonnokseen (Volk 1986)], kirje kirjoittajan hallussa
- PSM 1990. ”Pellervo-Seuran järjestötutkimus 1990. Jäsenyritysten liikkeenjohdon ja hallinto-henkilöiden mielipiteitä Pellervo-Seurasta ja sen kehittämisestä”. Juha Tauriala 19.12.1990
- Pursiainen Terho 2002. Sähköpostiviesti Samuli Skurnikille 26.4.2002 [Osuustoiminnan yleisesite (P-S et al. 2003)]

- Raike Jorma & Kanerva Leena 2001, Pellervo-Seuran järjestökampanjan loppuraportti. Aspektum Finland Oy: 23.1.2001. Pellervo-Seuran arkisto
- Rasimus Tapio, Korhonen Harri & Paavola Ulla 1991. *Selvitys elintarviketeollisuuden kansainvälisestä kilpailukyvyistä*. KPMG Wideri 17.1.1991
- Saari Lauri 1975. ”Päätöimet valtion elektroniikkayhtymän aikaansaamiseksi”. Muistio (salainen), Lauri Saari 25.4.1975, kopio kirjoittajan hallussa
- Skurnik Samuli 2003e. Sähköpostiviesti Ilkka Suomiselle, Christoffer Taxellille ja Paavo Väyryselle [miten vuoden 1987 ns. porvarisopimus olisi vaikuttanut harjoitettavaan talouspolitiikkaan?] 1.12.2003
- 2003d. Sähköpostiviesti Marcus H. Borgströmille 10.7.2003 (tiedoksi saaneet Heikki Haavisto, Veikko Hämäläinen, Sami Karhu ja Matti Kavetvuori).
- 2003c. ”Yhteenvetoa, johtopäätöksiä ja keskeisiä aiheita keskustelulle”. Puheenjohtajan pohjamuistio paneelikeskustelijoille ja osanottajille Strategisen Johtamisen Seuran Strategiapäivä 2003 -seminaarissa *Markkinatalouden kriisi – Voidaanko nykykaista yritystoimintaa hallita?*, Helsinki 25.3.2003
- 2003b: ”PM Pellervo ja pellervolainen finanssiryhmä – mitä sanottiin ja mitä tehtiin”. Samuli Skurnik, 6.1.2003
- 2002j. Puheenvuoro Pellervo-Seuran valtuuskunnan kokouksessa 11.12.2002
- 2002i. Sähköpostiviesti Pellervon sidosryhmille 25.4.2002 [Osuustoiminnan yleiseste (P-S et al. 2003)]
- 2002h. ”Graduate Institute of Cooperative Leadership (GICL)/University of Missouri – Columbia; hallitusten puheenjohtaja/pääjohtaja- seminaari Arizonassa USA:ssa 7.-10.3.2002”. Seminaariraportti 10.3.2002
- 2002g. Sähköpostiviesti otsikolla ”Kari Laitisen osuustoimintaperintö” pääministeri Paavo Lipposelle 4.3.2002 [osuustoiminnan yhteistyökysymykset ja informaatio puoluesihteerin Kari Laitisen -vainaan kanssa laadituista (Laitinen/Skurnik) suunnitelmista]
- 2002f. Kirje Jukka Tarkalle [hänen kirjansa (Tarkka 2002a) Kairamon Väyrysen keskusteluryhmää koskevien virheellisten tietojen johdosta] 15.2.2002
- 2001c. Kirje Kalevi Sorsalle [hänen kirjansa ’Ihmisiä, ilmiöitä (Sorsa 2001) pohjalta], 25.10.2001
- 2001b. ”The Story of Cooperative Finland with Special Reference to Cooperative Strategies in Consumer Sectors”. Luento Nijenrode University/The Netherlands Business School – The Netherlands Institute of Cooperative Entrepreneurship (NICE), Rabobank MBA Program, 4.10.2001

- 2000f. ”Omistajaohjaus (corporate governance) ja valvonta osuuskunnissa – Ovatko osuuskuntien omistajat varustautuneet kohtaamaan muuttuvan toimintaympäristön asettamat haasteet?” Kalvopohjat Pellervo-Instituutin HLJ-kurssien luennoilla
- 2000e. ”Co-operative vs. Corporate Governance – Are the co-operative owners equipped to face the challenges of the changing business environment?”. Esitelmä European Director’s Institututen järjestämässä seminaarissa *1st European Conference on Corporate Governance* Brysselissä 16.10.2000
- 2000d. ”Co-operative vs. Corporate Governance – Are the co-operative owners equipped to face the challenges of the changing business environment?”. Esitelmä EU:n maatalousosuustoimintajärjestön Cogecan *Co-operative Governance* -seminaari Brysselissä 29.10.2000
- 1999b. ” PM Osuustoiminta ja markkinoiden haasteet”. Työryhmätoimeksianto 25.3.1999
- 1998d. ”Villinki 1998”. Valmistelumuistio Pellervo-Seuran johtokunnalle 27.4.1998
- 1998c. ”Ryhmä Kairamo-Väyrynen. Selostus erään 1970- ja 1980-luvuilla toimineen yhteiskuntapoliittisen keskusteluryhmän vaiheista”. Samuli Skurnik, 23.2.1998
- 1997d. Kirje pääjohtaja Pauli Komille 17.12.1997 [keskustelu pellervolaisesta finanssiryhmästä]
- 1997c. ”Tapahtumia, asioita ja ihmisiä kiertomatalla Yhdysvalloissa 4.–19.1.1997”. Matkakronikka, 34 sivua + liitteitä
- 1996c. Kirje Meritan pääjohtajalle Vesa Vainiolle 30.1.1996 [Corporate governance -kysymykset]
- 1995f. Juhlapuhe Jyväskylän seudun yhteistoimintakerhon 50-vuotisjuhlassa 27.10.1995
- 1995e. Toimitusjohtajan puheenvuoro Pellervo-Seuran vuosikokouksessa
- 1994d. ”Kommentteja A.-P. Pietilän kirjassa *Maatalousmafia syö rahamme* esitetyistä väitteistä Pellervo-Seuran ja sen toimihenkilöiden osalta”. Luottamuksellinen muistio Pellervo-Seuran johtokunnalle 1.10.1994
- 1994e. ”PM Yritysten välisen yhteistyön lähtökohdat ja pellervolaisen yhteistyön kehittäminen - ajatuksia pohdintaan, miksi pellervolaisten yritysten kannattaisi tiivistää yhteistyötään”. lokakuu 1994 (muistion ensimmäinen, hyvin suppeassa – Heikki Haaviston johdolla toimiva keskusliikkeiden hallintoneuvoston puheenjohtajaryhmä – jakelussa ollut luottamukselliseksi merkitty, sisällöltään asiallisesti yhtenevä versio valmistui 11.1.1992. Tässä viitattu on samanniminen muistio, jonka pohjalta Osuustoiminta-lehdessä (1/93) julkaistiin kahden artikkelin muodostama kokonaisuus, (ks. Skurnik 1993a: 19–23)
- 1993g. ”Pellervon horisontista katsottuna”. Kiertokirje Pellervo-Seuran jäsenyritysten johdolle, Pellervo tiedottaa 3/93

- 1993f. Kirje SOK:n pääjohtaja Jere Lahdelle 8.10.1993 [kilpailupolitiikka]
- 1992f. ”Havaintoja ja kommentteja tutustumismatkalta Yhdysvaltoihin keväällä 1992 (4. – 29.5.1992). Matkaraportti Yhdysvaltain hallituksen järjestämältä (IVP-ohjelma) opintomatkalta, 2.7.1992, 49 sivua
- 1992e. Kirje SOK:n pääjohtaja Jere Lahdelle 23.1.1992 [elintarvikeketjun kumppanuus- ja yhteistyökysymykset]
- 1992d. ”Yritysten välisen yhteistyön lähtökohdat ja pellervolaisen yhteistyön kehittäminen – ajatuksia pohdintaan, miksi pellervolaisten yritysten kannattaisi tiivistää yhteistyötään”. Ylimmälle pellervolaiselle luottamusmiestajalle laadittu muistio, ensimmäinen versio 11.1.1992 (pääosa muistion sisällöstä julkaistu Osuustoimintalehdessä 1/93 kahden artikkelin muodostamana kokonaisuutena, Skurnik 1993a: 19–23; ks. myös Skurnik 1994e)
- 1991g. ”Finanssiryhmä: miksi ja miten?” Puheenvuororunko pellervolaisten osuuskuntien hallintoneuvostojen puheenjohtajien tapaamisissa pidettyä alustuspuheenvuoroa varten, 24.11.1991.
- 1990f. Luentorunko Valion koulutustilaisuuden 12.11.1990 puheenvuoroa varten.
- 1990e. ”Omistajuus osuustoiminnallisessa yritysmuodossa”. Esitelmä Pellervon Päivä 1990 -seminaarissa Helsingissä
- 1989j. Päättössanat Pellervo-Seuran 90-vuotisjuhlasymposiumissa *Osuustoiminta liikeideana* Vanhalla ylioppilastalolla 2.10.1989
- 1989i. Kirje Pellervo-Seuran kehittämistyöryhmän ja johtokunnan puheenjohtajalle Sakari Kontiolle ja valtuuskunnan puheenjohtajalle Heikki Haavistolle 6.11.1989
- 1988g. ”S-ryhmän kehittämisstrategian lähtökohdista”. Muistio SOK:n uot [Uusi osuustoiminta] –työryhmälle, 26.9.1988.
- 1988f. ”Mitä mahdollisuuksia ja kilpailuetuja osuustoiminnallinen tausta tarjoaa S-ryhmän kehittämiselle: S-ryhmän kehittämisstrategian lähtökohdista”. Alustus S-ryhmän johdon neuvottelupäivillä Oulussa, 12.9.1988
- 1988e. ”PM Ajatuksia pellervolaisen osuustoiminnan haasteista ja Pellervo-Seuran tulevaisuuden roolista”. Heikki Haavistolle laadittu muistio, Samuli Skurnik, 1.2.1988
- 1986. ”Toimintaympäristön muutos rahoitusmarkkinoilla”. Pohjateksti TKL:n pankki-työryhmälle (TKL 1986), Samuli Skurnik, lokakuu 1986
- 1985. ”Muistio ay-liikkeen rahavirroista”. Kairamon Väyrysen keskusteluryhmälle pidettyä alustusta varten laadittu muistio, 4.2.1985
- 1984. ”Rahapolitiikan uudet tuulet” – Yhteenveto KOP:n koulutuskeskuksessa Tanskarlassa 5.1.1984 käydystä keskustelusta. Kokousmuistiinpano, 17.1.1984 (alkuperäiset muistiinpanot kirjoittajan hallussa)

- & Varjoavaara Kimmo 1984. ”PM Eräitä ajatuksia perustuotantoa lähellä olevien yritysten pääomahuollon ja liiketoimintojen kehittämisestä”. 23.11.1984 (Heikki Haavistolle toimitettu 14-sivuinen muistio)
- Sorsa Kalevi 2001. Joulukortti Samuli Skurnikille 12.12.2001 [vastaus Skurnikin Sorsan kirjaa (Sorsa 2001a) koskeneeseen kirjeeseen (Skurnik 2001c)]
- Sundqvist et al. 1991. Ulf Sundqvistin allekirjoittama lehdistötiedote STT:n kautta tiedotusvälineille, jossa julkistetaan työryhmän Ulf Sundqvist, Arvo Aalto, Pekka Korpinen, Jaakko Rauramo, Samuli Skurnik, Eero Tuomainen ja Vesa Vainio ”Talouspolitiikan linja” -kannanotto, 29.1.1991
- Suutala Heikki 2002. Sähköpostiviesti Samuli Skurnikille 26.4.2002 [Osuustoiminnan yleisesite (P-S et al. 2003)]
- Syrjänen Olavi 2002. Sähköpostiviesti Samuli Skurnikille 26.4.2002 [Osuustoiminnan yleisesite (P-S et al. 2003)]
- Sysiharju Anna-Liisa 2002. Kortti Samuli Skurnikille 13.12.2002 [eroilmoituksen perusteella]
- Tapio Markku 1999. ”Kannustinjärjestelmät kilpailutekijänä”, esitelmä Palkitseminen ja kannustinjärjestelmät -seminaarissa, Radisson SAS Royal Hotel 2.12.1999
- Tarkka Jukka 2002b. Kirje Samuli Skurnikille [liittyy kirjan Tarkka 2002a tietoihin Kairamon Väyrysen keskusteluryhmän toiminnasta] 20.2.2002
- Tauriainen Juhani & työryhmä Tauriala Juha, Hyytiäinen Asko, Köppä Tapani, Hyytiäinen Antti & Elomaa Maila 1993. Yhteistoimintatutkimus 1993. Tutkimus osuustoiminnan sitoutumisesta ja osuustoiminnan arvoisällöstä. Helsinki: Elintarviketieto – Food & Farm Facts, 15.6.1993
- TKL 1986. ”Pankkien ja teollisuuden väliset suhteet”. Työryhmämuistio, Teollisuuden Keskusliitto 28.11.1986 (Luottamuksellinen)
- Tolvanen Kari 2002. Sähköpostiviesti Samuli Skurnikille 26.4.2002 [Osuustoiminnan yleisesite (P-S et al. 2003)]
- Troberg Eliisa 2002. Sähköpostiviesti Samuli Skurnikille 26.4.2002 [Osuustoiminnan yleisesite (P-S et al. 2003)]
- Tyyri Jouko. 1989. ”Osuustoiminnan voima. Hannes Gebhard puhuu nyt”. Puheenvuoro Pellervo-Seuran 90-vuotisjuhlassa Vanhalla Ylioppilastalolla 2.10.1989
- Valpola Anneli 2002. Sähköpostiviesti Samuli Skurnikille 26.4.2002 [Osuustoiminnan yleisesite (P-S et al. 2003)]
- Volanen Risto 1991. ”Pellervolaisen osuustoiminnan rakenteellisia ongelmia”. Pellervo-Seuran Pellervo-Instituutilta tilaama taustamuistio. Luonnos 27.12.1991, henkilökohtaiseen käyttöön.

Volk Raija 1989. "Osuuskunnan sopeutuminen muuttuvassa toimintaympäristössä". Esitelmä Pellervo-Seuran 90-vuotisjuhlasymposiumissa Osuustoiminta liikeideana Vanhalla ylioppilastalolla Helsingissä 2.10.1989.

Äyräväinen Anne 2003. *Hedvigin hengessä 1999–2003. Loppuraportti. Pellervo-Seuran Hedvig-projektin tavoitteet, strategiat ja toiminnot*, 30.9.2003

LIITTEET

Liite 1 Pellervo-Seuran lehdistötiedote 11.12.2002

Ekonomi Veikko Hämäläinen Pellervo-Seuran toimitusjohtajaksi

Pellervo-Seuran valtuuskunta jatkoi kokouksessaan 11.12.2002 osuustoiminnan järjestökentän uudistamiseen tähtäävän periaatelinjauksen käsittelyä. Samassa yhteydessä valtuuskunta myönsi Pellervon toimitusjohtajana vuodesta 1989 toimineelle Samuli Skurnikille tämän pyynnöstä eron toimitusjohtajan tehtävistä 1.1.2003 lukien.

Skurnik perusteli eroanomustaan seuraavasti:

”Pellervo-Seuran valtuuskunnan 19.11.2002 tekemä periaatelinjaus suomalaisen osuustoiminnan järjestörakenteen kehittämiseksi merkitsee uuden tärkeän kehitysvaiheen alkua myös Pellervo-Seuran osalta – sekä periaatteellisesti että aivan kirjaimellisesti.

Se, että tähän vaiheeseen on nyt päästy, on vaatinut pitkäjänteistä toimintaa monella eri tasolla. Linjaus on johdonmukainen jatko Pellervo-Seurassa viime vuosina tehdyille kehityksillä ja strategiatyölle. Toteutuessaan se merkitsee tärkeää virstanpylvästä myös sille urakalle, jota tulon omalta osaltani Pellervoon toteuttamaan. Tämän tehtävän olen kokenut yhteiskunnallisesti tärkeäksi haasteeksi ja mahdollisuuden siinä mukana olemiseen – ja osuustoiminnan uuden nousun todistamiseen – näinä ainutlaatuisina murroksen vuosina etuoikeudeksi.

Järjestötoiminta on paitsi antoisaa, myös vaativaa. Se edellyttää aivan erityistä pitkäjänteisyyttä ja sitkeyttä sekä ennen muuta kykyä jatkuvaan uudistumiseen. Katson, että olen voinut antaa PTT:ssä ja Pellervo-Seurassa osuustoiminnalliselle järjestötoiminnalle kaiken sen, mitä annettavissa on ollut, ja että nyt on luonteva hetki suunnata katse kohti uusia haasteita. Osuustoiminnan järjestökentän uusi kehitysvaihe tarvitsee johtoonsa uudet ja verekkeet vetojuhdat.”

Johtokunnan puheenjohtaja, maanviljelysneuvos Marcus H. Borgström totesi:

”Toimitusjohtaja Samuli Skurnik on tehnyt mittavan työn pellervolaisessa yrityskentässä. Hän on saanut kokea ja edustaa pellervolaista osuustoiminnallista voimaa melkein neljän vuosikauden ja myös nähdä, kuinka osuuskunnat Suomessa läpäisivät keskittymisen kautta taloudellisen laman 1990-luvun alussa. Skurnik on ollut vahvasti mukana osuustoiminnan edunvalvonnassa, niin kansallisesti kuin kansainvälisesti. Viime vuosina hän on myötävaikuttanut erityisesti osuuskuntien omistajaohjauksen terävöittämiseen ja kiinnittänyt huomiota myös osuustoiminnallisten yritysten kilpailupoliittisiin erityispiirteisiin. Viime kuukausina hän on ollut keskeisesti mukana osuustoiminnan korkeakoulutasoisen koulutus- ja tutkimustoiminnan kehittämisessä.” [--]

Liite 2 Osuuskunta, osuustoiminta – määritelmiä ja ulottuvuuksia

Some cooperative scholars argue that cooperatives are neither markets nor hierarchies, but "represent a third general mode of organizing coordination, combining characteristics of markets and internal (integrated) coordination in ways that are different from either." (Shaffer 1987: 61) This line of thinking suggests the cooperative represents a hybrid form of governance structure.

Cook, Iliopoulos & Chaddad 2000: 9³⁹⁰

Kansainvälinen osuustoimintaliitto (ICA) määrittelee osuuskunnan yritysmuotona seuraavasti (MacPherson 1996):

Osuuskunta on itsenäinen henkilöyhteisö, johon jäsenet liittyvät vapaaehtoisesti toteuttaakseen yhteisesti omistamansa ja demokraattisesti hallitsemansa yrityksen avulla taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia tarpeitaan ja tavoitteitaan.

Tuore amerikkalainen osuustoiminnan oppikirja alkaa seuraavilla, osuustoiminta-ilmiötä yleisemmin hyvin kuvaavilla sanoilla (Barton 2000: 1-3).³⁹¹

A cooperative is a unique form of private business organization that has been widely used for more than 100 years especially in nations whose political systems are democratic and whose economies are capitalistic and market-oriented. Although it is common in many parts of the world, its most extensive and successful use during the 20th century has been in North America and Europe. In the U.S., there are about 47 000 cooperatives serving 100 million people, and they generate more than \$ 100 billion in business volume. Although the cooperative form of business is widely used and successful, it is not widely understood, even by most of those educated and experienced in economics and business.

Samassa yhteydessä osuustoiminta on määritelty tavalla, joka on viime vuosina omaksuttu ICA:n "virallisen" määritelmän rinnalla yleisesti käyttöön (mt: 1-6): "A cooperative is a private business owned and controlled by users and operated principally to provide benefits to users."

³⁹⁰ "Jotkut osuustoimintaoppineet väittävät, että osuuskunnat eivät ole sen paremmin markkinoita kuin hierarkiaa vaan 'edustavat kolmatta yleistä yhteistoiminnan organisointitapaa tavalla, jossa yhdistyvät markkinoiden ja sisäinen (integroitu) koordinaatio tavoilla, jotka poikkeavat molemmista' (Shaffer 1987: 61). Tämä ajattelutapa tarkoittaa, että osuuskunta edustaa eräänlaista välimuodon (hybridi) hallintomallia." (Suomennos/SaS)

³⁹¹ "Osuuskunta on omintakeinen yksityisen yritteliäisyyden muoto, joka on ollut laajalti käytössä yli 100 vuoden ajan erityisesti maissa, joiden poliittiset järjestelmät ovat demokraattisia ja joiden taloudet ovat kapitalistisia ja markkinavetoisia. Vaikka tämä malli on yleinen monissa osissa maailmaa, laajimmin ja menestyksellisimmin sitä on käytetty Pohjois-Amerikassa ja Euroopassa 1900-luvulla. Yhdysvalloissa 47 000 osuuskuntaa palvelee 100 miljoonaa ihmistä [jäsentä] ja yrityksinä ne synnyttävät yhteensä yli 100 miljardin dollarin liiketoimintavolyymin [liikevaihdon]. Vaikka osuuskunta on laajassa menestyksellisessä käytössä, se ei ole laajalti tunnettu talouden ja liiketoiminnan keskuudessa, ei edes kaikkein oppineimpien ja kokeneimpien keskuudessa." (Suomennos/SaS)

Tämän mukaan osuustoiminnalliseen yrittäjyyteen liittyy kolme tärkeää ulottuvuutta tai periaatetta (Barton 1989: 1, ks. Nilsson & Björklund 2003: 53):

- *Käyttäjä omistaa -periaate* (the user-owner principle): osuuskunnan palveluja käyttävät henkilöt myös omistavat ja rahoittavat osuuskuntaa.
- *Käyttäjä kontrolloi -periaate* (the user-control principle): osuuskunnan palveluja käyttävät henkilöt myös kontrolloivat osuuskunnan toimintaa.
- *Käyttäjä hyötyy -periaate* (the user-benefits principle): osuuskunnan palvelujen tuottama hyöty jakaantuu käyttäjille heidän käyttönsä mukaisesti.

Taloudellisena ilmiönä osuustoiminta on laajalle levinnyt ja kansainvälinen. ICA:n kansallisissa jäsenjärjestöissä on kaiken kaikkiaan runsas 750 miljoonaa perusjäsentä; se on YK:n jälkeen maailman suurin kansalaisjärjestö.

Yhdysvalloissa merkittäviä osuustoiminnallisia yrityksiä on kymmenellä eri toimialalla. Niiden suurimmat yritykset olivat vuonna 1998 (mt: 1-5):

Toimiala	Suurin osuuskunta	Liikevaihto (mrd.. USD)
Maatalous	Farmland Industries	8 775
Vähittäiskauppa	Wakefern Foods Corp.	5 159
Rauta- ym. raskastavara	TruServ Corporation	4 328
Rahoitus	Agribank, FCB	1 607
Terveystenhoito	HealthPartners, Inc.	1 381
Julkiset palvelut	Oglethorpe Power Corp.	1 144
Tavaranhankinta (franchise supply)	FoodService Purchasing Cooperative	665
Virkistys	Recreational Equipment, Inc.	587
Media	Associated Press (AP)	495
Ruoanjakelu	UNIPRO Food Service, Inc.	338

Euroopan osalta parhaat tilastotiedot ovat saatavissa tuottajaosuustoiminnan osalta (taulukko 14). Suurimmat osuustoiminnalliset yritykset ovat Euroopassa miltei samaa suuruusluokkaa kuin Yhdysvalloissa. Euroopassa kärkisijaa on tuottajaosuustoiminnassa pitänyt viime vuodet suomalainen Metsäliitto. Muilla toimialoilla merkittäviä osuuskuntia on mm. pankkitoiminnassa: ranskalainen Crédit Agricole, hollantilainen Rabobank ja saksankielisen kielialueen Raiffeisen-pankit.

Taulukko 14 Euroopan 25 suurinta maatalousosuuskuntaa vuonna 1999

TOP 25 European Farmer Cooperatives in 1999

(Measured by turnover)

Name of Agricultural Cooperative	Activity/ Sector	Country	Turnover Billion EURO	Market share %	Number	
					of farmer members	Number of employee
1 Metsäliitto	Forestry	Finland	5,7	38	60 000	21 500
2 Danish Crown	Slaughterhouse	Denmark	4,9	80	25 500	19 800
3 Friesland Coberco	Dairy	Netherlands	3,9	-	14 200	11 800
4 Campina Melkunie	Dairy	Netherlands	3,5	-	8 300	7 000
5 MD Foods ^{**}	Dairy	Denmark	3,4	90	9 500	13 600
6 Bay Wa [*]	Supply	Germany	3,3	-	-	12 200
7 Glanbia [*]	Dairy	Ireland	2,9	-	18 700	11 300
8 SODIAL [*]	Milk	France	2,8	-	15 300	8 000
9 Cebeco Group [*]	Supply/pro-cessing	Netherlands	2,7	-	40 000	6 800
10 Nordmilch [*]	Milk	Germany	2,4	-	17 000	4 500
11 The Greenery International	Horticulture	Netherlands	2,4	-	9 200	3 200
12 CANA-CAVAL	Polyvalent	France	2,3	-	27 500	5 800
13 Kerry [*]	Dairy	Ireland	2,2	-	8 000	12 300
14 SOCOPIA [*]	Meat	France	1,8	-	-	5 000
15 Irish Dairy Board [*]	Dairy	Ireland	1,8	-	-	2 900
16 Südfleisch [*]	Meat	Germany	1,8	-	-	1 700
17 UNCAA	Agrofurniture	France	1,7	-	-	900
18 Valio Ltd.	Dairy	Finland	1,7	69	25 000	4 500
19 Arla ^{**}	Dairy	Sweden	1,6	64	8 000	6 000
20 RHG Hannover [*]	Supply	Germany	1,5	-	-	2 400
21 Nordfleisch [*]	Meat	Germany	1,4	-	-	2 800
22 Dumeco [*]	Meat	Netherlands	1,4	-	10 000	3 600
23 COOPAGRI	Polyvalent	France	1,4	-	28 000	5 300
24 DLG	Supply	Denmark	1,2	27	23 500	2 000
25 Swedish Meats	Meat	Sweden	1,1	75	-	5 000
TOTAL			60,8			179 900

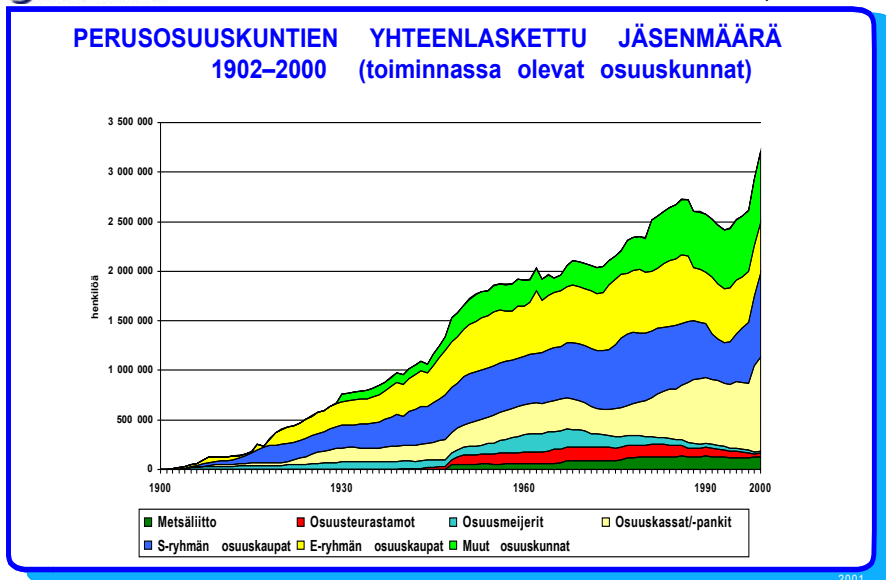
(1) The list does not include data from UK

^{*} 1998 figures

^{**} MD Foods and Arla have merged by 19 April,

Sources Cogeca and Pellervo

2000



Lähde: Pellervo-Seura

Osuustoiminta on levinnyt Suomessa varsin vakaasti vuosikymmenestä toiseen kasvaen eri toimialoilta ja erityyppisten taloudellisten toimintojen organisointiin (kuvio):

1. *Maatalous- tai tuottajaosuustoiminta*: maa- ja metsätaloustuottajien viljelemiensä tuotteiden jalostamiseksi ja markkinoimiseksi tai tarvitsemiensa tuotantopanosten hankkimiseksi perustamat osuuskunnat sekä niiden omistamat tytäryhtiöt
2. *Kulutusosuustoiminta*: kuluttajien tarvitsemiensa tavaroiden ja palvelujen yhteistyössä organisoiduksi hankkimiseksi perustamat osuuskaupat ja -pankit sekä maatalous-tarvike-/hankintaosuuskunnat
3. *Uusosuustoiminta*:³⁹² Suomessa 1980-luvun lopulta monille eri toimialoilta perustetut työ-, hoiva-, ym. pienosuuskunnat
4. *Muu jäsen- ja asiakasomisteinen yritystoiminta*: käyttäjien omistamat, hallitsevat ja heitä hyödyttävät yritykset, eli em. (kohdat 1-3) osuuskunnat, muut perinteiset osuuskunnat (mm. puhelin-, sähkö-, mylly-, turvepehku-, ym.) sekä lähinnä vakuutusosalalla

³⁹² Suomalaisia uusosuuskuntia ei pidä sotkea uuden sukupolven osuuskuntiin (new generation cooperatives), joita ovat Pohjois-Amerikassa 1980-luvun lopulta lähtien syntyneet, perinteisiä (ICA:n) osuustoimintaperiaatteita kilpailutalouden olosuhteisiin sopeuttavat (jäsenmäärältään rajoitetut, jäseniltään aikaisempaa suurempia pääomapanoksia edellyttävät ja jäsenosuuksiaan markkinoilla noteeraavat ja vaihtavat) osuuskunnat.

toimivat keskinäiset henki- ja vahinko- (Suomessa eivät kuitenkaan lakisääteiset eläke-)vakuutusyhtiöt (vakuutusalan osuuskunnat)

Historiallisista taustoista johtuen Suomessa puhutaan lisäksi:

1. *Pellervolaisesta osuustoiminasta*: Pellervo-Seura ry:n jäseninä olevat ja muut vastaavat³⁹³ osuuskunnat tytäryhtiöineen
2. *Edistysmielisestä (E-)osuustoiminnasta*: pellervolaisesta osuustoiminnasta 1910-luvulla eronneet ja oman aatteellisen keskusjärjestönsä (Kulutusosuustoiminnan Keskusliitto ry KK) perustaneet, lähinnä kuluttajaosuuskunnat (nykyisin Tradeka [alun perin OTK, myöhemmin Eka] tytäryhtiöineen ja Elanto).

Omat ongelmansa osuustoiminnan tutkimukselle aiheuttaa tilastotietojen puutteellisuus sekä kattavuudeltaan (ks. Immonen 2003 ja 2004) että ajallisen kehityksen suhteen (ks. edellä kuvio 49).

³⁹³ Tilastollisissa tarkasteluissa pellervolaiseen osuustoimintaan luetaan vakiintuneen tavan mukaan kaikki tiettyihin perinteisiin osuustoimintaryhmiin (ks. edellä taulukko 1) kuuluvat osuuskunnat siitä riippumatta, että aivan kaikki perusosuuskunnat eivät ole Pellervo-Seuran jäseniä.

Liite 3 Tapahtumia aikajanalla vuodesta 1980 vuoteen 2003

Taulukkoon on merkitty rasteroituina erityisen merkittävällä tavalla omaa aikaansa kuvaavat tai uusiin kehityskuluihin vaikuttaneet tekijät ja tapahtumat

* Taulukossa käytettyjen lyhenteiden selitykset löytyvät kirjan alussa olevasta luettelosta.

	Maaailma	Suomi/ yhteiskunta	Suomi/elin- keinoelämä	Osuustoiminta/yri- tykset	Osuustoimin- ta/Pellervo ym.
1980 - 89	Suljetun	sääntely-	talouden	kausi	
1980 ennen	USA: Car- ter EEC: EMS korvasi -79 EEC-valuut- tojen yhteis- kellutuksen NL: Brezh- nev Englanti: Thatcher Ruotsi: Tuottaja- ja ot-järjestö v:sta -71 yhdessä = LRF, Doc- kered pj. Tanska: Kjeldsen pj. Norja: ost tavoitellaan em. Ruotsin organisaat- iomallia Öljy 24 USD/barreli, nousussa Shell, BP ja Unilever -79 maailman 1.-3. tuot- toisinta yhtiötä (BW) Toffler: <i>Kolmas aalto</i>	UKK viidettä kautta tasaval- lan president- tinä VN: Koivis- ton II hallitus aloitti toukok. -79, Väyry- nen ulkomi- nisteri, Pekka- la v-varainmi- nisteri SP: rahamark- kinoiden säännöstely jatkui kattava- na, vaikka sen rajoja koetel- tiin; SP:n päiväluotto- markkinoiden avaus 70- luvulla oli kuitenkin ollut I avaus uuteen suuntaan Sitran Talous- politiikan johtamiskurs- sit alkuun vuonna 1978 ”Musta raha”, ”pimeät tilit”, ”tukitalletuk- set” tapetilla	Sorsan– Saaren elekt- roniikkateolli- suuden sosia- lisointisuunni- telma Kairamon– Väyrysen ryhmä perus- tetaan 1975 Kilpailijat: ”Osuuskunnat isännätöntä päämaa” Keskustelu yritysdemo- kratiasta tape- tilla, yhteis- toimintalaki voimaan 1.7.79 Ministerit Patoliltšev ja Rekola alle- kirjoittavat syysk. -79 kaikkien aiko- jen suurimman Suomen ja NL:n kaupan runkosopi- muksen vuo- sille 1981–85	Osuustoiminta: noin 10 % teollisuuden koko bruttoar- vosta, elintarviketeolli- suudessa noin puolet Metsäliitto: uusi avoi- men talouden strategia 1974 TLK: yrityksiä nostaa markkinaosuuksia monilla yritys- ostoillaan PTT: perustettiin 1.7.79, Suokko tj./Skurnik vtj., yk- si tutkimuspolitiikan painopistealueita integ- raatiotutkimus, PTT osallistui myös (posi- tiivisessa hengessä) keskusteluun joustavas- ta valuuttakurssipoliti- kasta Oskien organisaatio- malli: pääasiassa kak- siportainen, federatiiv- inen (perusosk:t + keskusliike) Maatalousosk:n halli- tusmalli: enemmistö ammattijohtolla + mahd. 1-2 luottamus- johdon edustajaa Hn ja hallit.pj./tj.t: OKO: Timonen, Kont- tinen, Konttinen OKL: Virolainen, Joensuu, Joensuu SOK: Linkola, Luuk- ka, Luukka OTK: Helle, Salovaa- ra, Salovaara	Pellervo-Seura: VK: Haavisto pj. 1979- (sitä ennen Ihamuotila 1957–78) JK: liikkeenjohta- jaenemmistö, ”neuvosten Pellervo”, Sipilä pj. 1978–79 (sitä ennen PS tj.) TL: Hakala 1979- Pellervolaisen ost:n yhteinen vuotuinen tapah- tuma osuustoi- mintaviikko KK: liittovaltuus- ton pj. Helle, hpj./tj. Hämäläi- nen (vuoteen -75 asti Jalava) Ministeri Veikko Ihamuotila kuol- lee helmik. -79

				Elanto: Koivisto, Runko, Runko Hja: Hakamäki, Järvi, Järvi Valio: Väänänen, Ahola, Ahola ML: Kivioja, Uusitalo, Vainio TLK: Mäkitammela, - , Niemistö LV: Kantola, Saari, Castrén Munakunta: Alavuo, Halme, Palokangas	
1980/I	NL: akateemikko Sa-harov karkoit. Gor-kiin Lake Placi-din olympia-laiset		Hartwall: Lapin Kulta	Op-ryhmä: OP-85 OKO-80:n jatkona jatkaa ryhmän strate-gialinjauksia Katara: ”Voiko osuustoiminta olla pelkkää kotimarkkinateollisuutta? (OT)	JK: Kontio pj.: ”Käyttämättömät voimavaramme yhteistoiminnan kehittämiseen” (OT) Pellervon Liiketaloudellinen Kerho 25 v.
II	Jugoslavia: Tito kuolee Islanti: Vig-dis Finnbo-gadottir Ruotsi: komi-teamietintö ost:n asemasta yhteiskunnassa sekä LRF:n toimintaohjelma maatalosuostista	SP: uudet ohjeet termiini-markkinoille aloittaa po-markkin. avautumissuunnan Keskusta: Kuuskoski-Vikatmaa jäseneksi Lenin-palkinto Kekkoselle Hetemäki, Paasio, Vil-kuna ja Paa-vela kuolevat	Wärtsilä: NL tilaa kolme jäänmurtajaa Sanoma Oy: Kouri hallitukseen	SOK: Törmälä hnpj. ML: Wuoti pääjohtajaksi Hja: 75 vuotta, valtioneuvos Miettusen juhlapuhe ”Onko pellervolaisissa yhteistyöalttiutta?” <u>Pellervolainen ost.</u> 1979: lv 49 mrd. mk, kasvu 12 %, hlöstö 85 000 (OT)	OT: Jäsenten vieraantuminen suurosuuskunnista huolestuttaa pellervolaisia
III	Puola: Lech Walesa Solidaarisuus-ammattil. pj. Borg viiden-nen kerran Wimbledonin voittaja	Suomen ja NL:n TT-yhteistyön 25-v. juhla ”Suomalainen kannattaa markkinatalousjärjestelmää” (OT) Matti Virk-kunen kuolee	Koivula/-SHOP: ”ATK johtamisen apuna” (OT)	Valio: 75 vuotta Konttinen/OKO: ”Osaamme selviytyä hyvistä ajoista [--] Tulevaisuus tasapainoinen” (OT) Partanen/OKL: ”Uusia osuuskuntia syntyy hämmästyttävän vähän!” (OT)	
IV	NL: pm Ko-sygin eroaa, Tihonov tilalle	VN: 40 % investointivero hillitsemään ”vähemmän	Valmet: Finn-valcon toiminta lopetetaan Wärtsilä:		

		tärkeää” rakentamista SAK: Viina- nen pj.	NL:lta suuri jokijään mur- tajatilaus		
1981/I	USA: Reagan polit. käännös oikealle EEC: Kreikka jäseneksi Kiina: ”neljän koplan” oikeudenkäynti Norja: Brundtland	MTV: Ylen kanssa sopimus uutisista 2 v. koeajaksi	Finnpap: sopimus yli mrd. markan paperitoimituksista NL:oon	OTK: Rantala pääjohtajaksi M.Kuusen ”Kaikkien aikojen 100 suomalais- ta vaikuttajaa” -listalla ost:sta mukana vain Gebhard (SK) Monto: ”Hankkija MTK:n tuella erävoittoon SOK:sta” (Valmet-sopimus) (TE)	EVA: lehdistö spekuloi P-S:n erolla EVA:sta, pellervolaiset kiistävät MJ-johdon 50. seminaari Hlöstö: 90
II	Ranska: Mitterand Ruotsi: Fälldinin vähemmistöhallitus	Kekkonen 25 v. presidenttinä UKK ja Koivisto julkises- sa riidassa, Koivisto kiel- täytyy eroa- masta	Nokia: Tele- van osake- enemmistö SAK: Viina- nen Tupo: Pekkasen l- sopimus (2 v.) VS-yhtiöt: konkurssi Neste Suomen #1 yritys	Op-ryhmä: yli 20 000 uutta jäsentä, 10-vuotiskasvu yht. 90 000 OTK: kova tervehdyt- tämishoj., hlöstövähennykset 500 Virolainen/ OKL hnpj.: ”Pankkitalletus- ten verovapaus pysy- väksi!”	
III	USA: kongressi hyv. Reaganin veronalen- nusohjelman Ruotsi: kruunu de- valv. 10 %	UKK sairaalo- malle MTV: Kym- menen uutis- ten lähetyk- sien alku Vnp: Citiban- kille # 1 ul- kom. pankki- na lupa tytär- pankin perust. Suomeen	STS: Sundqvist pääjoht. -82 alusta Rakennusval- miste Oy: suu- ri rakennus- viketoimitus NL:oon S. Sokeri: Turun Muna	TLK: OTK:n liha- teollisuuden osto SOK-Hankkija -kiis- tassa pyritään yhteis- työratkaisuun Osk-lain muutos voi- maan Kulha: <i>Isännän jäljet.</i> <i>Veikko Ihmuotila</i> <i>läheltä nähtynä</i>	
IV	YK: Perez de Cuellar Norja: Kåre Willoch Tanska: Anker Jørgensen Anwar Sa- dat murha- taan	Koivisto pre- sidentiksi Skdl: taistolais vähemmistö erotetaan eduskunta- ryhmästä Työttömiä joulu- k. yli 150 000, kas- vu edellis-	SYP: Hirvo- nen tj. -83 alusta Rosenlew: so- pimus Elektro- luxin kanssa tehdasvaihdos- ta; (leikkuu- puimuritehdas kotitalousko- netehdaalla) Neste: lupa toiminnan	Elanto: 75 vuotta OTK/SOK: ”Kaksi saneerauslinjaa: Par- rasvaloissa (OTK) ja sukkasillaan (SOK)” (OT) TLK: Niemistö: ”TLK ei pyri yksinvaltaan” [”liha-Valio” -väitteistä] (OT) PTT: virittää keskus- telua alueellisen rahapo- litiikan mahdollisuus-	Hakala: ”Pellervolaiset kilpailun sijasta yhteistyöhön kylämyymälöiden säilyttämiseksi” (OT)

		kuusta 24 300	laajentam. hii- len tuontiin ja myyntiin <u>Valmet</u> : terv.ohj. karsii 700–800 työn- tekijää	desta <u>ICA</u> : keskuskom. Hgis- sä	
1982/I	<u>Ruotsi</u> : met- sänomistaji- en osuus- toiminta vaikeuksissa <u>NL</u> : NKP:n pääideologi <u>Suslov</u> kuo- lee	<u>VN</u> : <u>Sorsan</u> # 3 <u>SP</u> : <u>Karjalai- nen</u> pääjohta- jaksi, <u>Lind- blom</u> jk:aan <u>H-S</u> : pol. toimit. esimies <u>Laitinen</u> ero- tet. <i>Tamminie- men pesänja- kajat</i> - kirjan vuoksi <u>HTV</u> : Satel- liittitelevio- lähettykset alkavat	<u>Kesko</u> : MTK yhteistyöso- pimus irtisa- notaan TLK:n OTK-kaupan jälkeen <u>Valmet</u> : Olavi J. <u>Mattila</u> väistyy, <u>Kan- kaanpää</u> uusi hpj. NL osuus Suomen viennistä 24,4 %, tuonnista 23,5 %	<u>Valio</u> : <u>Tikkanen</u> hnpj. <u>OKL</u> : <u>Pekkala</u> hnpj. <u>S-ryhmä</u> : <u>Lahti</u> Turun Ok:n tj. Osk:n säästökassojen ylikorkotutkimukset päätökseen: yli 13 000 tallettajalle jälkiveroa yht. 260 mmk ”Hallinto ja henkilöstö. Uhka vai resurssi osuuskuntien johdol- le?” (OT)	<u>VK</u> : SOK–Hank- kija -neuvottelu- jen hidas etene- minen huolestut- taa
II	<u>Nato</u> : Es- panja jäse- neksi <u>Massey- Ferguson</u> : pienien leik- kuupaimu- reiden val- mistus Poh- joismaiden markkinoille <u>Rosenlewille</u> Falklandin kriisi	<u>Hgin metro</u> : liikennöinti käynnistyy <u>Korte</u> oikeus- kansleri, <u>Sö- derman</u> Uu- denmaan läänin maaherra, <u>Suviranta</u> KHO:n pre- sid., <u>Vikström</u> ark- kipiispa	<u>KOP</u> : <u>Lassila</u> pääjoht. -83 alusta <u>Tapiola</u> : syn- tyy Auran ja Pohjan fuusi- olla ”vahvis- tamaan keski- näisten kilpai- lukykyä Poh- jolaa vastaan” (OT) <u>Suurimmat</u> yritykset: Neste # 1, Nokia # 2	<u>TLK</u> : <u>Hyrkkö</u> hnpj. <u>SOK</u> : <u>Pesonen</u> pääjoht. <u>OTK</u> : hn esitys, että OTK ja E-liikkeet sulautet. valtak. mo- nialayritykseksi <u>ML</u> : <u>Haavisto</u> hnpj. <u>PTT</u> : <u>Kukkonen</u> tj. <u>MTK</u> : tavoitteet viljeli- jöiden kaupalliselle järjestäytymiselle peri- aateohjelmaan	<u>P-S vuosikokous</u> : edustettuna 323 jäsenosk, enem- män kuin vuosiin <u>Tauriainen</u> : ”Osuuskuntien aatesisältö koros- taa yhteiskunnal- lista vastuuta” (OT)
III	Libanonin sota	<u>Kilpailuasias- mies</u> : ”Ei ai- hetta kertaa- kaan puuttua” [osk:ien mo- nopoliepäilyis- tä] (OT)	<u>S.Sokeri</u> : Vaasan Mylly	<u>Elanto</u> : hallitus hylkäsi pj. äänellä suurfuusion; hn (8–7), edustajiston SDP-ryhmä (18–6) ja edustajisto (36–24) samalla [halli- tus]kannalla	”Mitä ajattelevat nuoret tuottajat osuustoiminnasta? Perusasenne myönteinen, odo- tukset kovat” (OT)

IV	<u>Ruotsi</u> : 16 % ("jätti"-) de- valvaatio <u>NL</u> : Andro- pov NKP pj. <u>L-Saksa</u> : Kohl liittok. <u>Efta</u> : yhteis- työvalm. EY:n kanssa	Markka deval- voidaan 6,7 % + hintasulku Laaksonen - /PTT: "Elin- tarvikkeet nyt historian hal- vimpia"	<u>Kymi-Ström- berg Oy</u> : syn- tyy Kymi- Kymmene Oy:n ja Strömberg Oy:n fuusiolla	<u>E-Osuuskunta Eka</u> : Rantala uuden yhtiön pääjohtajaksi <u>S-ryhmä</u> : osuuskauppo- jen lkm 183 "Osuuskauppasektori saneeraa ja organisoii" (MMM -83)	<i>Osuustoiminta 90</i> -seminaarisarja alkaa "Suomalaisen ruokahuollon vaihtoehdot: ost tai monikansalli- set" (OT)
1983/I	Punaiset pri- kaatit -terro- ristijärjestön 32 jäsentä elinkauti- seen päämin. Moron murhasta	Eduskuntavaa- lit Aura /Kau- keva: "Elin- tarviketalous ei ole enää kansanhuol- toa" (OT)	<u>SKOP</u> : pää- joht. Ranki myös Sp-liiton jkipj, Ali- Melkkilä tj. <u>Pohjola</u> : Sam- po ulos Ilmari- sesta	<u>OKO</u> : Laakso vt. pää- johtajaksi	<u>Ost '90</u> : Avointa keskustelua pel- lervolaisuudesta "Markkinaraha ja lama kasvattajina. Rahoitusyhtiö – rahamarkkinoiden tuntematon tulo- kas" (OT)
II	<u>Itävalta</u> : Kreisky eroaa vaali- tappion jälkeen	<u>VN</u> : Sorsan # 4, Smp mu- kaan <u>SP</u> : Kullberg pääjoht., pankkien antol. keski- korkosi- donnaisuutta vähennetään	<u>Salco</u> : kon- kurssiin <u>Rauma</u> - <u>Repola</u> : Potila tj. <u>Enso</u> : tj. Sal- mi myös hpj. <u>SYP</u> : Iloniemi jk:aan <u>Polar</u> : Hintik- ka tj., Rastas hpj.	<u>SOK</u> : S-83 -ohjelma luo alueosk:t ja ohjaa ryhmän kehittämistä; viimeiset 15 v. tappiol- la, tappioiden kasautu- minen pakottaa sanee- raukseen; Pesosen mu- kaan 5000 työpaikkaa häviää parissa vuodes- sa <u>Lähivakuutus</u> : syntyy Vakava-Sampsan ni- menmuutoksella Varjovaara : "Osake- yhtiöitä emme ole – olkaamme siis osuus- kuntia" (OT)	Hakala P-S vk:ssa: "Ost:n pääkysymys, mi- ten turvataan omat po:t ja siten riippumattomuus. Osk:ien tiiviimpi yhteistyö viennis- sä ja t&k:ssa vält- tämätöntä"
III	Viulisti Vik- toria Mullo- va loikkaa Suomesta länteen	<u>SP</u> : pankkien vapaata kor- ronmuodos- tusoik. lisät., 500 mk seteli pois venti- kiellosta <u>Ympäristömi- nisteriö</u> : toi- minta alkoi Valtanen plv kom.	<u>KOP</u> : jätiosa- keanti SF#1, osakepo kak- sinkertaistuu 1,2 mrd. mark- kaan, I avauk- set "harkittu- jen riskien" ottoon <u>Kesko</u> : Man- sukoski <u>HOP</u> : Ikkala pääjohtajaksi, Nars tj.	<u>TLK</u> : Sandelin takai- sin pääjohtajaksi <u>ML</u> : Äänekosken sellu- tehdashanke julkisuu- den riepotehtavana	Tauriainen : "Si- toutumisen kolme perustetta: Mark- ka, tunne ja aate" (OT)

IV	Peters & Watterman: <i>In Search of Excellence</i> Walesalle Nobelin rauhanpalkinto	VM: P. Sorsa KO:n ylijoht. Koivistolle Leninin kunniamerkki Päämin. Sorsa suomalais-neuvostoliittolaisen talouskom. pj., vpj. Pekkala	Nokia: Luxorin ja Saloran osakekaupalla Pohjolan # 2 elektron. yritys Huhtamäki: 12 makeistehd. USAsta TKL: Relander tj. Lassila/KOP: linjapuhe liberaalis. (ja pankkikilpailun) puolesta KKK:ssa	ML: Äänekosken tehtaille 300-sivuinen jätevesilupa	
1984/I	NKP: Tšerenko	SP: Ulkom. pankit Suomen päiväluottomarkkinoille, maksuvälin. vientiä ja tuontia helpotetaan TP: Kalela kansliapäällikköksi Tupo: Pekkanen II-sopimus (2 v.)	KOP ja SYP: suuret osakeannit, Dreyfus Fund KOP:n #1 ulkom. omistaja; luvat Lontoon sivukonttoreille, toimialan #1 Nordfinan -kauppa (KOP) hermostuttaa Tiivolan, Härmälä jk:aan Wärtsilä: # 1 SF yritys Lontoon pörssiin, Amer # 2	S-ryhmä: ensimmäiset S-marketit perustetaan Suokko/VM: ”Suomi 1994: Kun ollaan integroiduttu maailmanlaajuiseen taloud. yhteistyöhön, itsenäisen talouspolitiikan harjoittaminen on lähes mahdotonta” (OT)	OT: 75 vuotta Tauriainen: ”Yhteiskunnan otasenteet kääntymässä otollisiksi” (OT)
II	NL: boikotoi LA:n olympialaisia L-Saksa: v. Weizsäcker presid.	Asuntohallitus: Syrjänen pääjoht. MTV: Pilkama tj. Valtioneuvos K. A. Fagerholm kuolee	KOP: Tosi on - yrityskuvakampana KOP ja PSP: uusien ATK-laitteiden tilaus Nokialle SYP: SF # 1 pankkiomist. sijoitusyhtiö perustetaan Tikkurila: Mac pherson kaupalla Pohjois maiden # 1 maalialalla	Ot-vuosi -83: S-ryhmän tervehdyttämisohjelma, ml. 33 aok:n tavoite, keskittym. päivittäis-, maatalous- ja erikoistavarakauppaan, SOK:n organisaatiouudistus ja Sokos-tavaraloketju (OT) Pesonen/SOK: ”Yhteenslaskettu tappio yli 200 mmk” (OT) ”Tietokone tulee maatiollekin” (MMM -85)	VK: ensimmäinen nainen (Seija Mennala) jäseneksi Tauriainen: ”Uusost. nostaa päätään” (OT) ”Supistuvien markkinoiden vaihtoehdot: Pyri monopoliin tai kuole pois” (OT)

III	<u>CEA</u>: Maa- talouden ylituotanto ost:n pää- särky, kiin- tiöt ratkai- sumalli <u>Wider-insti- tuutti</u>: Kouri jk:aan	<u>UM</u>: Wihtol vs. Suomen ja NL:n kaupan runkosopimus 1986–90 Kukkonen/ PTT: ”SF 1994: Oma päätoisvalta rahaolit. säi- lytettävä” (OT)	<u>Amer</u>: Korpi- vaara <u>Rauma- Repola</u>: Kockumsin metsäkone- toiminnot <u>Valmet</u>: voitto kv. tarjouskil- pailussa toi maailman suurimman paperikone- toimituksen Georgia Pasi- ficille	<u>S-ryhmä</u>: S-8 -ohjelma: YOL muuttuu SOKL:ksi ja hallintoa virtaviivaistetaan <u>Metsäliiton Teollisuus</u> <u>Oy</u>: 170 mmk osakean- ti, osakepo korotuksen jälkeen 409 mmk <u>ML</u>: Wuoti CEA:n metsäkomission pj.	
IV	<u>UK</u>: Brittitsh Telecomin yksityistäm. maailman # 1 osakeanti (50,2 %/30 mrd. mk) Indira Gandhi murhataan	<u>SP</u>: vakuutus- yhtiöille oike- us sijoittaa ulkom. osak- keisiin, pan- keille ulkom. antolainauk- seen ja kaup- poihiin ulkom. arvopapereilla <u>EVA</u>: Sipponen tj. USD > 6,5 mk (#1)	<u>Wärtsilä</u>: Royal Princess luovut. P&Q - varustamolle, Koivisto ja prinsessa Diana kum- meina; NL:sta kahden ydin- jäänmurtajan jättitilaus <u>KOP</u>: suu- rimmat vas- tuut #1-3/R- Repola 2,6, Yhtyneet 1,4, Kajaani 1,1 mrd. mk	Varjovaara/Hja: Mi- ten osk:t voisivat käyt- tää ns. sijoitusyhtiötä hyväkseen? (OT) Ilmonen: <i>Jäsenet ja jäsenten liike. Tutkimus kaupan ja jäsenten suhteesta E-osuuskaup- paliikkeessä → jäsen- suhde rämettynyt</i>	<u>Tapiola</u>: jäsenyy- s PS:ssa esillä
1985/I	<u>NL</u>: Gor- batshov NKP:n ps	<u>SP</u>: pankeille oikeus optio- sopimuksiin <u>Kilpailus</u>: il- moitusvelvol- lis. laajenee, kilpailuasias- mille ja -neu- vostolle lisä- valtuuksia <u>Vnp</u>: 33 pai- kallissradiolu- paa Metsä 2000 -ohjelma USD> 7 mk	<u>Nokia</u>: Postin satelliittimaa- asematilaus SF #1 merkit- tävä avaruus- tekniikkahan- ke <u>Amer</u>: Mari- mekko <u>KOP</u>: SF #1 sivukonttori NY:iin, Erkko hnpj. <u>Partek</u>: Hiab- Foco <u>Tuko</u>: Kivi- nen pj. <u>Kemira</u>: Esso Chemie Hol- lannista	<u>Valio</u>: Haka pääjoht. <u>Eka</u>: osk:n kannatta- vuuden parantamiseksi 46 kiinteistöyhtiön luovutet. VVO:lle <u>S-ryhmä</u>: 33 alueosk:n tavoite saavutetaan <u>Hankkija</u>: Puolimatkan osto SF kaikkien aiko- jen suurimmalla yritys- kaupalla ” Yllätysveto äimisti kaikki: Tekikö Hankki- ja hyvät kaupat (OT)	<u>Hlöstö</u>: 91 <u>KK</u>: Reijo Savo- lainen hpj./tj.

II	<u>Ruotsi</u>: Tage Erlander kuolee <u>Norja</u>: Tre-holt 20 v. vankilaan vakoilusta <u>GM</u>: Hughes Aircraft, maailman # 1 ei-öljyalan yrityskauppa	<u>Skdl</u>: Helle RKP: Taxell Radio City: Hgin #1 paikallisradio Vuosisadan pakkasennätys – 50,4 °C Sallan Naruskassa Kenraali Airo kuolee	<u>Kemira</u>: Cy-anamidin titaanidioksiditehtaat USASTa <u>SYP</u>: #1 SF pankkina varsin. pankkitoim.USAan <u>A. Ahlström</u>: Riihimäen Lasi <u>Rosenlew</u>: Poly-Pac USASTa	<u>Hja</u>: Palmunen hnpj. <u>ML</u>: Miettinen hpj.; aaltopaperitehtaat Tanskasta ja Kreikasta <u>SOK</u>: tulos parani 20 mmk, tappio vielä lähes 100 mmk <u>Salon Seudun Ok</u>: aloittaa B-osuuksilla, korko 13,25 %	Julkaisu <i>Pellervolaiset periaatteet 1990</i> ilmestyy, pellervolaisen ost:n toimintaperiaatteet ensimmäistä kertaa paperilla
III	<u>NL</u>: Gromyko presid., Shevarnadze ulkom. ”Pohjois-mainen maa-talousost. tutkimus valmistui: Korporatismin ja ammattijohtamisen uhka” (OT)	”Hinta- ja kilpailuvalvonnan keinot uusitumassa. Hinnat va-paiksi” (OT) <u>ET</u>: ennakoi sää-telyjärj. umpiku-jaa ja ”suurta pama-usta” SF pankkijärj. ETYKin 10-vuotisjuhla Hgissä	<u>HOP</u>: suuret valuutak. tap-piot <u>Metalliteollis-kl</u>: Malmberg tj. <u>ETL</u>: elintar-vikeala yhtei-seen liittoon, Hämäläinen tj. <u>KKK</u>: Aura nimitetään tj:ksi 1.1.86	<u>OKO</u>: Komi pääjoht. <u>S-ryhmä</u>: S-90 -suun-nitelman laatiminen käyntiin; lähtökohtana analyysi ryhmän ta-loud. tilasta, toiminto-jen tehokkuudesta, yrityskuvasta sekä markkin. ja muun toi-mintaympär. tilasta <u>OT</u>: ”Pohjoismaat kohta kotimarkkinoita. Yhden-tyminen jatkuu” Ost:n tutkimusseura Kooperatiivi ry aloittaa	P-S:n MJ-kurssit käynyt lähes 10 000 hallinto-miestä ”Perinteinen ost ja uusost ovat tois-tensa täydentäjät” (OT) Tauriainen: ”Kielteinen kehi-tys taitumassa. Taloudellinen hyöty korostuu jäsenten asenteis-sa” (OT)
IV	<u>Italia</u>: mat-kustaja-alus Achille Lau-ron kaappa-us	Komitea sel-vittämään palkan- saaja-rahastoja <u>Paasikivi-seura</u>: Ilonie-mi pj.	<u>Raisio</u>: Halo-nen <u>Kymi-Ström-berg</u>: 45 %:n Kaukaksen osakkeista <u>SKOP</u>: liput-taa 10 % omist. <u>HOP</u>:ssa, <u>SYP</u> on kannoilla	<u>TLK</u>: OK-Liha; <u>SOK</u>:n yritys myydä S. Soke-rille epäonnistui	”Mitä tapahtuisi jos elintarvikkeet päästettäisiin vapaaseen hin-nanmuodostuk-seen?” (OT)
1986/I	<u>Ruotsi</u>: Pal-me murha-taan, Carlsson uusi pm <u>Ranska</u>: Chirac pm <u>Otis</u>: Valme-tin hissiteht. osto julkisen riitelyn jälkeen	<u>YN</u>: Oilila v-varainmin. Pekkala Oulun läänin mh, Yritysten tulo-vero 43-> 33 % <u>SP</u>: päiväkor-komarkkinoil-la kaksikorko-järjestelmään	<u>Tupo</u>: 2-v:n keskitetty + Vnp <u>Nokia</u>: Kouri järjestää suun-natun Nokia-annin Sorok-selle ja perus-taa Kouri Capitalin S:n tuella	<u>Hja</u>: Tuomala pääjoht. <u>ML</u>: Kemi Oy Varatj. Kylmänen/- <u>OKO</u>: ”Pellervol. kehittämissen avainsanat: jäsenyys, osallistumi-nen, muutosherk-kyys ja tulos” (OT) ”Osuuspääomia koossa 1,4 miljardia. Koron maksu yleistyy” (OT)	<u>KK</u>: tj. toimi lakkautet., Väinö Hakala hpj. Kontio: ”Osuus-toimintaviikko uusiksi?” (OT) Hakala: ”Peller-volaisen kaupan tappiot nousevat

	Waldheim julkis. nat- simenneis. takia	Suomi EFTA:n täys- jäseneksi	Outokumpu: Grängesin ja Wirsbo Brukin ostolla #1 Eur. kupari- tuoteyritys Riita P-Suo- men metsäte- ollis. järj. päätyi: Oulu V-luodolle ”Maailma pääsuunta – kotimaakin käy. Mitä se Sokeri seuraa- vaksi aikoo? Sokerilla on tukeva kasvu- alusta” (OT)	Pellervolainen ost. 1985: lv 82 mrd. mk (+13 %), hlöstö 89 000 (OT)	600–700 mmk:aan. [--] mietittävä yhteis- työmahdollisuuk- sia. [--] onko ot- demokratia ollut- kin harvainvaltaa, onko hallintojoh- dolta puuttuneet linjat ja onko taloudellista vas- tuuta kantamat- tomilla sidosryh- millä ollut liikaa vaikutusta päätök- siin” (OT)
II	Tšernobylin ydinvoima- laonnetto- muus <u>Norja:</u> 10 % devalvaatio <u>Ruotsi:</u> Bild Kok pj. <u>Irlanti:</u> Osuusmei- jer. yksityis- täm. alkaa	<u>VN:</u> hintavalv. ilmoitusme- nettel. luovu- taan <u>SAK:</u> Viina- nen <u>Keskusta:</u> Väyrynen presid. ehd. <u>Maatilahalli-</u> <u>tus:</u> Hemilä pääjoht. Virkamieslak- ko UKK kuolee	<u>Val-</u> <u>met/Wärtsilä:</u> telakka- ja paperikonete- ollis. toimiala- rationalisointi <u>Veitsiluoto:</u> Oulu Oy <u>Kymi-</u> <u>Strömberg:</u> Strömberg Asealle <u>Nokia:</u> SLO:n osake- enemmistö	<u>ML:</u> Serlachius- fuusiolla syntyy <u>Metsä-</u> <u>Serla</u> , SF #2 metsäyh- tiö, ”Mikko Wuotin jatkoaika toi kaksi maalaa: Kemi ja Serla- chius. Metsäliiton ja Serlachiuksen jäkiavio- liitto. Maalaispoika ja porvaristytö yh- teen”(OT) ”Ykköshaastaja – sääs- töpankit” (OT/Rakkaat kilpailijat)	Tauriainen: ”Vapaa kilpailu kuviteltua teoriaa. Yhteistoiminta talonpoikien elin- ehto edelleenkin” (OT)
III	<u>NY:n pörssi:</u> osakekurssit putoavat romahdus- maisesti	<u>VN:</u> kiista NL-kaupasta kärjistyy Sor- san ja Väyry- sen välillä <u>SP:</u> päiväluot- tokorko 40 % valuutan ulos- virtaamisen pysäyttämi- seksi Jakomäen pankkiryöstö	<u>TKL:</u> Vainion tr. pohtimaan teollis. suhtau- tumista pank- keihin <u>Nokia:</u> Cata- lystin (Kou- ri&co) lbo- tarjous teolli- suuselektro- niikasta <u>SKOP:</u> Teol- listamisrahasto liitetään SYP:n avulla SKOP-ryhmän leiriin	<u>Eka:</u> Valintatalo Kukkonen/PTT: ”Kes- tääkö markka markki- navoimien rynnistyk- sen[--] Suomen Pankin uhkapeli [--] Vapaus vai vakaus? [--] Nyt nähdään selvästi, että seuraavan suhdanne- taantumana aikana suu- ren kriisin riski on hyvin vakava” (OT)	

IV	Prof. Per-Ove Rökholt /Norja: Parhaat kilpailukei-not hukattu kilpailijoille: Pohjolan osuustoimin-taliike iden-titeettikrii-sissä” (OT)	Kok: Holkeri presidenttiehd. SP: luottoko-ron sitom. viitekorkoon sallitaan ”Paavo Väyrynen piirtää uusia kauhu-kuvia Suomen talousnäky-mistä: Kym-menen prosen-tin työttömyys uhkaa” (HS)	SYP: HOP-fuusio Finnair: Potila pääjoht. Ahlström/Enso: A:n Varkauden metsäteollis. sekä E:n pak-kausteht. ja konepajan vaihto R-Repola: Rosenlewin tytäryhtiöksi	Devecap: ”Devecap panostaa biotekniik-kaan, [--] Devecap on pellervolaisille omista-jilleen ennen kaikkea sijoitus. Lisäksi se tuo pellervolaiseen kent-tään uudistumisväyliä, tj. Salimäki lupaa” (OT) S-ryhmä: alueosuus-kauppojen lkm 31	Kontio: ”Hallin-toneuvoston val-vontatehtävää terävöitettävä” (OT) ”Pääomapommi palaa jo. Putoa-vatko pellervolai-set uudesta kan-sankapitalismista? Pääomamarkki-noiden muutos ennakoitava ajois-sa” (OT)
1987/I	EEC: 30 v.	Eduskuntavaa-lit, Kok. suur-voitto, Holke-ri suosittelee hallituksen kokoamista ”vahvan mar-kan puolusta-jista eli SDP:stä ja Kokoomuk-sesta” Hinta- ja kil-pai-lukomitea: esittää hinta-valv. luopu-mista ja uutta kilpailun-raj.lakia	Sampo: oy:ksi ja pörssiin, omistusriita Nokia: teolli-suuselekt-ron.myynti Catalystille per. Rauma-Repola: Ro-senlewin osa-ke-enemmistö SKOP: SYP:ltä 32 % Tampellan osakkeista Hgin pörssin kaikkien aiko-jen #1 kaupal-la KOP: >300 mmk osake-kaupat Noki-an osakkeilla Soroksen ja Kouri Capita-lin kanssa Sponsor-Spon-tel -kiista, lop-putulos ris-tiinom. purku	TLK: Koskenmäki pääjoht. (???) SOK: Rautaässien toiminta lopetetaan; yhdessä HOK:n kanssa perustettu Oy Ässä-Market Ab aloittaa pks:lla ML: Pohjan Sellu pe-rustet. UPM:n ja Ka-jaanin kanssa rakenta-maan sellutehdasta pohjanmaalle Uot: Uusien pie-nosuuskuntien (uus-osuuskunnat) tilastointi alkaa ”Keskusteluryhmä etsi parannusta pääoma-huoltoon: Kansalaisten sijoitusinto on käytet-tävä hyväksi” (OT) ”Asmo Kalpala , Met-sä-Serla: Kasinoralli uhkaa teollista perus-taa” (OT)	Tauriainen: ”Maallistunut sukupolvi hakee omaa etuaan [--] Vastuussa on kolmas sukupolvi, jonka siteet osuustoimintaan on todettu erilai-siksi kuin aikai-sempien” (OT) ”Sijoitusrahastot – Sijoittajien osuus-kunta” (OT)
II	Mathias Rustin lento Punaiselle torille	Eduskuntavaa-lit, VN: Hol-kerin #1 SDP: Paasio pj., Koivisto SDP:n presid. ehd.	SDP: Paasio pj., Iivari ps. Tupo: liitto-koht. (2-v.) Orion: Farmos Starckjohan-Telko: Raken	Valio: Pekonen hnpj. Pellervol. ost. 1986: 1,9 milj. jäsentä, lv 84 mrd. mk, hlöstö 80 500 Maatalous 2000-	

		SP: vakuutusyht. oikeus om. muiden yritysten osakkeita max. 20 %, pankkien max. 10 %, SP alkaa julkaista helibor-korkoja	tukkukauppa ja 18 vähitt. myymälää Perusyhtymä: YIT fuusio	<u>komitea</u> : mt-tuotantoa supistettava vastamaan kotim. kulutusta	
III	Pörssimaaailman ns. musta maanantai ABB: Asea + BBC Brown Boveri	STK: Kahri tj. SP: Sorsa jk:aan VN: laki valti-on liikelaitok-sista Sijoitusrahas-tot Asuntojen hintanousu yli 30 %/v	Nokia: Tele-nokia; Océanic-tehta-an ostolla Euroopan #3 tv-valmista-jaksi PSP: Lind-blom nimit. pääjoht.	SOK: Lahti pääjoht. Eka/SOK: perustet. 2 yhteistä yhtiötä, joille siirretään osk:ien elin-tarvike- sekä tekstiili- ja vaateteollis.	
IV	NL: Gor-batšov arvostelee Stalinia , Jeltsin erotet. Mosko-van puolue-johtajan tehtävästä Ruotsi: va-koilusta tuo-mittui Stig Berling kar-kaa	Vihreä Liitto: Hautala pj.. Kok: Kaila ps. Veikkaus: Ahde SN-seura: Pekkala pj., Mörttin en vpj. SP: varoittaa talouden yli-kuumenem. ja rajoittaa pank-kien luotonan-tomahd. Arvo Ylppö 100	Nokia: Alcate-lin ja AEG:n kanssa Eur. digit. autopu-helinmarkkin., SEL-yhtymän osto Kymmene Oy: Schauman fuusiolla SF #1 metsät. SYP: Hirvo-nen pääjoht. KOP: Lassila tapaa Sorok-sen ja Kourin NY:ssä; Poh-jolan kanssa Skandian suurimmiksi omistajiksi	Hja/SOK: suunnitelma maatalouskaupan Han-sok -yhteistyöstä rau-kesi ”avoimeksi jäänei-siin kaupallisiin, ta-loud. ja strat. kysymyk-siin” SOK: Alepa Uot: 1 uusosuuskunta ”Miten lisätä omistajan valtaa ja otetta osuus-kunnissa. Tulospainetta luomaan” (OT) ”Hankkijan ja SOK:n korjaamot yrittäjävetoisiksi. Uuden ajan ky-läsepät” (OT)	Hakala : ”Maltilla yhtiöittämiseen” (OT)
1988/I	Stora: Swe-dish Match MoDo: Hol-men ja Ig-gesund ”Volvo laa-jenee elin-tarvikkei-siin: Felix aikoo kurk-ku-kuninkaaksi.	Asuntolainoi-hin SP:n 3/5 vuoden mark-kinakorot Koiviston uu-delleenvalinta Yya-sopim. 40 v. Vuoden 1987	Nokia: Erick-sonin tietoko-neliiketoi-minnan ostolla Eur. #7 tieto-tekniikkayri-tykseksi Alko: Suomi-nen pääjoht. KOP: kokee joutuneensa	SOK: Uusi ost-projekti (asikasomistajajärj.) käynnistyy SOK-Eka: Meira Oy aloittaa Hja-SOK: maatalous-kauppa yhdistetään Valio: Varis hnpj. Kansa: Clarendonin 2 vakuutusyhtiötä	Komi/OKO : ”Yhdistämällä osk:n ja osa-keyhtiön parhaat puolet syntyy 1990-luvun yri-tysmuoto” (OT) Skurnik : Muistio <i>Pellervolaisen ost:n haasteista ja P-S:n tulevaisuu-desta</i> Haavistolle

	[--] 20 prosentin tuototavoite” (OT)	lehtikuva <i>Kasinotalous vauhdissa</i>	nurkanvaltauksen koh- teeksi sekä SKOP:n että Spontel/SYP:n suunnalta, ”Project Independence” synnytetään puolustamaan pankin itsenäisyyttä	USA:sta <u>Osuusteurastamot</u> : teollis. yhtiöittäminen (Lihapolar Oy, Itikka Lihabotnia Oy ja LSO Foods Oy perustetaan) (???) <u>Pellervolainen ost</u> 1987: lv 90 mrd. mk, hlöstö 75 000 (OT)	ja Lahdelle
II	<u>EEC: Delorsin</u> komitea aloittaa EMU-selvitykset EY/Sev: tunnustivat toisensa	<u>SKP</u> : erimielisyyksiä taloudenhoidossa, pj. Aalto eroaa <u>Skdl: Käkellä</u> pj. <u>Yya-sopimuksen</u> 40-vuotisjuhla Finlantiatalossa <u>Suomi ilmoittaa</u> halukkuutensa liittyä Euroopan neuvostoon	<u>KOP</u> : yhteistyö ja ristiinomistus Gota-gruppenin ja Fryckmanin kanssa; POKA [Pohjola-Kansallis] -raportti valmistuu <u>Spontel</u> : vsk:n enakkotiedoissa paljastuu 3,4 miljoonan KOP:n osakkeen omistus <u>Nokia</u> : Timo H.A. Koski kuolee ”Kasinohuuma vai tulospainetta?” Sammosta tuli ”keskinäinen osakeyhtiö” (OT)	<u>S-ryhmä</u> : Prisma-ketjun muodostaminen käynnistyy <u>Hankkija: Pietikäinen</u> hnpj. <u>TLK: Penttilä</u> hnpj. Haavisto : ”Jäitä hat- tuun osakeyhtiöistäjät” (OT)	Vuosisadan alun Pellervon Päivä - traditio elvytetään henkiin ot-viikon tilalle ja P-S:n vuosikokouksen rinnalle ”Missä Pellervon pihvi?” (Sivuper- soona/keskus- talehdet) <u>PP 1988</u> : Valta, vastuu, vaikutta- minen
III	<u>Tanska</u> : päätös Ison-Bel- tin sillasta Soulin olympialai- set, Ben Johnsonin doping-käry	<u>SP</u> : valuutta- määräyksiä lievennetään, suorat sijoitukset vapau- tuvat luvanva- raisiksi <u>Tupo</u> : työ- markkinajär- jestöt allek. vakautussopi- muksen <u>Purasjoki/- KiVi</u> : ”En pitäisi ihmee- nä jos osuus- meijerijärjestö repeäisi sisältä	<u>Aamulehti- yhtymä</u> : US + Treen Kirjap. <u>KOP</u> : liitto- suhde Kourin kanssa syntyy, ”Sypover” - projekti [SY- Pin valtaami- nen?] liikkeel- le, Fagernäs inv. pankin johtoon <u>SYP</u> : 1,2 mrd. mk osakeanti, <u>PSP</u> : tj. San- tala eroaa arvopaperi-	<u>Hankkija-Maatalous</u> : Hja ja SOK yhteistyö- hön maatalouskau- passa, Kuusela tj. <u>SOK</u> : Uot-projektin ensiesittely SOK:n hallit. ja S-ryhmän neuv. päivillä Oulussa Osk:n yhtiöittäminen tapetilla Liukkonen/OKO : ”Osuusmaksujen nos- taminen tuntuviksi sijoituksiksi on nyky- päivän keino virittää todellista sitoutunei-	

		keskinäiseen kilpailuun”	kaupasta syntyneen luottamuspuolan vuoksi	suutta ja omistajapainetta” (OT)	
IV	<u>NL</u>: Gorbatsov presid. <u>USA</u>: Bush <u>Baselin kv pankkivalvontakomitea</u> (BIS): uudet suositukset kv toimintaa harjoittavien pankkien laskemisesta (8 % minimi) <u>YK</u>: SF turvallisuusneuv. jäseneksi	Uusi kilpailulaki, hintavalvonta loppuu EEC-selonteko EK:lle (ei EY:lle) Väyrynen väittelee tohtoriksi <u>Yhtyneet Kuvalehdet</u>: Lehtimiehet Oy <u>EVA</u>: vaatii julkisen sektorin saneeraamista Hgin kiinteistökauppa ennätysvilkasta	<u>Nokia</u>: Kairamon itsemurha, Vuori-lehto tilalle <u>Ou-tok/Valmet</u>: pörssiin <u>KOP</u>: Kourin Fortress F. -suunnitelma Lassilan pöydällä; pankin vastuut #1-5:R-Repola 5, Huhtamäki 1,8, Neste 1,7, Yhtyneet 1,6, Enso 1,5 mrd.mk <u>SYP</u>: 10 % osakk. Fryckmanille <u>PSP</u>: Niemi tj. <u>SKOP</u>: Wege-liuksen nimitys <u>Tuko</u>: Talous-Osakekauppa ja Ekan mt-kauppa <u>Sponsor/Orbit</u>: Kaukomarkkinat, vuoden #1 yritys.	<u>SOK</u>: Panda yritysjohtolle <u>OKO</u>: jäseneksi Pankkiyhdistykseen <u>Valio</u>: rasvasota puhkeaa <u>TLK</u>: ”Lihajätti ajautui sisäiseen kriisiin. TLK:n suurinvestointi Vantaalle katkeroitti pohjoisen osuusteurastamot” (HS) <u>Eka</u>: ”Kapitalismia EKA:n kenttään. Jäsenet halutaan yhtymän omistajiksi ja sijoittajiksi” (HS)	
1989 - 94	Rajat	alkavat	murtua		
1989/I	<u>NL</u>: pre-stroika <u>EU</u>: ”neljä vapautta” tavoitteeksi vuonna 1991 <u>EN</u>: parlam. suosittelee SF jäsenyyttä <u>YK</u>: Ahtisaari Nambian it-	<u>YN</u>: kokonaisverouud. (veropohjan laaj.+ af); uusi arvopaperimarkkinalaki <u>Talousneuvosto</u>: Vaihtotaseongelma Suomessa -muistio →velkakehitys voi tulla hallitsematto-	<u>Nokia</u>: TV-tuotanto Salossa loppuu, tilalle matkapuhelimia <u>Sampo</u>: Tuunanen myy osakkeensa Kourin Axionille <u>Yhtyneet Paperitehtaat</u>: Kajaani Oy:n yhdistäm.	<u>SOK</u>: asiakasomistajakonsepti liikkeelle pilottiosk:ssa (Arina, Keskimaa, EHO) LSO-SOT -fuusio <u>OKOn vtj. Kylmänen</u>: ”Täydellinen mullistus rahamarkkinoilla”	Timonen/OKO: ”Keskusjärjestölle [P-S] haetaan kehittäjän roolia” Kontio: ”Jämäkämpä ote, omistajat!” Skurnik: ”Omistajuus osuustoiminnassa” (OT)

	senäistymishankkeen johtoon <u>Iran</u> : ajatolla Khomeini tuomitsee Rusdien <u>Time/Warner</u> : ilmoittavat yhdistyvänsä	maksi Markka reval-voidaan <u>PTV</u> : Aranko toim. muistion KOP:n lainvastaisista toimista luottam. Lassilalle ”Kasinopelurit” Keitele , Tuunanen , Fryckman , Uotit , Riikonen , Kulvik ja Kouri julkisuudessa	KOP/Pohjolan päätöksellä <u>Amer</u> : Wilson KOP ja SYP ostavat ”rekalasteittain” omia ja lähipiirinsä osakkeita Kourilta <u>Sanoma Oy</u> : Kouri eroaa hallituksesta Eko-Osuuspankki		
II	<u>EEC</u> : EEC ja EFTA sopivat ETA:sta, Delorsin komitean EMU-ehdotus valmistuu <u>Kiina</u> : Taiwanin rauhan auki- on verilöyly <u>ITU</u> : Tarjanne ps	Työttömyys <100 000 (alin 8 vuoteen)	KOP: Nippon Life osakeostolla #6 omistajaksi <u>Pohjola</u> : Talonen eroaa <u>Amer</u> : WSOY:n suuromistajaksi <u>Mancon</u> : konkurssi <u>Nokia</u> : hienopaperituot. yhd. Euroopassa James Riverin ja Ferruzzin kanssa	<u>SOK</u> : Kuusinen; S-94 -suunnitelman pohjana uusi asiakasomistaja-ajattelu <u>OKO</u> : pörssinoteeraus <u>ML</u> : Onnela hpj.	<u>TJ</u> : Skurnik P-S:n sijoitusosusseminaari <u>PP</u> : <i>Pellervolaisten yritysten selviytyminen muuttuvissa tilanteissa</i>
III	<u>Itävalta</u> : jäsenhakemus EEC:lle Salonen LA-filharmonikkojen ylikapellimestar. v. 92	<u>PTL</u> : Vennamo pääjoht. <u>SP</u> : Ulkom. sijoitusten valuuttamääräyksiä liev. Uusi pörssilaki voimaan Tarkan Karjalaisen muistelmista kohu Väyrysen NL-yhteyksistä	<u>Cultor</u> : Procordia merkitäv. omistajaksi VN luvalla <u>Pohjola</u> : Niskanen kiistojen kautta tj. Erkko / KOP: ”Miten pankki vastaa tänään vallantavoittelun ja voiton-saalistamisen virtauksiin liike-elämässä?”	<u>OP-Yhteistuki</u> : #1 hlöstörahasto perustetaan Eduskunnan puhemies Sorsa NBC:ssä puhujana	<u>P-S 90</u> : juhlasymposiumi <i>Osuustoiminta likeidena</i>
IV	<u>EY</u> : päätös ETA -neuv. EFTAN kanssa,	<u>UM</u> : Ahtisaari vs <u>PTL</u> : päätös 1830 postits-	<u>Wärtsilän</u> <u>Meriteollisuus</u> : konkurs- si, tilalle <u>Masa</u>	<u>Munakunta</u> : Ahonen tj. <u>ML</u> : Metsä-Botnia perustetaan yhdessä Yhtyneiden Paperiteht.	

	EBRD <u>DDR</u> : Ho- necker syrytätetään, rajat L- Saksaan auki, <u>Berliinin</u> muuri mur- tuu <u>Tsekkoslo- vakia</u> : ”sa- mettivallan- kumous”, Havel <u>Romania</u> : Causescu teloitetaan <u>GM</u> :puolet Saab-Scani- asta	ton lopettami- sesta <u>Metsäteollis.</u> kl: Köhler tj. <u>Vnp</u> :ulkom. sijoituksista Suomeen; Lvv korotus 17 % vuodeksi -90; ETA-tiedon- anto <u>SP</u> : 3 kk heli- bor 16,12 % <u>Kulutus ja</u> investoinnit kääntyvät laskuun	<u>Yards</u> <u>Masa-Yards</u> : osake-enem- mistö Kvaer- nerille <u>SKOP</u> : Ali- Melkkilän itsemurha, <u>Bensow</u> : kon- kurssi Lohja ja Wärt- silä yhdistyvät <u>Metra Oy</u> :ksi, G. Ehrnrooth tj. Hirvonen /SYP: ”Rahan lainaajilla ei ole oi-keutta, velvollis. eikä mahdollis. selvittää, mi- hin raha käyte- tään” (SK)	kanssa, johon liitet. Kemi, Pohjan Sellu ja M-B/Kaskinen <u>Valio</u> : ”Valio-konser- nilla kolmas tapiovuosi” (KL), ”Valio junnaa paikallaan” (HS) <u>Uot</u> : 17 uusosuuskun- taa Åke Virkola kuolee	
1990/I	<u>Ruotsi</u> : talouspol. kriisipak. ml. hinta-, vuokra- ja palkkasulku <u>Sev</u> : uusi tavoite jä- senmaiden mukauttam. l-euroop- pal.markkin atalouteen <u>Cern</u> : Suomi jäseneksi <u>Volvo/ Re- nault</u> : yh- teenliitty- mällä #4 hlö- ja #1 kuorma-au- tovalmist. Nelson Man- dela vapau- tet.	<u>EVA</u> : Hlonie- mi tj. <u>STTK</u> : Swan ljung Liikanen EY- sl, Louekoski vv-min., Reini valtak. sov <u>SP</u> : Prime- korot, 3 kk helibor en- nätyskorkea yli 16 %, lie- vennyksiä va- luuttamäär. Pm Holkeri : ”EY-jäsenyys ei sovi SF puolueetto- muuspolit.” EY-selonteko (ETA) <u>Maailman-</u> pankki: SF #8 rikkain	<u>Orion</u> : Far- mos-Yhtymän sulauttam. konserniin <u>Partek</u> : Taxell tj. <u>KOP</u> : hnpj. Erkko nostaa esille #1 KOP:n ja SYP:n yhdis- tämisen, Mannerkoski hnj., valuut- takaupassa 250 mmk tappio??? <u>Moody,s</u> : KOP:n luotto- luokitus laskee Aal:een	<u>LSO</u> : Myyrinmaa hnpj. <u>ML</u> : M-S Yhtyneitten #1 osakkeenomistajak- si, Yhtyneiltä vastave- tona 400 mmk:n suun- nattu osakeanti R- Repolalle Osuuskuntalain muutos (po-hankinta ja yritys- rakennemuutosten joutavoittaminen) <u>Finnforest Oy</u> perustet. Hankkija <u>Noveraksi</u> Vainio : ”Osuuskunta- muoto pörssin uudis- tämisen paras oivallus” (OT)	<u>Pellervo Execu- tive Club (PEC)</u> aloittaa, #1 alustajana Cecchini ”Cost of Non-Europe” - projektin pj.
II	<u>Venäjä</u> : Jeltsin pre- sid. <u>Japani</u> : Tai- yo Kobe Mitsui Bank,	<u>Keskusta</u> : Aho pj., Tikka ps Vasl: Anders- son <u>RKP</u> : Norr- back	<u>Hackman</u> : Arabian ja Rörstrand- Gustavsbergin osto Kemira: Ka-	<u>TLK</u> : Pesälä hnpj. <u>Metsä-Serla</u> : Poranen tj. <u>Valio</u> : Gefilus -tuotteet markkinoille <u>SOK/Eka</u> : päivittäistä-	<u>P-S nuorisotutki- mus</u> : ”Yhteistoi- minta ok, osuus- toimintaa ei tun- neta”

	maailman #2 syntyy Ruotsi: päätös maatal. hintasäännöst. ja tukijärj. purkam. 5 vuodessa Viro: Savisaar pm Stora: Feldmühle 9 mrd. mk:lla	VNK: Korhonen vs (SF #1) VN: Rehn puo-lustusmin. SAK: Ihala-nen? SP: yksityis-henkilöiden ulkom. sijoi-tusten yläraja poistetaan BKT laskuun	rinen tj. Repola Oy: syntyy Yhtyn. ja R-Repolan fuusiolla, Matomäki pääjoht. Outokumpu: American Brass (US #2) KOP: toimin-tojen yhtiöit-täm. päätös, holdingin alle pankki- ja vak.toim.	var. hankinta, kuljetus ja varastointi yhteen Novera: ”Hankkija nousi tappiosyöveristä. Tuomala: ”Lähtökohdat lähivuosille suotuisat” (KL), ”Hankkija vihdoin voitollinen”(TE) Rinta/Valio: ”Ruoka-Valio tai Pohjolan maitojätti” Koskenmäki/TLK: ”Tuontisuoja tarvitsemme vastaisuudessa-kin”	PP: Kuka omistaa osuuskunnat 1999? Haavisto: ”Linna-rauha kansantalouden tasa-painottamiseksi Monto: ”Pellervon puussa on paljon yrityksiä, omaisuutta ja jäseniä, mutta omistaja kadok-sissa.” (TE)
III	SLT: mo-lempien Saksojen rahaliitto voimaan Fujitsu: ICL 5 mrd. mk:lla, #2 tietokoneissa maailmassa Irak hyök-kää Kuwai-tiin	Verohallitus: Tammi pääjoht. Moody's: SF valtion luokitus AA1:een Keskustelu suomalaisen ruoan kalleudesta tapetilla Ahti Karjalainen kuolee	Masa-Yards: määräysvalta Kvaernerille S&P: KOP:n luokitus alas A+:aan ”Kustannukset kuriin elintarviketaloudessa. Kaksi vuotta aikaa varautua kilpailun kiristymiseen” (OT)	OPK: uusi organisaatio, 35 alueosuuspankin tavoite Mainosyhtymä: Salomaa-konserni omistajaksi Devecap: hanke haudataan vähin äänin; ”Pellervo-flopp” (Vasabladet)	P-S järjestötutkimus: yleisarvosana 7+, toiminta heikosti tunnettua ”Pellervon valtuuskunta seminaarissaan: Nyt alkaa kuulua isännän ääni” (OT)
IV	NL: luopuu yksip. clearing-järj. EY: tav. ecu ja EKP-90-luvun lopulla ja. unioni, jolla yht. ulkopol. Puola: Walesa presid.	UM: Ahtisaari vs.	Kesko: m-osuushuippu 40,5 % Raisio: nurkanvaltaajat uhkaavat omistuspohjaa Valmet: Sundberg SKOP: sp:lta > 1 mrd. mk osakepo korot. vaikeuksien hoitam. SYP: organis. uud. tavoitt. pankki- ja vakuutustoi. yhd.	S-ryhmä: m-osuuden pohja-noteeraus 15,9 % (E-ryhmä) 14,4 % SOK/Eka: elintarviketeollisuus Raisiolle, Cultorille ja Paasiväärälle Lihapolar/lihabotnia: yhdistymispäätös Uot: 24 uuosuus-kuntaa	Pellervo-Instituutti (PI): perustetaan yhdessä MTK:n kanssa ”Miten johdan? Miten Omistan? Miten uudistan? Kolme kovaa kysymystä” (OT-teemanumero)
1991/I	SEV: toiminta lopetetaan USA: hyök-	VN: Vuokrasäänöstely päättyy K-S ja P-S	Valmet: Valmet Paperikon. loput osakkeet	Valio: Mikkola hallit.mv.jäseneksi S-ryhmä: yhtenäinen S-etukortti käyttöön	P-S Cogecan liitännäisjäseneksi KK: järjestö lopetetaan ja aatteelli-

	kää Irakiin <u>Irlanti</u>: Kun osuustoiminta-ajattelu unohtui: Irlannin osuusmeijerien kriisi” (OT) <u>Saab-Scania</u>: Wallenbergin omistukseen	SP: Valuuttasäänn. loppuu Eduskuntavaliit, Keskusta suurin Hallbergin komitea harmonisoimaan SF kilpailua EU-lainsäädännön kanssa Sundqvistin tr: <i>Talouspolitiikan linja</i> → vientivetoinen talousstrategia	Wärtsilältä ”Tuomainen ja Ojala haluavat ajaa inflaation ulos taloudesta: Rakenteet sopeutettava vahvan markan linjaan” (KL) Konkurssit lisääntyvät ennätysvauhdilla	aok:ssa <u>Inex Partners Oy</u>: aloittaa toimintansa (SOK ja Eka 50–50), Lähteenmäki tj. <u>TLK</u>: keskusliike puretaan, <u>Itikka Lihapolar</u> ja <u>LSO Foods</u> perustetaan Helsingin Yliopiston ot-professuuria ei täytetä, tilalle Ot-instituutti Kukkonen/PTT: ”Kuilun pohja ei vielä edes häämötä. Lama ruokkii itseään” (OT)	nen toiminta siirretään SOKL:iin, jonne S-ryhmä siirtää myös kulluttaja- ja ympäristöasiat ja kv otasiat Keskinen: ”Pel-lervo lihoiksi” (IL) Skurnik: ”Valuuttapolitiikalle saatava uskotavuutta” (US)
II	<u>Ruotsi</u>: kruunu sidotaan ecuun <u>Ranska</u>: Edith Cresson #1 naispäämin. <u>Intia</u>: Rajiv Gandhi murhataan Liikanen: ”ETA-ratkaisusta pyysyvä osa eurooppalaista arkkitehtuuria”	Kok: Salolainen SP: Yksityishöiden ulkom. lainanoton rajoit. kumotaan ja valuuttasäänn. loppuu VN: Ahon hallitus aloittaa; toukok. 7 mrd.mk tuki-paketti elinkeinoelämälle Koiviston puhuttelu hallitukselle (ei EU) Markka sidotaan ecuun vallitsevilla kursseilla AKT: 4 vkon kuljetusalan lakko	Piretta: konkurssi KOP: 250 mmk tappiot valuuttakaupassa ???; hn tieto lehdistön kautta Kouri-kaupoista, tutkintapyyntö SK artikkel.; Kourin vahingonkorvauskanne NY:ssa Sponsor: Kulvik erotetaan Nokia: Datan myynti Fujitsulle TKL: Ehrnrooth eroaa hallit. ecu-päätöksen perust. ”Mihin kätettiin Kourin miljoonat? Dokumentit paljastavat, että KOP jakoi Kouri-kauppojen voitot salaisen sij. ryhmän kanssa.” (SK)	OKO: Pukkila hnpj., kultapistejärjestelmä alkaa SOK: Neilimo hnpj.; SOK:n muuttaminen oy:ksi ja pörssinoteeraus esillä Valio: N. Mäki hnpj. P-I: Volanen tj.: ”Vuosikymmenen haaste soveltaa kooperaation ajatusta maailmanlaajuisen kv kilpailun oloissa”	<u>Elintarviketieto – Food Facts Oy</u> (ETT): perustetaan yhdessä Gallupin kanssa <u>PP</u>: <i>Suomalainen osuustoiminta kansainvälistyvissä toimintaympäristössä</i>
III	<u>Ruotsi</u>: EY-jäsenanomus	SP: SKOP:n haltuunotto, -	”Tapiola ja Pohjola aiot-	<u>Metsä-Serla</u>: MLO otti vallan, M-S osaksi	Brysselin toimisto avataan, A. Haa-

	NL: vallan- kaappausyri- tys, Jeltsin valtaan Greenpeace: Wuori kv pj. Baltian maat itsenäisiksi	91 tappiot 7 mrd. mk, Wegelius ja Riikonen syryään; Tam- pella SKOPin myötä SP:lle TP vahvistaa valtiosääntö- uud. Uusi Suomi: ilmes- tym. loppuu ”Ellei jotain määrätietoista ala tapahtua. Skurnik en- nustaa pakko- devalvaatiota” (SM)	tiin yhdistää. Tavoitteena suomalaiskan- sallinen liitto” (HS) Unitas/SYP: Vainio pää- joht., Hirvo- nen hpj. KOP: hn yk- sim. laus. mukaan pank- ki ei ole syy- listynyt lait- tomuuksiin: - 88–91 osake- kaupat tarkoi- tuksenmukai- sia” Amer: Mari- mekko Paak- kaselle	ML-yhtymää -92 alusta Vtj. Matti Uusitalo, Valio: ”Kaiken varalta osuuskunnat EY- kuntoon” (OT) ”Pohjoismaisen osuus- toiminnan haaste: Vil- janvälittäjästä merkki- tuotteen myyjäksi” (OT)	visto P-S/MTK yhteinen edustaja Skurnik: ”Kilpai- lulainsäädännön uhkakuva” (OT)
IV	YK: Bout- ros-Ghali ps Ruotsi: Bildt pää- min. EU: EMU:sta päätetään Maastrich- tissa, ETA- sopimus valmistuu NL lakkaa, Venäjä jat- kaa	SDP: Sund- qvist SP: Puntilan ero, Hämäläi- nen jk:aan; FIM kellum. ja devalv. 12,3 % Sp-liitto: Sääs- töpankki Suomea ale- taan rakentaa VN: Lvv 22 % Sorsan ”sisäi- sen delvalvaa- tion” tupo- esitys Työttöm.> 400 000	KOP: Lassila eroaa Kouri- kauppojen vuoksi, Vouti- lainen tilalle; vastuut #1-5: Repola 6,3, ML 2,6, Secu- rus 2, M-B 1,4, M-S 1,2, # 10 Hja 0,9 mrd. mk KOP/SYP: yhdistymis- neuvottelujen ensikosketuk- set käynnisty- vät PSP: KOP:n suurin omista- ja Kouri- sopimuksella 6900 konkurs- sihakemusta/v.	OKL: Ns. Rabobank-tr sel-vittämään ryhmä- kenteen kehittämis- mahdollis. PTT: Kv huippusym- posiumi makromalleis- ta ja talouspolitiikasta Uot: 17 uosuuskun- taa Sundbäck/UM: ”Tur- vaisan lintukodon avauduttava. EY- jäsenyyteen on viisasta varautua” (MT)	S-ryhmä/Eka: Kuluttajaosuus- toiminnan Liitto perustetaan, Uski tj., KK puretaan SOK eroaa Pel- lervosta, SOKL tilalle jäseneksi Skurnik: ”EY- jäsenyyss järjesty- täksi maa- ja elintarviketalou- den. Elintarvike- talouteen kansal- linen EY-strate- gia. Neuvottelui- hin ei kädet pys- tyssä.”
1992/I	EY: Maast- richtin sopi- mus allekirj. Ruotsi: Vol- vo/Procordia n fuusioaie, peruuntuu hallit. vas- tustaessa	VN: EY-se- lonteko (kyllä jäsenyydelle 133–60) S&P: valtion pt lainojen luokitus AA+:aan Järjestämät-	Nokia: Ollila pj., Finnluxin osto Kemira: tulos heikkeni 660 mmk Tuko: Kivi- nen eroaa, Isohanni	ML: Ahava pääjoht., Oksanen MLO:n tj. OKL: Tanskanen hnpj. S-ryhmä: ”Ruokakaup- pa menestyi. SOK:n tulos painui jälleen tappiolliseksi” (KL); S-	Skurnik ”PM Yritysten välisen yhteistyön lähtö- kohdat ja peller- volaisen yhteis- työn kehittämi- nen” Volanen Harvar-

	ICA: Itkonen vpj. GM: US taloushistorian suurin, 4,5 mrd. dollarin tappio HBS: Valio -case agribusiness -seminaarissa	tömät luotot 47 mrd. mk, ulkomaanvelka 180 mrd. mk SPP-sopimus Vuokrasäänöstely loppuu Valuuttavirta kääntyi maasta pois, pankkituen julkistamisella posit. vaikutus markkinoilla	tilalle KOP: luopuu kaikista Nokian osakkeista ja yhtiö siirtyy SYP:n leiriin Aamulehti: Packalen tj., Laatunen hpj. ”MTK kriisin kourissa. Raju rakennemuutos repii järj. hajalle”(HS) Suurimmat yritykset #1-5: Neste, Kesko, Repola, Eka, Nokia	ryhmä putosi jaloilleen” (TE) Valio: ”Maailma vaatii, kenttä kahlitsee” (TE) OKO: ”OKO puristi la mavoiton” (TE); ”OKO keskimääräistä parempi pankkikonserni” (KL) EKA: ”Eka-ryhmä romahti”, Rantala: ”Eka kestää niin monta tappiovuotta kuin on tarpeen” (KL)	dissa SOK/Eka: Suomen Kuluttajaosuustoiminnan Liitto (KOL) perustetaan, Lahti tiedotusvälineille: ”S-ryhmä ei tarvitse P-S:n palveluja” ”Valmistautukaa EY-aikaan! huudetaan nyt maidontuottajille ja meijereille. Sopeutukaa henkenne edestä” (OT)
II	Tanska: Maastrichtin sopimus hylätään kansanäänestyksessä Venäjä: Gaidar päämin. IMF: maailmantal. kasvunuste 2,7 % → 1,4 % EY:n ja EF-TA:n ot-järjestöt yhteistyöhön	EY: ETA-sopimus allekirjoitetaan, SF jäsenhakemus VN: 10 mrd. mk säästöpaketti; tallet. ja oblig. verohuojennusl. jatko-93 loppuun SP: Ahon ja Kullbergin yhteenotto; Kullberg eroaa, Hämäläinen tilalle; mk tuetaan myymällä valuuttaa ja antamalla korkojen nousta, kk helibor 20,5 %	SKOP: Valtion vakuusrahasto VVR enemmistö-osakkaaksi ”Maito- ja lihateollisuus valmistautuu EY-paineisiin. Kustannuksista pois viidennes.” (Uutiskeskus)	OKL: Rabobank -tr:n mietintö valmistuu; takausrengas-malli Lihatalot ’91: lama, maatalouspolitiikan muutokset ja kilpailu romahduttivat tulokset, vain Itikka-Lihapolar niukasti voitolla Novera: tulos romahti 611 mmk, ”Novera on huterä” (HeSa) ML: ”Metsä-Serla tapasi aallonpohjansa” (KL) Volanen/P-I: ”Elintarvikemarkkinat erilaisistuvat kansallisesti, mutta samanlaistuvat kv. markkinajohtajuuden säilyttäminen tärkeää”	Pellervon ryhmä HBS kilpailustrategiakurssilla USAssa PP: <i>Pellervolaiset eväät uudistuvassa Euroopassa</i> Pääministeri Aho PP:ssä: ”Selkeä vallan ja vastuun jako talouspolitiikkaan.” [Keskustan työreformiprosessin alkusanat?]
III	CEA: Itä-Euroopan maat jäseniksi ETA - sopimus allekirj. Portossa ETYKin huippukon-	SP: EY-maiden keskuspankkien tukiluottoverkkosop.; mk tilap. kellumaan (FIM alas 11–13 %) VN: Juhantalo eroaa, Tuomisto tilalle;	KOP: keskustelut yhteistyöstä Op-ryhmän kanssa käyntiin, aiesopimus kaatui Op-puolelta Valmet: Tampellan paperi- ja kartonki-	Novera/ Osk. Hja: konkurssi ; Hantec, Etec ja Automaailma myös konkurssiin, Puolimatka KOP:lle SOK: Hja-Maatalouden ja Tukon maatalouskaupan osto Valio: Oy-muotoon, Kavetvuo tj. + omista-	Pellervo -ryhmän Harvardin casen <i>Competitive Strategy Development</i> (Suomalaisen ot-lihateollisuuden EU-sopeutuminen) purku USA:ssa prof. M. Porterin & Co. johdolla

	kous Hgissä Barcelonan olympialaiset	täysin uusittu kilpailulaki (mm. määräävän markkina-aseman väärikäyttökielto); kotim. puhe- <u>linliikent. de-regul.</u>	koneteollis. osto <u>SSP</u> : aloittaa <u>TVK</u> : Prusti pj., konkurssi kasinopelin seurauksena <u>Haka/ Puoli-matka</u> : yhdistämisyritys epäonnistui	jahallitus (4+1), J. Mäki hpi. ”Vielä koittaa uusi osuustoiminnan nousu. [--] Skurnik myöntää, että ympäristökehitys on ollut ost:lle epäedullinen. Turmiollisena hän ei sitä pidä.” (KL Optio)	
IV	<u>USA</u> : Clin-ton <u>Viro</u> : Meri, Laar pm <u>Ruotsi/ Norja</u> : kruunut kellumaan <u>Sveitsi</u> : ei Eta-jäsen. kansanäänestysessä (50,3 % vast.) ”Ruotsin malli” tiensä päässä (MMM)	<u>Vnp</u> : suurituloisten laina-vero, ETA-sopim. hyv., ydinvoima-äänestys 96–78 <u>SKP</u> : konkurs-si Työtöm. > 400 000, valtionvelka 175 mrd.mk Kukkonen /-PTT: Kapea polku ylös lamasta” (OT)	<u>KOP</u> : STS, yhteistyökesk. PSP:n kanssa kaatuvat PSP puolella <u>SSP</u> : 4,7 mrd. mk lisää tukea (yht. 28 mrd.mk) <u>SAK</u> : yleislakkouhkaus SYP, OKO, 14 sp ja 57 osp hyväksyy valtion po-tarj.	<u>STS</u> : konkurssikypsä pankki KOP:lle <u>LSO</u> : HK Itikka-Lihakunnalta <u>ML</u> : MLO:n vahvistaa asemiaan Metsä-Serlassa; Serlaciuksen suku vaihtaa M-S omistusta Repolaan <u>MTK</u> : Haavisto esittelee Harvard -projektin suositukset ot-lihatalojen johdolle <u>Uot</u> : 15 uusosuuskuntaa	P-S:n hallinnon uudistus; enemistö luottamus-johdolle Ruotsinkielinen ot-järjestö takaisin P-S jäseneksi
1993/I	Tsekkoslovakia kahtia <u>Finn Coop</u> <u>Pellervo -case</u> (HBS) ”Pankkikriisi ravistelee Pohjoismaita” (OT)	<u>SDP</u> : Sund-qvist eroaa hälyn saattelemana <u>SP</u> : 2 % inflaatiotavoite vuoteen -95 mennessä <u>Vnp</u> : Uudet tulovero- ja velkasan. lait, po-tulovero 25 %, lvv korotus 22 % pysyväksi, ulkomaalaisille oikeus hankkia vapaasti Fin omais. 20 mrd. mk säästöohj. 1994–96 <u>EY-neuvot-</u> telut alkavat	<u>Polar, EKA, Elanto, Tuko ja Starckjo-hann</u> : velkasaneeraus <u>KOP</u> : 930 mmk:n osake-anti <u>SPP</u> : tappio 10,7 mrd. mk <u>STS</u> : tilintark. eivät puolla vastuuvap. entiselle pääjoht. Sund-qvistille <u>Fazer</u> : Chymos TP Koivisto taloustoimittajille: vakaan markan politiikka ainoa oikea	<u>PTT</u> : Volkin väitöskirja <i>Esseitä osuuskunnan tuotanto-, hinnoitteluja investointikäyttäytymisestä</i> Jauhiainen /Itikka-Lihapolar: ”Yhtiöittäminen yksi hyvä keino toteuttaa osuustoiminnan tavoitteita” Skurnik : ”Toisiko ryhmästrategia lisää aitoja kilpailuita? Liian pieni yksin” (OT) ”Lihatalojen tuloksissa käänne parempaan” (OT)	Volanen ot-johtajaksi P-S liittyy EU-maiden ot-järjestön (COGECA) liittännäisjäseneksi Volanen : ”EY:n ei kannata ottaa Pohjoismaita. Feodalismien, monarkian ja katolilaisuuden perintö sekä salainen pää-töksenteko eivät sovi suomalaiseen kulttuuriin.”
II		<u>VVR</u> : Koivis-	<u>MTK</u> : Pohja-	<u>OKO</u> : Tanskanen	<u>JK</u> : J. Mäki pj.

		to tj. SDP: Lippo- nen pj., Ahti- saari voittaa esivaalin VN: työelä- mää koskevien lakien uudis- tam. alkaa Haavisto ulkoministe- riksi	la pj. Finvest: mää- räysvalta In- terbakista ”Riita EY- tavoitteista repii elintarvi- keteollisuutta. Joukko yritys- johtajia vaatii EY-jäsenyyttä ilman siirty- mäaikoja” (HS)	hnpj. (OKO+OKL) ML: Oittila hnpj. Kilpailuvirasto: poik- keuslupa S-ryhmälle, ei lupaa osuuspankeille ja vakuutusyhdistyksille; OKL ja VKL valitukset kilpailuneuvostolle	P-S kehittämis- muistio Kohti <i>toista vuosisataa</i> PP: <i>Uudistuvat arvot ja yhteis- toiminta - hyö- dyntääkö osuus- toiminta mahdol- lisuuksiaan?</i>
III		Kilpailuneu- vosto: poikke- usluvut osuus- pankeille ja vakuutusyh- distyksille Kela: Tuomis- to pääjoht. Laman pohja saavutetaan, työttömiä > 500 000 Ydinreaktori #5 rak. lupa kaatuu ek äänest. 107–90 Vladimirov: <i>Näin se oli</i>	KOP/SYP: Vnp po- hankinnan ta- kaamiseksi (1,8/1 mrd. mk) SPP: po-tukea 1 mrd. mk TP Koivisto: ”Huikeita tukisummia nielevät sääs- töpankit saisi- vat kadota näyttämöltä” (K-S haastat- telu)	Op-keskus: projekti- ryhmä selvittämään takausrengas-mallia ML: takuuhintaan puukau- passa Valio: tavoitteena voi- makas omistajahallinto ”Oppia Harvardista. Osuustoiminnallisuu- desta kilpailuvaltti” (OT)	Valtak. uot-pro- jekti alkaa P-S + TM rahoituksella Skurnik: ”Kilpai- lupoliitikan musta piste” (OT)
IV	Volvo/Re- nault: yhdis- tymisyritys kaatuu, Gyl- lenhammar eroaa Israelin ja PLO:n rau- hansopimus	Rata: PTV:n tilalle VN: pankkitu- ki selonteko, roskapankki laki Tupo: liitto- koht. ratkaisut KHO: Hall- berg Inflaatio alimmillaan 32 vuoteen, 1,3 %, työt- töm. > 20 %	SPP: pilko- taan, 656 sp- konttoria jae- taan 4 p-ryh- män kesken, Op-ryhmälle 246 konttoria Arsenal Oy: perustetaan ns. roskapankiksi Masa-Yards: 3 loistoristeilijä- tilausta TT: G. Ehrn- rooth pj. Yle: Wess- berg	Eka: yrityssaneeraus Metsä-Botnia: Rau- masehdotetaan rakentam. alkaa OVR: 900 mmk tukea op-ryhmän po-lainoihin P-I: eurovaikuttaja- kurssi koulutusohjel- maan Uot: 25 uusosuuskun- taa H-S provosoi Jere Lahden kritisoimaan Pellervon kilpailupo- liittisia näkemyksiä	VK: Jäsenomista- juus osuustoimin- nallisissa yrityk- sissä -kannanotto ja suositukset hyväksytään
1994/I	USA: Fed nosti korko- ja ensimm. kerran 5 vuoteen	Ahtisaari presidentiksi EU: ETA- sopimus voi- maan, SF neuvottelutu-	VR: tr ehdot- taa muuttamis- ta oy:ksi ”Uudet tuulet puhaltavat	Op-keskus: OKO:n ja OKL:n hn:t hyväksyvät OPK -mallin ML: Uusitalo hpj. LSO: Palokangas tj. Haka: konkurssihake-	<i>Verkostotalous - julkaisu ilmestyy</i>

	NAFTA voimaan Richard Nixon kuolee	los allekirjoi-tetaan Baselin pank-kivalvontakomi-t. tiukenne-tut vakavarais-laskentasään-nöt sekä EU:n vakavarais. direktii-vin/omien varojen vaa-tim. ja asia-kasriskisää-dökset luotto-laitoslakiin	meijereissä. Valio taistelee asemastaan, osa osuusmeij-reistä liuku-massa Ingma-nin leiriin, ruotsalainen Arla työntyy Suomen markkinoille” (HS)	mus ”MTK:n II puheenjoh-taja Hannu Aho huolis-saan maito- ja lihaken-tän hajaannuksesta. Asiat täytyy pystyä keskustelemaan halki” (MT) ”LSO:n tuleva toimi-tusjohtaja Simo Palo-kangas: Osuuskunta pitää huolta vain omis-ta jäsenistään” (MT)	
II	<u>Itävalta</u>: ää-nestys 66,4 % EY-jäsenyyden puolesta <u>E-Afriikka</u>: Mandela presid. <u>Gatt</u>: 124 maan minis-terit siunasi-vat uuden sopimuksen	<u>Vnp</u>: maa- ja elintarvike-sekä alue- ja rakennepoli-t. sopeuttam. EU-jäsen.(6 mrd. mk tuki-paketti) SF talouden kriittisimmät ajat maalishuhtikuussa; käänne pa-rempaan kii-rastorstaina 8. huhtikuunta !? Työttömyyden nousu pysäh-tyy Alv lvv:n tilalle, palvelut verollisiksi SF NATOn rauhankump-paniksi	<u>MTK</u>: Här-mälä <u>Cultor</u>: bel-gial. Finsuc-relle 19 % äänivallasta (myyjänä Vol-vo) <u>Metsä-Rauma</u>: Yhtyneet ja Repola mu-kaan Rauman sellutehdas-hankkeeseen <u>Partek</u>: 27 % omistuksesta Akerille Mika Tiivola kuolee	<u>Valio</u>: Tuovinen hpj., liiketoiminta-alueille tuottajajohtokunnat Komi/OKO: ”Tarvi-taan jäsenyyden renes-sanssia” Skurnik: ”Osuustoi-minta luo nahkaansa [--]. Suurin muutos sataan vuoteen” (KL) ”Vuodenvaihteessa kaikkien aikojen elin-tarvikeralli? Ilman siirtymäaikaa markki-nat katastrofiin” (OT) Sampsa Mantere kuolee	<u>PP</u>: <i>Jäsenten osuuskunta – yhteistoimintaa jäsenten hyväksi</i> ”Pellervo-Seuran kohtalo ratkeaa ensi syksynä. Jäsenet arvostelevat osuustoiminta-järjestön toimin-taa” (HS) ”Pellervo-Seura kysyy jäsenyri-tyksiltään omaa kohtaloaan” (KL)
III	<u>Ruotsi</u>: Carlsson Tanka: ”Tans kassa puuha-taan osuus-teurastamoi-den yhdis-tämistä (MT) <u>EU</u>: Santer pj., Liikasel-le budjet-tiasiat; Enso	<u>Kok</u>: Niinistö <u>MTK</u>: liitto-kok. ei EU:lle Pekkasen työllisyystr: tavoitteeksi työttöm. väh. 200 000 v. 2000 Estonian on-nettomuus Pietilä: <i>Maa-talousmafia</i>	<u>KOP/SYP</u>: yh-teistyöneuv. kariu-tuvat <u>Kemira</u>: 1,5 mrd. mk osa-keanti, val-tion omis-tusosuus 71 %:iin <u>Enso</u>: 35 % Veitsiluodosta ja osto-oikeus koko osake-kannasta	”Valio muutetaan eu-rokuntoon 800 miljoo-nalla. Kavetvuo: Ra-kennesopeuttaminen kestää neljä vuotta” (KL) <u>ML</u>: Oksanen pääjoh-tajaksi, ”Metsäliitto selkiytti, valtaa met-sänomistajille” (MT) ”Tuontia torjutaan laskemalla hintoja. [--] Paatelainen pitää viennin kasvattamista	SOKL eroaa PS:sta ”Pellervo-Seura laski EU-jäsenyy-den kustannuksia. Ruokafirmojen roskapankki oli jo kevään työpape-reissa” (IL)

	ja Finnboard miljoona-sakkoihin hintakartelliin osallistumisesta	<i>syö rahamme</i> ”Okon Pauli Komi : Pankkien kyky luotottaa parantunut tunnustavasti” (KL)	”Metsäyhtiöt ovat nyt huipukunnossa. Tulokset ennätyskellisiä, omavaraisuudet kohdallaan” (KL)	elinehtona EU-Suomessa” (SS) ”Vantaalla irtisanottiin 200, Turusta 28. Syväällä rypevä LSO-Food jatkaa rajua saneerausta” (KU), Sallinen : ”Liha-alan pelastus on yksi yritys” (MT)	
IV	<u>Ruotsi</u> : äänestys EU-jäsenyydestä 52,2 % puolesta <u>Norja</u> : EU-jäsenäestys 52,2 % vastaan <u>Itävalta</u> : parlam. 141–40 EU-jäsen. puolesta 150 vuotta Rochdalen osk:n perustamisesta	<u>VM</u> : Osuuspankkien yhteenliittymätrimitetään Kansanäänestys EU-jäsenyydestä (56,9 % jaa) Liikanen EU-komissaariksi, Satuli EU-sl EK : hyväksyt. EU-jäsenyyden ja hallit. esityksen valtiomyhtiöiden yksityistäm. Klaus Waris kuolee	<u>KOP</u> : 2 mrd. osakeanti vakavaraisuusong. ratkaisemiseen <u>Kone</u> : Montgomery Elevator US:sta <u>Enso</u> : talouspol. mvk päätös Veitsiluodon myymisestä <u>Pohjolan Voima</u> : Nokian koko energia-sektorin liiketoiminnot Saukkomaa : <i>Paha pankki. Kertomus Suomen Säästöpankin lyhyestä elämästä ja nopeasta kuolemasta</i>	<u>Valio</u> : Tuovinen hpj. <u>Elanto</u> : Palmroos pääjoht. <u>Eka</u> : käräjäoik. hyv. -03 loppuun jatkuvan saneerausohjelman <u>Atria Oyj</u> : perustetaan Itikka-Lihapolar Oy:n tilalle <u>Kansa-yhtiöt</u> : konkursi <u>M-S</u> : uusi 2 mrd. mk paperikone Kirkniemeen <u>Uot</u> : 43 uuososuuskuntaa ”Osuustoiminnan liha-johtajat [tj.:t]: Yksi yritys ei paranna kotimaista kilpailukykyä. Vientiyhteistyön tiivistämistä tutkitaan” (MT) Eero Rantala edustamaan Saksi-Anhaltin ulkomaan-kauppaa (HS) Seppo Konttinen kuolee	SOKL : Ekan yrityssaneerauksen seurauksena tehtäväkenttä supistetaan kv järjestöyhteyksiin <u>VK</u> : P-S uusi toimintamalli: 1) aatteellinen yhteisö ja palvelukeskus, 2) ost:n yhteiskuntavaikuttaja sekä tarvittaessa 3) koti- ja ulkomainen vaikutuskanava, 4) yhteinen uudistusvoima ja 5) Yhteistoiminta-Suomen edistäjä
1995 - 03	Avoimen	kilpailu-	talouden	kausi	
1995/I	<u>Japani</u> : Bank of Tokyo + Mitsubishi Bank = #1 maailmassa NY:n pörssi: > 4000 pisteen <u>Tanskalaiset</u> alkavat puuhata MD Foodsin,	EU-jäsenyyden alkaa, Suomi <u>WEU</u> :n tarkkailijaksi ja liittymisen <u>EMS</u> :iin Hex:< 1600 pist., alin sitten -93 Eduskuntavaalit ; SDP voit-taja	<u>KOP/SYP</u> : fuusio (KOP - 94 tappio 1,8/Unitas 1,3 mrd. mk) <u>Arsenal</u> : Koivisto eroaa jääviysong. vuoksi <u>Yhtyneet Paperitehtaat</u> : uusi paperiko-	<u>Elanto</u> : velkasaneeraukseen <u>Op-ryhmä</u> : 1994 tappio 1,4 mrd.mk; markkinoinnissa aletaan satsata jäsenyhteiden kehittämiseen <u>Apollo</u> : konkurssiin Rochdale 150 vuotta -seminaari	<u>Cogeca</u> : P-S täysjäseneksi <u>Hankkija-Maatalous</u> : P-S jäseneksi SOKL :n jälkeen KOL : toimisto lopetetaan

	Arlan ja Valion yhteistoimintaa ja yhdistymistä	UM: Haavisto sairastuu, Rantanen tilalle	ne V-koskelle Nokia: 2,5 mrd. mk:n mp-verkkotilaus/SLT; #1 hist.		
II	EU: Korkman Ecofin'in pääjoht. Ranska: Chirac Volvo: elintarviketeollis. Orklalle LRF/Ruotsi: Jonsson pj.	VM: Osuuspankkien yhteenliittymätr:n mietintö, VN: Lipposen #1, Sailas vs VM: Virtanen budjettipääll. VN: vapaa-rah.as. vuokras. loppuu Emu-kannanotto V.J. Sukselainen kuolee	Merita: uusi nimi käyttöön SKOP: valtiomyy ”hyvät osat” Handelsbankenille PSP: Saarela ja Burmeister erotet. Pankkien tulokset (pl. KOP ja PSP) paranevat Ahlström: voimakastila-eollis. Foster Wheelerille	OKO: Tanskanen pääjoht. v. -97 alusta M-S: Kyron metsäteollis. osto 800 mmk:lla SOK: toiminta Virossa käynnistyy ESvA: Borgström pj. Savolainen: ”Punapää-omaa oli paljon – omaa liian vähän” (OT)	Perustamme osuuskunnan. Opas omaa yritystä suunnitteleville Hankkijasta No-veraksi – Mikä petti? PP: 116 päivää EU-Suomessa – kilpailua ja edunvalvontaa, pääministeri Lipponen puhujana
III	EU: Söderman oamieheksi, Routti pääjoht. Wald Disney: ABC:n osto 80 mrd.mk:lla ICA: julistus ost identiteettistä, arvoista ja periaatteista		UPM-Kymmene: yhtiö perustetaan PSP: johtoa eroaa NY:n konttorin epäselv. vuoksi, Keinänen uusi pääjoht. Kuusterä: Aate ja raha. Säästöpankit suomalaisessa yhteiskunnassa 1822–1994	Tradeka/Elanto: sopimus hallinto-, markkinointi- ja hankintayhteistyöstä Maitovaltuuskunta ja –valiokunta perustetaan; ”Veteen piirretyistä viivoista vaativin: Järjestö- ja omistajavastuun rajankäynti” (OT) Hintasota syö meijerien kannattavuutta Seppänen: Punapää-oman romahdus	Pellervon Vuosikirja 1995 (#1): ”Armoton vuosi 1995. Kaikki mukana junassa. Pellervolainen yritystoiminta onnistuu sopeutumaan.” (OT) Suomalaista yhteiskuntaa rakentamassa [Haavisto 60 v.]
IV	EU: rahal. aikataulu ja euro-nimi vahvistet. Marieberg: Aamulehden #1 omistajaksi NY:n pörssi: > 5000 pisteen ”Maatalous- ja ot-järjestöjen Brysselin miehitys; Ruotsilla ja	VN: päätös sähkön uuden kantaverkko-yhtiön perustamisesta	Merita: Nordfinanz myydään sveitsil. SKOP: vahingonkorvausoiden käynti entistä johtoa vastaan alkaa, korvausvaatim. 3,4 mrd.mk PSP: Lindblom eroaa Cultor: esisop. Pfizerin ruokaparant.	Osuuspankit/Lähivaakuutus: yhteistyöhön vahinkovakuutusten markkinoinnissa, OKO: Aurum perustetaan ML: Organisaatiouudistus selkiyttää emosk:n asemaa (4+1 omistajahallitus), Oksanen pääjohtajaksi, MD Papierin ja Ahlbruckin ostot Saksassa; M-S:lle 1,6 mrd.mk:lla Myllykosken osakkeita, yhtiöt laajaan yh-	P-S 100 vuotta -historiaprojekti aloittaa prof. Kuisman johdolla OT: pyöreän pöydän keskustelu: ”Järjestö- ja omistajavastuun rajankäyntiä. Edunvalvonta hakee nyt muotojaan”

	Tanskalla 12, Suomal- la 1” (OT)		ostam. <u>YIT</u> : Huber	teistyöhön Suomen Osuuskuntien nk ry (työosk:t) perus- tetaan <u>Uot</u> : 100 uusosuuskun- taa	
1996/I	<u>UK</u> : hullun lehmän tauti julkis., laajat tuontikiellot EU-maissa <u>Ruotsi</u> : v- varainmin. Persson SDP:n pj. <u>Bonnier</u> : Tammi ja Kirjayhtymä	<u>VN</u> : Niinistö v-varaininist. <u>Rata</u> : Jännäri	<u>Pohjola</u> : Vii- nanen pää- joht. <u>UPM</u> - <u>Kymmene</u> : ennätysvoitto - 95 6 mrd. mk <u>Nokia</u> : TV- tuot. lopetet. <u>PSP</u> : yhteistyö postin kanssa loppuu v. -98 mennessä	<u>Valio</u> : hn. erottaa ää- nestyksellä (12-7) J. Mäen hallituksesta <u>LSO</u> : hn:n jäsenmäärä puolittuu, vakavarai- suus ylittää 20 % <u>OPK</u> : Penttinen hnpj.	Raike talous-, hallinto- ja kehi- tysjohtajaksi <u>P-S ja MTK tr</u> <u>täsmentämään</u> <u>järjestöjen työnja-</u> <u>koa</u> Ensimmäinen alueellinen PP Joroisissa
II	Hansman <u>/Yale: The</u> <u>Ownership</u> <u>of Enterprise</u> -kirja il- mestyy: osk keskeinen yrittäjämuoto	<u>EU</u> : SF ja muut Poh- joismaat Schengenin sopim. tark- kailijajäseniksi <u>KiVi</u> : EU tutki maan Keskon Tuko -kaupan Rahalain muu- tos Max Jakob- son : ”Suomi päätyy ennen pitkää Naton jäseneksi”	<u>Kesko</u> : Tukon osake- enemmistön osto <u>Kone</u> : O&K Rolltreppenin ostolla maail- man #1 liuku- portaiden valm. <u>IVQ</u> : enem- mistö Gulls- pängsista, Telivon enemmistö Telialle <u>Valmet</u> : valtio luopuu enem- mist. <u>Metsäteoll.kl.</u> Korhonen tj.	<u>Valio</u> : Nummila hnpj. <u>LSO</u> : Laurila hnpj. <u>Metsä-Serla</u> : Vaajoki tj. <u>Cogeca</u> : jk:n kokous ensimmäistä kertaa Suomessa Osk-lain uudistus käyntiin ”EU-pommi sittenkin hallittiin osuusteuras- tamoissa!” (OT) ”Viisas oppii kilpaili- jan virheistä. Säästö- pankkituhon opetukset pellervolai- sille yrityksille” (OT)	<u>VK</u> : Härmälä jäseneksi <u>PP</u> : <i>Nyt yhdessä eteenpäin – uudis- tuminen, vastuu ja yhteistoiminta</i> <i>EU-Suomessa</i> (TP Ahtisaari mukana alusta loppuun) Prof. Enright Harvardista vie- railee P-S:ssa Osuuskuntalain uudistusta pohtiva P-S työryhmä aloittaa
III	<u>NL</u> : Jeltsin valitaan uu- delleen vuo- teen 2000 asti	Osuuspankki- en yhteenliit- tymää koske- vat lait voi- maan Uosukaisen <i>Liehuva lie- kinvarsi</i> syk- syn pol. kirjo- jen #1	Veranen : <i>Tuottoa vaati- vat omistajat – Menestykseen omistajaläh- teisellä johta- misella</i>	<u>Elanto</u> : yritysaneeraus- ohjelma päätetään rakentaa Elannon ja Tradekan yhteistyölle, valtion menetykset arvioidaan 100–150 mmk ”Ensimmäinen EU- vuosi. Karikot myrs- kyssä vältet- tiin” (OT)	<u>Pellervon Vuosi- kirja 1996</u> : ”En- simmäinen EU- vuosi: Karikot myrskyssä vältet- tiin” P-S:n ja työminis- terion rahoittama valtakunnallinen uusosuustoimin- taprojekti aloittaa
IV	<u>Ruotsi</u> : Calmforsin komitean	Suomi liittyy ERMiin	<u>Kesko</u> : EU kieltää Tuko- kaupan	<u>ML</u> : Metsä-Serla ja UPM perustavat Met- sä-Botnian <u>M-S</u> : Sim-	Hämäläinen hallinto- ja kehi- tysjohtajaksi

	EMU-selvitys <u>Norja</u>: Bruntland jättää pääministerin tehtävät <u>Itävalta</u>: otjohto ensivierailulla Suomessa	<u>S&P</u>: SF luotokelp. nousee AA:han Kouri: <i>Suomen omistaja ja muita elämäni rooleja</i>	<u>MTV</u>: Aamulehti Oy suurimmaksi omistajaksi <u>SKOP</u>: kärkeäjoikeus vapauttaa entisen johdon rikossyytteistä Kuusterä: ”Säästöpankkien ja osuuspankkien yrityskulttuurit eroavat selvästi (OT)	peleen ja Biberist/Sveitsi ostot <u>Op-ryhmä</u>: selvitetään yhteenliittymä -mallia <u>S-ryhmä</u>: bonusmyynti yli 9 mrd.mk, bonukset 211 mmk (lähes 500 000 taloutta) <u>Elanto</u>: johto syytteen säästökassarikoksisista <u>Uot</u>: 145 uusosuuskuntaa	Uusi osuustoiminta -liite alkaa ilmestyä Skurnik: ”Arvoista osuustoiminnan kilpailuetu”
1997/I	<u>Ranska</u>: presid. Mitterand kuolee <u>Kiina</u>: Deng Xiaoping kuolee <u>Copa/ Coge-ca</u>: Volanen ps <u>Ruotsi</u>: osuus- ja säästöpankit yhteen Föreningsparbankiksi <u>Norja</u>: uutta Liha-Norja -mallia suunnitellaan	Salonius valtakunnansovittelijaksi TP nimitti suurlääniä maaherrat: Pokka/Lappi, Siuruainen/ Oulu, Alakapee/ I-S, Koski/L-S, Linnainmaa/E-S	<u>Suomi</u>: <u>Salama</u>: omistuskiiressä keskinäisyys tapetille <u>Partek</u>: Sisu Oy:n osto osakevaihdolla, valtiosta suurin osakas <u>Tapiola-Yhtiöt</u>: markkinoinnissa satsataan keskinäisyyteen ???	<u>Valio</u>: Hakola hnpj. Gefilus -lisensoija 14 maassa <u>HK-Ruokatalo</u>: LSO-konsernin emoyhtiö <u>OKO/OKL</u>: Hakkarainen ja Karhinen tj. <u>OKL</u>: liittokkousäänestys (1201–259) yhteenliittymämallista Paikallisosuuspankkiyhdistys (POP) perustetaan Tanskanen/OKO: ”Op-ryhmä valmis harkitsemaan PSP:n ostoa” (MT) <u>PTT</u>: Vihriälä tj., väitöskirja <i>Banks and the Finnish Credit Cycle 1986–95</i> ”Professori Kari Neilimo: Verkostomallin soveltamisessa osuustoiminta kehityksen kärjessä” (OT)	<u>JK</u>: Kantola pj., Borgström vpj./P-S ”ulkoministeri”, Kavetvuo ja Penttinen jäseniksi Kontro otjohtajaksi <u>PTT</u>: Härmälä hpj.
II	<u>EU</u>: uudet geeniruokamääräykset <u>LRF</u>: Brysselin tston hlöstövahvuus puolittuu <u>Hullun lehmen tauti</u> puhuttaa <u>Euroopassa</u> Clintonin ja	EMU-työryhmän väliraportit julkaistaan Kukkonen syksystä -90: ”Nopea devalvointi olisi pelastanut 100 000 työpaikkaa” (OT)	<u>Merita</u>: esitys johdon optioiksi perutaan ulkop. kritiikin johdosta <u>Alma Media</u>: Aamulehti + MTV	<u>HK</u>: Borgström hpj., hallitukseen ulkop. asiantuntijajäsen [Salminen/Raisio], vakavaisuus v. 96 yli 20 % <u>Karjaportti</u>: Kaikkonen tj. LSO ja Pouttu perustavat (50–50) <u>Pouttu Foods Oy</u>:n <u>Lähivakuutus</u>: Kainulainen tj. jouluk. -97 Häikiö: <i>Satoa ja katoa</i>	<u>PP</u>: <i>Maakunnat uuteen nousuun</i> (osanottajia 574 = #1) P-S nimeää ”maakuntavastavat” <u>Pellervon vuosikirja 1997</u>: ”Rakenteiden myllerryks jatkuu” (OT)

	Jeltsinin huipputa- paaminen Hgissä	Veikko Ven- namo kuolee		<i>Hankkijan saralla.</i> <i>Hankkijan ja Noveran</i> <i>historia 1955–1992</i>	
III	NBC: Vola- nen esittelee Vaasan ko- kouksessa eurooppalai- sen maata- louden - mallinsa Prinsessa Diana kuo- lee	Uudet maaher- rat virkoihin syyskuun alusta Miljoonan matkapheli- men raja ylit- tyy	Raisio: Bene- col -lisenssi USAan Mc- Neilille UPM-Kym- mene: Blandin ostolla USAn #2 aikakaus- lehtipaperin tuottajaksi	OPK: uuden ryhmä- mallin mukainen toi- minta alkaa, OPK ja paikallisosuuspank- kiyhdistys sopivat ”kapinapankkien” irrottamisesta emäpan- kista Tanskanen: ”Eriyttä- missopimus puhdisti ilman” (OT) Holmström: ”Euroo- pan murros vasta edes- sä” (OT)	
IV	YK: Elisa- beth Rehn Bosnian erityislähet- tilääksi USA:n neljä suurta mei- jeriosk:aa perustavat DFA:n USAn #1 Cogeca: <i>Agricultural</i> <i>Co-operati-</i> <i>ves in the</i> <i>European</i> <i>Union</i>	VN: Alho eroaa, Skin- nari uudeksi 2. vv-ministe- riksi Metsäteoll.kl. Poranen tj. Selvitysmies Björn Wahl- roosin mietin- tö rahoitusalan valvonnan nykytilasta valmistuu	PSP: Hakka- rainen OKO:sta tj. Sinebrykoff: Carlsberg pääomist. MeritaNord- banken: fuu- sio, Dahlborg (S) pääjoht., Vainio (SF) hpj. Sanoma Oy: Talous-Sano- mat Raisio: Bene- col kv mark- kinoille John- son&Johnso- nin kanssa	HK: Rakveren osto Virosta ??? Valio: fuusioneuvotte- lut Arlan kanssa käyn- nistyvät Eka: johdon syytteet säästökassarikoksista hylätään Uot: 227 uusosuuskun- taa	VK: Härmälä vpj. JK: Anne Kyl- mäniemi kautta aikojen #1 nainen jk:ssa P-S sähköinen viestintä www.pellervo.fi alkaa ”Suomi yksi maa- ilman vahvimpia osuustoiminta- maita” (OT)
1998/I	EU: Agenda 2000 USA: Le- winsky - skandaali ravistelee presid. Clin- tonia Espanja: ot- järjestön johto Suo- messa	OM: Ok-laki- tr:n määräai- kaa jatketaan; ehkä sittenkin kokonaisuu- distus VN: Emu- tiedon-nto	Mandatum: Interbankin osto Merita: osa- kesalkkua kevennet. mm. Nokiaa myy- mällä, Sampo- om. luovut. Finnair: Suila pääjohtajaksi UPM: aieso- pimus Aprilin ostosta rauke- aa Hex: ulkomaa- laisom. pörs-	OKO: Silvennoinen tj. Atria: SF #1 ja Lithells -ostolla Ruotsin #1 lihatalo Uot: Uusosuuskuntia perustettu yht. yli 600	P-S Emu-kannan- otto pääministeri Lipposelle SDP:n puoluesiht. Laitisen kolumni ”Äitini kauppa- kassi” [ost:n yh- distymisen puo- lesta](OT)

			sissä nousussa		
II	<u>EKP</u>: perustetaan, Hämäläinen jk:aan Steinbock: <i>The Competitive Advantage of Finland: From Cartels to Competition</i>: ”PS-johdon Harvard – vierailu -92 ratkaiseva hetki SF maatalouden historiassa”	SP: Vanhala pääjohtajaksi 5-4 äänestyksellä <u>Vasl</u>: Suvi-Anne Siimes pj. KTM: Virtanen kansliap. Yritysten sosiaali- nen tilinpito tapetille	Sonera: yksityistäminen alkaa Fortum: IVO:n ja Nes-teen fuusio, Vuoria hpj., Marttinen tj. <u>Enso</u>: fuusio StoraEnson; Dahlbäck (S) hpj., Härmälä (SF) pääjoht. <u>Sanoma</u> WSOY: uusi yhtiö syntyy Kulha: <i>Mahtitalonpoika. Heikki Haaviston matkassa yleislakosta EU:hun</i>	<u>Valio</u>: Inkinen hpj.: ”Arlan kanssa mietitään kaikessa rauhassa” (OT) Tanskanen: Op-ryhmä suurin suomalainen pankki <u>Lihatalot</u>: tulokset paranivat v. 97: HK 56, Atria 75 mmk ”Atria suuteli Sibyllaa – HK tähyää itään” (OT) ”Osuuskuntien asemaa horjutetaan. Paikallispuhelu-yritysten kilpailua vauhditetaan Brysselin kirjeellä” (OT) Steinbock: ”Holhouksesta avoimille markkinoille. Porterismi auttoi alkuun” (OT)	PP: Osuustoiminta – eurooppalaisen valinta Haavisto: ”Osk keskeinen päätösvalta suomalaisissa käsissä. Peller-volaisella omistuksella on kasvot, juuret ja identiteetti” (OT)
III	USA: Star-rin raportti kongressille Clintonin seksiskandaalista NL: Primakov pm <u>Arla</u>: Modig ennakoi: päätös pohjoismaisesta meijerifuusiosta ennen vuodenvaihdetta	SP: Ollila EU:n rahapol. komitean jäseneksi <u>VM: Viherkenttä</u> budjettipääll. <u>UM: Mattilan</u> vakoilitapaus Tapaus Sundqvist Paarma arkipiispaksi	<u>Sitra</u>: Corporate Governance -seminaari		Pellervon Vuosikirja 1998: ”Nou-sukauden 1994–98 välitilinpäätös: Ot-yritykset yllättävän hyvässä vedossa” (OT)
IV	SLT: Schröder <u>Ericsson</u>: tulosvaroitusta ja ilmoitus 10 000 työpaikan vähentämisestä USA: Discovery avaruuteen, #1 astron. Glenn mukana Japani: Nip-	Presid. Koivisto 75 vuotta <u>Keskusta</u>: työreformi <u>Hex</u>: indeksi putosi 8,2 %, suurin pudotus sitten lokak. -87; Nokkia menetti lähes 1/5 markkinaarvost.	Sonera: johdon palkitsemista arvostellaan julkis. SKOP: hovi-oikeus kumotaan kaikki johdolle tuomitut vahingonkorvaukset <u>Metso Oyj</u>: Valmet + Rauma Fortum: osak-	Osuuspankit: OPK ja paikallisosuuspankiyhdyt. sopivat lopullisen eron ehdot Komin testamentti: ”Oikeat arvot ja strategia pelastivat osuuspankit” (OT) <u>Valio</u>: konsulttiselvitys Arla -yhteistyöstä hyllylle <u>Uot</u>: 228 uutosuuskuntaa ICA: Volk ICA Euroo-	

	pon Credit Bank valtion haltuun	Tanskalaiset kinkut SF joulumarkkinoilla Peter Fazer kuolee	kei-den myynti yksit. alkuun Reilun kaupan edistämisyhdistys perustetaan	pan hallitukseen Jaakonsaari : ”Uusost ripeä kehitys, ost renessanssi ministerikauteni iloisimpia asioita” ETT : ”Osk-jäsenyyden arvostus kasvussa; suomalaisuus ykkösarvo”	
1999/I	EU : Euro -valuuttakurssit kiinnitetään Rahamarkkinat alkavat toimia euroissa Danisco : Cultor LRE : 17 % HK : sta Stora-Enso : 2000 työpaikan lakkautus tuloksen par. Ford : Volvon hlöauto-tuot. Soros : ”Kv kapitalis min kriisi. Avoin yhteisk. uhatuna”	Eduskuntavaalit, Kok voittaja VM : valtion pankkituen lopullinen määrä 35 mrd.mk Kirkko : piispojen puheen-vuoro hyvinvointiyhteiskunnan tulevaisuudesta	Sonera : Vennamo erotet. ja min. Aura eroaa johdon palkitsemiskiihtaan seurauksena MeritaNordbanken : koko Pohjola-omistus myydään Skandialle Nokia : julkistaa SF teollisuushistorian suurimman tuloksen. lv lähes 80 mrd.mk; Olli-la pääjoht. ja hpj. Pohjola : ennätysosingot ja hlöstösupistukset nostavat hälyn	Valio : kust. leikataan 170 mmk, väki vähennee 390 Milka : listeria-kohu P-I : HLJ (hyväksytty luottamusjohtaja) -koulutusohjelma alkaa OP -ryhmä Pohjolan kannattavin pankki-ryhmä Virolainen : ”Osuuspankki ei lähde Suomesta pois, mutta hoidettava viisaasti, että pystyy itsenäiseen toimintaan” (OT) ”Ratkaiseeko omistus vai osaaminen suomalaisen teollisuuden kohtalon?” ”40 miljardia on iso kasa rahaa. Onko osuustoiminnan pääoma tuuliajolla?” (OT) Helge Laakso kuolee	P-S juhluvuoden tunnus: <i>100 vuotta suomalaista yhteistoimintaa</i> PS uusi prof. Kyösti Variksen suunnittelema logo julkaistaan Pellervon johtokunta kutsuu kokoon omistajaohjaustyöryhmän Pellervon historia: <i>Kansan Talous. Pellervo ja yhteisen yrittämisen idea 1899–1999</i> Skurnik : ”Suomalaiset pellervolaiset” (OT)
II	EBRD : Niinistö hnpj. Ruoan puhautus puhuttaa Euroopassa	VN : Lipposen #2 Työmarkkinajärjestöt: tuki hallit. talouspol. linjalle IMD : SF kilpailukyky #3 maailmassa Tuure Junnila ja Pentti Somerto kuolevat	Kemira : Pihlava johtoon Huhtamäki : Leaf hollantilaisille ja keskittyminen pakkausteollis. Raisio : Benecolille FDA;n myyntilupa Nokia : brandi maailman #11 arvokk.	Metsäliitto : Lilland hnpj. HK : Danell Swedish Meats’ista hallitukseen OPK : Platina -bonusjärj. alkaa, tavoitteena miljoona jäsentä S-ryhmä : Arinan vaalirahoitusta riepotellaan julkisuudessa	Pellervon kv. huippu-seminaari <i>The Role of Co-operative Entrepreneurship in Modern Market Environment</i> PP : Sata vuotta suomalaista yhteistoimintaa
III	EU : Prodin komissio al., Liikasette yritystoiminta NL : Putin	Keskusta : Aho presidenttiehd. SDP : Halonen presidenttiehd. S&P : SF luokitus	Raisio : Bergman johtoon Fortum : Liljus tj. Pohjola : Suomi säilyy	Atria : Vornanen hnpj.	Pellervon Vuosikirja 1999 : ”Metsäliitto ja osuuspankit etenivät, mutta vuosi 1998 pettymys elintar-

	pm <u>Stora-Enso</u> : valtaosa omista voimal. myy- dään <u>Ruotsi</u> : Bildt eroaa Kok pj. <u>Telia/Tele-</u> <u>nor</u> : fuusio- yritys kariu- tuu	AA+:aan <u>STT</u> : käräjillä SF #13 UNDP:n in- himillisen kehityksen ind. Kari Suoma- lainen kuolee	keskinäisenä <u>Nokia</u> : maail- man #38 ar- vokkain, Mic- rosoft #1 (BW) <u>UPM</u> : vetäy- tyy April – kaupasta <u>Huhtamäki</u> <u>Van Leer</u> : H:n fuusio Van L:n kanssa		vikkeissa” (OT)
IV	<u>WTO</u> : rajut mielenosoit. Seattlen kok. <u>EU</u> : riita brittiliian puht. <u>NL</u> : Jeltsin eroaa, Putin vt. presid. <u>Kiina</u> : Ma- cao <u>Fazer/loet-</u> <u>ta</u> : makeist.. yhd.	<u>STT</u> : Penti- käinen pt <u>Tela</u> : Swan- ljung <u>MTK</u> : suurmielen- osoitus <u>EU</u> : SF pj.- kausi; Hgin kuippukok., sopu SF va- kav. vaik. tuesta Matkapuh.> 2 milj. Julk.menojen rakent. säästöt 9 % bkt:sta 1993–99	<u>Sampo-Leonia</u> <u>Oyj</u> : finanssi- tavaratalo syn- tyy, Leskinen pääjoht. <u>MeritaNord-</u> <u>banken</u> : Nor- dic Baltic Holding omist. <u>HS</u> : Sanoma- talo käyttöön <u>Nokia</u> : Ollila Fordin halli- tukseen ”Pörssi nous- sut kuin raket- ti. [--] Onko Nokia jo riski- sijoitus?” (HS)	<u>OPK/Pohjola</u> : yhteis- työtä selvittelään <u>S-ryhmä</u> : m-osuus 27,8 % ”Meijerit kilpailevat toisiaan hengiltä” (TE) <u>Uot</u> : 193 uutta osuus- kuntaa	P-S 100 – pääjuh- la <u>Liiketaloustieteel-</u> <u>linen aikakauskir-</u> <u>ja</u> : osuustoimin- nan teemanumero
2000/I	<u>NL</u> : Putin presid. <u>Arla Foods</u> : #1 ylikans. osk <u>Swedish</u> <u>Meats</u> : aloit- taa <u>Sv Dagbla-</u> <u>det</u> : Oiki- nuora pt <u>Cogeca</u> : Borgström vpj. <u>USA</u> : Time Warner ja AOL yhteen <u>Autoteoll</u> : kesk. jatkuu, VW/Scania, Daimler- Chrysler/Mit-	Halonen pre- sidentiksi <u>MMM</u> : Vaitti- nen vt, kp <u>KiVj</u> : UPM:lle, StoraEnsolle ja Metsäliitol- le sakot lait- tomasta yh- teistyöstä raakapuun kaupassa IT-kupla puh- ki pörssimark- kin.	<u>Pohjola</u> : Ka- vetvu o tj. <u>MeritaNordb</u> : Jordan vtj. ja M. tj. <u>UPM</u> : Cham- pionin fuusiol- la #2 metsä- yhtiö maail- massa [per. myöh.] <u>StoraEnso</u> : Consolidated Pap. ostolla maailman #1 paperin ja kar- tongin tuotta- jaksi <u>Sonera</u> : hallit. valt. myydä valtion omist., Relander tj.,	<u>Valio</u> : Kuusela aloittaa tj. <u>S-ryhmä</u> : SOK v.99 tulos 1108 mmk, aok:t 816 mmk, bonusmak- sut jäsenille 392 mmk Skurnik : ”Päättäjien kilpailupoliittinen se- koilu hämmentää” (OT) ”Osuustoiminta tuntee kansakunnan sydämen- lyönnit” (OT)	<u>JK</u> : Kavetvu o pj. Pellervo-lehti uu- distuu <u>Arvoa osuustoi-</u> <u>minnasta</u> -järj. kampanja: P-S edustajat vieraile- vat kaikissa jä- senosk:ssa <u>ETT</u> : enemmistö S. Gallupille

	subishi		Talonen hpj.		
II	<u>USA</u>: usko talouteen alkaa hiipua, Fed laskee korkoja <u>Sw. Meats</u>: 130 mmk jättitappio <u>Autoala</u>: keskittyminen jatkuu (VW-Scania, Daimler Chrysler-Mitsubishi)	<u>Kepu</u>: Aho ilmoittaa läh-döstä Harvardiin Sundqvistille 6 kk ehd. van-keusrangaistus Keisari Akihi-to v-vierailulla	<u>Fortum</u>: Lilius johtoon <u>Sampo</u>: Pohjo-la-osakkeet Suomelle ja Ilmariselle (joka edelleen osan OPK:lle) <u>Pohjola</u>: irtautuu If-yhtiöstä <u>WSOY</u>: Siljo-la #1 tumio sisäpiiririk. Matti Korho-nen kuolee	<u>Op-ryhmä</u>: optiojärjes-telmä <u>ML</u>: MoDo, #1 PEFC käyttöoikeus <u>OPK</u>: uusi Chydenia-lehti <u>SOK</u>: Prisma-ketju Viroon <u>Atria/HK</u>: nautateuras-tuksessa yhteistyöhön <u>Uot</u>: 1000. uusosuus-kunta perustetaan ”Osk:ien pörssiyrityöt ilahduttavat tuotollaan” (TE)	
III	<u>ICA</u>: Fogel-ström kv. ot-järjestön pääsihteeriksi <u>Danish Cown</u>: m-osuus Vest-jyske - fuu-siolla 88 %:iin Juutinrau-man silta avataan Kursk tu-houtuu	<u>SP</u>: Salo joh-tokuntaan <u>EVA</u>: pj. Ehrnrooth kritisoii EU-kilpailupo-litiikkaa <u>Kela</u>: Huuh-tanen pääjoht.	Raisio: Kur-kilahti tj. <u>Patria</u>: 104 Pasia Ruotsiin SF #1 sotilas-mater.kauppa <u>Wärtsilä</u>: Metran tilalle, Johansson tj. <u>Nokia</u>: 700 mmk verkko-laaj.kauppa Kiinaan <u>Avesta Polarit</u>: Outok. ja Avesta Shef-fieldin ruost. terästuot. yhd. #2 maa ilmassa	<u>Valio</u>: Aito Maito Fin Oy:n ja Kainuun Osm liiketoiminnan siirto <u>SOK</u>: Sokokset aok:jen omistukseen <u>Lähivakuutus, OP-ryh-män ja Fennia</u>: yhteis-työ liikkeelle	Omistajaoh-jaustyöryhmä: <i>Corporate gover-nance and mana-gement control in cooperatives</i> <u>PP</u>: Jäsenet oh-jaavat osuuskun-taa <u>Pellervon kesä-akatemia</u>: <i>Osuus-toiminnallisten yritysten omista-jaohjaus</i> <u>Pellervon vuosi-kirja 2000</u>: ”Ta-seet kunnossa. Ot-yritykset vakava-raisina 2000-luvulle” (OT)
IV	<u>USA</u>: George W. Bush <i>1st European Conference on Corporate Governance -seminaari Brysselissä</i> Hullun leh-män tauti -epidemia Euroopassa	Lipposen EU-linjapuhe Bruggessa <u>Digita</u>: 49 % ranskal. TDF:lle Valtioneuvos Virolainen kuolee ”[–] optiot, osakkeet ja miljonäärit hallitsivat julkista kes-kustelua” (HS)	<u>MeritaNord-banken</u>: Chris-tiania Norjas-ta, nimi <u>Nor-deaksi</u> <u>Sampo-Leonia</u>: Mandatum, Wahlroos pääjoht. <u>H. Van Leer</u>: yritysjarj. kesk. kulutta-japakk. valm. <u>Nokia</u>: histori-an #1 mp-verkkokauppa AT&T:lle	<u>ML</u>: Jaakkola vtj., Zanders Saksaksasta IP:lta <u>Atria</u>: uusi logistiikka-keskus <u>LV</u>: Haijanen hnpj.; #1 nais-pj. <u>Uot</u>: 103 uusosuuskun-taa ”S-ryhmässä alkoi valtapeli” (TE)	<u>VK</u>: Härmälä pj. <u>JK</u>: Borgström pj. <i>Cogeca: Confer-ence on Coopera-tive Governance</i> <u>FCC</u>: FTP Groupille

2001/I	EU: Hägglund sotilas-kom. pj., Schengenin sop. voimaan Pohjoismaissa UK: suu- ja sorkkatauti-epidemia SEB Swedebank: SEB:n ja Förenings sparbankin fuusioilm. Ericsson: mp-tuotanto Flextronic-sille	Vuoden kuva: Pörssiromahdus Reilun kaupan yhd: suomal. enemmistön mielestä kv kaupan etikassa ongelmia Taloukasvu pysähtyy SDP:n ps Kari Laitinen kuolee	Raisio: Uusitalo hpj. Nokia: tulos ~ € 6 mrd./+48 %, m-osuus 32 % #1 SanomaW-SOY: Rauramo hpj., Syrjänen tj. Sonera: hpj., Talonen syrjään	Atria: hankintayhtiö A-Ruottajat Oy aloittaa OPK: Lehtimäen Op palaa ryhmään ML: Metsä-Serlasta M-real, EU-Kivi estää M.Tissue -kaupan Vuorineuvokset Jorma Järvi ja Olavi Sipilä kuolevat	<i>"Omistajaohjaus ja valvonta osuuskunnissa. Peller-von omistajaohjaustyöryhmän mietintö"</i> Pellervo Foorumi: sähköinen jäsen-tiedotus jäsen- osk:n johdolle alkaa
II	Hilton: Scandic ABB: tulos tippunut, tulossa 12 000 irtisanom. SonyEricsson: uusi mp-yhtiö Arla Foods: aloittaa Ahold-ICA: yhteistyö alkaa Coop Norden: aloittaa 2002 EU/Liikanen: dot.coop tärkeä työkalu osk:lle	Kokoomus: Itälä Vihreät: Soini vaara pj. SAK: Ihala-nen jatkaa KTV: Santa-mäki-Vuori pj. Veikkaus: Ahde erotetaan Jouko Tyyri kuolee	Pohjola: Conventum, Fagernäs hpj., Heliövaara tj. Sampo: Kal-lasvuo hpj., jättiosingot, ostotarjous Storebrandista Raisio: Cle-mets tj. Nokia: tulos-var. ja ilm. ~1000 irtisanomis. tiputti p-kurssia 23 % SanomaW-SOY: CIG Hollannista Sonera: Re-lander erotet., Hintikka hpj.	Finnforest: Schütte-Lanz ja Karl Schweyer Saksasta ja Moelvenin Norjasta OPK: Pohjola-sopimus puretaan Munakunta: A-Muna Valio: ilmoitus 6 meijerin lopettam. -08 mennessä, Aito Maito Fin Oy "Kuusela lypsää lisäärvaa. Valio hakee kave-reita rynnäkköön Etelä-Euroopan juustotiskeille. Arla Foods ei toisi meille mitään lisäärvaa" (TE)	Reilun kaupan yhd: P-S jäseneksi PP: Kilpailuetua osuustoiminnan arvoista
III	YK: Holke-ri yleiskouksen pj. SEB Swedebank: fuusio perutaan EU:n kilpailuviraston ehtojen vuoksi 11.9. WTC-terrori-isku	Keskusta: Aho Harvardiin, Jäätteenmäki sijaisjohtajaksi OM: Osuuskuntalakiehdotus EK:lle UM: Kosonen EU- sl Putin #1 NL/Venäjän joht. Mannerheimin hau-	Sonera: Ko-ponen tj., tulossa 1000 irtisanomista Kemira: talo-uspol. mvk hyv. myynnin Dynelle "Suomi siirtyn puu- ja metal-li-jaloilta pii-jaloille"	Atria: Benecol-tuotteet markkinoille ML: Thomesto HK/LRF: 55 % Tallegistä "Eläinperäiset elintarvikkeet – kasvava tau-tiuhka ihmiselle?" (MMM)	Osuustoiminnan nk: perustetaan P. kesäakatemia: Osuuskunnat ja keskinäiset jäsen-ja asiakassomisteisina yrityksinä – mitä yhteistä ja mitä siitä voi oppia? QT: Osuustoimin-nan yhteiskunnal-linen tilinpäätös -

		dalla	(MMM)		teemaliite #1 ”Pellervo likaa pesäänsä” [ML:n tilinpäätösanalyysi] (TE)
IV	<u>EU</u>: laajentumisaikataulu lukkoon, otasiakirja: ”Cooperatives in Enterprise Europe” <u>USA</u>: hyökkäys Afgan. <u>Enron</u>: kirjanpitoskandaali Perunarutto ja bioaseet tapetilla	<u>MMM</u>: Tammilehto ministeriksi <u>KKO</u>: Sevón presid. <u>SP</u>: Hakkaranen jk:aan <u>S.Akatemia</u>: 1990-luvun talouskriisi - tutkimusohjelma valmistuu; Kiander: ”Työttömyys sai kasvaa liian vapaasti” <u>SF BSE</u> #1 Kalle Päätalo ja Niilo Hämäläinen ja Martti Miettunen kuolevat	<u>Sampo</u>: vetäytyy Storebrand-kaupasta <u>Nokia</u>: Ollila jatkaa -06 loppuun; historian suurin tilaus USAsta, maailman #7 arvokkain yhtiö (FT/PWC) <u>Sonera</u>: 6 mrd.mk osa-keanti <u>ETL</u>: Hemilä tj. <u>MTV</u>: Karhuvaara tj. <u>Kemira</u>: myynti peruuntuu edusk. vastustukseen <u>Espoon Sähkö</u>: 34 % sak-sal. E.ON:lle	<u>S-ryhmä</u>: m-osuus yli 30% <u>M-real</u>: Jaakkola tj. <u>OP/LV/Fennia</u>: myyntiyhteistyöhön <u>Uot</u>: 103 uusosuuskuntaa Vuorineuvos Eino Niemistö kuolee	<u>Osuustoiminnan nk</u>: toiminta alkaa
2002/I	<u>EU</u>: Eurosetelit ja -kolikot käyttöön, <u>SF</u> #1 <u>ICA</u>: dot.coop <u>Cogeca</u>: Borgström pj. <u>Viro</u>: Kallas päämin. <u>Sveitsi</u>: YK-jäsen. läpi kan sanäänestyksessä <u>ABB</u>: histor. tappiollis. vuosi, kohu bonuksista ja eläkkeistä	<u>S&P</u>: <u>SF</u> luokitus <u>AAA</u>:han <u>E.Sähkö</u>: enemistö <u>E.ON</u>:lle Fortumin osakekaupalla <u>EU</u>: <u>SF</u> hintataso + 21 % <u>EVA</u>: <u>EU</u>-kriittis. kasvanut Suomen markka poistuu käytöstä Ydinvoimalalle #5 rak.lupa <u>SF</u> intellektuellit #1-3: v. Wright, Ja-	<u>Pohjola</u>: valta- taiste Pohjolan ja Suomen johdon välillä ratkeaa Suomen eduksi <u>Nokia</u>: m-osuus 37 % <u>Sponda</u>: Itä-keskeinen hollantil. kiinteistösi. yhtiölle <u>Hesburger</u>: Carrols <u>Telia/Sonera</u>: fuusio <u>Hartwall</u>: <u>S&N</u>:n omistukseen	Uusi osuuskuntalaki voimaan <u>Yrjö Niskanen</u>: ”Ei sinivalkoinen pääoma ole kuollut. Pääinvastoin se voimistuu ja elää vahvaa kautta osuustoiminnassa” (HS) <u>Sailas</u>: ”Tuottajalla on [tuottajaost:ssa] harvinaisen selvä intressi toimia tavalla, joka vastaa kuluttajien vaatimuksia” ”Isäntien isäntä” (Arimo Uusitalo) (TE) Akateemikko Nils Westermarck kuolee	<u>Osuustoiminnan nk</u>: rehtori Kasanen puhumassa ost:n korkeakouluopet. ja -tutkimuksen kehittäm. <u>Pellervo 2005</u>: <i>Pellervon strategiatarkistus vuosille 2002–2005</i> <i>Tehokas omistajahallinto – osuuskunnan luottamushenkilön käsikirja</i> <i>Osuuskunnan perustajan opas – Osuuskunta viisaan valinta</i>

		kobson, Silta- la (HS)			
II	<u>EU</u>: Husu-Kallio apu-laispää-joht. <u>UK</u>: kunin-gataräiti kuolee <u>HBS</u>: laaja kv. ot-tutki-mus Economics of Trust -hank-keen osana <u>Farmland</u>: velkasanee-raukseen	<u>MTK</u>: Saikko-nen vkpj. <u>Keskusta</u>: Jätteenmäki <u>SDP</u>: Heinä-luoma ps <u>Kokoomus</u>: Ollila ps <u>Matkapiuhelin</u>-liittymät: > 4 milj.	<u>Kone</u>: Partek <u>TE 500</u>: #1 Nokia, #2 StoraEnso, #6 ML, # 14 SOK	<u>S-/Op-ryhmä</u>: jäsen-määrät > miljoonan rajan <u>HK</u>: Koiviston Teuras-tamon osto, vakavai-suus > 40 % <u>ML</u>: Kivi hyväksyy Vapon osakekaupan <u>SAK:n Heinäluoma</u>: ”Ost. parasta mahdol-lista sinivalkoista yri-tystoimintaa” (IS) ”HOK ja Elanto pyrki-vät yhteen; FC Atria – HK Ruokatalo 1-1” (TE) Kuusterä: <i>Lähellä ihmistä. Osuuspankki-toiminta 100 vuotta</i>	<u>PP</u>: <i>Uudet haas-teet, uudistuva hallinto – uusia kykyjä osuuskun-tien johtoon</i> Uusi ost:n yleis-esite <i>Mitä se menestyminen oikein on?</i>
III	<u>EU</u>: autokau-ppa vapau-tuu lokak. -05 <u>WorldCom</u>, <u>HP</u> ja <u>Qwest</u> <u>Communica-tion</u>: Enro-nin kirjanpi-toskand. leviää <u>ICA</u>: Mcdonald pää-joht., SOK:n Santamäki ICA Euroo-pan vpj.	Niilo Tarva-järvi kuolee	<u>Sonera</u>: ilmoi-tus umts-kauppojen miljarditappi-oista <u>Nordea</u>: Nordström (S) konser-nijohtaja <u>Outokumpu</u>: Avesta Polarit <u>StoraEnso</u>: € 1,1 mrd. lisä-poisto Conso-lidated -kaupan ylihinnasta	<u>SOK</u>: Neilimo pääjoh-tajaksi, Mikkonen (PKO) uusi hnpj. ?? <u>Atria</u>: Samfood ja Sprira Ready Meal Ruotsis-ta <u>SSO</u>, <u>Seutu</u> ja <u>Varuboden</u>: SSO+Seutu toteu-tuu, Varuboden jää kielipolit. per. ulkop.	<u>Pellervon kesä-akatemia</u>: <i>Osuus-toiminnan yhteis-työn kehittäminen – Mihin suuntiin ja mitä lisäarvoa siitä voisi saa-da?</i>” <u>Pellervon Vuosi-kirja 2002</u>: ”Osuustoiminnal-la hieno vuosi” (OT)
IV	<u>EU</u>: Prodi haukkui kasvu- ja vakaussopim. <u>GE</u>: ostotar-jous Instrus-ta	Kääriäinen, Lehtinen ja Lindblom väittelevät ”Johtajien moraali meni vararikoon. Kirjanpito- ja muut skandaa-lit kyseen-alaisivat yhdysvaltal. kapitalismin toiminnan [--] Ahneus sokai-	<u>Pohjola</u>: liit-toutum. Sp-liiton kanssa <u>Suurimmat perheyrytykset</u>: #1 Kone, #2 Ahlstrom <u>Lidl-kauppa</u>-ketju tulee Suomeen ”Sinappisota” ”Tuliko tytär-	<u>LSQ</u>: 90 vuotta <u>HK</u>: LRF:n omistusos. > 1/5, HK ja LRF osta-vat enemmistön Soko-lowista Puolassa <u>Inex Partners</u>: Meiran liiketoiminnot myy-dään italialaiselle Segafredo Zanettille ”Meillä on varaa. Osuuspankkien Tanskanen aloitti sodan markkinaosuuksista” (TE)	<u>VK</u>: ylim. kokous päättää osuustoi-minnan järjestö-rakenteiden uudis-tamisesta ja P-S:n toiminnan lak-kaamisesta, sään-tömääräisessä kokouksessa päätetään jatkaa vaihtoehtojen selvittämistä <u>TJ</u>: Skurnikin eroilmoitus, Hämäläinen vt.

		si yritysjohtajat moraalinkin kustannuksella” (HS)	tyhtiö-talous Suomeen?” (HS)		
2003/I	EU: itälaajeneminen tot., Borgström neuvonantavan maatalouskom. pj.		Sonera : fuusio Telian kanssa synnyttää TeliaSoneran; Hintikka (SF) hpj., Igel (S) konserni-johtaja ETL : Juuti-nen tj. Suurimmat yritykset : #1-3 Nokia, Stora-Enso, Fortum; #5 ML, # 11 SOK, #21 Inex, #24 Valio, #32 Tradeka		VK : päätetään P-S uudesta toimintamallista; ”erityinen painopiste maaseudun ja maaseutumaisten taajamien elinvoiman edistämässä” Osuustoiminnan nk: kilpailupolitiikan kehittämismahd. selvitetään TJ : Hämäläinen
II	Irakin sota	Eduskuntavaalit (Kepu voittaja) Jere Lahti eduskuntaan VN : Jäätteenmäen punamultahallitus, Volanen vs. EK : Lipponen puhemies		HOK/ Elanto : kombinaatiofuusio, Hiltunen tj. Valio : Arla -yhteistyötä Venäjällä selvitetään, Kuusela eroaa	PP : Osuustoiminta – paikallinen, suomalainen, turvallinen, (osanottajia 330)
III	Ruotsi : ulkomin. Lindh murhataan	Vanhasen hallitus TT : Hemilä tj.	Kone : Valtra tarjouskilpailulla amerikkalaiselle Agcolle Fortum : öljy-puoli irrotet. erilliseksi pörssiyhtiöksi Raisio : Kuusela Ravinto-Raision tj.	HK Ruokatalo : puolalaisen Sokolowin suu- rimmaksi omistajaksi	Osuustoiminnan Vuosikirja 2003 : Vaikka talouden tuulet vastaisia, osuustoiminnalla näyttää kulkevan
IV			Raisio : Kuusela peräänkuuluttaa laajaa yhteistyötä elintarvikeketjuun	Valio : Harry Salonaho tj. M-real : luokitus korkean velkaantumisen seurauksena roska-lainasarjaan ML : Metsä-Tissue siirretään M-realilta	SOKL : järjestön ja SOK:n otosaston toiminta lakkautetaan

				ML:n (ja Tapiola-yhtiöiden) omistukseen	

Lähteitä: Kiander & Vartia 1998, Allen & Karhu 2003, Kuisma 2004, Mitä Missä Milloin -vuosikerrat 1981–2003, Osuustoiminta-lehden vuosikerrat 1979–2003, Helsingin Sanomien vuosiyhteenvedot 1980–2002, Pellervo-Seuran leikearkistot ja myöhemmin internetissä julkaistut Viikko-Pellervo-katsaukset, Suvanto 2002, Vihriälä 1997 Huom! Tapahtumien ajoitukset vuosineljänneksille suuntaa-antavia (kysymysmerkit viittaavat epävarmoihin tapauksiin)

Liite 4 Tietoja Kairamon–Väyrysen keskusteluryhmästä

I Osanottajat ja osallistuminen

(suluissa kunkin henkilön osallistumiskerrat aktiivikaudella vuosina 1979–88, max. 79 kertaa)

1. Aloitteentekijät

Kari Kairamo	(37/79)
PaaVo Väyrynen	(79/79)
Harry Mildh	(56/79)
Pentti Koivikko	(62/79)

2. Aloituskokoonpano

Heikki Haavisto	(45/79)
Harri Hintikka	(38/79)
Jaakko Ihamuotila	(44/79)
Matti Korhonen	(65/79)
Timo Laatunen, 4.4.83 asti/7.3.89 lähtien	(13/42)
Esko Ollila	(55/79)

3. Myöhemmin mukaan tulleet

Samuli Skurnik, 22.1.79 lähtien	(79/79)
Pentti Kouri, 21.8.79 lähtien	(28/78)
Vesa Vainio, 29.1.80 lähtien	(58/75)
Tapani Kahri, 2.4.84 lähtien	(31/36)
Matti Liukkonen, 11.12.85 lähtien	(13/25)

➔ **keskimääräinen osallistumisaktiiviteetti** kaudella 1979–88 (yhteensä **79 kokousta**) koko ryhmän osalta **67 prosenttia** (703/1046)

II Henkilöiden taustatietoja

Tiedot poimittu pääosin Kuka kukin on? -kirjasta. Tiedot eivät ole täydellisiä.

Kairamo Kari, s. 31.12.32 Helsingissä, kuollut 11.12.88

- Dipl.ins. (TKK, 51), vuorineuvos (82), Eur. Ing. (87), tekn.tri h.c. (88)
- Nokian tj. (77–88, pääjohtaja 86–), varatj.(puunjalostus, 72–77)
- SYP:n hallintoneuv. (79–88), Pohjola hn. (81–88), Teollisuusvakuutus hn. (77–88), AB Volvo hallitus (87–88), NYSE, Europ. Advisory Committee to the BoD (87)
- Metsäteollis. kl. hallitus (74–77), Finncell hallitus (72–76), Finnrap hn. (73–76, pj:sto 72–74), TKL:n edustajisto (76–77, hallitus 78–88, vpj. 80–84, pj 85–87), L-Suomen Voima Oy:n johtok. vpj. (75–76), Teollisuuden Voima Oy hn. (81–86, varajäsen 86–88), Perusvoima Oy (86–88), EFOA hallitus (80–88), GWS hallitus (81–88), EVA vpj. (85–88), S. Ulkomaankauppal. pj. (87–88), Teollisuusnk vpj (85–88)
- SNTL:n taloud. yhteistyökommision energiatr (78–85, puhemiehistö 81–), NL:n välisen tiet.-tekn. yhteistoimintakomitea (80–88), Gyllenhammar-ryhmä (84–85), Roundtable of Europ. Industries (86–88)

Väyrynen PaaVo, s. 2.9.46 Keminmaalla

- valtiot.kand. (HY, 70), valtiot.tri (ÅA, 88)
- kansanedustaja (70–03), pääministerin pol. siht. (70–71), Keskustap. vpj (72–80), pj (80–90), opetusministeri (75–76), työvoimamin. (76–77), ulkoasiainmin. (77–82, 83–87, 91–93), europarlamentaarikko [MEP] (95–)
- Enso-Gutzeitin hnpj. (82–83), Kemijoki Oy:n hnpj. (xx–xx), Rautaruukki Oy:n hnpj. (xx–xx), Suomen Pankin pankkivaiktuusmies (94–95)

Haavisto Heikki, s. 20.8.35 Raisiossa

- agronomi (HY 57), lainopin kand. (HY 62), ministeri (98)
- ulkoasiainministeri (93–95), MTK:n johtok. [päätoiminen] pj. (75–94), toiminnanjohtaja (67–74), yleisihteeri (66–67)
- Elinkeinohallit. lisätty ist. (76–88), Talousneuvosto (76–78, 80–93); EEC-vk (70–71), EEC-selvitystmk (72); GATT-nk (88–93)
- OKO:n hn vpj (85–93), OKLn hn (74–85); IFAP [Intl Fed. of Agric. Prod.] vpj. (77–80, 86–88), Pellervo-Seuran valtuusk. pj (79–), Metsäliiton hn. vpj. (76–82, pj. 82–93), Metsä-Serlan hallitus (86–93), Aura-yhtiöt johtok. (78–, vpj. 80–); Tapiola-yhtiöiden hallitus (84–93), Raision Tehtaat hnpj. (88–), Farmos Oy johtok. (69–76), Farmos-yhtymän jk. (77–90, vpj. 86–87), TLK:n johtok:n asiantuntijaj. (79–91), YIT-yhtymän hn. (79–90, vpj. 87–90), Konela Oy:n hallitus (86–93); Kelan hallit. varaj. (70–83, j. 83–89)
- SNTL:n yhteistyökomission jäsen (76–91, varajäsen 68–75, elintarvikealan tr pj. 81–91)

Hintikka Harri, s. 27.3.37 Helsingissä

- dipl.ins. (TKK, 61), vuorineuvos (87)
- Lemminkäinen Oy, tj. (70–83), Polar-rakennus Oy tj. (83–86), Polar-yhtiöiden pääjoht. (86–93)
- TKK:n oppilask. hpj. (60, vpj. 65), Finn-Stroi Oy:n hallit. (77–92), EVA (76–80), TKL:n hallit. ja työvk (80–91), S. rakennusurakoitsilal. hallitus (80–93, pj. 84–87), KOP:n hn. (84–93), Pohjola-yhtiöt hn. (88–93) Rinteknon hpj. (84–92), S. kulttuurirah. kannatusyhd. jk (89–)
- SNTL:n taloud. yhteistyökom. kolmansien maiden tr (79–92)

Ihamuotila Jaakko, s. 15.11.39 Helsingissä

- dipl.ins. (TKK, 64), vuorineuvos (90)
- Valmet Oy:n tj. ja johtok. vpj. (73–79, johtok. 80–82), Neste Oy:n tj. ja hpj. (80–)
- VTT valtuusk. (77–90, pj. 90–), S. kulttuurirah. hallitus (78–86, hn. 86–)
- Pohjola-yhtiöiden hn. (79–92, vpj. 92–93, pj. 93–), KOP:n hn. (81–, tarkastusvk. 84–), S. työnantajain yl. ryhmä/toimialaliittojen hallitus (77–), TKL:n/TT:n hallit. ja edustaj. j. (80–89, vpj. 89–), EFOA hallitus (82–90, pj. 90–), EVA (89–), MTV:n hn. (93–), Öljy-alan kl hpj. (93–)

Kahri Seppo Tapani, s. 8.5.38 Porissa

- OTK (HY 64, varatuomari 65)
- STK:n työsopimusasioista vastaava joht. (75–79), S. työnantajain yl. ryhmän tj. (80–88), STK:n tj. (88–92), TT:n varatj. (92–98)
- Ilmarisen hall. (72–98), Kelan lisätty hallitus (75–77, Vatro Oy:n hpj. (80–93, Talousneuvosto (88–98), UNICE:n työvk. (88–92, sosiaalivk. 92–98)

Koivikko Pentti, s. 17.5.41 Vilppulassa

- valtiot.tri (HY, 72)
- Suomen Pankin johtaja (76–00)
- Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n hn. (78–90), Repola Oy:n hn. (90–96), Kemi Oy:n tilintark. (79–85), PTT hallitus (79–90), Suomi-Salaman hn. (79–90), Taloud. kehityskaasuht. nk [UM] vpj. (80–85), Ilmarisen hn. (80–98), Keran hn. (81–89) S. rahapajan jk (82–92), Repola Oy:n hn. (90–), SKOP:n hn. vpj. (91–92, pj. 92–93), A Company Finland Oyj:n hallitus (00–03), Ruukki Oyj:n hallitus (03–)

Korhonen Matti, s. 7.8.39 Kuopiossa, kuollut 29.6.00

- valtiot.maist. (HY, 64)
- Taloudellisen tiedotustston vtj. (71–76), STK:n joht. (76–83), KOP:n johtok. (83–92, joht. 92–95), VNK:n [päämin. Holkerin hallituksen] vs (90–91), Unitas Oy:n joht. (95–96), Metsäteollis.kl:n tj. (96–97), Suomen Pankin johtok. (98–00)
- ETLA:n kannatusyhd. jk (76–79, pj. 79–81, hallit. 85–), Talouselämä Oy:n hallit. (85–90, pj. 87–89), Talemum Oy:n hallitus (90–98), Liiketaloust. tutkimusl. kannatusyhd. hallitus (85–00), MTV:n hn. (86–96, hallitus 96–97), S. Pörssisäätiön hallitus (88–00)

Kouri Pentti, s. 12.2.49 Kemijärvellä

- valtiot.kand. (HY, 70), Ph.D. (MIT/USA, 75)
- Univ. of Stanford, assoc. prof. (75–77), professori: Yale Univ.(77–79), NY Univ. (79–88), HY ylim. hlökoht. professori (80–84), Kouri Capital Oy:n hpj. (88–)
- S. ylioppilask. l. hallitus (70), Sanoma Oy:n hallitus (80–89), Nokia Oy:n hallitus (84–86, hn. 86–90), First Boston Corporation kv os. neuvoa-antava joht. (85–88), Citibank Oy:n hallitus (81–85), Widerin hallitus (84–89), Brookings Panel on Economic Activity (77–)

Laatunen Timo, 8.2.35 Heinolan mlk.

- Lainopin kand. (HY, 59, varatuomari 62)
- STK:n tj. (71–75), TKL:n tj. (75–79), Aamulehti-yhtymän tj. (79–92)
- Hgin yliopiston oppilask. pj. (68–69), S. kulttuurirahaston kannatusyhd. jk (69–78, hn. 79–87), ETLA:n kannatusyhd. hallit. (71–79),
- Eläke-Varman jk (72–79), Postipankin hallitus (72–81), EVA:n työvk (72–79), Talous-neuvosto (75–79), Puolustustal. sunnitteluk. (76–79). S. ulkomaankauppal. hpj. (76–79), SNTL:n talouskomissio (76–79), Sanomalehtien l. hallitus (79–87, pj. 88–92), Yrjö Jahnssoinin säätiön hallitus (80–, pj. 00–), Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n hallitus (80–90), Repola Oy:n hallitus (90–92, hn. 93–96), Graafisen teollis. työnantajal. hallitus (80–91), KOP:n hn. (83–94), Pohjolan hn. (90–96), Postipankki hallitus (72–81), Liikesivistys-rahaston hallitus (87–), Teollisuusvak. hallitus (88–91), Uusi Suomi Oy:n hallitus (89–92)

Liukkonen Matti, s. 13.11.45 Karkussa

- valtiot.kand. (HY, 71)
- Euroopan komission pääneuvonantaja 97–, OKO:n johtok. pj. 83–95, tj. ja jk vpj. 85–95, OKL:n johtok. 85–95, OKO:n ulkomaantoimintolinjan joht. 82–85, , UM:n kauppapol. os:n ap.osp. 79–82, KTM:n kauppaosaston apul.osp. 77–79, SNTL:n yhteistyökomissio- on apulaisps ja ps 75–77
- puolustustal. sunnitteluk. ulkomaankauppajaoston j. ja vpj. 77–94, suunnittelu j. 84–96
- Farnos-yhtymän hn.j. 85–86, hall.j. 86–88, hvpj. 88–90, Valtiontakauslaitoksen hn.j. 85–90, UNIC Oy:n hall. pj.. 85–95, ETLA:n hall.j. 86–96, Spontel Oy:n hall.j. 87–93, Radiolinja Oy:n hn.j. 88–96, pj. 92–96, Tapiolan hn.j. 91–95, YIT-yhtymä Oy hn.j. 93–96, S. kulttuurirahaston jk.j. 89–98, pj. 94–97; hall. j. 1992–97, vpj. 94–97, hn.j. 98–, Kirjaka- kana Oy:n hall.j. 90–96, pj. 92–96, Huhtamäki Oy:n hn.j. 96–98

Mildh Harry, s. 3.5.31 Kouvolassa

- LOK (HY 57, varatuomari 60), pääkonsuli (90)
- STK:n pääsiht. (62–68), Nokia Oy:n johtok. sihteeri (68–73, apulaisjoht. 70–74, varatj. 74–86, johtok. j. 74–86 ja 90–91, hallitus 86–90)
- ABB Atom Oy:n hallit. pj. (91–93), Eläke-Varman hn. (75–91), Teollisuuskeskus Oy:n hpj. (75–83), STK:n edustaj. ja hallitus (76–, johtok. vpj. 85–89), Metsät. työnantajal. hn. (76–85, hallitus 90), S. työnantaj. yl. ryhmän hallit. vpj. (76–85, pj. 85–89)
- MTV:n hn. (80–85, hallit. vpj. 85–90, pj. 90–91), Taloud. tiedotuststn johtok. vpj. (83–90), Teollisuusvakuutuksen hallitus (84–91), Uusi Suomi Oy:n hn. (85–91), Metsäteoll. kl hallitus ja TKL:n edustaj. (90)

Ollila Esko, s. 14.7.40 Rovaniemellä

- OTK (HY, 65, varatuomari 67)
- Keran tj. ja jkjpj. (75–79), SKOP:n johtok. (79–82), Suomen Pankin johtok. j. (83–01, jk vpj. 98–01)
- Kauppa- ja teollisuusministeri (82–83), valtiovarainministeri (86–87), Kemijoki Oy:n hn. pj. (91–94), Sitran hall.j. (91–02), Rahoitustarkastuksen jkjpj. (93–96), Arvopaperikes- kuksen hall. (93–); EU:n rahapol. komitean j. (98–), EKP:n kv. asiain komitea (98–01)

Skurnik Samuli, s. 3.5.50 Oulussa

- VTL (TY, 75)
- min. Esko Rekolan [2. vvm] pol.siht. (78–79), asuntoneuv. [SM] pääsiht (79), PTT:n tutkimusjoht. (79–89, Pellervo-Seuran tj. (89–02, jk vpj. 89–97, jk 97–02)
- teollisuusnk:n sihteeristö (79–86), yritysverot. kehittämislinjakom. (84), Metsä 2000, metsäteollis. kehittämistr (83–84), hallit. talouspol. mvk:aa avustava INVA-tr (85–86)
- PSP:n tilintarkastaja (88–95), Mainosyhtymä hpj. (89–90, MY & Grey Oy:n hallitus 90–92), Kirjayhtymä hvpj. (89–90, Kirjakanava Oy:n hallitus 90–96), PSM:n hpj. (89–91, Elintarviketieto Oy:n hpj. 92–00, S. Gallup Elintarviketieto Oy:n hallitus 00–03), PTT:n hallit. (89–03), EVA:n työvk (89–03), Osuusmeijerien vak.laitoksen hn. (89–97), MTK:n vk:n asiantuntijajäsen (90–02), Kordelinin rahaston kansanvalistusjaosto (93–02), Hyvää Suomesta/Finfoodin hallitus (93–03)
- Uuden Suomen kolumnisti (85–91)

Vainio Vesa, s. 2.12.42 Helsingissä

- OTK (HY, 65, varatuomari 68)
- STK:n yleisen ryhmän sihteeri, asiamies ja apulaisosp (69–72), Aaltosen kenkätehtaan hall. joht. (72–74, varatj. 74–76), TKL:n joht. (77–83, vtj. 83–85), Kymi-Strömberg Oy:n/Kymmene Oy:n varatj. (85–91, tj. 91–92, hallit. 92–), Unitas Oy:n ja SYP:n pääjohtaja (92–95), Merita Pankki Oy:n pääjoht. ja jkpj. (95–97), MeritaNordbanken Oyj:n hpj. (98–99, hvpj. 99–00), Nordea Ab:n hpj. (00–02)
- TKL:n rahoitus- ja verovaliok. pj. 86–91), Kenkäteollis. kl hallitus (75–85), Keskusveroltk (78–85), HOK:n hallit. (82–94), Hgin arvopaperipörssin hvpj. (85–86, pj. 86–91), Talouselämä Oy:n/Talentumin hallitus (85–92), S. yritysrahoitus Oy:n ja Uusi Suomi Oy:n hn. (87–91), S. osakekesk.rekisteri Osk:n hpj. (89–92), Metsäteollis. työnantajal. hallit. ja johtok. pj. (91), KKK:n hallitus (92–96, pj. 96–03), S. pankkiyhd. hallitus (92–98, hpj. 93–94), Vakuutus Oy Sampo hallitus (92–97), Metra/Wärtsilä Oyj:n hallitus (93–, hvpj. 96–03), Nokia Oyj:n hallitus (93–), UPM Kymmene Oy:n/UPM Oyj hallitus (96–, hvpj. 97–, hpj. 01–)

III Keskustelujen (etukäteen valmistellut) aihepiirit ja alustajat

1979

- energiatilanne (Ihamuotila)
- kotimainen kustannus- ja hintakehitys (Korhonen)
- Suomen hallituspolitiikan tulevaisuuden näkymät ja erityisesti Kokoomuksen rooli Suomen hallituspolitiikassa (Väyrynen)
- valuuttakurssipoliittinen tilanne (Koivikko, Kouri)
- työvoiman liikkuvuus sekä työaikakysymykset (Korhonen)
- Iranin tilanne ja Suomen ulkopoliittinen linja (Väyrynen)
- MTV:n uutiskysymys (Mildh)
- sosiaaliturvaetuksien uudistusaavailut (Laatunen)
- lähestyvien presidentinvaalien vaikutus poliittiseen ilmapiiriin (Väyrynen)
- kansantalouden ylikuumenemismerkkit (Korhonen)
- teollisuusneuvottelukunnan työn uudistaminen (Skurnik)

1980

- tupo- ja maataloustuloneuvottelut (Laatunen, Haavisto)
- rakentaminen ja rakennusviennin kehitysnäkymät (Hintikka)
- Kepun puheenjohtajakysymys (Väyrynen)
- kansainvälinen taloudellinen tilanne ja Suomen talouspoliittiset vaihtoehdot (Kouri)
- suhdannepoliittisen lainsäädännön kehittämistarpeet (Korhonen)
- yritysverotuksen kehittämishankkeet (Vainio)

- kotimaisen energiankäytön lisääminen (Ihamuotila)
- talouspoliittiset pts-linjausvaihtoehdot (Korhonen)
- vaalituloksen merkitys (Väyrynen)
- lähestyvät presidentinvaalit (Väyrynen)

1981

- tupo- ja maataloustuloneuvottelut (Haavisto, Laatumen)
- ympäristökysymykset ja ympäristöministeriökaavailut (Vainio)
- rahapolitiikan tavoitteet ja keinot (Markku Punttila [SP], Kouri)
- energiapolitiikan vaihtoehdot, energian tuonti, Nesteen rooli (Ihamuotila)
- Keskustapuolueen linjaukset kiihtyneessä presidenttipelissä (Väyrynen)
- yritysverotuksen uudistuskaavailut, investointien lvv (Vainio)
- presidentin sairastumisen poliittiset ulottuvuudet (Väyrynen)
- Keskustapuolueen sisäiset presidenttipeliasetelmat (Väyrynen, Ollila)
- elinkeinoelämän asetelmat presidentinvaaleissa
- presidentinvaalitulokset ja poliittinen tilanne vaalituloksen jälkeen (Väyrynen)

1982

- teollisuusneuvottelukunnan työn elvyttäminen (Ollila)
- energiapolitiittinen selonteko (Ollila)
- pts talousnäkymät (Kouri)
- biotekniikka ja informaatiotekniikka (Enari [VTT], Hentinen [Nokia])
- sosiaalisen vaihtoehdot (Korhonen)

1983

- sähköntarve-ennusteet, ydinvoiman lisärakennuskysymys ja ydinenergialakikaavailut (Kairamo, Ollila)
- vuoden 1984 tulo- ja menoarvioehdotus (Suokko [VM])
- suurvoimalakysymys (Väyrynen)
- energiapolitiikka teollisuuspolitiikan kannalta (Skurnik, Vuorilehto [Nokia])

1984

- rahoitusmarkkinoiden uudet tuulet (Korhonen, Ollila)
- puolueiden tulevaisuuden rooli ja vihreiden merkitys (Mildh, Väyrynen)
- ympäristönsuojeluinvestoinnit ja happeksadekysymys (Esa Tommila [TKL])
- venture capital ja osakemarkkinoiden kehittäminen (Kouri, Ollila)
- Pohjolan paperi -hanke (Kairamo, Väyrynen)
- yritysverokomitea (Vainio)
- ammatilliset varhaiseläkekysymykset (Kahri)
- ay-liikkeen rahavirrat (Skurnik)

1985

- rahapolitiikan itsenäisyys (Kouri)
- tasa-arvoasiat (Kahri)
- joustava eläkeikä (Kahri)
- Gyllenhammarin työryhmä (Kairamo)
- poliittinen tilanne kokoomuksen poliittisen tilannearvion muuttumisen jälkeen (Väyrynen)
- yritysrahoituksen muutospaineet (Ollila, Kouri)
- USA:n taloudellinen tilanne ja dollari (Kouri)
- idänkaupan näkymät (Väyrynen, Ihamuotila)
- keskusteluryhmän 10-vuotiskaronkka avec Königstedtissä 11.12.1985 (in corpore/avec)

1986

- tulopoliittinen tilanne (Kahri)
- pankkien yhteiskunnallinen rooli (Väyrynen)
- valtionyhtiöpolitiikka (Väyrynen, Ihamuotila)

- rakennusalan näkymät (Hintikka)
- Monitor -tutkimus (Fast [TaTi])
- Pohjois-Suomen metsäteollisuusjärjestelyt (Kairamo)
- poliittisen kentän muutokset (Borg [Tampereen yliopisto])

1987

- yritysten rahoitusrakenne- ja riskipääomakysymykset (Vainio)
- hallintomenettelykomitea (Vainio)
- työelämän uudistukset (Kahri)
- talouspolitiikan filosofiasta (Korhonen)
- Keskustan poliittiset linjaukset (Väyrynen)

1988

- NL-kauppa (Ihamuotila)
- osallistumisjärjestelmäkomitea (Vainio)
- maailmantalouden pts kehityspiirteet (Kouri)
- kokonaisverouudistusaavailut (Vainio)
- vakautussuunnitelmat (Kukkonen [PTT])

Liite 5 Muistio ay-liikkeen rahavirroista

Kairamon–Väyrysen keskusteluryhmässä käytiin osana talouden sääntelyjärjestelmien purkamiseen liittyviä kysymyksiä vuosina 1984–85 – vuosia ennen samalla aihealueella liikkunutta ja tunteita kuumentanutta työreformikeskustelua – varsin intensiivistä keskustelua myös työmarkkinoiden institutionaalisista kehitystarpeista. Tämä on aihepiiri, jossa puhutaan talousmallin muutokseen liittyen paitsi hyvin keskeisistä, myös yhteiskunnallisesti hyvin tulenaroista kysymyksistä, kysymyksistä, joissa saavutettuja etuja puolustetaan vahvojen korporatiivisten rakenteiden avulla viimeiseen asti.

Yksi vaikeasti ohitettava kanto ja samalla olemassa olevia rakenteita ylläpitävä rakenne tässä kaskessa olivat ay-liikkeen rahoituskysymykset ja niiden ympärille vuosikymmenten saatossa kehittyneet erityisjärjestelyt. Oheisen ministeri Paavo Väyryselle helmikuussa 1985 lähettämäni kirjeen sisältämän muistion (Skurnik 1985) laadin keskusteluryhmän pyynnöstä pohjustamaan ryhmässä käytyjä keskusteluja (asia oli esillä 28.2.1985 Matti Korhosen isännöimässä tapaamisessa):

H.V.

Toivomuksesi (Aavaranta 3.12.1984) mukaisesti olen keskustellut Tapani Kahrin ja Vesa Vainion kanssa ay-liikkeen piirissä liikkuviin rahavirtoihin liittyvistä kysymyksistä ja erityisesti siitä, miltä osin julkinen valta on näiden muodostumiseen vaikuttanut. Kahrin ja Vainion kanssa käymissäni ja eräissä muissa keskusteluissa on esille tullut seuraavaa:

1) Ay-jäsenmaksujen pidättäminen työnantajan toimesta

- Maksut ovat nykyisin yleisimmin 1-3 prosenttia bruttopalkasta. Maksujen pidättäminen työnantajan toimesta on merkinnyt sitä, että varat kertyvät ay-liikkeen käyttöön vaivattomasti ja jokseenkin täysimääräisesti, ja näin ollen tästä instituutiosta onkin muodostunut ay-liikkeen vaurauden kivijalka. Maksut ylittävät useimpien liittojen osalta vuotuiset menot, jolloin ay-liike on voinut kasvattaa sekä reaalisen että finanssivarallisuutensa verovapaasti (ks. jäljempänä kohta 4) hyvin merkittäväksi.

- Menettelyllä on oma historiallinen taustansa, jota Hetemäki oli aikoinaan ajamassa. Filosofia on liittynyt yhtäältä haluun tukea poliittisesti sosiaalidemokraatteja ay-liikkeen piirissä ja toisaalta työnantajapuolen ja yleensä järjestäytyneeseen työriitojen sovitteluun uskovien haluun saada myös työntekijäpuolelle sellainen osapuoli, jonka kanssa voidaan keskustella ja luotettavasti sopia.

- Systeemi on nykyisin ”saavutettu etu”, johon puuttumista pidetään työmarkkinapiireissä äärimmäisen herkkänä asiana. Työnantajapuolella ei ole viime vuosina vakavassa mielessä keskusteltu siitä, että systeemistä luovuttaisiin. Sen sijaan on kritisoitu voimakkaasti sitä, että systeemi on alkanut ”elää omaa elämäänsä”, irrallaan muista työmarkkinatapahtumista. 1970-luvun lopulla työnantajapuolella oli esillä mahdollisuus yrittää sitoa jäsenmaksujen periminen sopimuskauteen, mutta asiasta luovuttiin, koska enemmistö STK:n hallituksesta pelkäsi asiaan puuttumista.

Johtopäätös: Ilmeisesti realistisin tavoite olisi se, että ay-jäsenmaksujen perintä pyrittäisiin sitomaan sopimuskauteen. Asia lieene työmarkkinaosapuolten keskinäinen neuvottelukysymys, johon julkinen valta ei voi puuttua. Kahri ajaa asiaa.

2) Työmarkkinajärjestöjen jäsenmaksujen vähennysoikeus ja lakkoavustusten verottomuus

- Työmarkkinaosapuolten keskinäiseen sopimukseen (Hetemäki & co.) perustuen laissa (TVL 26§ 1. mom. 4. kohta/luonnollisille henkilöille myönnettävät vähennykset) sanotaan, että työntekijöiden maksamat ay-jäsenmaksut samoin kuin vastaavat yrittäjien järjestöilleen maksamat jäsenmaksut ovat verotuksessa vähennyskelpoisia. Ay-liikkeen jäsenilleen maksamat kohtuulliset lakkoavustukset ovat vastaavasti verovapaita TVL:n 22 §:n 24. kohdan nojalla. Vuoden 1983 tilastojen mukaan työmarkkinajärjestöjen jäsenmaksujen perusteella luonnollisille henkilöille myönnettiin vähennyksiä 971 milj. markan edestä noin 1,5 milj. henkilölle. Kahrin karkean arvion mukaan lakkoavustuksia maksettiin vastaavana vuonna 300–500 miljoonan markan edestä.

- Yhdistettynä ay-jäsenmaksujen verovähennysoikeus ja lakkoavustusten verottomuus on muodostunut ay-liikkeen ”työtaistelutaloudelle” varsin merkittäväksi asiaksi. Varsinkin pienten avainryhmien lakoissa kokonaisuus toimii tehokkaasti (työssä olevien maksuja voidaan väliaikaisesti korottaa, verovähennysoikeuden ja korkean marginaaliveroprosentin ansiosta rasitus jää kohtuulliseksi; vastaavasti lakossa olevien ammattitovereiden toimeentulo voidaan turvata varsin kohtuullisilla avustuksilla, koska ne ovat nettomääräisiä). Systeemiä on käytetty viime vuosina tehokkaasti hyväksi, esimerkkinä viimevuotinen opettajien lakko.

Johtopäätös: Työmarkkinajärjestöjen jäsenmaksujen vähennysoikeuden sivuvaikutuksia olisi mahdollista eliminoida vaatimalla, että kohtuullisen määrän ylittävä osa ei olisi vähennyskelpoista. Voitaisiin pyrkiä siihen, että vähennysoikeus olisi esim. enintään 1 % palkasta ja lisäksi vähennysoikeudelle voitaisiin asettaa markkamääräinen enimmäismäärä/vuosi. Voitaisiin myös ajatella, että tältä osin sovellettaisiin vastaavaa omavastuujatellua, joka on jo käytössä korkojen ja sairaskulujen osalta. Pallo tässä asiassa on julkisen vallan puolella, työnantajat tukevat hanketta. (Työnantajapuolella jäsenmaksut ovat palkkasummaan suhteutettuna luokkaa 0,5–0,6 %, ne peritään kuitenkin jalostusarvon perusteella).

3) Palkkavähennys

- Vuoden 1981 tulo- ja menoarvioesityksen valmistelun yhteydessä sai vasemmisto ajettua verotukseen uuden valtionverotuksessa myönnettävän palkkavähennyksen (1 % palkkatulosta, tällä hetkellä enintään 800 mk; enimmäismäärä on pysynyt samana vuosina 1982–85). Vuoden 1983 ennakkotietojen mukaan vähennyksen teki yli 2,6 milj. verovelvollista, vähennyksen yhteismäärän ollessa 1,1 milj. markkaa.

- Valtionverotuksessa myönnettävän palkkavähennyksen lisäksi on olemassa erikseen yhdistetty palkkatulovähennys/tulohankkimisvähennys, joka vuoden 1985 verotuksessa tulee olemaan 350 mk + 4 % palkkatuloista, kuitenkin enintään 1400 markkaa (jos tulohankkimiskulut ovat pienemmät kuin em. 1400 mk, vähennys korvataan palkkatulovähennyksellä). Vuoden 1983 ennakkotietojen mukaan tämä vähennys myönnettiin lähes 1,6 miljoonalle verovelvolliselle vähennysten yhteissumman ollessa lähes 1,5 mrd. markkaa.

Johtopäätös: Tämä kysymys tuskin liittyy suoranaisesti nyt käsiteltäviin ay-liikkeen raha-asioihin. Kysymys on kaikesti siitä, että meidän marginaaliveroprosenttimme ovat nousseet yleisesti niin korkeiksi ja niitä on pyritty eri tavoin lieventämään. Poliittisesti ongelma kuitenkin on se, että nykyiset marginaaliverorasitusta lieventävät systeemit eivät koske kaikkia verovelvollisia, vaan kohdistuvat pääasiassa palkansaajiin. Marginaaliverokysymys pitäisi ottaa kokonaisuutena katseltavaksi. Tällöin mukaan tarkasteluun on otettava em. vähennysten lisäksi myös työtulovähennys ja ylimääräinen työtulovähennys (vuonna 1983 työtulovähennysten yhteismäärä oli peräti 26,5 mrd. markkaa ja ylimääräisten työtulovä-

hennysten lisäksi lähes 2,6 mrd. markkaa; vähennysten saajia oli 3,8 miljoonaa/noin 600 000 verovelvollista). Ongelmiin pitäisi löytää yleiset ratkaisut, jolloin nykyisistä eri verovelvollisia eri tavoin kohtelevista vähennyksistä voitaisiin luopua. Nykyisten vähennysten yhteismäärä on niin mittava, ettei tällainen reformi tulisi välttämättä valtion taloudelle kovin raskaaksi.

4) Ay-liikkeen liiketoimintojen julkinen tuki ja verohelpotukset

- Erillisen VM:n vero-osastolla istuvan lautakunnan suosituksella ay-liikkeen liiketoiminnoille myönnettiin varsinkin aikaisemmin merkittäviä verohelpotuksia. Viime aikoina menettelyä on kuitenkin eräiltä osin kiristetty. Vedenpitäväksi systeemiä on kuitenkin hyvin vaikea saada.

- Ay-liike omistaa nykyisin hyvin laajasti erilaisia virkistyspaikkoja, joiden käytöstä ay-liikkeen jäsenille myönnetään joko helpotuksia tai käyttömahdollisuus annetaan korvaukselta. Varsinkin pohjoisessa, mutta yleisemminkin matkailuelinkeinon piirissä toimivat yksityiset yrittäjät ovat järjestelyä, ymmärtääkseni täysin syystä, arvostelleet ja katsoneet, että se heikentää heidän toimintamahdollisuuksiaan. Tämä on ilmeisesti hyvin kirjava ja laajalle levinnyt kenttä, johon meillä ei ollut käymiemme keskustelujen puitteissa mahdollisuus syntyä.

- Ay-liikkeen kehittäminen ja laajasti käyttämä ns. lehtisetelisyysteemi, joka ei nykyisin tule verotuksen kohteeksi, on tähän asiakokonaisuuteen liittyvä, ilmeisesti taloudelliselta laajuudeltaan aika merkittävä asia.

- Eräs kanava on valtion budjettivaroista ja raha-automaattiyhdistyksen kautta myönnettävät avustukset.

- Ay-liike on myös ns. yleishyödyllisenä yhteisönä verovapaa kaikesta muusta tulostaan kuin liiketulosta. Verovapaita tuloja ovat näin ollen mm. kiinteistöjen vuokratulot, rahoitusyhtiöistä ja notariaattitaletuksista saadut korkotulot. Yleishyödyllisten yhteisöjen status on myönnetty laissa (TVL 13 §). Näiden varojen arvioidaan liikkuvan vuositasolla yli 100 miljoonassa markassa. Käytännössä yleishyödyllinen status on hyvin merkittävä, koska ay-liike voi kanavoida varsinaisen liiketoimintansa tulotkin yleishyödyllisille yhteisöille omistamillaan liiketoimintaa harjoittavilta verovelvollisilta yhtiöiltä.

Johtopäätös: Tämä asiakokonaisuus on niin laaja ja monitahoinen, etten ole voinut paneutua siihen riittävästi. Tuntuu kuitenkin siltä, että tätä asiaa pitäisi huolella selvittää, sillä Keskustan intressit tässä asiassa ovat minimaaliset. Kun kuitenkin rahaa ja taloudellisia etuja mitä ilmeisimmin liikkuu tässä aika tavalla, merkitsee se vasemmiston ja ay-liikkeen vaikutuspiirissä olevalle liiketoiminnalle merkittävää tukea, ja on siten merkittävä asiakokonaisuus sekä poliittisesti että yksityisten elinkeinonharjoittajien kannalta.

Vaikka johtopäätökseni ovat vielä näin alustavia, laitoin ne kuitenkin jo nyt alustavasti paperille. Ymmärtääkseni asia on mitä tärkein ja kiireellisin, koska ay-liikkeen varallisuus alkaa olla hyvin merkittävä. Se on samalla myös hyvin merkittävä lähde vasemmistopuolueiden rahoitukseen sekä suorina avustuksina että ay-toimihenkilöiden työ- ym. panoksena. Lisäksi ay-liikkeen vauraudella voi olla hyvin merkittävä vaikutus rahoitus- ja pääomamarkkinoiden kautta erilaisiin omistuskysymyksiin. [--]

Liite 6 Pohjateksti Vesa Vainion vetämälle TKL:n pankkityöryhmälle

TKL:n työvaliokunta asetti kesällä 1986 Kymi Kymmene Oy:n varatoimitusjohtaja Vesa Vainion puheenjohtajana työryhmän (jäseninä Tarmo Korpela, Samuli Skurnik, Heikki Tavela ja sihteerinä Juhani Huttunen) pohtimaan teollisuuden suhdetta pankkeihin. Arkistoissani on tallessa työryhmän mietinnön (TKL 1986) ensimmäistä lukua varten lokakuussa 1986 kirjoittamani pohjateksti (Skurnik 1986), joka siirtyi sittemmin jokseenkin sellaisenaan lopulliseen mietintöön.³⁹⁴ Tämä teksti antaa hyvän yleiskuvan tuon ajankohdan ajatuksista – niin omistani kuin elinkeinoelämän piirissä noihin aikoihin vallinneista. Niin työryhmän asettamisen ajoitus kuin sen sisältö liittyvät oleellisenä dokumentaationa siihen, kuinka ristiriitaisilla tunteilla elinkeinoelämään piirissä seurattiin yhden talousmallimme keskeisen peruspilarin, pääomamarkkinoiden ja pankkien toiminnan muutosta.

Toimintaympäristön muutos rahoitusmarkkinoilla

Ajan suunta ja ideologia sekä sen ilmeneminen Suomessa. Sotien aikana luotua sääntelykoneistoa alettiin useimmissa maissa purkaa jo pian sotien päättymisen jälkeen. Ensi vaiheessa tämä koski hyödykemarkkinoita. Vähitellen liberalisointi alkoi kuitenkin edetä myös rahoitusjärjestelmän puolelle. Kuitenkin rahoitus- ja pääomamarkkinat säilyivät useissa maissa hyödykemarkkinoita ja kauppaa pidempään säänneltyinä. Kokonaisuudessaan institutionaaliset puitteet pysyivät kuitenkin 1950-luvun lopulta aina 1970-luvun alkupuolelle saakka perusrakenteeltaan muuttumattomina.

Oleellisia muutoksia niin taloudellisissa instituutioissa kuin talouspoliittisissakin alkoi tapahtua vasta 1970-luvulla. Varsin pian ensimmäisen öljykriisin jälkeen huomattiin, että taloudellinen kehitys oli tullut uuteen vaiheeseen, joka edellytti niin taloudellisissa instituutioissa kuin talouspolitiikan tavoitteenasettelussakin perusteellista uudelleenarviointia. Vaikka taloudellinen kasvu olikin öljykriisien vaikutuksesta hidastunut, oli uudelle tilanteelle leimaa antavaa tavaton dynaamisuus. Tämän muutosvaiheen hallitseminen ja sen sisältämien uhkien välttäminen on merkinnyt taloustieteessä ja -politiikassa monelta osin palaaamista taloudellisen toiminnan perusteisiin. Huomiota on makrosuureiden sijasta alettu kiinnittää yhä enemmän talouden mikroperustaan ja talousyksiköiden toimintaa ohjaaviin tekijöihin. Tältä pohjalta ovat niin taloudellisten instituutioiden merkitys kuin ylipäänsä markkinavoimat kokeneet eräänlaisen uudelleensyntymisen.

Rahoitusmarkkinoilla uusi talouspoliittinen orientoituminen on ilmennyt ns. monetaristisen ajattelutavan esiinmurtautumisena sekä vaatimuksina ja toimenpiteinä deregulaation, säännöstelyn poistamisen suuntaan. Useassa maassa tämä on merkinnyt sekä kotimaan että maan rajojen yli liikkuvien pääomaliikkeiden enemmän taikka vähemmän täydellistä vapauttamista. Edellä kuvattu kehitys ei ole ollut maittain läheskään yhdenmukainen. Useimmissa OECD-maissa pääomaliikkeiden vapauttaminen toteutettiin varsin pitkälle 1970-luvun kuluessa. Suomi on Norjan ja Ruotsin tavoin kulkenut kansainvälisen rahataloudellisen integraation jälkijunassa. Kuitenkin Suomessakin on säännöstely erityyppisten pääomaliikkeiden osalta varsin eriasteista.

³⁹⁴ Työryhmän 18-sivuinen mietintö (TKL 1986) jätettiin loppusyksystä 1986 TKL:n hallitukselle: ”Pankkien ja teollisuuden väliset suhteet”, Teollisuuden Keskusliitto 28.11.1986 (Luottamuksellinen). Lopullisessa mietinnössä kuuden ensimmäisen sivun teksti perustuu kirjoittamaani pohjamuistioon.

Monelta osin kehitys on vielä niin nuorta ja yliampumisiakin on selvästi tapahtunut, että lopullisten kehityssuuntien hahmottaminen on vielä ennenaikaista. Yleinen kehityssuunta on kuitenkin ollut selvästi kohti markkinaorientoituneempaa taloutta lähes kaikissa maissa ja useimmilla talouden osa-alueilla.

Suomen Pankin omaksuma ajattelu, sen tausta ja toteutetut toimenpiteet. Edellä hahmotellun kaltaisessa tilanteessa on hyvin vaikea sanoa, missä määrin yksittäisessä maassa tapahtunut kehitys on ollut päätösperäistä ja missä määrin seurausta taloudellisen toimintaympäristön yleisestä muutoksesta. On luonnollista, että edellä kuvattu yleinen muutossuunta on heijastunut myös Suomen rahoitusmarkkinoille ja luonut paineita rahoitusmarkkinoidemme varsin vahvoja sääntelyjärjestelmiä kohtaan. Kuitenkin Suomessa viime vuosina tapahtunutta muutosprosessia on nopeuttanut myös se, että rahapoliittiset viranomaiset ovat arvioineet tämän muutosprosessin Suomen kansantaloudelle edulliseksi, ja ovat sen vuoksi halunneet sitä aktiivisesti edesauttaa.

Mitään nimenomaisia päätöksiä, joiden perusteella voitaisiin määritellä Suomen rahapoliittisten viranomaisten tavoitteenasettelu rahamarkkinoidemme vapauttamisessa, ei ole olemassa. Monista eri puheenvuoroista voidaan kuitenkin päätellä, että kysymys on ollut samantyyppisestä talouspoliittisen ajattelun peruslähtökohtien muuttumisesta, kuin muissakin maissa on tapahtunut. Eräs peruslähtökohta tältä osin on ollut pyrkimys alhaisen, jopa negatiivisen reaalkorkotasomme nostamiseen, jotta saataisiin korkomekanismi ohjaamaan paremmin kansantaloutemme rahoitusresurssien kohdentumista. Tähän samaan peruslähtökohtaan on liittynyt myös pyrkimys yritystemme rahoitusrakenteen vahvistamiseen ja riskirahoitusmahdollisuuksien lisäämiseen.

Kotimaan rahoitusmarkkinoiden sääntelyjärjestelmää onkin varsinkin antolainauspuolella purettu vuoden 1983 jälkeen varsin nopeaan tahtiin. Oleellisia askelia säännöstelyn purkamisessa ovat olleet määrällisten rajoitusten poistaminen pankkien keskuspankkirahoitukselta, toimilupien myöntäminen ulkomaisille pankeille sekä antolainauskorkojen asteittainen vapauttaminen ja korkosäännöstelyn poistaminen. Sen sijaan ottolainauspuolella etenemistä on hillinnyt vallitsevaan sääntelyjärjestelmään oleellisesti liittyvä pankkitalletusten ja valtion obligaatioiden verovapaus, johon puuttuminen on osoittautunut erittäin herkäksi asiaksi.

Myös ulkomaisten pääomaliikkeiden osalta on tapahtunut jonkin määräistä vapautumista. Tältä osin kysymys on enemmänkin viranomaisten aikaisempaa suuremmasta joustavuudesta ja tulkintojen liberalisoinnista kuin varsinaisista vapauttamispäätöksistä. Vaikka jonkinasteisia pääomaliikkeiden vapauttamispäätöksiäkin on tehty, ovat ulkomaisten pääomaliikkeiden sääntelyjärjestelmämme perusteet säilyneet toistaiseksi pääkohdiltaan ennallaan. Säännöstely on siten erityyppisten pääomaliikkeiden osalta edelleen hyvinkin eriasteista vaihtelualueen ollessa täydellisestä vapaudesta ehdottomaan säännöstelyyn.

Tähänastisen kehityksen arviointia. Toteutumassa olevan muutosprosessin merkitystä arvioitaessa hyvin oleellinen kysymys on se, miten muutokset vaikuttavat koko kansantalouden tasolla ja talouspolitiikassa. Tältä osin oleellisia kysymyksiä ovat ainakin seuraavat: - Onko rahoitusmarkkinoilla toteutetuilla rakennemuutoksilla ollut myös käytännössä niitä vaikutuksia, joita talousteorian perusteella on voitu ennakolta odottaa? - Onko rahoitusmarkkinoiden liberalisoinnista koitunut kansantaloudellisia kustannuksia, ja jos on, miten ne suhtautuvat saavutettuihin hyötyihin? - Mitä vaikutuksia kotimaisilla rahoitusmarkki-

noilla ja ulkomaisissa pääomaliikkeissä tapahtuneilla muutoksilla on talouspolitiikan harjoittamisen ja rahoitusjärjestelmämme vakaisuuden kannalta?

Kuten edellä on käynyt ilmi, ovat rahoitusmarkkinoillamme tapahtuneet muutokset niin tuoreita, että kokonaiskuvan muodostaminen tapahtuneen ja edelleen tapahtumassa olevan muutosprosessin merkityksestä on vielä aivan ennen aikaista. Joitakin yleisiä näkökohtia voidaan kuitenkin jo nyt esittää.

Kun Suomen rahoitusmarkkinoilla tapahtumassa olevalle muutosprosessille ei ole määritetty mitään selkeitä tavoitteita, ei voida myöskään arvioida sitä, missä määrin asetettuja tavoitteita on saavutettu. Tilastot kuitenkin osoittavat, että niin anto- kuin ottolainauspuolella on markkinaehtoisien rahoituksen osuus selvästi lisääntynyt. Tähän mennessä kehitys on ollut antolainauspuolella selvästi nopeampaa ja voimakkaampaa kuin ottolainauksen osalta.

Myös reaalikorkotaso on maassamme noussut selvästi viime vuosina. On kuitenkin vielä ennen aikaista sanoa, miltä osin tapahtunut reaalikoron nousu on liittynyt rahoitusmarkkinoilla tapahtuneisiin rakennemuutoksiin ja miltä osin kyse on muista, ehkä tilapäisistä tekijöistä. Rahoitusmarkkinoiden muutosten ohella reaalikorkotasoa ovat nimittäin nostaneet varsinkin aivan viime aikoina suhteellisen keveänä säilynyt finanssipolitiikka sekä paineet Suomen markkaa kohtaan.

Aivan ongelmattomaa ei kehitys ole muiltakaan osin ollut. Lähinnä väistämättömänä murrosvaiheen ongelmana on pidettävä jännitteiden syntymistä markkinaehtoisien ja säännellyn antolainaussektorin välillä, minkä seurauksena rahoituksen hinnassa on saattanut esiintyä suuriakin lainansaajakohtaisia eroja. Erot suurten ja pienten yritysten välillä ovat pyrkineet kasvamaan.

Kun koron merkitys lainamarkkinoita tasapainottavana tekijänä on lisääntynyt, on myönteisenä piirteenä kuitenkin ollut se, että rahoituksen saatavuutta ei ole enää koettu ongelmaksi. On kuitenkin ilmeistä, etteivät rahoitusmarkkinat ole vielä niin pitkälle kehittyneet, että erityyppisiin yrityksiin ja rahoituskohteisiin liittyvät riskit voitaisiin arvioida rahoituksen hinnassa niin hyvin, että rahoituksen kriteerit ja ehdot olisivat kaikille yrityksille periaatteessa samat.

Eräs huolestuttava kehityspiirre on ollut se, ettei kehitys muilla pääomamarkkinoiden osalohkoilla ole pysynyt tahdissa pankkisektorissa toteutettujen muutosten kanssa. Kun yrityssektorilla on ollut aikaisempien vuosien perintönä raskas vieraan pääoman taakka, on viime vuosien kehitys merkinnyt useiden yritysten kohdalla selvää rahoituskustannusten kohoamista kun kehitys on johtanut ns. reaalikorkoloukun syntymiseen. Näin ollen tavoitteissa yritysten rahoitusrakenteen vahvistamisen suhteen on toistaiseksi onnistuttu varsin vaatimattomasti.

Liite 7 Uuden Suomen kolumnien [Skurnik 1987–1991] aihepiirit ja argumentit osana ajankuvaa

Olen koko työikäni kirjoittanut varsin säännöllisesti erilaisista yhteiskuntapoliittisista aiheista. Julkaisufoorumeita on ollut vuosien varrella monia. Sanomalehti Uuden Suomen (US) kolumnistina toimin vuosina 1985–91. Tänä aikana lehdessä julkaistiin yhteensä 47 kirjoittamaani kolumnia. Kirjoitusteni aihepiirit olen ammentanut niistä verkostoista ja eri yhteyksissä esillä olleista asioista, joissa olen kulloinkin ollut mukana. Kairamon–Väyrysen keskusteluryhmä, jossa saatoin yhdistää omassa ekonomistin työssäni ja muun muassa KTM:n teollisuusneuvottelukunnan sihteeristössä ja Keskustan talouspoliittisessa toimikunnassa kertyneen faktatiedon laajempiin yhteyksiinsä, oli tässäkin suhteessa erityisen merkittävä. Näin ollen nämä omassa ajassaan syntyneet kirjoitukset auttavat luomaan ryhmän kokouksissa tekemiäni muistiinpanoja syvemmän ajan kuvan ja lisäämään tietoa siitä, mistä asioista päätöksentekijät puhuivat ja mitä he asioista ajattelivat.

Hyvin tärkeä omaan taloudelliseen ja talouspoliittiseen ajatteluuni vaikuttanut tekijä oli myös läheinen työtoveruus omana aikanaan Suomen ehkä kokeneimman käytännön ekonomistin Pertti Kukkosen kanssa. Kukkonen, joka oli Suomen Pankin tutkimuslaitoksen johtajana ollut vastuussa pankin käyttämien ennustemallien laadinnasta, oli tässä työssä kehittänyt itselleen ainutlaatuisen asiantuntemuksen, jonka vuoksi me työtoverit kutuimme häntä joskus leikkillisesti Suomen ainoaksi ”käveleväksi tietokoneeksi”. Erityisen opettavaisia olivat Kukkonen PTT:n sisäisissä suhdanne-ennustepalavereissa pitämät monologit, joilla hän kalibrooi omaa ”neuroverkkotietokonettaan” ajan tasalle.

Seuraavassa muutamia kolumnia, joissa mielestäni on käsitelty joitakin tarkasteltavaan aikaperiodiin liittyneitä periaatteellisempia kysymyksenasetteluja.³⁹⁵

Hallitaanko rakennemuutosta, 22.9.1987

Yhteiskunnallinen rakennemuutos ei ole uusi asia. [--] Ei ole epäilystä, ettemmekö eläisi juuri nyt varsin nopean ja syvällisen rakennemuutoksen aikaa. Rakennemuutos muuttaa koko ajan myös muotoaan. Viime aikoina rakennemuutoksille on ollut luonteenomaista kansallisten rajojen murtuminen ja kansainvälisten riippuvuuksien korostuminen. Huomion kiinnittäminen rakennemuutoksiin on tarpeen jo yksin sen selville saamiseksi, missä nyt mennään ja mikä on pienen Suomen asema tässä muutosprosessissa. Tällä hetkellä tarvitaan kipeästi selkeää näkemystä siitä, mihin talouselämää ja yhteiskuntaa laajemminkin pitäisi pyrkiä ohjaamaan. Lisäksi tarvitsemme määrätietoista poliittista linjanvetoa muutoksen vaatimien talous- ja yhteiskuntapoliittisten päätösten aikaansaamiseksi.

On jollain tavoin paradoksaalista, että vaikka hallitusohjelmassa puhutaan paljon ja aivan kuin uutena asiana hallitusta rakennemuutoksesta, käytännön päätöksenteon tasolla tälle taakäsitteelle ei ole onnistuttu antamaan juurikaan konkreettista sisältöä. [--] Entäpä sitten rakennemuutoksen hallitseminen? Mitähän tällä hallitsemisella mahdetaan tällä kertaa tarkoittaa? [--] Aktiivisinta se oli 60-luvulla ja 70-luvun alussa, jolloin vannottiin pitkän täh-

³⁹⁵ Koska nämä kolumnit ovat syntyneet vaiheessa, jolloin maamme talous oli ajautumassa yhteen historiansa syvimpään lamaan, olen ottanut tähän yhteyteen mukaan myös muutamia sellaisia, jotka olen kirjoittanut aivan 1980-luvun lopussa ja 1990-luvun alussa.

täyksen suunnittelun nimiin ja yritettiin pitkälle yksityiskohtiin asti muovata suomalaista yhteiskuntaa. [--] 70-luvulla yhä enemmän jonkinlaiseksi puitetalousajatteluksi. Aivan viime vuosina on kehitystä sitten uskottu lisääntyvästi markkinavoimien ohjattavaksi. [--]

Erittäin keskeinen kysymys rakennemuutoksen hallitsemisesta keskusteltaessa on sen pohtiminen, mitkä asiat ovat ylipäänsä omassa vallassamme päättää kun rakennemuutoksen nimissä markkinavoimien vaikutusvaltaa lisätään. [--] On selvää, että ruutia ei kannata tuhata taistelemalla tuulimyllyjä vastaan. Mutta toisaalta, vaikka kehitämme talouttamme yhä kansainvälisemmäksi ja markkinalähtoisemmäksi, emme saa myöskään antautua täysin ehdoitta ylikansallisten rakennemuutosten ja kovien markkinavoimien riepotehtavaksi. Maan hallituksella on velvollisuus kertoa, millä keinoilla se pyrkii tätä rakennemuutosta lupauksiensa mukaan hallitsemaan. Nykyisiin suuriin muutoksiin liittyvät riskit olisi yritettävä myös nähdä realistisesti ja pyrittävä niitä mahdollisuuksien mukaan eliminoimaan. Nyt tuntuu olevan vallalla täysin kritiikitön suhtautuminen markkinavoimien siunauksellisuuteen. (Skurnik 1987a)

Idänkauppa on kova pähkinä, 12.1.1988

Yhteiskunnan hallintokoneiston ja johtajien todellinen toimintakyky testataan tunnetusti vaikeissa päätöksentekotilanteissa. Näyttää siltä, että idänkaupan epätasapainon korjaamisesta on tulossa nykyisille päättäjille todellinen tulikoe. [--] Omat epävarmuustekijänsä ajankohtaiseen idänkaupan problematiikkaan aiheuttavat myös Neuvostoliiton taloudessa parhaillaan tapahtumassa olevat syvälliset muutokset. [--] Erityisen hankalaksi idänkaupamme liittyvän ajankohtaisen problematiikan on tehnyt se, että aiheesta on tunnetuista syistä tullut eräänlainen tabu, jota koskeva julkinen keskustelu on julistettu pannaan. Kuitenkin välttämätön edellytys sille, että kykenemme nämä vaikeudet kunnialla voittamaan, on se, että eri osapuolilla on realistinen kuva tilanteesta ja selkeä suunnitelma, miten asiassa pyritään etenemään. Ja demokraattisessa yhteiskunnassa perusedellytys tällaiselle päätöksenteolle on julkinen keskustelu, haluttiinpa sitä tai ei. (Skurnik 1988a)

Mikä vei konsensuksen?, 22.3.1988

Suomessa takavuosina harjoitetulle talous- ja yhteiskuntapolitiikalle on ollut ominaista si-donnaisuus aikaan ja paikkaan sekä huomattava pragmaattisuus. [--] Useissa viime aikoina esillä olleissa yhteiskuntapoliittisissa uudistushankkeissa kimmoke asian esille nostamiseen on tullut maamme rajojen ulkopuolelta. Tältä pohjalta ja uuden kapea-alaiseen yhteiskuntapoliittiseen ajatteluun taipuvaisen juppimuodin innoittamina on myös ratkaisumalleja etsitty hanakasti muiden maiden esikuvista. [--] Vaikka politiikkaan on ehkä periaatteellisella tasolla yritetty saada tiettyä analyttisyyttä ja jäntevyyttä, ei tätä ole toistaiseksi onnistuttu viemään käytännön sovellutusten tasolle. Näin yhteiskuntapoliittisten reformien kokonaisuuden hallinnassa on pikemminkin taannuttu kuin edistytty [--]

Nykysuuntauksen ehkä suurin yhteiskuntapoliittinen riski sisältyy siihen, että ongelmien analyysiä, tavoitetasoa ja saavutettavissa olevia tuloksia on ollut usein vaikea saada järkevään suhteeseen toisiinsa ja ympäröivään arkitodellisuuteen. Seurauksena on ennen pitkää yhteiskuntapolitiikan uskottavuuden rapautuminen. Tämä synnyttää yleistä epäonnistumisen tunnetta ja epäluottamusta. Ja Murphyn lakihan pitää tunnetusti huolen lopusta. [--] Kansalliselle itsetunnolle ja konsensukselle ei ole eduksi, että ero korkealentoisten tavoitteiden ja

vaatimattomiksi jäävien saavutusten välillä tulee niin suureksi kuin se viime aikoina on paikannut olemaan. (Skurnik 1988b)

Uusajattelua tulonjakopolitiikkaan, 19.4.1988

Ulf Sundqvist julkaisi tällä palstalla viime tiistaina varteenotettavan kirjoituksen otsikolla ”Kuluttajaliikettä tarvitaan”. Kirjoitukseen sisältyy tärkeä periaatteellinen sanoma. Myös vaikeina pidettyihin ns. ideologisiin kiistakysymyksiin löytyy hyväksyttäviä ratkaisuja, kunhan vain uskalletaan murtautua ulos perinteisistä ajatusluutumista etsimään uusia näkökulmia ja luovia ratkaisumalleja. [--] Yksi yleisempi esimerkki vaikeasta alueesta, jossa ennakkoluulot jylläävät ovat ns. tulonjakokysymykset [--]

Nykyisellä kaavoihin kangistuneella otteella usein pelkästään heikennetään aidon tulonjakopolitiikan mahdollisuuksia. Vähäosaisten aseman parantamisessa ja toimeentulon turvaamisessa päästään aimo askelia eteenpäin keskittymällä sen pohtimiseen, millaisella yhteiskuntapolitiikan kokonaisuudella (esimerkiksi verojärjestelmä siihen mukaan lukien) halettu tulonjako voidaan parhaiten saavuttaa [--] Käytännön päätöksenteossa tulonjakopolitiikan tuloksellisuus edellyttää tavoitteenasettelun selkiyttämistä, tavoitteiden ja keinojen erottamista toisistaan sekä päätöksentekijöiden ja valmistelijoiden välisen työnjaon täsmenämistä.

Hieman pelkistäen, poliitikkojen tehtävänä on asettaa tulonjaolle normatiiviset tavoitteet. Asiantuntijoiden tehtävänä on sen jälkeen sanoa, voidaanko ja millä keinoilla asetettuun tavoitteeseen päästä. En kuvittele, että tulonjakopolitiittisia ristiriitoja kyetään täysin poistamaan peräänkuuluttamalla näkökulmien tarkistuksilla. Sen sijaan sillä voidaan saavuttaa kolme oleellista asiaa.

Ensiksikin selkiyttämällä työnjakoa ja puhumalla asioista niiden oikeilla nimillä voidaan kussakin valmistelu- ja päätöksentekovaiheessa keskittyä todellisiin ongelmiin ja niiden edellyttämien ratkaisujen etsimiseen.

Toiseksi, mitä selkeämmin taloudelliset lainalaisuudet otetaan huomioon myös tulonjakopolitiikassa, sitä enemmän jaettavaa tulokakkua syntyy. Ja kolmanneksi, mitä markkinamyönteisempää tulonjakopolitiikka on, sitä tehokkaammin (vähäisemmin ”siirtotappioin”) tulojen uudelleenjako toteutuu, ja sitä paremmin toimenpiteet osuvat kohdalleen. (Skurnik 1988c)

Jäljet hirvittävät, 6.12.1988

Tämän päivän sävel yritysten verotuksen uudistamisessa on tunnetusti veropohjan laajentaminen ja veroprosentin alentaminen. Jo kansainvälinen suuntauskin sitä edellyttää, sanotaan. Ja sehän on nykyisin vastaansanomaton argumentti alalla kuin alalla. Veropohjan laajentaminen on kuitenkin perimmältään osa yleisempää tuloverojärjestelmän peruslähtökohdistista johtuvaa kysymyksenasettelua. Tämän perusfilosofian mukaan verotuksen pitäisi kohdistua niin eri yrityksiin yksittäisinä verovelvollisina kuin yrityssektoriin kokonaisuutena elinkeinotoiminnassa syntyneen taloudellisen tuloksen seurauksena.

Jos yritysverotusta haluttaisiin todella uudistaa tuloverojärjestelmän alkuperäisessä hengessä, niin juuri tämä olisi se ydinkysymys, johon päähuomio pitäisi kiinnittää. Ylimalkaisella veropohjan laajennusliturgialla ei tässä asiassa päästä vielä alkua pidemmälle. Jos tämä peruslähtökohta olisi ollut innokkailla verouudistajilla Suomessakin alusta pitäen mielessä,

olisi heille ehkä samalla valjennut eräitä yritysverouudistuksen ydinongelmia. Tosiasiassa emme nimittäin tiedä edes sitä, missä määrin yritysverotus nykyisin toteuttaa edellä mainitua tuloverojärjestelmän perusajatusta.

[--] Valitettavaa vain on, että hurskaat puheet veropohjan laajentamisesta [--] eivät välttämättä takaa sitä, että yritysverotus uudistuksen jälkeen vastaisi aikaisempaa paremmin peruslähtökohtaansa. Kukaan ei tänä päivänä pysty tätä todistamaan. Tämä on hyvin vakava asia, joka kalvaa pahasti koko verotuksen uskottavuutta ja yleisemminkin talousjärjestelmämme toiminnalle niin tärkeää yrittäjämotivaatiota.

[--] Olen tällä palstalla jo aikaisemmin yrittänyt varoitella siitä, että pelkkä puhe uudistuksesta ei välttämättä takaa yritysverojärjestelmän korjautumista. Aivan samoin myöskään se, että yksi tai kymmenen yritystä saadaan maksamaan entistä enemmän veroa, ei ole riittävä osoitus uudistuksen onnistumisesta.

Verojärjestelmä on nähtävä veropoliittisissa yhteyksissä nimenomaan monimutkaisena kokonaissysteeminä, jossa uudistuksen onnistumisen ratkaisee se, millaisia vaikutuksia tällä kokonaisuudella saadaan käytännössä aikaan. [--] (Skurnik 1988d)

Yritysjohtaminen markkinatavarana, 31.1.1989

Maassamme on käyty viime aikojen yrityskaappausten yhteydessä tärkeää keskustelua eräistä nykyaikaisen yritystoiminnan ydinasioista, omistuksesta ja johtamisesta. Sensaationalkäinen julkisuus on tosin kerännyt aiheen ympärille paljon ylimääristä ”markkinahälyä”, ettei asian varsinainen ydin ole varmastikaan jäsentynyt kovinkaan monelle. Päällimmäiseksi on noussut aina intohimoja nostattava hyvän ja pahan vastakohtaisuus. Hyvää ja kaikella tavalla kannatettavaa tässä mustavalkoajattelussa edustavat perinteiset vallanpitäjät, eli toimiva johto ja muu aikojen kuluessa vakiintunut ns. establishment. Pahoiksi pojiksi on taas leimattu kaikki finanssisijoittajat, nämä kasinohaiksi ja spekulatööreiksi tituleeratut tämän päivän antisankarit.

Perimmältään ns. nurkanvaltauksset ja vastaavat yritysjärjestelyt ovat ilmiöinä kuitenkin aivan markkinatalouden ytimessä. Kyse on pääomien käytön tehokkuudesta ja siitä, miten omistajat voivat valvoa omistuspohjaltaan laajoissa suuryrityksissä omia etujansa. Eli, miten yritystä voidaan tehokkaimmin johtaa ja kuka kykenee puristamaan omistajien yritykseen sijoittamille pääomille parhaan tuoton. [--] Yrityskaappaukset ovat siis itse asiassa vain eräs markkinamekanismin ilmentymä. [--] Kyse on markkinoista, joilla kauppatavarana on yritysjohtaminen. [--] Suomalaisesta näkökulmasta huomionarvoinen, joskaan ei ehkä niinkään yllättävä, lienee se havainto, että yrityskaappausaallot syntyvät useimmiten erilaisissa kansantalouden, lainsäädännön, ym. rakennemuutosvaiheissa. Tällöin myös yritysorganisaatiot muuttuvat, jolloin vanhoissa yrityksissä piilossa olevat pääomat ja/tai tehottomuudet tulevat esille. Tässä suhteessa esimerkiksi vastikään osakeyhtiöksi muuttuneen Sammon ympärillä käytävät kiistat tulevat amerikkalaiskokemusten perusteella ymmärrettäviksi. Yhtiömuodon muutoksen yhteydessä yritykseen sukupolvien kuluessa kertynyt varallisuushan on Sammon tapauksessa vapautunut kertaheitolla kaikkien tavoiteltavaksi, mikä on luonnollisesti herättänyt sijoittajien mielenkiinnon [--] Samaa ilmiötä hieman toiselta kantilta katsottuna edustavat niin ikään maakuntien lehtitaloja ravistelevat tapahtumat. Ja tällä perusteella olisi myös osuuskuntasektorin syytä varautua samanlaiseen kehitykseen jos viime aikoina alkuun päässyt yhtiöitymisinnostus leviää laajemmalle.

Liian suoraviivaisesti ei amerikkalaiskokemuksia pidä kuitenkaan Suomen tilanteeseen rinnastaa. Suomihan on tosiasiallisesti ottamassa vasta ensiaskeleita todellisen markkinatalouden lavealla tiellä. Tällainen murrosvaihe tarjoaa finanssisijoittajille ainutkertaisia tilaisuuksia, mutta ei pidä luulla, että tämä edistää aina myös kokonaisuutta. Tämän vuoksi päät on yritettävä pitää juuri nyt kylmänä, ettei tässä markkinahumussa menetetä sellaisia vaihtelua luotuja arvoja, joilla olisi käyttöä vielä tulevaisuudessakin. (Skurnik 1989a)

Mahdollisesti logiikkaa, 21.3.1989

[--] Vaikka taloudellinen kehitys on ollut maassamme viime vuosina monella tapaa yllättävänkin myönteistä, ovat ekonomistit olleet jo pidemmän aikaa varsin yksimielisiä talouspolitiikan selvästä muutostarpeesta. Talouspolitiikan perusvirityksiä olisi pitänyt kehityksen tasapainoisuuden varmistamiseksi rukata selvästi toteutunutta kireämmäksi. Kun näin ei ole kuitenkaan tapahtunut ja vaihtotaseen vaje on saanut rauhassa paisua, on nyt ajauduttu hankalaan pakkorakoon. Myönteisiä talouspoliittisia toimintamalleja ei ole aivan yksinkertaisesti enää käytettävissä. Aika, jolloin talouspolitiikka olisi voinut olla alussa mainittua ”taloudellisten lainalaisuuksien hallintaa johdonmukaisen ajattelun avulla”, on tällä erää jo kaukana takanapäin. Nyt on vain yritettävä tasapainoilla päälle kaatuvien ongelmien kanssa.

[--] Omalta osaltani en haluaisi tuomita päätettyjä toimenpiteitä [markan revalvointi] täysin vääriksi tai epä johdonmukaisiksi. Jotakin on nyt pakko tehdä jo uskottavuudenkin säilyttämiseksi. Taloutta ei voida enää hoitaa mahtipontisilla julistuksilla. Valituista keinoista ja painotuksista voi ja on syytäkin keskustella. Oleellista nykytilanteessa on se, että näin myöhässä toteutettuna kaikki tekee väistämättä jollakin suunnalla kipeää. Nyt on pidettävä ensisijaisesti silmällä sitä, ettei tilanne pääse meistä riippumattomista syistä riistäytymään käsitä, ja yritettävä samalla kääntää kehitystä pidemmällä tähtäyksellä tasapainoisemmille urille. Poliitiikka ”mahdollisuuksien taiteena” on nyt niin ahtaalla, että taiteellinen vaikutelma ja talouspolitiikan looginen eleganssi pakkaavat väkisin karsimaan. (Skurnik 1989b)

Valuuttakurssipolitiikalle saatava uskottavuutta, 12.3.1991

Viime päivinä virinneessä devalvaatiokeskustelussa on ollut joitakin arveluttavia piirteitä, joita ei voi ohittaa kommentoimatta. Ilmassa on taas meikäläiselle yhteiskuntapoliittiselle keskustelullemme ominaista autoritääristä dogmaattisuutta, josta ei ole ennenkään seurannut mitään hyvää. Aivan kuten rahoitusmarkkinoiden liberalisointi muutama vuosi sitten, on vakaata markkaa saneltu nyt ainoaksi mahdolliseksi valuuttakurssipolitiikan vaihtoehdoksi. Tällainen ylhäältäpäin ohjattu komentojärjestelmä on epäuskottava ja tunnetusti huono keino saada nykyaikaiset ajattelevat ihmiset aidosti sitoutumaan valitun linjan taakse.

Tyypillistä tälle puhdasoppisuudelle on myös asioiden pelkistäminen siten, että itse periaate (= kiinteä valuuttakurssi) ja sen käytännön toteutus ovat yksi ja sama asia. Näin myös periaatteellinen keskustelu aiheesta on estetty, vaikka se olisi ollut uuden valuuttakurssipoliittisen linjan uskottavuuden vahvistamiseksi ja vakiinnuttamiseksi aivan välttämätöntä.

Omalta osaltani pidän tällaisen säikyn ilmapiirin luomista paitsi älyllisesti vastenmielisenä, myös itse asian (=vakaan taloudellisen kehityksen) kannalta vaarallisena. Hyvää tarkoittavasta päämäärästä huolimatta se on omiaan vahvistamaan devalvaatiospekulaatioita, kuten nyt on jo nähtykin. Jossain vaiheessa maassamme on syytä käydä avoin ja kiihkoton keskus-

telu vakaan markan politiikan tähänastisista kokemuksista. Asiantuntijapiireissä monet ovat sitä mieltä, että kokemukset eivät ole olleet pelkästään positiivisia. [--]

Ydinkysymys tässä vaiheessa siis kuuluu, mikä on valuuttapolitiikan rooli ja voidaanko tähänastinen lukea siltä osin normaalin siirtymävaiheen nimiin – vai ovatko ongelmat syvemmällä. Vasta tämän analyysin jälkeen on mahdollista antaa vastaus tärkeään jatkokysymykseen siitä, voiko vahvan markan politiikka olla Suomen oloissa todella realistinen valuuttakurssipoliittinen valinta. (Skurnik 1991c)

Varma devalvaatio, 24.9.1991

Politiikasta sanotaan, että se on ”mahdollisuuksien taidetta”. Olen joskus aikaisemmin tällä palstalla muuntanut tätä sanontaa toteamalla, että vastaavasti ajateltuna talouspolitiikka on ”mahdollisesti logiikkaa”. Kokonaistaloudellisen kehityksen lainalaisuuksia tunnetaan niin paljon, että kehitykseen voidaan vaikuttaa, jos vain päättäjiltä löytyy tarpeeksi halua ja pitkäjänteisyyttä.

Jollakin tavoin tämä ajatus on tullut elävästi mieleen, kun on viime päivinä yhä huolestuneimpana seurannut taloudellisen kehityksen ajautumista kuilun partaalle ja päättäjien vastuun pakoilua. Jos talouspoliittiset päättäjät eivät ala aivan lähipäivinä tarttua asioihin, varmimmalta tuntuva ennuste taloudellisesta kehityksestä alkaa olla se, että ajaudumme väistämättä devalvaatioon. Enää tässä vaiheessa pelkkä puhe devalvaation vastustamisesta on vain hurskastelua, jos puheen tueksi ei löydy tekoja.

Kyse tässä ennusteessa ei ole siitä, onko devalvaatio nykyisiin taloudellisiin ongelmiimme hyvä vai huono keino. Tosiasiassahan tällaisessa tilanteessa ei ole enää lainkaan sitä ylellisyyttä, että tarjolla olisi myös hyviä ja myönteisiä vaihtoehtoja. Kyllä kaikki mahdolliset talouspolitiikan vaihtoehdot ovat nyt huonoja tai vielä huonompia. Kaikista huonoin vaihtoehto on kuitenkin ainakin minun mielestäni hallitsematon ajautuminen pakkodevalvaatioon.

[--] Kiinteäkurssilinja on valuuttakurssipoliitikassa nykyisin laajasti kannatettu ja selvästi looginen vaihtoehto tasapainoisen kokonaistaloudellisen kehityksen varmistamiseksi – näin nimenomaan teoriassa. Sen toimiminen käytännössä edellyttää kuitenkin sitä, että valuutan arvon sitominen tapahtuu realistisella kurssitasolla, ja että taloudelliseen kehitykseen keskeisellä tavalla vaikuttavat osapuolet saadaan sitoutumaan tähän kauaskantoiseen linjavalintaan. Suomen nykyisen talouspoliittisen umpisolmun kohtalokkaaksi kompastuskiveksi on muodostumassa se, että kumpaakaan edellä mainituista kiinteäkurssilinjaa reunaehdoista ei ole kyetty toistaiseksi täyttämään. Tämän vuoksi pakkodevalvaatioon ajautuminen on hyvin mahdollinen ja looginenkin seuraus nykykehitykselle, jos jotain todella määrätietoista ei ala tapahtua ja vielä hyvin pian. (Skurnik 1991e.)

Tähän voisi vielä liittää pienenä jälkikirjoituksena pätkän Jaakko Kianderin ja Pentti Vartian kirjasta *Suuri lama*, jossa he kommentoivat talouspoliittista kirjoittelua (1998: 197; ks. myös Kiander & Vartia 2004: 100):

Julkista keskustelua valuuttakurssipolitiikasta käytiin mm. Uudessa Suomessa. Se oli onnistunut saamaan kolumnisteikseen kaksi merkittävää eri näkökohtia korostavaa ekonomistia: valtiosihteeri Matti Korhonen, pääministeri Holkerin keskeinen avustaja, ajoi voimakkaasti virallista linjaa ja Pellervo-Seuran toimitusjohtaja (tätä ennen PTT:n tutkimusjohtaja) Samuli Skurnik esitti epäilyjä. Korhonen pilkkasi vanhan linjan D-vitamiinia, Skurnik puhui devalvaation väistämättömyydestä.

Tässä, kuten pääosassa muutakin samaa ajanjaksoa käsittelevää kirjallisuutta, annetaan ymmärtää, että devalvaation vastustajien ja kannattajien puolueet tai devalvaatiohaukat ja -kyyhkyt olivat vastakkain. Ja että minä olisin tässä tapauksessa kuulunut devalvaatio-puolueeseen.

Aivan näin yksinkertainen ei tilanne kuitenkaan ollut. Kyllä minä ja muut esimerkiksi PTT:ssa hyvin ymmärsimme devalvaatioihin liittyvät ongelmat ja myös ne edut, joita kansantaloudessa voitaisiin saavuttaa, jos selvittäisiin ilman devalvaatioita. Näin emme olleet vakaan markan politiikan vastustajia sinänsä, pikemminkin päinvastoin. Sen sijaan arvostelimme asiaan liittyviä menettelytapoja (vrt. Skurnik 1991e).

Voi sanoa, että näkemyserot kiteytyivät itse devalvaatiokysymykseen vasta aivan viimevaiheessa. Ja silloinkaan kysymys ei ollut siitä, että olisimme devalvaatiota ehdoin tahdoin tavoitelleet. Mielestämme harjoitetussa talouspolitiikassa oli vain epäonnistuttu niin perusteellisesti, että jäljellä oli enää huonoja ja vielä huonompia vaihtoehtoja. Enää tässä tilanteessa emme pitäneet devalvoimattomuutta itseisarvona. Päinvastoin katsoimme, että devalvaatio oli tarkoituksenmukainen keino päästä ulos syntyneestä talouspoliittisesta ahdingosta. Toisin sanoen katsoimme, että valuutan devalvoitumista ei voi enää välttää. Sen vuoksi olisi parempi ”ottaa lusikka kauniisti käteen” ja yrittää pelastaa mitä pelastettavissa on eli toteuttaa valuuttakurssipolitiikassa välttämättömät päätökset omaehtoisesti ennen kuin markkinavoimat toteuttavat lopullisesti sen ja tapahtuu mahdollisesti muutakin epämiellyttävää.

Liite 8 Sukselaisen järjestötoimikunta – varhainen yritys kokonaisvaltaiseen pellervolaiseen omistajaohjausajatteluun

Varhaisessa suomalaisessa osuustoimintakirjallisuudessa on paljon hyvin mielenkiintoista luettavaa. Monien osuustoiminnan pioneerivaiheen vaikuttajien (kuten Hannes Gebhardin, A. Osw. Kairamon, F. M. Pitkäniemen, ym.) hämmästyttävän analyyttisiä kirjoituksia (ks. esim. Gebhard 1898: 3–8; Kuisma et al. 1999: 286; Alanen 1964: 199–286) lukiessa mieleen on tullut, että näillä henkilöillä on täytynyt olla intuitiivisesti mielessään jokin sellainen analyyttinen malli ja samalla kokonaiskuva suomalaisen osuustoiminnan rakentumassa olevasta kokonaisuudesta, joka on muistuttanut hämmästyttävän paljon sisällöltään modernin organisaatiotaloustieteen ja strategiakirjallisuuden uusimpia ajatusmalleja – mutta liki sata vuotta ennen niiden keksimistä! (ks. myös aikaisemmin kuvio 19).

Aivan samansuuntaisia ajatuksia tuli mieleeni kun luin ensimmäistä kertaa V. J. Sukselaisen, pääministerin poliittisen sihteerin (Rangellin, Linkomiehen, Hackzellin, Castrénin sekä Paasikiven vuosina 1941–45) ja ”nuoren lupaavan tohtorin”,³⁹⁶ johdolla vuosina 1943–45 työskennelleen Pellervon järjestötoimikunnan tekstejä (Pellervo-Seura 1945; ks. myös Sukselainen 1997: 128–131).³⁹⁷

Kirjani omistajuus-teeman tarkastelulle Sukselaisen työryhmän ajatusten esittely on hyödyllistä, koska se antaa koko tarkasteltavalle talousmalli-asialle erityisesti osuustoiminnan osalta perspektiiviä.

Sukselaisen johdolla tehty työ on tässä yhteydessä mielenkiintoinen, koska

1. se on yksi tärkeä lenkki siinä jatkumossa ja jännitekentässä, joka on ollut olemassa läpi pellervolais-MTK:lais-maalaisliittolaisen historian koskien osuustoiminnan merkitystä viljelijöille ja erityisesti Pellervon ja MTK:n roolia sen edustamisessa ja joka on aina muutaman vuosikymmenen välein nostanut päätään ja henkilöitynyt joihinkin oman aikansa vaikuttajajaksilöihin.³⁹⁸

³⁹⁶ Vieno Johannes (V. J.) Sukselainen on jäänyt kansalliseen historiaan erityisesti merkittävänä poliitikkona, Maalaisliiton puheenjohtajana, pitkäaikaisena kansanedustajana ja eduskunnan puhemiehenä ja ministerinä (Sukselainen 1997; ks. myös Virolainen 2000 ja 1993). Sen sijaan paljon huonommin tunnetaan hänen kiinnostuksensa ja panoksensa osuustoiminnan saralla, minkä perustana oli hänen osuustoiminnan alalta tekemä uraauurtava väitöskirjansa *Hankintaosuuskunta yritysmuotona* (1938).

³⁹⁷ Minun on täytynyt tutustua näihin ajatuksiin joskus vuoden 1995 lopulla, koska nämä ajatukset sisältyivät puheeseeni, jonka pidin Jyväskylän seudun yhteistoimintakerhon 50-vuotisjuhlassa 27.10.1995 (Skurnik 1995f).

³⁹⁸ 1900-luvun vaihteessa ensin Maalaisliiton sisällä henkilöakseleilla (tai pikemminkin aatteellisilla akseleilla, jotka voidaan eri aikoina henkilöidä [ja on myös henkilöity] tiettyihin yksittäisiin ihmisiin) Alkio vs. Järviluoma ja 1930-luvulla, Sunila vs. Kallio; heti sodan jälkeen Pellervossa henkilöakselilla Sukselainen vs. Kalliokoski ja myöhemmin Pellervon ja tuottajaliikkeen välillä ilmeten 1970-luvun alussa Ihamuotilaan henkilöitynä ns. Peto-toimikuntana ja 1990-luvun EU-valmisteluissa henkilöityneenä kahteen ”taistelupariin” (Mäki vs. Härmälä ja Volanen vs. Nevala). (Ks. Kääriäinen 2002: 56–57; Karhu 1999: 424–426.) Oma näkemykseni tästä ilmiöstä, jota jouduimme testaamaan pohtiessamme 1990-luvun EU-strategioita Pellervon sisällä sekä Pellervon ja MTK:n välillä, muotoutui seuraavaksi: jännitteen suuruus on suorassa suhteessa tuottajien osuustoimintahenkeen ja toimintaympäristön epävarmuuteen. Kun usko osuustoiminta-ideaan on vahva ja olot vakaat, tuottajan ei tarvitse kantaa huolta siitä, kummalla ”apuvälineellään” – ammatillisen tuottajajärjestön avulla mahdollisimman korkeana raaka-aineen tuottajahintana vai osuustoiminnan ja osuustoiminnan takaamana mahdollisimman hyvänä osuuskunnan jälkkitilinä ja ylijäämänä – hän varmistaa osuutensa elintarvikeketjun arvonlisäyksestä.

2. siinä tulee erinomaisen havainnollisella tavalla esille eräitä osuustoiminnalliseen yrittämis- ja sotienjälkeiseen korporatiiviseen talousmalliin liittyviä erityispiirteitä ja samalla myös talousmallimme muutoksen institutionaalisia taustatekijöitä.
3. se on hämmästyttävän analyttinen yritys luoda kokonaisvaltainen pellervolainen omistajastrategia ja hyödyntää omistajasynergioita – omistajaohjausta parhaimmillaan vuosikymmeniä ennen teorian ja terminologian syntyä.

Vuonna 1943 (!) perustetun Sukselaisen toimikunnan tehtäväksi oli annettu pohtia, mihin suuntaan pellervolaista osuustoimintaa tulisi kehittää sotien loputtua. Jo tuoreeltaan pellervolaisia osuustoimintapiirejä kovasti puhuttaneen ja kuohuttaneenkin mietinnön ajatukset olivat jopa niin kunnianhimoisia, että ne tuntuvat vielä tänäkin päivänä suorastaan radikaaleilta.

Vaikka ideat jäivät suurelta osin toteuttamatta (ja vuonna 1945 Pellervon johtoon Viljami Kalliokosken vastaehdokkaaksi asettunut Sukselainen samalla valitsematta tähän tehtävään, asiasta päätettiin äänestämällä, ja äänet jakautuivat täpärästi 10–8 Kalliokosken eduksi), ne kannattaa palauttaa vielä tänäkin päivänä mieliin eräänlaisena huikeasti omaa aikaansa edellä olevana ennakkoavistuksena niistä ajatusmalleista, joita olemme voineet 1990-luvulla lukea organisaatiotaloustieteen ja erityisesti corporate governance -kirjallisuuden uusimpina edistysaskeleina. Ne ovat yllättävän samansuuntaisia kuin meidän nykyistä osuustoimintasukupolvea Pellervon johdossa edustavien ajatukset, jotka nousivat 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa mieleemme miettiessämme – täysin tietämättöminä Sukselaisen toimikunnan ajatuksista –, millaisilla omistajuus- ja organisatorisilla järjestelyillä pellervolainen osuustoiminta voisi selviytyä edessä olevista valtavista haasteista. Omalla tavallaan Sukselaisen mietintö hyvin kokonaisvaltaisen otteensa vuoksi on sukua myös sille lähestymistavalle, jota Pellervon omistajaohjaustyöryhmä mietintöineen (Pellervo-Seura 2001a) yritti vuosituhannenvaihteessa juurruttaa osuustoiminnallisten yritysten johtotehtävissä olevaan luottamus- ja liikkeenjohtoon.

Vuonna 1945 valmistuneen mietinnön ensimmäinen osa oli otsikoitu haastavasti: ”Maatalousosuustoiminnan rakenteelliset heikkoudet ja niiden poistaminen”. Heti tekstin alussa on määritelty hyvin tiiviissä muodossa ongelmanasettelu:

Maanviljelijät ovat perustaneet osuuskuntia helpottaakseen toimeentuloa, saadakseen tuotteidensa markkinoinnin ja tarvikkeittensa hankinnan mahdollisimman edullisesti järjestetyksi, saadakseen syntymään tätä tarkoitusta palvelevia laitoksia ja huolehtiakseen siitä, että kauppa ja teollisuus ainakin määrätyltä osalta toimii maanviljelijöiden etua vastaavalla tavalla. Kun kaikilla maanviljelijäin perustamilla osuuskunnilla on sama tarkoitus, kun niiden jäsenistö käytännöllisesti katsoen on sama, on välttämätöntä, että maanviljelijäin osuuskunnat ja niiden keskusosuuskunnat toimivat yhtenä, kiinteänä kokonaisuutena. On pyrittävä siihen, että liikkeitten kustannukset ovat mahdollisimman pienet ja että ne talonpoikain yhteiset pääomat, joita osuuskunnat ovat keränneet, käytetään mahdollisimman tehokkaasti. Kaikki se, mitä tässä suhteessa laiminlyödään, tapahtuu jäsenistön kustannuksella ja pienentää sitä hyötyä, mitä jäsenistöllä osuustoiminnasta on. Maatalousosuustoiminta on siten rationalisoitava sekä teknillisesti että hallinnollisesti.

Ja pari sivua myöhemmin teksti jatkuu seuraavalla arviolla:

Pellervon valtuuskunta, jota olisi pidettävä maatalousosuustoiminnan johtavana elimenä, jos maatalousosuustoiminta olisi järjestäytynyt taloudelliseksi kokonaisuudeksi, ei nykyisin voi vaikuttaa keskusliikkeiden kannanottoihin läheskään samalla tavalla kuin jokainen keskusliike vaikuttaa jäsenosuuskuntiansa toimintaan. Voidaan sanoa, että kussakin keskusliikkeessä muodostuu asianomaisen osuustoiminnan haaran korkein tahto, mutta ei ole luotu mitään elintä, joka kokoaisi yhteen maatalousosuustoiminnan taloudellisen ja talouspoliittisen voiman, joka välittömästi ja arvovaltaisesti edustaisi koko osuustoiminnallisesti järjestäytyneen maatalousväestön yhteistahtoa. Tässä on esillä olevan kysymyksen ydin.

Tämän jälkeen mietinnössä tarkastellaan maatalousosuustoiminnan uutta organisoimismallia ensin paikallisen osuustoiminnan, sitten piiri- ja viimein keskusjohdon tasolla. Paikalliselle tasolle ehdotetaan perustettavaksi Pellervo-yhdistykset, joille suunnitellaan varsin tärkeää kokoaavaa roolia:

Pitäjän piirissä olisi pyrittävä tasoittamaan maatalousosuustoimintaväen jakaantumista osuuskauppamiehiin, osuuskassamiehiin ja osuusmeijerimiehiin sekä koetettava vahvistaa maatalousosuustoiminnan yhtenäisyyden ajatusta. Tätä varten olisi jokaisen pitäjän maatalousosuuskunnille perustettava yhteiselin sekä huolehdittava siitä, että pitäjän miehet laajalaisiin osuuskuntiin kuullessaan esiintyisivät yhtenäisesti ja pitäjän koko maatalousosuustoimintaväen parasta valvoen. Pellervo-Seuran toimesta on tällaiseksi yhteiselimeksi aikaisemmin suositeltu Pellervo-yhdistystä, jonka jäsenistön paikalliset osuuskunnat muodostaisivat. [--] tällainen paikallinen Pellervo-yhdistys tai Pellervo-toimikunta, johon kukin paikallinen maatalousosuuskunta valitsisi pari jäsentä, saisi tehtäväkseen huolehtia paikallisten osuuskuntien avustuksella ja Pellervo-Seuran ohjeiden mukaan osuustoiminnallisesta valistustyöstä sekä sopia paikallisten osuuskuntien välisestä työnjaosta. Työssään sen pitäisi olla kiinteässä kosketuksessa maanviljelijäin ammatillisiin yhdistyksiin.

Piiritasolle toimikunta jatkaa ajatustensa kehittelyä seuraavaan tapaan:

[Toimikunta] on kiinnittänyt huomiotansa ns. yhteistoiminnan kerhojen suureen merkitykseen ja pitäisi suotavana, että tällaisia kerhoja perustettaisiin niihinkin maakunnallisiin keskuksiin, joissa niitä vielä ei ole. Kun nämä kerhot kuitenkin eivät ole varsinaisesti jäsenkuntaa edustavia elimiä, vaan osuuskuntien toimi- ja luottamushenkilöiden yhdistyksiä, eivät ne yksinään ole riittäviä. Siitä syystä olisi kuhunkin toimikunnan ohjelman mukaisesti luotuun osuustoimintapiiriin perustettava Pellervon piiritoimikunta, jonka jäseninä olisivat osuuskauppapiirin, osuuskassaliiton, osuusmeijeriliiton sekä Hankkijan piirineuvostojen puheenjohtajat, osuusteurastamon hallintoneuvoston puheenjohtaja niissä piireissä, joissa toimii itsenäinen osuusteurastamo, ja teuraskaupan edustaja niissä piireissä, joissa osuuskaupat ja osuusmeijerit Karjakunnan jäseninä hoitavat teuraskaupan. Lisäksi olisi yhteistoimikuntaan kutsuttava maanviljelysseuran puheenjohtaja sekä metsäalan edustaja lisäjäseneksi osallistumaan ainakin niiden kysymysten käsittelyyn, jotka koskettavat maatalous-

osuustoiminnan yhteistyötä maanviljelijäin ammatillisten ja talouspoliittisten järjestöjen kanssa.

Viimein toimikunta päättyy keskusjohdon tasolla vielä tänäkin päivänä varsin mullistavilta – mutta kokonaisajatus huomioon ottaen loogisilta – kuulostaviin johtopäätöksiin:

Pellervon valtuuskunta, joka on näin monimutkaisesti kokoonpantu [ts. osa keskusliikkeiden nimeämiä ja osa vuosikokouksen eri osuustoimintaryhmiä edustamaan valitsevia], edustaa siis jokseenkin yhtä paljon keskusliikkeiden käsityksiä kuin paikallisten osuuskuntien piirissä vallitsevia mielipiteitä. Siihen on kylläkin koottu hyvin suuri osuustoiminnallinen asiantuntemus, mutta jokaisen on myönnettävä, että se vain varsin välillisellä tavalla edustaa sitä maataviljelevää väestöä, jonka asiaa maatalousosuustoiminta kokonaisuudessaan on perustettu ajamaan. Jos tarkoitus on luoda elin, joka ei ole vain keskusliikkeiden yhteinen komitea vaan kykenee myös määräämään, miten keskusliikkeiden toimintaa on maatalousosuustoiminnan yhtenäisyyden nimissä johdettava, ei keskusliikkeille saa antaa Pellervon valtuuskunnassa sijaa. Ne edustavat osuustoimintaväen kaupallista asiantuntemusta eivätkä välittömästi maatalousväestöä itseään. [--] Jotta Pellervon valtuuskunta nykyistä paremmin voisi valvoa maatalousosuustoiminnan yhtenäisyyttä, olisi harkittava, eikö keskusliikkeiden sääntöjä olisi muutettava myös siten, että Pellervon valtuuskunta saisi valita määrätyn määrän jäseniä keskusliikkeiden hallintoneuvostoon. Tuntuisi asianmukaiselta siirtyä tarkalleen päinvastaiseen järjestelyyn kuin nykyinen, jonka mukaan keskusliikkeet valitsevat jäseniä Pellervon valtuuskuntaan. Luonnollista myös olisi, että keskusliikkeiden toimitusjohtajia valittaessa pyydetttäisiin lausuntoa Pellervo-Seuran valtuuskunnalta.

Ehdotus päättyy seuraavaan tulevaisuuden visioon:

Jos paikallinen osuustoiminta myöhemmin saataisiin kautta maan niin järjestetyksi, että jokaisessa pitäjässä toimisi maatalousosuuskuntia edustava Pellervo-yhdistys, voitaisiin ajatella Pellervo-Seuran järjestysmuotoa siten muutettavaksi, että niin paikalliset osuuskunnat kuin keskusosuuskunnatkin siirtyisivät Pellervo-Seuran kannattaviksi jäseniksi ja Pellervo-Seuran varsinaisiksi jäseniksi tulisivat paikalliset Pellervo-yhdistykset.

Sukselaisen toimikunnan ajatukset jäivät siis liian radikaaleina toteutumatta – mikä ei, kuten ei Sukselaisen ohittaminen Pellervon uutta toimitusjohtajaa valittaessa keväällä 1945, ole ollut muutoinkaan harvinaista pellervolaisessa historiassa. Näin ollen emme saa koskaan tietää, mitä niiden toteuttaminen olisi käytännössä merkinnyt. Se on kuitenkin selvää, että toteutuessaan suunnitelma olisi vaikuttanut monellakin saralla hyvin merkittävästi:

- Ehdotusten toteutumisella olisi ollut merkittävät poliittiset seurausvaikutukset niin valtakunnallisella – Sukselainenhan valittiin muutama kuukausi näiden tapahtumien jälkeen Maalaisliiton puheenjohtajaksi Kalliokosken syrjäyttäjänä – kuin pellervolaisellakin tasolla, sillä Pellervo-Seurasta muodostui Kalliokosken vanavedessä eräänlainen kekkoslaisen linjan oppositiolinnake (ks. Henttinen 1999: 179–183).
- Pellervon rooli olisi ollut varmaankin hyvin erilainen – tärkeämpi – kuin se myöhemmin muodostui. Ja todennäköisesti ehdotusten toteuttamisella olisi ollut omat heijastusvaiku-

tukset myös MTK:n myöhemmän hyvin keskeiseksi muodostuneen osuustoiminnallisen roolin kehitykseen, kuten Pellervon ja MTK:n välisten suhteiden ja keskinäisen painoarvon kehitykseenkin (ks. Henttinen 1999: 177).

- Ennen kaikkea ajatukset olisivat ohjanneet pellervolaisen osuustoiminnan omistajaohjausta radikaalilla tavalla toiseen – jäsenomistajien roolia korostavaan – suuntaan kuin se sittemmin suomalaisen yhteiskunnan korporatisoitumisen ja managerialisoitumisen sekä MTK:n jäsenistönsä puolesta omaksuman ”kollektiiviomistajuuden” roolin myötä kehittyi.

Liite 9 Amerikkalaisen liikkeenjohdon konsultin omistajaohjausteetit osuustoiminnalle

Alla oleva (kalvo)teksti on Pellervo-Instituutin HLJ-luentojeni tarpeisiin kääntämäni tiivistelmä amerikkalaisosuuskuntia pitkään konsultoineen tri Carverin eräässä seminaarissa jakaman tekstin pääkohdista (Skurnik 200f).³⁹⁹ Siinä on tiiviissä muodossa ja jäsentyneesti esitetty sitä – ilmeisen universaaliala – kokemustietoa, jota kaikille osuustoiminnan johtotehtävissä vähänkään kunnianhimoisella otteella toimivalle syntyy:

Omistajaohjauksesta (OO) yleensä:

- Hallitus edustaa nimenomaan omistajuutta ja sen on toimittava ryhmänä
- Hallitus ohjaa (ei neuvo) toimitusjohtajaa ja toimitusjohtaja vastaa toiminnastaan hallitukselle; toimitusjohtajan ei pitäisi olla hallituksen jäsen
- OO-järjestelmän oltava kokonaisuus: OO:n hyvät osat on tehty osina kokonais-systeemejä
- Osuuskunnan ”Akilleen kantapää”: omistajaroolin epämääräisyys ja liikkeenjohdon korostettu rooli

11 kokemusperäistä teesiä osuustoiminnalle:

- I. Vastuusuhteiden omistajahallinnon ja liikkeenjohdon välillä on oltava rikkoonutmatomia ja kaikkien tiedossa
- II. Omistajahallinnon ryhmävastuusta on pidettävä kiinni
- III. Valtuuksien delegointi niin hallituksen puheenjohtajalle kuin toimitusjohtajalle on oltava täsmällistä ja täysin hallituksen valvonnassa
- IV. Hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja ovat erillisiä tehtäviä – silloinkin kun sama henkilö hoitaa ne
- V. Hallituksen alaiset komiteat ym. eivät vapauta hallitusta omasta roolistaan. Siksi tarve ja seuranta vaikutukset on harkittava tarkoin
- VI. Hallituksen johtajuus (leadership) toteutuu parhaiten kirjaamalla toimintaa ohjaavat keskeiset arvot ytimekkäästi ylös
- VII. Hallituksen toiminnan jäsentäminen erottamalla osuuskunnan päämäärät ja hallituksen/liikkeenjohdon keinot toisistaan päätöksenteossa
- VIII. Osuuskunnan päämääriä koskevat politiikat kertovat siitä, mitä varten osuuskunta on olemassa erotuksena sille, mitä sen pitäisi tehdä
- IX. Liikkeenjohdon keinoihin sisältyvät kaikki toiminnot ja tilanteet: hallitus saa yritysjohtamisen osuuskuntien OO-kysymyksistä kirjoittamansa artikkelin (Carver 2002b).

³⁹⁹ Osallistuimme Pellervon johtokunnan jäsenen Hankkija Maatalous Oy:n toimitusjohtajan Ensio Hytösen kanssa keuhällä 2002 University of Missouri-Columbiassa toimivan Graduate Institute for Cooperative Leadershipin (GICL) Board Chairman/CEO-konferenssiin (Skurnik 2002h, ks. myös Skurnik 2002c). Joka toinen vuosi järjestettävä amerikkalaisten maatalousosuuskuntien ylimmän liikkeenjohdon konferenssi pidettiin tällä kertaa Phoenixissa Arizonassa. Yhtenä pääteemana oli osuuskuntien omistajaohjaus. Luennoitsijana oli kokenut liikkeenjohdon konsultti ja tutkija, tohtori John Carver. Carver oli juuri noihin aikoihin julkaissut kirjan *On Board Leadership* (2002a). Kirjaansa täydentämään hän jakoi seminaarin osanottajille erityisesti osuuskuntien OO-kysymyksistä kirjoittamansa artikkelin (Carver 2002b).

tajan harkintaan – edellyttäen että se tapahtuu sovittujen pelisääntöjen ja yleisen hyväksyttävyyden puitteissa

- X. Hallituksen on määriteltävä ne keinot, joilla se kertoo omista tehtävistään ja toiminnastaan
- XI. Toimitusjohtajan toimintaa on arvioitava vertaamalla toteutumaa hallituksen etukäteen asettamiin tavoitteisiin ja toimintapuitteisiin

Omistajan kaksi tasapainotettavaa, keskenään kilpailevaa tavoitetta:

1. Jäsenten tarve säilyttää yrityksensä kontrolli (= jäsenten oikeus omistajuuteen ja
2. Tarve antaa liikkeenjohdolle mahdollisimman paljon itsenäistä liikkumatilaa yrityksen johtamisessa (= tarve osuuskunnan kilpailukykyisyyteen markkinoilla). [Suomenkos/SaS]

Liite 10 Tietoja Pellervo-Seuran toiminnasta ja painopistealueista

Johtokunnan kokoonpano vuosina 1980–2002

Puheenjohtajat

Kontio, Sakari, johtok. 2. pj. (MTK), mv, maanviljelysneuvos	1980–92
Mäki, Jarno, hpj. (Valio), mv, FM	1993–96
Kantola, Tapani, hpj. (Lähivakuutus), mv, agrologi, pitäjänneuvos	1997–00
Kavetvuori, Matti, tj. (Valio), DI, ekonomi, vuorineuvos	2000
Marcus H. Borgström, hpj. (HK), mv, agronomi, maanviljelysneuvos	2001–

Varapuheenjohtajat

Hakala, Aarne, tj. (PS), varatuomari, ekonomi	1978–89
Skurnik, Samuli, tj. (PS), VTL	1989–96
Marcus H. Borgström	1997–00
Penttilä, Reino, hpj. (Atria), mv, maanviljelysneuvos	2001–

Jäsenet

Borgström, Marcus H.	1997–
Haka, Iikka, pääjohtaja (Valio), KTM, vuorineuvos	1986–92
Hakala, Aarne	1978–89
Hakamäki, Toivo, hnpj. (Hankkija), mv, maanviljelysneuvos	1959–84
Hytönen, Ensio, tj. (Hankkija-Maatalous), MML	1999–
Hämäläinen, Veikko, tj. (PS), ekonomi	2003–
Inkinen, Kari, hpj. (Valio), mv, agrologi	2001–
Järvi, Jorma, tj. (Hankkija), ekonomi, vuorineuvos	1971–85
Kainulainen, Harri, tj. (Lähivakuutus), VTM	2000–
Kantola, Tapani	1993–00
Kavetvuori, Matti	1997–00
Knuutila, Seppo, mv, talousneuvos	1985–92
Komi, Pauli, pääjohtaja (OKO), varatuomari	1986–96
Kontio, Sakari	1973–92
Konttinen, Seppo, pääjohtaja (OKO), varatuomari	1978–83
Kortejärvi, Tapani, hnpj. (Ok Osla), mv, insinööri 1995–01 (kuollut 7/2001)	
Koskenmäki, Voitto, pääjohtaja (TLK), agronomi	1989–90
Kylmäniemi, Anne, jk jäsen (MTK), emäntä	1998–
Laakso, Helge, pääjohtaja (OKO), agronomi	1983–85
Lahti, Jere, pääjohtaja (SOK), ekonomi	1988–92
Luukka, Viljo, pääjohtaja (SOK), vuorineuvos	1976–83
Lähde, Jan, tj. (Munakunta), KTM	2001–
Mattila, Aulis, hnpj. (Munakunta), mv	1992–01
Mäki, Jarno	1992–96
Niemi, Seppo T., hallit. jäsen (Metsäliitto), maatalousteknikko	1995–99
Niemistö, Eino, pääjohtaja (TLK), DI, vuorineuvos	1980–83
Penttilä, Reino	1992–
Penttinen, Seppo, hnpj. (OPK/OKO), professori, FT	1997–
Pesonen, Juhani, pääjohtaja (SOK), DI, vuorineuvos	1983–87
Piiroinen, Yrjö, johtok. jäsen (MTK), mv, maakuntaneuvos	1978–97
Sandelin, Gustav, tj. (TLK), vuorineuvos	1983–88
Skurnik, Samuli	1989–02
Tuomala, Pertti, pääjohtaja (Hankkija/Novera), KTM, vuorineuvos	1986–92
Uusitalo, Arimo, hpj. (Metsäliitto), agronomi, maanviljelysneuvos	2000–
Vanto, Matti, hpj. (SOKL), varatuomari	1993–94

Valtuuskunnan puheen- ja varapuheenjohtajat (osallistuvat johtokunnan toimintaan)

Haavisto, Heikki, johtok. pj. (MTK), argonomi, OTK, ministeri	1979–00
Härmälä, Esa, johtok. pj. (MTK), agronomi	2001–
Pukkila, Tarmo, hnpj. (OKO), professori, ylijohtaja, FT	1991–93
Siuruainen, Eino, hnpj. (OKO), maaherra, FT	1994–97
Vähämaa, Erkki, hn. jäsen (OPK), kaupunginjohtaja (Sotkamo/Kajaani), arkkit.	1998–

Valtuuskunnan jäsenten taustatietoja vuonna 2002 (36 henkilöä)

Keskeisin luottamustehtävä osuustoiminnassa (kpl)

- hallituksen/johtokunnan/hallintoneuvoston pj./vpj.	22
- hallituksen/johtokunnan/hallintoneuvoston jäsen	12
- muut tehtävät	2

Muut luottamustoimet osuustoiminnassa

- ei lainkaan	7
- 1-2 kpl	17
- 3-4 kpl	10
- yli 5	2

Tullut luottamustehtäviin osuustoiminnassa

- alle 5 vuotta	1
- 6-10 vuotta	1
- 11-15 vuotta	8
- 16-19 vuotta	5
- yli 20 vuotta	20

Pellervon valtuuskunnan jäsenyys

- uusi jäsen	9
- 1-4 vuotta	16
- 5-7 vuotta	5
- yli 8 vuotta	6

Ammattikoulutus

- korkeakoulu	12
- opistotaso	3
- ammattikoulu	8
- ei ole	13

Ammatti

- maanviljelijä	29
- muu	7

Sukupuoli

- nainen	4
- mies	32

Ikä

- alle 45 vuotta	3
- 45-54 vuotta	19
- yli 55 vuotta	14

Muut luottamustehtävät

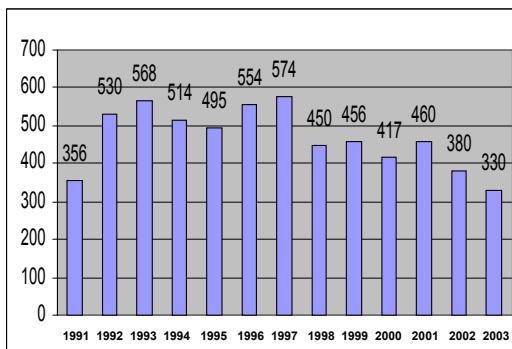
- kunnallispolitiikassa	6
- järjestöissä	8
- yrityksissä	13
- MTK ja MTK:n liitot	11
- muu	19
- ei muita luottamustehtäviä	7

Pellervon Päivä -teemat ja osanottomäärät vuosina 1988–2002

- 1988 Valta, vastuu vaikuttaminen
- 1989 Pellervolaisten yritysten selviytyminen muuttuvissa tilanteissa
- 1990 Kuka omistaa osuuskunnat 1999?
- 1991 Suomalainen osuustoiminta kansainvälistyvässä toimintaympäristössä
- 1992 Pellervolaiset eväät uudistuvassa Euroopassa
- 1993 Uudistuvat arvot ja yhteistoiminta – hyödyntääkö osuustoiminta mahdollisuuksiaan?
- 1994 Jäsenien osuuskunta: yhteistoimintaa – jäsenien hyväksi
- 1995 116 päivää EU-suomessa – kilpailua ja edunvalvontaa
- 1996 Nyt yhdessä eteenpäin – uudistuminen, vastuu ja yhteistoiminta EU-Suomessa
- 1997 Maakunnat uuteen nousuun
- 1998 Osuustoiminta – eurooppalainen valinta
- 1999 Sata vuotta suomalaista yhteistoimintaa
- 2000 Jäsenet ohjaavat osuuskuntaa
- 2001 Kilpailuetua osuustoiminnan arvoista
- 2002 Uudet haasteet, uudistuva hallinto – uusia kykyjä osuuskuntien johtoon

Kuvio 57 Pellervon Päivän osanottajamäärät vuosina 1991–2003

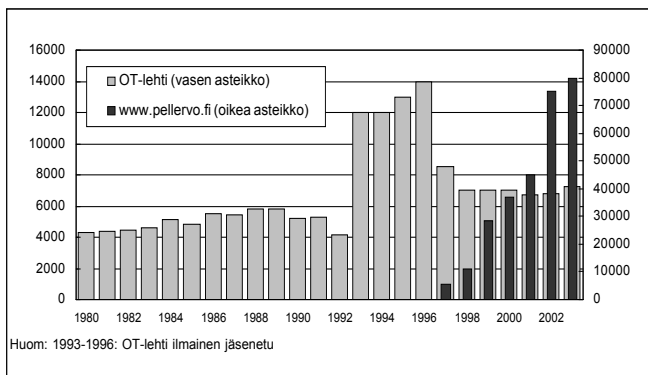
Pellervon Päivän osallistujat eri vuosina



Lähde: Pellervo-Seura

* = nimellä Osuustoiminnan Päivä 2003

Kuvio 58 Osuustoiminta-lehden levikki- ja verkkosivun www.pellervo.fi kävijämäärät



Lähde: Pellervo-Seura 2003

Huom: 1993-1996: OT-lehti ilmainen jäsenetu

Liite 11 Tammikuun 1996 corporate governance -kirje Meritan pääjohtajalle Vesa Vainiolle

H.V. Vesa, Palaan vanhaan aiheeseen corporate governance, josta jokin aika sitten hiihtoladulla tavatessamme ohimennen puhuimme. Tapasin lauantaina Bengt Holmströmin, ja jatkoin hänen kanssaan ladun varrella virittelemäämme keskustelua siitä, miten tätä teemaa lähteä viemään meillä eteenpäin.

Ennen kuin menen asian käytännölliseen puoleen, haluaisin kuitenkin kerrata Holmströmin kanssa käymämme keskusteluun perustuen muutamia periaatteellisia näkökohtia, joiden vuoksi tämä maailmalla viime vuosina paljon huomiota osakseen saanut aihepiiri on mielestämme juuri nyt meillekin niin ajankohtainen ja tärkeä:

- Suomi on edustanut näihin päiviin asti corporate governance -näkökulmasta eräänlaista sekamallia, jossa amerikkalainen markkinatalous- ja saksalainen sopimussyhteiskuntamalli ovat sekoittuneet hyvin omintakeiseksi suomalaiseksi korporatiivis-konsensusmalliksi. Sodanjälkeinen sääntely ja sen asteittainen hidas purkaminen on antanut monella tavalla oman leimansa suomalaiseen ajatteluun ja toimintamalleihin.
- Viime vuosikymmenien aikana muokkautunut 'suomalainen malli' toimi pitkään olosuhteet huomioon ottaen hyvin. Mutta nyt kun toimintaympäristössä on tapahtunut hyvin syvällisiä muutoksia, on maassamme jouduttu toistuvasti varsin hämmentäviin tilanteisiin kun vanhalta koetellulta mallilta on tippunut pohja pois. Uutta mallia on jo jonkin aikaa etsitty mm. omistajuus- keskustelun liepeillä, mutta näkemykset ovat olleet vielä varsin hapuilevia ja jäsentymättömiä.
- Talouden avautuminen ja kansainvälisen kilpailun kiristyminen on johtanut talouselämän perusrakenteissa syvällekkäviin muutoksiin (sinua lähinnä luonnollisesti KOP-SYP-fuusio), joka edellyttää suomalaisen corporate governance -mallin perusteellista uudelleenajattelua.

Lähinnä amerikkalaisperäinen corporate governance -ajattelu on syntynyt hyvin paljon suomalaisesta todellisuudesta poikkeavista lähtökohdista. Sen tietyt perusajatukset ovat kuitenkin yleispäteviä, ja sopivasti soveltaen niiden avulla voidaan jäsentää myös ajankohtaisia suomalaisia kysymyksenasetteluja. Corporate governance -keskustelua tarvitaan maassamme juuri nyt siksi, että voisimme eri vaihtoehtojen huolellisen harkinnan ja hyvän keskustelun pohjalta löytää maahamme muuttuneisiin olosuhteisiin sopivan, taloudelliselta perustaltaan terveen ja johdonmukaisen kokonaisuuden muodostavan uuden suomalaisen mallin.

Jotta tässä asiassa päästäisiin eteenpäin, ehdotamme ensi vaiheessa varovaista liikkeellelähtöä esim. seuraavasti:

- kootaan omista lähipiireistämme 'käsin poimien' kohtuullisen suppea joukko asiantuntijoita, joille kysymyksenasettelu (corporate governance laajasti ymmärrettyinä) on entuudestaan tuttu. Ajatuksesi lähimpien intressiyhtiöittenne hallitusten jäsenistä olisi varmaan oikein hyvä lähtökohta. Omalta osaltani kutsuisin mielelläni mukaan pienen joukon pellervolaisten yritysten hallinnossa mukana olevia avainhenkilöitä.
- voisimme lähteä ensi vaiheessa liikkeelle joskus lähikuukausina pienellä epävirallisella seminaari- ja keskustelutilaisuudella. Holmström on valmis jonkin käyntinsä yhteydessä (hän käy täällä säännöllisesti ainakin 5–6 kertaa vuodessa osallistuakseen Kuusakoski

Oy:n hallituksen kokouksiin) alustamaan tällaisen keskustelun jäsentämällä aihepiiriä oman akateemisen opetus- ja tutkimustyön (MIT) lähtökohdista ja nojautuen niihin kokemuksiin, joita hän on saanut järjestäessään Nobel-säätiön viimesyksyisen kansainvälisen huippusymposiumin ("Corporate Governance and Financial Contracting") ja osallistuessaan Ruotsissa viime vuosina vilkkaana liikkeelle lähteneeseen corporate governance -keskusteluun. [--]

Liite 12 Valtion omistajapolitiikka

KAUPPA- JA TEOLLISUUSMINISTERIÖ

21.10.2004

Omistajapolitiikan yksikkö

Ilkka Puro

VALTION OMISTAJAPOLITIikka 1980- JA 1990-LUVUILLA

Valtion omistajapolitiikan aktivoituminen

Talouden toimintaympäristön muutos nopeutui 1980-luvulla. Pääomamarkkinat vapautuivat ja yritysten rahoituslähteet monipuolistuivat rahoitusinstrumenttien kehityksen myötä. Talouksien sisällä kilpailu kiristyi semminkin kun kansainvälisen kaupan vapautuminen jatkui.

Myös suomalaiset yritykset, ja niiden joukossa merkittävimmät valtionyhtiöt, lähtivät kansainvälisille markkinoille. Kansainvälistymiseen osallistuminen ja kilpailukyyn ylläpitäminen edellyttivät huomattavia investointipanoksia. 1980-luku oli valtionyhtiöiden osalta voimakasta liiketoimintastrategioiden kehittämisen aikaa.

Yritysten kilpailuympäristön muuttuminen ja valtionyhtiöiden kasvanut valmius liiketoiminnan kehittämiseen vaativat myös valtion omistajapolitiikan aktivoitumista. Tälle loi osaltaan edellytyksiä KTM:ssä toteutettu valtionyhtiöiden hallinnoinnista vastaavan organisaation rakentaminen, jonka toimesta yhtiöiden hallintoa, strategista ohjausta ja linjauksia esim. investointien ja tulosvaatimusten suhteen ryhdyttiin systemaattisesti kehittämään.

Vuosikymmenen alussa valtion omistajapolitiikan painopisteenä oli erityisesti valtionyhtiöiden sisäisen hallinnon tehostaminen. Laajan valmistelutyön tuloksena KTM antoi keväällä 1982 yhtiöille suosituksen, jossa määriteltiin hallintoelinten valtuudet ja vastuut yhtiöiden tuloksesta ja kehittämisestä. Valtioneuvosto teki syksyllä 1983 valtionyhtiöiden merkitystä, toimintaperiaatteita ja hallintoa koskevan laajan periaatepäätöksen. Siinä korostettiin mm. valtionyhtiöille asetettavaa kannattavuusvaatimusta ja terveeseen pohjaan perustuvan liiketoiminnan velvoitetta. Kannattavuusvaatimuksesta johtuen valtionyhtiöillä tuli olla samat toimintaedellytykset kuin muillakin yhtiöillä.

Yhtäläisiin toimintaedellytyksiin liittyen käytiin mm. valtionyhtiöiden neuvotte lukunnan puitteissa laajaa keskustelua siitä, pitäisikö valtionyhtiöille antaa samanlaiset mahdollisuudet hankkia riskirahoitusta pääomamarkkinoilta kuin muillekin osakeyhtiöille. Siihen asti valtionyhtiöt olivat saaneet osakepääoman korotuksensa lähes kokonaan valtion budjettirahoituksena, mikä oli alkanut hankaloittaa kasvukykyisten yhtiöiden investointitoiminnan kehittämismahdollisuuksia.

Esille nousseet ajatukset riskirahoituksen hankkimisesta yhtiöille vapailta pääomamarkkinoilta eivät vielä kypsyneet toteutukseen vuoden 1985 valtion tulo- ja menoarviossa, johon sisällytettiin useamman vuoden kattava kehittämisohjelma valtionyhtiöiden toimintaedellytysten parantamiseksi ja rahoitushuollon pitkäjänteisyyden lisäämiseksi. Ohjelman mukaisesti valtio myös vastaisuudessa kattaisi omistamiensa yhtiöiden osakepääoman korotustarpeen. Osakepääoman korotusten vastapainona oli tarkoitus lisätä yhtiöiden valtiolle maksamia osinkotuloja asteittain, jolloin valtiontaloudelle aiheutuva rasitus ei nettomääräisesti nousisi. Valtion teolli-

suus- ja energiayhtiöiden efektiivinen osinkotuotto kohosikin 1980-luvun aikana noin 3 %:n tasolta runsaan 10 %:n luokkaan.

Valtionyhtiöiden rahoituksen kehittämisohjelma ei kuitenkaan seuraavina vuosina toteutunut riittävässä laajuudessa yhtiöiden rahoitusrakenteen vahvistamiseksi. Varsin pian jouduttiin KTM:ssä uudelleen selvittämään yhtiöiden pääomahuollon kehittämismahdollisuuksia. Esille nousi kilpailuoloissa toimivien valtionyhtiöiden omistuspuhjan laajentaminen sallimalla niiden listautua pörssiin, jossa Enso-Gutzeit oli ollut koko olemassaolonsa ajan. Keväällä 1988 valtioneuvoston talouspoliittisen ministerivaliokunnan periaatepäätöksessä otettiin pörssiin listautumiseen myönteinen kanta, kunhan valtio säilyttää määräysvaltansa yhtiöissä. Vielä samana vuonna Outokumpu ja Valmet listautuivat Helsingin arvopaperipörssiin. Kauppa- ja teollisuusministeriön valmistelemassa valtionyhtiöiden kehittämisohjelmassa vuosille 1990–1992 arvioitiin lähivuosien tuotannollisten valtionyhtiöiden riskipääomatarpeeksi 600–700 milj. markkaa, josta puolet kaavailtiin hankittavaksi arvopaperimarkkinoilta.

1980-luvun alkuvuosina vauhtiin päässyt suomalaisen teollisuuden kansainvälistyminen johti myös valtionyhtiöissä ulkomaisen toiminnan voimakkaaseen laajenemiseen ja yritysostoihin. Omistajan näkökulmasta yhtiöiden kansainvälistymisnopeus oli jopa huolestuttava ja uhkasi vaikeuttaa yhtiöiden teollisuuspoliittisten tehtävien hoitamista. Vuonna 1985 KTM:n valtionyhtiöille lähettämässä kirjelmässä ohjeistettiin yhtiöitä siitä, että niiden tuli hyvissä ajoin kirjallisesti informoida ministeriötä ulkomaisista hankkeistaan. Näin ministeriö voisi esim. saattaa kansantaloudellisesti merkittävät hankkeet talouspoliittisen ministerivaliokunnan käsiteltäväksi, kuten valtioneuvoston periaatepäätöksessä vuodelta 1983 edellytettiin.

Valtioneuvoston vuonna 1983 tekemässä periaatepäätöksessä todettiin myös, että valtionyhtiöiden henkilöstön mahdollisuuksia osallistua hallintoelinten työskentelyyn kehitetään. Tämä johti yhtiöissä vuoden 1985 alussa käynnistyneeseen kokeiluun, jossa henkilöstön edustajat osallistuivat hallintoneuvostojen toimintaan. Kokeilun tarkoituksena oli lisätä tiedonkulkua yhtiön johdon ja henkilöstön välillä.

1980-luvulla ei perustettu uusia merkittäviä valtionyhtiöitä. Kuitenkin rautatiehallituksen puutavaratoimistosta vuonna 1940 alkunsa saanut valtion polttoainetoimisto muutettiin vuonna 1984 valtion kokonaan omistamaksi osakeyhtiöksi, Vapo Oy:ksi. Valtionyhtiöiden omistuspuhjan laajentaminen ja yksityistäminen sai rajoitetussa mittakaavassa alkunsa 1980-luvulla, jolloin muutama pienehkö valtionyhtiö yksityistettiin kokonaan (Ajokki Oy vuonna 1986 ja Televa Oy, sittemmin Telenokia Oy vuonna 1987). Vuosikymmenen päättyessä valtiolla oli omistuksia 26 yhtiössä, kun mukaan luetaan teollisuusyhtiöiden ohella myös pienemmät lähinnä liikenteen, palvelujen ja erityisrahoituksen aloilla toimivat yhtiöt. Valtionyhtiöiden hallinnoinnista vastasi pääsääntöisesti kauppa- ja teollisuusministeriö.

Valtionyhtiöiden osuus teollisuuden jalostusarvosta nousi hieman 1980-luvulla ja oli vuosikymmenen päättyessä runsaan 20 %:n suuruusluokkaa. Työntekijöiden ja toimihenkilöiden määrä oli kohonnut 14 %:iin koko teollisuuden henkilöstöstä. Vuosikymmenen mittaan valtionyhtiöiden viennin osuus maan tavaroiden ja palvelujen viennistä lisääntyi ja oli vuonna 1989 runsas 24 %. Sen sijaan osuus tuonnista aleni merkittävästi ollen vuonna 1989 enää 12 %, josta yli puolet oli Neste Oy:n energiatuontia.

Pragmaattiseen valtion omistajapolitiikkaan

1990-luvun alun syvä taantuma johti monissa valtionyhtiöissä liiketoimintastrategioiden uudelleenarviointeihin ja tehtyjä ulkomaisia investointeja korjaaviin toimenpiteisiin. Muun teollisuuden tapaan useat valtionyhtiöt olivat ryhmittäneet toimintojaan itsenäisiksi tytäryhtiöiksi ja 1990-luvun kuluessa konsernit pitkälti luopuivat ydintoimintoihin kuulumattomien yksiköittämisestä omistuksesta. Konsernien sisäisten rakennejärjestelyjen ohella voimistuivat myös laajemmat eri toimialoilla toteutetut rakennejärjestelyt. Osaltaan tämän kehityksen mahdollisti se, että valtion omistajapolitiikka muuttui entistä aktiivisempaan ja pragmaattisempaan suuntaan.

Maan talouden perustan ja infrastruktuurin tultua suurimmaksi osaksi rakennetuksi valtion omistajapolitiikassa voitiin 1990-luvulla keskittyä yhtiöiden ylläpitämiseen ja kehittämiseen normaalien liikeloudellisten periaatteiden pohjalta. Siihen kuului yhtiöiden kilpailukyvyyn ja kannattavuuden vaaliminen niin, että ne pystyisivät ylläpitämään ja myös lisäämään pysyviä työpaikkoja kotimaan eri alueilla. Siihen kuului myös valtion omistusosuuden alentaminen, jos se oli perusteltua esim. yhtiöiden pääomahuollon turvaamiseksi. Lisäksi valtionyhtiöiden omistuspohjan laajennuksilla ja muilla omistusjärjestelyillä voitiin myötävaikuttaa maan teollisen rakenteen uudistumiseen ja kasvuedellytysten parantamiseen.

Vuoden 1991 aikana KTM selvitti mahdollisuuksia valtionyhtiöiden omistuspohjan laajentamiseksi tai jopa kokonaan valtion omistuksesta luopumiseksi. Selvityksen mukaan valtiolle riittäisi joko merkittävä vähemmistöosakkaan asema tai valtio voisi kokonaan luopua suurimmasta osasta teollisuus- ja energiayhtiöitään. Vielä samana vuonna hallitus sai eduskunnalta valtuudet kaikkiaan 11 yhtiön omistuspohjan laajentamiseksi, joista kahdessa eli Enso-Gutzeitissa ja Outokummussa, valtio voisi luopua määräysvallasta. Vuonna 1993 hallitus sai oikeuden luopua määräysvallasta Valmetissa, kun eduskunta edelleen lisäsi hallituksen liikku-mavaraa useiden valtionyhtiöiden omistuspohjan laajentamiseksi.

Eduskunnan myöntämät valtuudet eivät muodostaneet yksityistämishjelmaa vaan olivat raameja, joiden puitteissa voitaisiin tehdä tilanteen mahdollistamia yhtiökohtaisia ratkaisuja. Niiden ensisijaisena tavoitteena oli yksittäisten yhtiöiden pääomahuollon turvaaminen sekä maan talouden rakennetta ja kilpailukykyä vahvistavat toimialajärjestelyt, eikä omistuspohjan laajentaminen yksityistämisen vuoksi. Kunkin yhtiön kohdalla valtioneuvoston päätökset omistuspohjan laajentamisesta perustettiin ministeriön valmistelemiin yhtiökohtaisiin omistajastrategioihin. Seuraavina vuosina toteutettiin useita merkittäviä toimialajärjestelyjä ja valtio luopui määräysvallastaan tai koko omistuksestaan lukuisissa yhtiöissä. 1990-luvun päättyessä HEX:issä oli listattuna kymmenen valtionyhtiötä tai valtion osakkuusyhtiötä.

Omistusjärjestelyistä valtiolle kertyviä tuloja tuli käyttää ensisijaisesti maan teollista rakennetta ja pohjaa vahvistaviin kohteisiin, kuten tutkimuksen ja tuotekehityksen laajentamiseen, pk-yritysten riskirahoituksen lisäämiseen ja koulutuksen edistämiseen. Valtionyhtiöiden omistuspohjan laajentamisesta kertyneillä tuloilla perustettiin vuonna 1995 Suomen Teollisuussijoitus Oy, joka kanavoi varojaan pk-yritysten riskirahoitukseen.

KTM:n syksyllä 1992 asettama neuvoa antava yksityistämisyöryhmä, joka valmisti valtionyhtiöiden omistuspohjan laajentamiseen liittyviä periaatteita ja käytännön toimenpiteitä, kiinnitti huomiota myös siihen, että omistuspohjan laajentaminen, omistajaintressin valvonta ja osakasvallan käyttö edellyttivät entistä tehokkaampia hallinnointikeinoja ja valtionyhtiöiden hallinnon kehittämistä. Niin ikään tätä vaati valtion sijoittajaintressi, joka korostui vuosi vuodelta yhä enemmän, kun valtionyhtiöihin liittyvien erityisintressien merkitys vähentyi.

KTM:n valtionyhtiötyöryhmä 1993:n mietinnössä todettiin, ettei yhtiöihin sovellettu hallintomalli enää täyttänyt tehokkaan omistajaohjauksen vaatimuksia ja ryhmä ehdotti siihen muutoksia. Valtioneuvosto teki kesällä 1994 valtionyhtiöiden toimintaa koskevan periaatepäätöksen, jossa mm. vahvistettiin sekä omistuspohjan laajentamistoimenpiteiden periaatteet että yhtiöiden hallinnon uudistamisen peruslinjat. Tältä pohjalta uudistettiin yhtiöiden hallintoneuvostojen toimintaa, hallitustyöskentelyä ja tilintarkastusta sekä turvattiin henkilöstön asemaa ja vaikutusmahdollisuuksia yhtiöissä. Seuraavina vuosina linjauksia kehitettiin edelleen mm. yhtiöiden kannustejärjestelmien osalta. Valtioneuvoston linjauksia toteutettiin kussakin tapauksessa yhtiökohtaisen harkinnan ja toimenpiteiden muodossa.

Yhtiöiden toimintaympäristön muututtua vuosikymmenen jälkipuoliskolla mm. rahoitus- ja pääomamarkkinoiden kehityksen seurauksena sekä EU-jäsenyyden myötä valtioneuvosto antoi valtion omistajapolitiikkaa koskevan periaatepäätöksen syksyllä 1999. Päätöksessä, jossa hyödynnettiin myös samana keväänä omistajapolitiikkaa selvittäneen työryhmä työn tuloksia, vahvistettiin valtion omistajapolitiikkaa koskevat tavoitteet ja periaatteet. Tältä pohjalta valtion aktiivista ja pragmaattista omistajapolitiikkaa jatkettiin 2000-luvun alkuvuosina.

Valtionyhtiöiden määrä lisääntyi huomattavasti 1990-luvulla, jolloin valtion liikelaitoksia ja viranomaistoimintoja yhtiöitettiin. Niinpä esimerkiksi Kauppatalo Hansel Oy perustettiin vuonna 1995, kun valtion Hankintakeskus muutettiin osakeyhtiöksi. Yhtiöittämisistä merkittävimpiä oli Posti-Telen muuttaminen Suomen PT Oy:ksi vuonna 1994. Se eriytettiin vuonna 1998 Suomen Posti Oy:ksi sekä Sonera Oy:ksi, joista jälkimmäinen listautui samana vuonna pörssiin. Toukokuussa 1998 arvopaperipörssiin listautui myös pankkikriisin jälkimainingeissa alkunsa saanut kiinteistösijoitusyhtiö Sponda Oy.

Vuonna 1996 perustettiin uudeksi valtionyhtiöksi Suomen Puolustusväline Oy, sittemmin Patria Industries Oy, johon liitettiin viiden merkittävän puolustustarvikkeita valmistavan yrityksen toiminta. Vuonna 1997 aloitti toimintansa valtion osakkuusyhtiönä valtakunnallinen sähkönsiirtoyhtiö Suomen Kantaverkko Oy (Fingrid Oy), jonka omistukseen yhdistettiin Imatran Voima Oy:n ja Pohjolan Voima Oy:n omistamat kantaverkot.

Valtion rahoituslaitosten kesken toteutettiin 1990-luvulla huomattavia rakennejärjestelyjä. Säästökassatoimintaa postikonttoriverkon avulla harjoittaneesta valtion laitoksesta vuonna 1887 alkunsa saanut Postisäästöpankki oli vuonna 1988 yhtiöitetty Postipankki Oy:ksi. Vuonna 1956 yksityisillä pääomilla perustetusta Vientiluotto Oy:stä valtion omistamaksi viennin erityisrahoittajaksi kehittynyt Suomen Vientiluotto Oy ja Postipankki Oy yhdistyivät vuonna 1998 Leonia Oy:ksi. Vuonna 1963 toimintansa aloittaneiden Vientitakuulaitoksen ja Valtiontakauslaitoksen yhdistämisellä vuonna 1989 muodostetun Valtiontakuuksituksen ja vuonna 1971 toimintansa aloittaneen Kehitysaluerahaston, sittemmin KERA Oy:n toiminnot yhdistettiin Finnvera Oy:ksi, joka aloitti toimintansa vuoden 1999 alusta.

Vuoden 1999 päättyessä valtio oli enemmistöomistajana 31 merkittävässä osakeyhtiössä ja vähemmistöomistajana 12 osakkuusyhtiössä. Valtionyhtiöidenyhtiöiden liikevaihto oli 120 mrd. markkaa (20 mrd. euroa) ja ne työllistivät kaikkiaan 106 000 henkeä. Vastaavat osakkuusyhtiöiden luvut olivat 130 mrd. mk (22 mrd. euroa) ja 106 000 henkeä. 2000-luvulle tultaessa valtion yhtiöomaisuuden käypä arvo oli suuruusluokkaa 250 mrd. mk (n. 42 mrd. euroa), josta 212 mrd. mk (35 mrd. euroa) oli pörssiyhtiöissä.

Valtio oli vuosikymmenen mittaan kehittänyt yhtiöomistustaan voimaperäisesti ja vähentänyt omistusosuuksiaan lukuisissa yhtiöissä. Valtion omistamien yhtiöiden teollisuuspoliittinen

merkitys oli vähentynyt ja jäljellä ei enää ollut kovin monta sellaista yhtiötä, jossa valtion omistus oli strategisesti merkittävä. Vuosituhannen vaihtuessa oli näköpiirissä, että valtionyhtiöiden omistuspohjan laajentaminen jatkuu siten, että se edelleenkin toteutetaan yhtiöitä kehittämällä ja yhtiökohtaisilla päätöksillä niin, että valtion omistuksen vähentäminen tukee yhtiöiden toiminnan edistämistä ja kansakunnan talouden kasvumahdollisuuksien kehittämistä. Näin on myös 2000-luvun alkuvuosina tapahtunut.

LÄHTEITÄ

Hallitusohjelmat
Privatization of Finnish State-owned Companies, KTM 1998
Sotakorvauksista vapaakauppaan, KTM:n satavuotisjuhlakirja, 1988
Valtion omaisuuden myynnistä saatavien tulojen käyttö, KTM työryhmäraportteja 9/1996
Valtion tilintarkastajain kertomukset
Valtion tulo- ja menoarviot
Valtioneuvoston päätökset
Valtionyhtiöiden omistajapolitiikkaa selvittänyt työryhmä, VM työryhmämuisioita 10/1999
Valtionyhtiöt (sittemmin Valtion yhtiöomistus), vuosijulkaisut, KTM
Valtionyhtiöt ja uusteollistamisen rahoittaminen, KTM 1998
Valtionyhtiötyöryhmä 1993:n mietintö, KTM työryhmäraportteja 22/1993
Visio yksityistämisestä Suomessa 1990-luvulla, KTM 12.2.1991

Liite 13 PM Yritysten välisen yhteistyön lähtökohdat ja pellervolaisen yhteistyön kehittäminen – eli ajatuksia pohdintaan, miksi pellervolaisten yritysten kannattaisi tiivistää yhteistyötään

[Ylimmälle pellervolaiselle luottamusmies- ja liikkeenjohdolle alun perin vuonna 1992 laadittu pohjamuistio (Skurnik 1994e)]

1. Kysymyksenasettelu

Tämän muistion lähtökohtana ovat kysymykset

miksi pellervolaisten yritysten välillä on nykyisin niin vähän yhteistyötä ja miksi nämä yritykset päinvastoin tuntuvat usein jopa vieroksuvan toinen toisiaan yhteistyökumppaneina

eikö pellervolaisen yritystoiminnan piirissä kannattaisi edes kertaalleen kokonaisvaltaisesti kartoittaa yhteistyön mahdollisuudet ja siten luoda eri pellervolaisten osuustoimintaryhmien omistajille erikseen ja yhdessä edellytykset päättää, olisiko tiiviimmällä ja syvemmällä yhteistyöllä saavutettavissa joitakin sellaisia kilpailuetuja ja siten hyötyä omistajille, joita nykyisellä eriytyneellä toimintatavalla ei ole saavutettavissa.

Pellervolaisella yritystoiminnalla on monista eri syistä johtuen paljon yhteistä. Tämä ei koske vain yhteistä taustaa ja historiaa sekä toimialojen läheisyyttä, vaan yhä tänä päivänä myös suurelta osin mm. päällekkäisiä omistajarakenteita ja tuottajaosuustoiminnan osalta perusteiltaan samanlaista taloudellista ajattelua.

Periaatteessa nämä ominaisuudet saattaisivat antaa mahdollisuuden nykyistä tiiviimpään yhteistyöhön eri osuustoimintaryhmien välillä osuuskunnille alun perin asetettujen perustavoitteiden (jäsenten/asiakasomistajien elinkeinon ja/tai taloudenpidon edistäminen) saavuttamiseksi ja siten kaikkien potentiaalisten kilpailuetujen hyväksi käyttämiseksi nykyisessä yhä tiukemmin kilpaillussa toimintaympäristössä. Vaikka yhteistyö on oleellinen osa osuustoiminnallisen ajattelun perusolemusta, voidaan hyvällä syyllä väittää, että yhteistyö on pellervolaisessa(kin) piirissä nimenomaan osuustoimintaryhmien välillä laiminlyöty voimavara. Yhteistyön tarjoamia mahdollisuuksia ei ole tähän mennessä kyetty käyttämään läheskään täysimääräisesti hyväksi osuustoiminnallisen yrittämisen aseman vahvistamiseksi.

Pellervolainen yhteistyö ei ole tietenkään itseisarvo. Se on perusteltua vain silloin, kun sille on olemassa selvät ja laajasti hyväksytyt liiketaloudelliset perusteet, ja kun yritykset kokevat sen omista lähtökohdistaan itselleen edulliseksi. Yritysten välinen yhteistyö on nykyisin yleisemminkin lisääntymässä. Yritysten väliselle nykyaikaiselle, kumppanuuteen perustuvalle yhteistyölle on löydettävissä monia sekä periaatteellisia että käytännön esimerkeihin perustuvia esikuvia ja toimintamalleja. Yhteistyömalleja kehiteltäessä on lähdettävä kaikessa nykyaikaisessa yritystoiminnassa siitä, että yhteistyön kattavuuden on voitava vaihdella sekä toimintojen että yritysten suhteen. Samalla on kuitenkin huolehdittava myös siitä, ettei tarkastelunäkökulma muodostu liian kapeaksi ja laiminlyö keskinäisellä yhteistyöllä saavutettavissa olevia kilpailuetuja.

Mikäli pellervolaisen yritystoiminnan puitteissa nähdään tarvetta laajempaan yhteistyöhön tai peräti jonkinasteiseen ryhmästrategiaan, tämän aikaansaaminen ei tapahdu it-

sestään, eikä sen järjestäminen tule olemaan helppoa. Varsinkin ryhmästrategian toteuttaminen edellyttää erittäin huolellista valmistelua ja eri vaihtoehtojen selvittämistä ja ennen kaikkea erittäin selkeän tahtotilan muodostamista pellervolaisten yritysten omistajien keskuudessa. Omistajien tahtotilat eri toimialoilla ovat tosin kovin erisuuntaisia.

Tämän muistion tarkoituksena on tarkastella eräitä keskeisiä yritysten välisen yhteistyön lähtökohtia ja muotoja.

Tarkastelukehikon puitteissa voidaan lähestyä jäsentyneesti nykyaikaisen pellervolaisen yhteistyön kehitysmahdollisuuksia hieman uudesta ja laajemmasta näkökulmasta.

Se luo mahdollisuuksia selvittää, miten pellervolaiset yritykset voisivat tulevaisuudessa tiivistää ja syventää yhteistyömuotojaan sellaisilla tavoilla, jotka tarjoaisivat sekä yksittäisille yrityksille että koko pellervolaiselle yritysryhmälle uusia, aitoja kilpailuetuja nykyisessä entistä avoimemmassa ja kovemmin kilpaillussa toimintaympäristössä.

2. Yritysten välisen yhteistyön yleiset lähtökohdat

Nykyaikainen yritys voidaan ajatella sopimusten verkostoksi, jossa yritys sanan perinteisessä merkityksessä on verkoston 'solmukohdassa oleva tihentymä'. Käytännössä nykyaikaiset yritykset eivät ole juuri koskaan täysin selvärajaisia, koska niillä on yleensä monien eri toimintojen kautta enemmän tai vähemmän kiinteitä yhteistyösidoksia niitä ympäröivään muuhun yritysrakenTEEseen. Näin ollen

yritysten välinen yhteistyö on kilpailun ohella oleellinen osa nykyaikaisen yritystoiminnan perusolemusta

ja eri tasoilla harjoitettavan yhteistyön syiden ymmärtäminen on perusedellytys kaikelle yritystoiminnan kehittämiselle.

Tästä verkostonäkökulmasta tarkasteltuna yritystoiminta on jo toiminnan perusluonteen johdosta yhteistoimintaa, jossa yrittäjän/yrityksen tehtävänä on saattaa tuotantotoiminnan kannalta tarpeelliset osapuolet kosketuksiin ja yhteistyöhön toistensa kanssa.

Nykyisen käsityksen mukaan taloudellinen toiminta pyrkii markkinatalouden olosuhteissa organisoitumaan sellaisiksi yksiköiksi, joiden puitteissa yritysten tehtävät voidaan suorittaa mahdollisimman taloudellisesti (taloudellisuus laajasti ymmärrettynä, mm. epävarmuus ja riskit huomioon ottaen).⁴⁰⁰ Rajanveto kulkee siinä, missä määrin eri toiminnot pyritään ryhmittämään yhden ja saman yrityksen sisälle tai missä määrin joidenkin toimintojen hankkimisessa turvaudutaan markkinoihin (hierarkiat vs. markkinat). Tähän väliin mahtuvat erilaiset yritysten enemmän tai vähemmän tiiviit yhteistyömallit. Viime vuosina erilaisten yhteistyömallien merkitys yritystoiminnassa on lisääntynyt huomattavasti lähinnä yritysten toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten vuoksi.

Yrityksen eri osatoiminnoissa (esim. raaka-aineiden hankinnassa, tutkimuksessa, suunnittelussa, valmistuksessa, markkinoinnissa, jakelussa, rahoituksessa jne.) taloudellisen toi-

⁴⁰⁰ Tieteellistä taustaa näille ajatuksille olen saanut keskusteluissa Bengt Holmströmin kanssa ja lukemalla hänen julkaisemaansa kirjallisuutta ja siellä mainittuja keskeisiä lähteitä. (ks. Holmström & Tirole 1988: 61–133).

minnan laajuudella saavutettavat ns. skaalaedut voivat vaihdella huomattavasti jo yhden yrityksen puitteissa. Nykyaikainen, kumppanuuteen perustuva yhteistyö muiden yritysten kanssa eri osatoiminnoissa tarjoaa näin ollen mahdollisuuden maksimoida eri toiminnoissa parhaalla mahdollisella organisoinnilla saavutettavissa olevat kokonaismittakaavaedut. Eli olla suuri niissä toiminnoissa, jossa siitä on etua, ja pienempi niissä, joissa tehokkuuden määräävät muut seikat kuin suuruus.

Kansainvälistyminen kautta tapahtunut toimintaympäristön yleinen avartuminen viime vuosina on korostanut tämän tekijän merkitystä, kun yritysten on ollut pakko etsiä uusia ja tehokkaampia keinoja kilpailukykyänsä säilyttämiseksi. Monilla toiminta-alueilla (mm. tutkimuksessa ja kehitystyössä) vaadittavat panostukset ovat nousseet niin suuriksi, ettei edes suurimmilla monikansallisilla yrityksillä ole niihin varaa yksin (vrt. IBM:n ja Applen yhteistyö tietokonealalla). Nämä ovat osaltaan olleet keskeisiä syitä siihen, miksi yritykset ovat hankkiutuneet eri toiminta-alueilla lisääntyvässä määrin (ja yhä useammin myös kansalliset ja kilpailurajat ylittäen) keskenään yhteistyöhön.

Yleisestä yhteistyön määritelmästä on syytä erottaa erityistapauksena yritysten välinen strateginen yhteistyö, jonka tavoitteena on hankkia yhteistyökumppaneille aitoja kilpailuetuja, joista osapuolet voivat hyötyä pitkäjänteisesti omien liiketoimintojensa kehittämisessä.

Kirjallisuudessa yleisimmin mainittuja perusteita yritysten väliselle yhteistoiminnalle ovat mm.

- 1) Riskin vähentäminen
 - Tuotevalikoiman hajauttaminen
 - Kiinteiden kustannusten alentaminen ja/tai hajauttaminen
 - Pääomainvestointitarpeen keventäminen
 - Markkinoillepääsyn ja uuden tuotteen tuottokertymän nopeuttaminen
- 2) Suurtuotannon edut ja/tai rationalisointi
 - Keskimääräiskustannusten alentaminen suuremmalla volyymillä
 - Kustannusten alentaminen käyttämällä hyväksi kunkin osapuolen kilpailuetuja
- 3) Toisiaan tukevien teknologioiden ja patenttien hyväksikäyttö
 - Teknologiset synergiat
 - Patenttien ja markkina-alueiden vaihdot
- 4) Kilpailun vaikutusten vähentäminen
 - Puolustukselliset yhteenliittymät kilpailun vähentämiseksi
 - Hyökkäävät yhteenliittymät kolmannen osapuolen kustannusten kasvattamiseksi ja/tai markkinaosuuden vähentämiseksi
- 5) Julkisen vallan luomien investointi- ja kauppaesteiden ylittäminen
 - Toimiluvan hankkiminen liittoutumalla paikallisen osapuolen kanssa
 - Tyydyttämällä paikalliset sisältövaatimukset
- 6) Edellytysten luominen kansainvälistymiselle
 - Paikallisen yhteistyökumppanin osaamisen hyödyntäminen
- 7) Löyhät liittoutumat tuotantoketjussa
 - Pääsy materiaalien hyväksikäyttöön
 - Pääsy teknologioiden hyväksikäyttöön
 - Pääsy työvoiman hyväksikäyttöön
 - Pääsy pääomien hyväksikäyttöön

- Sääntelyjärjestelmien luvat
- Pääsy jakelukanavien hyväksikäyttöön
- Tuotemerkkien tunnettuuden hyödyntäminen
- Kytkeäntöjen luominen keskeisiin ostajiin
- Olemassa olevien kiinteiden markkinointijärjestelyjen hyväksikäyttäminen

Yritysten välisen yhteistyön muodot ja tiiviys voivat vaihdella huomattavasti. Nykyisin on hyvin yleistä, että yhteistyö voi

tapautua myös kilpailevien yritysten kesken, olla sekä ajallisesti että kattavuudeltaan (yritykset/toiminnot) rajattua, sitovuudeltaan ja muodoltaan vaihdella huomattavasti tapauksittain ja usein myös maittain.

Peruslähtökohta yritysten välisen yhteistyön analysoimiselle ja rakentamiselle saadaan yleisessä muodossaan nykyaikaisista liikkeenjohdon oppikirjoista seuraavassa muodossa:

Lähtökohtana on aina oltava selkeästi määritellyn kilpailuedun hankkiminen harjoitettavalle yritystoiminnalle liiketoimintayksikköjen tasolla.

Useimmiten yhteistyö on maanläheistä, käytännön yhteistyötä. Yleisestä yhteistyön määritelmästä on syytä erottaa erityistapauksena yritysten välinen strateginen yhteistyö, jonka tavoitteena on hankkia yhteistyökumppaneille aitoja kilpailuetuja, joista osapuolet voivat hyötyä pitkäjänteisesti omien liiketoimintojensa kehittämisessä.

Vaikka maailmalla on paljon käytännön esimerkkejä laajoista ja heterogeenisista yhteistyömalleista, tyyppiä valtiopiirit (Ruotsi), finanssiryhmät (Saksa/Suomi), keiretsut (Japani), chaebolit (Etelä-Korea) ym., jotka saattaisivat sopia yhdeksi luontevaksi vertailukohdaksi pyrittäessä selvittämään perusteita ja muotoja pellervolaiselle, itsenäisten ja monilla eri aloilla toimivien yritysten yhteistyölle, ei näitä ilmiöitä ole kirjallisuudessa valitettavasti juuri lainkaan tutkittu.

Jos kirjallisuudesta ja kansainvälisistä kokemuksista halutaan saada jotain osviittaa pellervolaisen yhteistyön rakentamisen lähtökohdaksi,

pitäisi tällöin pyrkiä selvittämään niitä syitä ja perusteita, joiden pohjalta laajempien ja usein toiminnoiltaan hyvin heterogeenisten yritysryhmien yhteistyöstrategia on rakennettu.

Oleellista tällaisen yhteistyön ymmärtämisessä on selvittää nimenomaan se, mitä voivat olla ne yhteiset intressit, joiden pohjalta usein hyvin erilaisetkin ja jopa toisensa kanssa kilpailevat yritykset voivat rakentaa yhteistyöstrategioita, joista kaikki asianosaiset kokevat hyötyvänsä ja joihin ne katsovat voivansa osallistua omaa identiteettiään ja päätöksentekoa autonomiaansa uhraamatta.

3. Ryhmästrategian lähtökohdat yritystoiminnassa

Vaikka kilpailuetuja voidaan käyttää hyväksi nimenomaan liiketoimintayksiköiden tasolla, ei tämä merkitse sitä, että kaiken yritysten välisen yhteistoiminnan pitää välttämättä tapahtua vain ja ainoastaan tällä tasolla. Syy tähän on hyvin yksinkertainen:

Vaikka kilpailuedut täytyykin käytännössä kyetä realisoimaan liiketoimintayksiköiden tasolla, tapahtuu edellytysten luominen kilpailuetujen syntymiselle paljon kokonaisvaltaisemmin ja tämä prosessi ylittää hyvin usein yritysten väliset rajat.

Itse asiassa uusin tutkimus kansakuntien kilpailueduista⁴⁰¹ on osoittanut sen, että useimmiten yksittäisten kansakuntien menestyminen kansainvälisessä kilpailussa perustuu juuri siihen, että tietyille toimialoille ja/tai maantieteellisille alueille on vuosien varrella kyetty kartuttamaan yksittäisten yritysten rajat ylittäviä osaamisvyöhykkeitä (cluster of competitiveness = kilpailukyvyvyöhyke), jota po. toimialan yritykset toistensa toimintaedellytyksiä tukien voivat käyttää omassa toiminnassaan hyväksi. Suomen puunjalostusteollisuus ja sen ympärille rakentunut muu osaaminen tai vaikkapa tanskalainen elintarviketeollisuus oheistoimintoineen ovat tyypillisiä esimerkkejä tällaisista teollisista osaamiskeskittymistä.

Yritysyhmästrategian välttämätön perusedellytys on kuitenkin aina se, että yhteistyöhön osallistuvilla yrityksillä on riittävästi aitoja yhteisiä intressejä ja siltä pohjalta rakentunut yhteinen halu etsiä yhteistyön kautta kilpailuetuja.

Mitä laajempi yritysten joukko on ja mitä useammalla toimialalla ne harjoittavat toimintaa, sitä yleisemmälle tasolle täytyy mahdollisten yhteistyöalueiden etsimisessä mennä, jotta riittävä intressien yhteneväisyys voidaan löytää. Vaihtoehtoisesti yhteistyömallin täytyy olla sellainen, että yhteistyön tiiviys voi tapaus- ja yritys-kohtaisesti sekä toimialoittain vaihdella.

Selvää kuitenkin on se, että mitä etäämmällä yritykset ovat toisistaan, sitä vaikeampaa käytännön yhteistyön aikaansaaminen yleensä on.

Mikäli tavoitteena on hyvin laajapohjainen yhteistyöryhmittymä, täytyy yhteistyöalueet pyrkiä löytämään sellaisilta yritystoiminnan osa-alueilta, jotka eivät ole liian toimialasidonnaisia. Kysymys on tällöin tyypillisesti tietyistä yritystoiminnan yleisiä toimintapuitteita ja kehittämismahdollisuuksia pitkällä tähtäyksellä luovista perusedellytyksistä. Tällaisia kaikkeen yritystoimintaan kuuluvia yhteisiä osa-alueita voivat olla esimerkiksi

- 1) yleiset resurssikysymykset (sekä materiaaliset että henkiset)
- 2) omistuksellinen vakaus
- 3) riskinottokyky
- 4) suotuisan toimintaympäristön luominen pitkäjänteisille strategisille panostuksille ja niiden kohdentamiselle
- 5) yritystoimintojen kehittämisessä tarvittava 'manööveritila' (= riittävä strateginen liikkumatila, toimintavapaus, jotta yritystoiminnassa kyetään toteuttamaan omin ehdoin esimerkiksi tarpeellisia rakenteellisia järjestelyjä).

⁴⁰¹ Tässä taustalla on ollut Harvardin professorin Michael E. Porterin kirjoitukset, erityisesti hänen yksi pääteoksistaan *The Competitive Advantage of Nations* (Porter 1990).

Kokemuksesta tiedetään, että perusedellytys laaja-alaisen yritysryhmästrategian syntymiselle ja onnistumiselle on se, että yhteistyöhön osallistuvilla yrityksillä on jotain 'sukulaisuutta' keskenään. Yhteistyön täytyy nimittäin käytännön syistä rakentua (ja on osapuolille ennen kaikkea halvempaa rakentaa) edellä mainitun kaltaisissa kysymyksissä pikemminkin luottamuksen kuin muodollisten sopimusten ja tarkkaan määriteltyjen pelisääntöjen varaan.

Tämänkaltaisista yritysryhmäkohtaisista yhteistyömalleista puhuttaessa käytetään usein nimitystä 'finanssiryhmä'. Tausta tälle terminologiavalinnalle on varsin ymmärrettävä, koska rahoituslaitoksilla on usein ollut käytännössä varsin keskeinen rooli erilaisissa yritysryhmärakennelmissa, ja myös siksi, että rahoitukseen liittyvät resursointi- ja työnjakokysymykset ovat usein muutoinkin hyvin keskeisiä luotaessa edellytyksiä yritystoiminnan kehittämiseksi.

Toisaalta edellä olevat esimerkit erilaisista yritystoiminnan osa-alueista, joilla ryhmästrategian puitteissa voidaan tyypillisesti liikkua, osoittavat, että 'finanssiryhmä' on terminä ehkä liian kapea-alainen ja jopa harhaanjohtava antaakseen aivan oikean mielikuvan siitä, mistä yritysryhmästrategiassa on perimmältään kysymys.

4. Esimerkki: japanilaiset keiretsut

Vaikka japanilainen yritysmaailma poikkeaa monessa oleellisessa suhteessa suomalaisista olosuhteista, antaa Japanin kansantalouden ilmiömäinen menestys ja yritysorganisaatioihin liittyvien seikkojen ilmeisen keskeinen merkitys tässä menestyksessä riittävän syyn paneutua hieman perusteellisemmin asiaan. Erityisen mielenkiinnon kohteena tässä yhteydessä ovat nimenomaan japanilaiset yritysryhmät tai -liitot, ns. keiretsut (nimitys johtaa juurensa japanin kielen sanoista kinyu keiretsu = rahoituksellista sukuperää ja kigyo shudan = yritysryhmä).⁴⁰²

Lisäperuste japanilaisten keiretsujen tarkastelulle juuri tässä yhteydessä on myös se, että niissä yhteistyön taustalla oleva ajattelumalli näyttäisi olevan mielenkiintoisella tavalla suka niille lähtökohdille, joille myös osuustoiminnallinen liikeidea on alun perin rakennettu.

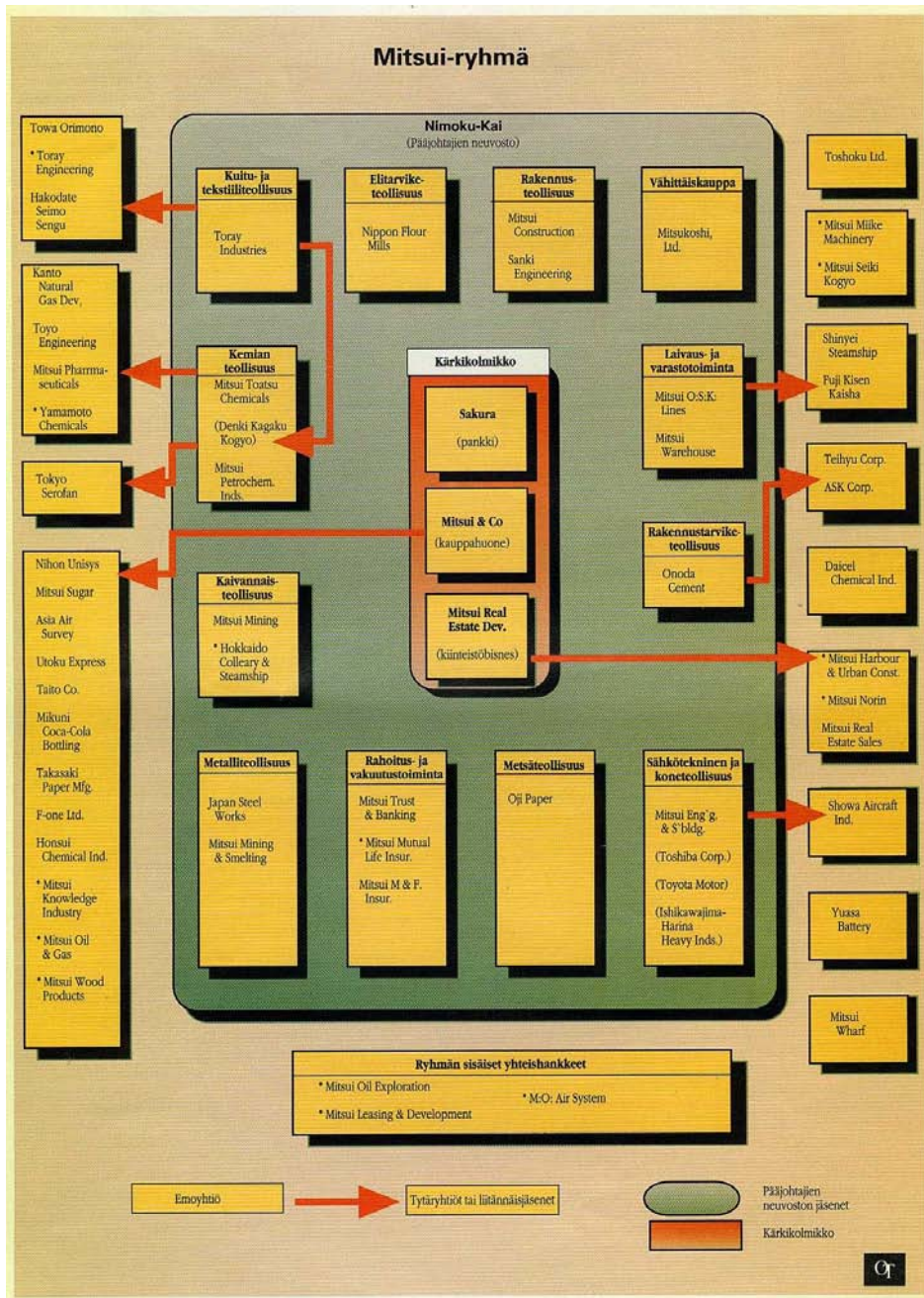
Varsinaisia keiretsuja on kuusi, joissa kaikissa on periaatteessa sama nelinapainen perusrakenne:

- 1) keskeinen liikepankki,
- 2) joukko muita rahoitusinstituutioita,
- 3) kauppahuone sekä
- 4) suuri määrä (25 - 50) monilla eri toimialoilla liiketoimintaa harjoittavia yrityksiä.

Mainitut kuusi keiretsua ovat: Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, joilla on välitön yhteys toista maailmansotaa edeltäneisiin holding-yhtiöihin (ns. zaibatsut) sekä sotien jälkeen kolmen suuren liikepankin, Fujin, Sanwan ja Dai-Ichi Kangyon ympärille muodostetut yritysryhmät.

⁴⁰² Näiden ajatusten taustalla oli noihin aikoihin työn alla ollut Pellervon julkaisu *Verkostotalous* (Kuisma 1994) ja erityisesti tuohon julkaisuun kirjoittamani varsin laaja artikkeli (Skurnik 1994a). Yksi ensimmäisiä ja parhaita lähteitä japanilaiseen yritystoiminnan organisointiin tutustumisessa oli amerikkalaisen professori Michael Gerlachin 1990-luvun alussa julkaisema kirja (Gerlach 1992). Tutustuin varsin perusteellisesti alan kirjallisuuteen ja tutkijoihin vuonna 1992 Yhdysvaltoihin maan hallituksen kutsumana tekemälläni opintomatalla (ks. Skurnik 1992f), jonka yhteydessä tapasin professori Gerlachin ja kävin hänen kanssaan varsin perusteellisen keskustelun.

Kuvio 59 Japanilainen keiretsu -rakenne; esimerkkinä Mitsui-ryhmä



Lähde: Dodwell 1992: 72; julkaistu suomeksi OT-lehdessä/Skurnik 1993a: 22

Millään näistä keiretsuista ei ole juridisesti määriteltyä organisaatiota, mutta sen sijaan suuri määrä erilaisia ja eritasoisia yhteistyörakenteita. Oheinen esimerkkikuvio (kuvio 59) Mitsui-ryhmän rakenteesta antaa aika hyvän yleiskuvan tyypillisestä keiretsu-rakenteesta. Keiretsuilla on tyypillisesti kolme ryhmän yrityksiä yhdistävää mekanismia:

- 1) Korkean tason liikkeenjohtoneuvosto, joka symbolisoi keiretsun olemassaolon ja sen reviirit ja joka luo säännöllisin väliajoin järjestettävien kokousten kautta foorumin, jossa yritysryhmän yritykset voivat olla strategisella tasolla yhteydessä. Mitsui-ryhmässä tähän piiriin kuuluvat oheisessa kuviossa varjostetun alueen sisällä olevien yritysten ylin johto.
- 2) Erilaiset yhteistoimintaverkostot (erityisesti lainoja, osakepääomia, johtojärjestelmiä ja keskinäistä kaupankäyntiä varten, joiden avulla ryhmään kuuluvien yksittäisten yritysten asema määrittyy ja joiden puitteissa syntyvät ryhmäkohtaiset pelisäännöt).
- 3) Ryhmäkohtaiset teolliset ja PR-projektit, jotka varmistavat keiretsujen olemassaolon toimivana yhteistoimintamuotona.

Keiretsut ovat hyvin tyypillinen japanilaisen yritystoiminnan ilmiö, jolle on ominaista epävirallisen, mutta siitä huolimatta hyvin todellisen ja varsinkin isoissa periaatekysymyksissä merkityksellisen yhteenkuuluvuuden ja yhteispelin ohella tiukka kilpailu ryhmän yritysten välillä normaalilla operatiivisella tasolla. Ryhmän yritykset eivät ole esimerkiksi sitoutuneet toistensa palvelusten käyttöön, vaan on aivan tavallista, että varsinkin isommissa hankkeissa päätökset tehdään normaalien avoimien tarjouskilpailujen perusteella. Näin toimien on pyritty varmistamaan se, ettei yritysten yhteistoiminnan avulla luoda taloudellista tehokkuutta heikentäviä rakenteita tai kannustejärjestelmiä.

Parhaiten keiretsujen käytännön olemusta voidaan havainnollistaa tarkastelemalla ryhmän yritysten välisiä tärkeimpiä taloudellisia sidoksia ja niiden muotoja. Vaikka ryhmän yrityksen välisillä ristiinomistuksilla on [ryhmätasolla] oleellinen merkitys japanilaisissa keiretsuissa (ks. taulukko 15), jäävät yksittäisten yritysten omistusosuudet ryhmän muissa yrityksissä säännön mukaan varsin alhaiselle, suuruusluokaltaan alle 10 prosentin vähemmistöosuuksien tasolle.

Taulukko 15 Osakkeiden ristiinomistukset yritysryhmien (keiretsujen) sisällä ja välillä

Osakkeita omistava keiretsu (suurimpien yritysten lkm)	Osakkeita liikkeelle laskenut keiretsu					
	Mitsui	Mitsubishi	Sumitomo	Fuji	Sanwa	Dai-ichi
	%	%	%	%	%	%
Mitsui (15)	51,4	2,3	2,1	0,7	4,4	5,3
Mitsubishi (15)	1,6	63,4	0,9	4	4,7	4,4
Sumitomo (13)	1,6	2,2	63,9	3,7	3,9	2,8
Fuji (17)	0	1,5	2,2	38,1	4,8	4,4
Sanwa (19)	10,1	8,8	9,1	11,1	28	10,2
Dai-ichi (22)	1,3	3,1	0,9	10,4	12,8	31,6
Muut (137)	33,7	19	21	34,7	42,4	42
Yhteensä	100	100	100	100	100	100

Lähde: Gerlach 1992: 126

Eräs japanilaisen elinkeinoelämän oleellinen erityispiirre on velkapääoman keskeinen asema yksittäisten yritysten rahoituksessa (80 % ulkoisesta rahoituksesta, kun vastaava luku esim. USA:ssa on noin 50 %). Riskirahoituksen hankinta on näin ollen hoidettu keiretsujen puitteissa.

Vaikka edellä tarkasteltujen ilmiöiden takana on monia japanilaisen elinkeinoelämän erityispiirteitä, joiden vuoksi nämä japanilaisesiimerkit eivät kelpaa suoraksi esikuvaksi millekään muulle maalle, kannattaa kuitenkin pohtia niitä syitä, joihin näillä yritysryhmärakenteilla on ilmeisesti aivan tietoisesti pyritty ja siinä myös kaikesta päättäen onnistuttu:

- On haluttu luoda uusi organisaatiomalli, jossa osakeyhtiömuodon perinteiset edut (ulkopuolisen pääoman saatavuus, työnjako rahoittajien ja operatiivista toimintaa harjoittavien yritysten kesken sekä riskien hajautus) on voitu toteuttaa myös laajemman, useista itsenäisistä yrityksistä koostuvan yritys rakenteen puitteissa.
- On haluttu luoda mm. laajoin ristiinomistusjärjestelyin omistuksellisesti vahvoja yritys rakenteita, joilla ryhmään kuuluva yritystoiminta voidaan suojata ulkopuolisia valtausyriityksiä vastaan.

Ryhmärakenteen avulla on näin ollen voitu saada aikaan seuraavat varsin kauaskantoiset tulokset:

- On voitu muodostaa edellytykset vakaille ja luotettaville liiketoimintasuhteille, mukaan luettuna mm. yritysryhmän sisäiset työmarkkinat ja ”elinikäiset” työsuhteet.
- On voitu parantaa yritysten välistä tietojenvaihtoa ja yleensäkin tiedon strategista hyväksikäyttöä liiketoimintojen kehittämisessä.
- On luotu ryhmään kuuluville yrityksille rahoitukselliset ja muut välttämättömät edellytykset pitkäjänteisille strategisille panostuksille ja siten kansallisesti mahdollisuudet harjoittaa aggressiivista ja pitkäjänteistä kasvupolitiikkaa.

Näillä toimenpiteillä japanilaiset yritykset ovat luoneet markkinatalouden puitteissa eräänlaisia ”pienoiskansantalouksia”. Samalla kilpailun painopistettä on siirretty yritys vastaan yritys -tasolta ryhmätasolle ja kansankuntien (Japani/USA/Eurooppa) tasolle.

Näin ollen yritysryhmästä on luotu varteenotettava uusi strateginen keino ja samalla eräänlainen ”perheyhteyteen perustuva turvaverkko”, jolla yritysryhmään kuuluvat yritykset voivat hankkia itselleen kilpailuetuja parantaakseen asemiaan laajemmissa puitteissa, mm. erilaisissa kehitysprojekteissa, markkinoiden valtauksissa ja yleensä kaikessa kansainvälisessä kilpailussa. Tämä on ollut eräs keskeinen tausta sille, että japanilaiset yritykset ovat olleet viime vuosikymmeninä niin menestyksellisiä monien uusien kasvualueiden valtauksissaan.

Hieman toisella tavalla ilmaistuna voidaan sanoa, että täydentämällä perinteistä, markkina-talousmaissa laajasti noudatettua kilpailustrategiaa (competitive strategy) uudella yhteistoi-mintastrategialla (cooperative strategy), japanilaiset yritykset ovat kyenneet hankkimaan itselleen hyvin merkittäviä ja kestäviä kilpailuetuja.

5. Toimintaympäristön muutospaineiden merkitys pellervolaisen ryhmästrategian tarpeellisuuden ja mahdollisuuksien kannalta

Yritystoiminnan nykyisessä toimintaympäristössä on ainakin kolme tekijää, joiden vuoksi pellervolaisen yritystoiminnan kannattaa harkita yhteistyön tiivistämisen ja joissakin tapauksissa ehkä myös ryhmästrategian tarjoamia mahdollisuuksia eri osuustoimintaryhmien kilpailumahdollisuuksien parantamisessa, eli

- kansainvälisen toimintaympäristön muutokset
- kotimaisen yritystoiminnan blokkiutuminen
- pellervolaisen yritystoiminnan luonteen ja mittasuhteiden muutokset

Kansainvälisen toimintaympäristön muutos (kilpailun kiristyminen ja globalisoituminen sekä sääntelyn väheneminen) parantaa lähivuosina oleellisesti kansainvälisellä strategialla toimivien monikansallisten yritysten toimintamahdollisuuksia. Tästä aiheutuva kilpailun yleinen kiristyminen ja sen vaikutukset kohdistuvat Suomen oloissa erityisesti niille toimialoille, joilla pellervolainen yritystoiminta on ollut perinteisesti vahvasti edustettuna.

Näin ollen on varsin selvää, että pellervolaisen yritystoiminnan on hyvin vaikea säilyttää kaikilla nykyisillä toimialoilla nykyisiä vahvoja markkina-asemiaan ilman varsin perusteellisia muutoksia toimintatavoissaan ja strategioissaan.

Varsinkin elintarviketaloudessa yritystoiminnan yleisen kansainvälistymisen ja Euroopan yhdentymisen myötä monikansallisten yritysjiättien taholta tuleva kilpailuhaaste on niin mit-tava, että pellervolaisten yritysten on hyvin vaikea vastata siihen kilpailukykyisesti pelkäs-tään omin voimin. Näin ollen pellervolaisessa yritystoiminnassa joudutaan lähivuosina otta-maan useimpien osuustoimintaryhmien puitteissa kantaa tuleviin kotimaaisiin ja kan-sainvälisiin yhteistyöstrategioihin.

Kotimaisen osuustoiminnallisen yrittämisen säilymisen ja kehittymisen kannalta on hyvin tärkeää, että tässä yhteydessä ensimmäisenä vaihtoehtona tutkitaan aina osuuskuntien välisen yhteistyön mahdollisuudet sekä kotimaassa että ainakin poh-

joismaisella tasolla. Tämä on tarpeellista myös riittävän vahvojen neuvotteluasemien luomiseksi mahdollisia ylikansallisia yritysjärjestelyjä ajatellen.

Kotimaisen yritystoiminnan enemmän tai vähemmän tiivis takavuosien blokkiutuminen KOP:n ja SYP:n ympärille rakentuneisiin valtapiireihin on ilman muuta eräs potentiaalinen osuustoiminnan omaehtoisia toimintamahdollisuuksia heikentävä tekijä. Tämä on kaikkien KOP:n ja SYP:n valtapiirien ulkopuolella toimivien suomalaisten yritysten otettava toimintojaan kehittäessään huomioon. Kyse ei ole välttämättä siitä, että tämä uhka olisi aivan välitön tai vihamielinen. Kuitenkin on selvää, että näiden ”finanssiryhmien” olemassaolo ja niiden käytettävissä olevat resurssit sekä isomman ryhmän luoma ”manööveritila” ovat näille valtapiireille ja niiden puitteissa toimivalle yritystoiminnalle potentiaalinen kilpailuetu pirstaloituneeseen ja heterogeeniseen osuustoimintasektoriin nähden. Tällaisilla tekijöillä saattaa olla hyvinkin huomattava merkitys, kun maassamme tullaan lähivuosina toteuttamaan huomattava määrä poikkeuksellisen kauaskantoisia yritysjärjestelyjä. Tämä sitäkin suuremmalla syyllä, koska näiden yritysjärjestelyjen painopiste tulee nyky näkymillä olemaan paljolti juuri niillä toimialoilla, mm. elintarviketaloudessa ja pankkitoiminnassa, jossa pellervolainen yritystoiminta on ollut perinteisesti vahvasti edustettuna.

Lähimenneisyydestä on mm. metsäteollisuuden osalta useampiakin käytännön esimerkkejä siitä, että finanssiryhmillä on ollut varsin huomattavaakin ohjaavaa merkitystä toteutetuissa yritysjärjestelyissä. Samoin syksyllä 1991 hallintoneuvos Pekka Hallbergin johdolla valmistunut ns. finanssiryhmäkomitean mietintö osoittaa, että näiden kysymysten merkitys ei ole millään tavoin poissa päiväjärjestyksestä, vaikka kuumien kasinovaihe onkin taloussammamme tältä erää takanapain.

Pellervolaisen yritystoiminnan luonteen ja mittasuhteiden sekä yritysten toimintaympäristön muutokset ovat synnyttäneet muutospaineita osuustoiminnallisen yrittämismallin tiettyihin peruslähtökohtiin mm. yritys rakenteiden, omistajuuden ja omistajastrategioiden sekä yritysten hallintomallien kehittämisen osalta. Paineet yltyvät nykyisellään selvästi yli perinteisten osuustoimintaryhmien rajojen.

Vaikka ratkaisumalleja etsittäessä joudutaan huomiota kiinnittämään varsin paljon eri osuustoimintaryhmien toimialakohtaisiin erityispiirteisiin, on tämän alueen kehitystarpeissa mitä ilmeisimmin myös kaikille osuustoimintaryhmille yhteistä.

6. Pellervolaisten yhteistyöstrategioiden tarve, tavoitteet ja suuntaviivat

Edellä olevan tarkastelun perusteella on ilmeistä, että

pellervolaisessa yritystoiminnassa voidaan tunnistaa moniakin sellaisia aikojen saatossa muodostuneita rakenteita ja ominaisuuksia, jotka ovat edellä käsiteltyjen esimerkkien valossa olleet oleellisia lähtökohtia strategisina kokonaisuuksina toimivien yritysryhmien syntymiselle. Pellervolaisen yritystoiminnan yhteinen historiallinen tausta, valmiit yhteistyöfoorumit ja henkilösuhteet sekä merkittävät osuustoimintaryhmien väliset synergiat mm. omistajarakenteiden tasolla ovat jo tällä hetkellä olemassa olevia arvokkaita rakennuspuita, juuri sellaista ’sukulaisuuden’ mukana tullutta läheisyyttä, joka on välttämätön peruslähtökohta paljolti luottamukseen perustuvan ryhmästrategian aikaansaamiseksi.

Näköpiirissä olevat liiketoiminnalliset haasteet ovat useilla pellervolaisen osuustoiminnan alueilla niin mittavia, että niihin vastaaminen vaatii välttämättä uusien kilpailuetujen löytämistä. Tämä merkitsee sitä, että tähän asti noudatettuja strategioita joudutaan joka tapauksessa uudelleen arvioimaan. Yksi varteenotettava vaihtoehto kaikissa osuustoimintaryhmissä on tällöin yhteistyö joko kotimaisella tai kansainvälisellä tasolla. Tavoitteellisesti toteutettavasta pellervolaisesta yhteistyöstä voidaan ehkä löytää sellainen uusi kilpailuetu, joka hyödyttäisi paitsi välittömästi siihen osallistuvia yksittäisiä yrityksiä, myös koko pellervolaista yritysryhmää ja ehkä myös muuta sitä lähellä olevaa yritystoimintaa, ja jonka avulla osuustoiminta taloudellisenä toimintamallina voisi jatkossa toteuttaa kaikilla toimintaloikoillaan entistä paremmin jäsenomistajien sille asettamia tavoitteita.

Tärkeä lisäperuste pellervolaisen yhteistyön laajapohjaiselle kehittämiselle on mielestäni yleisten edellytysten luominen osuustoiminnan ja muun samanlaisia arvoja omaavan yritystoiminnan pitkän tähtäyksen toimintaedellytysten vahvistamiselle.

Perustavoite ja välttämätön ehto pellervolaisen ja jopa sitä laajapohjaisemmankin yritysyhteistyön kehittämiselle on tällöin se, että jokainen yritys voi osallistua yhteistyöhön omin ehdoin

arvioi voivansa luoda sen avulla itselleen paremmat edellytykset toteuttaa nykyisessä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä omat kilpailutunsa ja tarpeelliset sopeutumisprosessinsa kuin yksin tai muiden 'ulkopuolisten' tahojen kanssa toimien.

Edellä olevan tarkastelun valossa pellervolainen yritystoiminta saattaisi nähdäkseni hyötyä tähänastista tiiviimmästä yhteistyöstä mm. seuraavilla kaikkia osuustoimintaryhmiä koskevilla osa-alueilla:

1. Nykyistä paremmin toimivan omistajuuden ja omistajastrategioiden sekä hallintomallien luominen osuustoiminnalliselle yrittämiselle
2. Vakaan omistajapohjan varmistamiskeinojen kehittäminen esim. yritysraهنnetai ristiinomistusjärjestelyjen avulla, ja sitä kautta vapausasteiden hankkiminen eri yritysmuotojen tarkoituksenmukaiselle hyväksikäyttämiseksi osuustoiminnan liiketoimintojen kehittämisessä
3. Valmiuksien luominen sille, että pellervolaisella yritystoiminnalla on kilpailukykyiset edellytykset
 - toteuttaa yritystoimintojensa kehittämisessä entistä määrätietoisempia portfoliostrategioita (= valintaprosessi, jossa määritellään tavoitteellisesti, missä liiketoiminnoissa halutaan olla mukana ja missä taas ei, tosin sille ei ole nykyisinkään esteitä.)
 - kehittää yritystoimintojansa riittävän pitkäjänteisesti ja toteuttaa valituilla toiminta-alueilla niille parhaiten sopivia riskistrategioita
 - toteuttaa halutuilla painopistealueilla riittävän vahvoja kehittämistoimenpiteitä
 - hallita nykyistä tiedontulvaa sekä käyttää tietoa ja sen hallintaa tavoitteellisesti hyväksi omien liiketoimintojensa kehittämisessä

4. Omaehtoisen manööveritilan hankkiminen välttämättömille toimialajärjestelyille
5. Pellervolaisten yritysten ja koko pellervolaisen yritystoiminnan neuvotteluasemien vahvistaminen muissa 'ulkopuolisissa' yhteistyökuvioissa niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin.

Suomalaisen elinkeinoelämän piirissä on vastikään koetun kasinovaiheen kokemusten jälkeen luultavasti piilossa olevaa tarvetta ja valmiutta hankkiutua pellervolaista yritystoimintaa laajemminkin, jonkinlaisen 'kolmannen ryhmän' puitteissa löyhään yhteistyöhön sen puolesta, että Suomessa saisi nykyistä laajemmin jalansijaa kansanvaltainen, toisaalta osuustoiminnan ja toisaalta kansankapitalismin perinteille rakentuva, alhaalta ylöspäin ohjautuva reaalitaloudellinen ajattelu.⁴⁰³

Tämän kirjoituksen puitteissa ei ole ollut mahdollista eikä edes tarkoituksenmukaista lähteä käsittelemään yksityiskohtaisesti pellervolaisen yhteistyön kehittämisen konkreettisia malleja. Päätavoitteena on ollut

pyrkä tunnistamaan sellaiset pellervolaisen yritystoiminnan kokonaisuuden tai sen merkittävät osa- ja sidosalueet kattavat yhteiset nimittäjät, joiden pohjalta yhteistyön kehittäminen voi rakentua

ja esittää yleisellä tasolla eräs mahdollinen yhteistyön kehittämisen lähtökohta ja malli, jonka pohjalta eri yritysten päätöksentekokelemissä istuvat päättäjät voivat ottaa kantaa yhteistyön kehittämisen tarpeeseen ja muotoihin.

Mikäli edellä olevien näkökohtien perusteella voidaan eri osuustoimintaryhmissä tehdä se johtopäätös, että jonkinlaisen pellervolaisen ryhmästrategian tavoittelu saattaisi olla kysymykseen tuleva kehittämisvaihtoehto, edellyttää se jatkossa

omistajilta selkeää tahtotilan ja yleistavoitteiden määrittelyä, jonka pohjalta yritysten toimiva johto voi ottaa tämän kehittämisvaihtoehdon selvitettäväksi

runsaasti eri yksityiskohtia koskevia selvityksiä yhteistyöalueiden ja yhteistyössä noudatettavien käytännön pelisääntöjen määrittelemiseksi sekä tarpeellisten institutionaalisten järjestelyjen aikaansaamiseksi. (Skurnik 1994e)

⁴⁰³ Tämänhenkistä keskustelua kävin noihin aikoihin mm. Tapiola-yhtiöiden pääjohtajan Asmo Kalpalan kanssa.

Liite 14 Osuustoiminnan neuvottelukunta vuonna 2003

SOKL r.y.	Jukka Huiskonen, Osuuskauppa Suur-Savo, hnpj.
Osuusliike Elanto	Leena Luhtanen, Osuusliike Elanto, hnpj.
SOKL r.y.	Kauko Mikkonen, Osuuskauppa KPO ja SOKL r.y., hallituksen jäsen
SOKL r.y.	Otto Mikkonen, SOK, hnpj.
Osk. Tradeka-yhtymä	Markku Pohjola, Osuuskunta Tradeka-yhtymä, hnpj.
Osk. Tradeka-yhtymä	Olavi Syrjänen, Osuuskunta Tradeka-yhtymä, hnpj.
Pellervo-Seura	Marcus H. Borgström, HK Ruokatalo Oyj, hpj. (neuvottelukunnan pj.)
Pellervo-Seura	Kari Inkinen, Valio Oy, hpj.
Pellervo-Seura	Harri Kainulainen, Lähivakuutus Keskinäinen Yhtiö, toimitusjohtaja
Pellervo-Seura	Anne Kylmäniemi, Pellervon johtokunnan jäsen
Osuuspankkikeskus OPK osuuskunta	– Seppo Penttinen, Osuuspankkikeskus Osuuskunta, hnpj.
Pellervo-Seura	Arimo Uusitalo, Metsäliitto Osuuskunta, hpj.
Pellervo-Seura	Sami Karhu, osuustoimintajohtaja Pellervo-Seura (sihteeri)

Lähde: Pellervo-Seura 2004, ks. <http://www.pellervo.fi/uutiset/viikko/otnkjasenet.htm>

Liite 15 Osuustoiminnallinen yrittämismalli talouden valtavirtaan – 2000-luvun suunnitelma osuustoiminnan korkeakouluopetuksen ja -tutkimuksen kehittämiseksi Helsingin kauppar korkeakoulussa

Aloittaessaan toimintaansa vuoden 2001 lopulla Osuustoiminnan neuvottelukunnan (ks. liite 14) ensimmäinen projekti oli ottaa hoitoonsa Pellervon puitteissa koko 1990-luvun vireillä ollut projekti osuustoiminnan korkeakouluopetuksen ja -tutkimuksen uudelleenorganisoinniksi ja vahvistamiseksi. Tässä tarkoituksessa neuvottelukunta kutsui helmikuussa 2002 Helsingin kauppar korkeakoulun rehtorin Eero Kasasen kokouksensa asiantuntijaksi. Kokouksessa päätettiin asettaa neuvottelukunnan sihteerin (SaS) puheenjohtolla työryhmä jatkovalmistelemaan hanketta. Työryhmytyön lopputuloksena syntyi alla oleva muistio (HKKK 2002). Siihen liittyvän yleisemmän taustan noteeraaminen ja kirjaaminen muistiin on tässä yhteydessä paikallaan, koska siinä tiivistyvät pitkälle ne ajatukset, joita olen jo kauan pitänyt osuustoiminnan yleisen, institutionaalisen markkinoinnin lähtökohtana. Uskon että näiden asioiden merkitys tulee jatkossa korostumaan sitä enemmän, mitä keskeisempää roolia osuustoiminnalle toivotaan ja/tai ajatellaan nykyisen suomalaisen talousmallin jatkokehittämisessä.

Tämä rooli nimittäin edellyttää, että löytyy riittävästi ihmisiä, jotka tuntevat perusteellisesti osuustoiminnallisen yrittämisvaihtoehdon. Tätä tietoa tarvitaan niin osuustoiminnallisten yritysten johtamisessa kuin niiden yhteiskuntapoliittisessa arvioinnissa.

Koska tällaisissa muistioissa ei voida aina kirjoittaa suorasanaisesti ulos asioiden kaikkia taustoja ja asiaan vaikuttavia tärkeitäkään tekijöitä, on paikallaan, että yleisempänä johdatuksena alla olevalle muistiotekstille valaisen tässä yhteydessä hieman perusteellisemmin erityisesti niitä keskusteluja, joita olin parina viime vuotena tästä aiheesta käynyt Kasasen kanssa. Mehän emme nimittäin olleet ensimmäistä kertaa Kasasen kanssa tekemisissä tämän aihepiirin kanssa.⁴⁰⁴ Näin ollen tunsimme molemmat enemmän kuin hyvin sen varsin masentavan historian, joka osuustoiminnan korkeakouluopetuksella ja -tutkimuksella ja sen erilaisilla kehittämisyrityksillä on ollut Suomessa.

Tämän vuoksi ja Kauppar korkeakoulun monissa muissa vastaavantyyppisissä hankkeissa saamiensa kokemusten valossa Kasanen piti hyvin tärkeänä sitä, että suomalaisten osuustoimintatahojen olisi nyt välttämättä itse asetettava tällä aihealueella koetut ongelmat ja niiden ratkaisemiseksi tarvittavat toimet tärkeysjärjestykseen. Erityisesti olisi Kasasen mielestä otettava kantaa siihen, asetetaanko tavoitteeksi osuustoimintaan liittyvän tieteellisen pohjan ja sitä kautta yhteiskunnallisen legitimitietinpitkäjän teinen rakennustyö vai onko tarkoitus lähteä edistämään selvitystyypistä ja välittömämmin osuuskuntien liiketoiminnan kehittämistarpeita palvelevaa soveltavaa tutkimusta. Molemmat vaihtoehdot, jotka poikkeavat vaikutuksiltaan ja ainakin alkuvaiheessa resursointitarpeeltaan merkittävästi toisistaan, on Kasasen mukaan mahdollista toteuttaa Kauppar korkeakoulun puitteissa.

Edellä olevaan valintatilanteeseen vaikuttavat monet asiat yhtä aikaa. Ensiksikin yleinen tieteellinen pohja lähtötilanteessa, jolta ollaan ponnistamassa. Siitä, että se on osuustoiminnan osalta yleisesti kansainvälisestikin huono (vrt. esim. Barton 2000: 1–3) ja erityisesti Suomen

⁴⁰⁴ Viittaan tässä nimenomaan näihin viimeisiin keskusteluihin. Olimme Kasasen kanssa, johon ystävästyin jo Turun opiskeluvuosiinani aivan 1970-luvun alussa, käyneet näitä keskusteluja vaihtelevalla intensiteetillä jo PTT-kauteni aikana ja erityisesti heti Pellervo-kauteni alkuvaiheista, 1990-luvun alusta lähtien.

osalta suorastaan surkea, olimme molemmat samaa mieltä. Toiseksi myös tieteellisesti pätevien voimavarojen saatavuus vaikuttaa asiaan ja erityisesti niihin organisointivaihtoehtoihin, joilla asiaa voidaan pyrkiä hoitamaan. Myös tältä osin tiesimme suomalaisen tilanteen huolestuttavan heikoksi.

Kasasen kokemusten mukaan pelkkä tieteellinen pätevyys ei ole riittävä takaamaan tällaisten hakkeiden onnistumista vaan pilottityyppisissä hankkeissa vähintään yhtä tärkeää on löytää hanketta vetämään henkilö tai henkilöitä, jotka nauttivat arvontaa niin akateemisissa piireissä kuin yhteiskunnassa ja joilla on riittävää yrittäjähengettä ja sitkeyttä saada tällaiselle hankkeelle ilmaa siipien alle.

Akateemisessa maailmassa tieteenaloilla on tunnetusti merkitystä ja osuustoiminnan ai-hepiirit näyttävät oleellisesti erilaisilta siitä riippuen, mistä suunnasta ja millaisten tieteellisten ”silmälasiens” kautta niitä katsotaan. Toisaalta, kun osuustoiminta on jo olemukseltaan monitieteinen ja kun kaikkia ulottuvuuksia ei voida kehittää samaan aikaan, täytyi osuustoiminnan Kasasen mielestä aivan välttämättä tehdä tässäkin valintoja. Ja mikä tärkeintä, näillä valinnoilla voidaan vaikuttaa hankkeen yleiseen kunnianhimon tasoon ja myös siihen, kuinka hyvin suomalainen osuustoimintaosaaminen saadaan kytketyksi taloustieteen valtavirtaan ja millaisia kansainvälisiä kytkentöjä hanke tuo mukanaan.

Edellä olevien pohdintojen ohella siihen, että työryhmän alla oleva muistio päätyi kansantaloustieteelliseen painotukseen ja pelkkää osuustoimintaa yleisempään organisaatiotutkimukselliseen lähestymiskulmaan, vaikutti yksi tärkeä lisätekijä. Kasasen kanssa käymiemme keskustelujen kuluessa sain nimittäin Yhdysvalloissa MIT:ssä toimivalla professori Bengt Holmströmillä mielenkiintoisen tiedon⁴⁰⁵, että hänellä saattaisi olla uutta kiinnostusta alkaa asteittain lisätä läsnäoloaan suomalaisessa korkeakoulumaailmassa.⁴⁰⁶

Työryhmän työn tuloksena syntynyt muistio on kirjoitettu edellä esitettyjen ajatusten pohjalta.⁴⁰⁷ Ja tähän se siltä erää jäikin. Käytännössähän tämä merkitsee, että osuustoiminta on tosi-

⁴⁰⁵ Holmströmillä ei ollut tässä vaiheessa mitään tietoa Kasasen kanssa käymistämme keskusteluista, vaan hänen mielipiteensä tuli esille pikemminkin sivulauseenomaisena detaljina yleisemmän sähköpostikeskustelumme yhteydessä.

⁴⁰⁶ Keskusteltuamme asiasta ensin Kasasen kanssa ja tarkistettuani omien taustatahojeni reaktioita näin avautuneeseen uuteen mahdollisuuteen niin Pellervon johtokunnassa kuin Osuustoiminnan neuvottelukunnassakin, lähdimme etenemään kahdella rintamalla: Ensiksikin tiivistimme keskusteluyhteyttä Holmströmin kanssa. Kun saimme häneltä vihreää valoa selvitystemme jatkamiseksi, lähdimmekin nyt tutkimaan alkuperäistä suunnitelmaa mittavamman ja samalla laajemmalle pohjalle rakennettavan hankkeen (puhuttiin tasosta 1 milj. euroa/vuosi) rahoituspohjaa osuustoimintasektorin ohella myös valtiiovallan (Sailas/Linna) ja säätiöiden (erityisesti Jahnsson ja Liikesivistysrahasto) kanssa.

⁴⁰⁷ Siihen, että asia ei ehtinyt oman Pellervo-kauteni puitteissa edetä tämän pidemmälle, vaikutti prosessin loppuvaiheessa erityisesti kaksi asiaa: Ensiksikin kesän ja syksyn 2002 kuluessa ilmeni, että Holmström joutui MIT:ssä ottamaan hoitaakseen laitoksensa esimiehen tehtävät, joiden hän arvioi rajoittavan ainakin ensivaiheessa mahdollisuuksiaan Kauppakorkeakoululla jo vuoden 2003 alkupuolelle suunnitellun ajankäytön osalta. Kun myöskään Kauppakorkeakoulun päässä ei tuntunut löytyvän tarvittavalla aikataululla sopivaa henkilöä Holmströmin kotimaiseksi aisapariksi, asia jäi – edelleen myönteisessä hengessä – haudattuna. Paljon vakavamman takaiskun hanke koki kuitenkin osuustoimintapuolella, jossa kaikkien taustakeskustelujen ja monissa päätöksentekoeleimissä tehtyjen päätösten jälkeen, asian tullessa viimein konkreettisena resurssointia vaativana hanke-ehdotuksena käsiteltäväksi. Ilmeni, että varsinkaan suurimpien osuuskuntien liikehenjohto ei ollut sittenkään innostunut edellä selostetusta, prosessin kuluessa muutotuneesta suunnitelmasta. Se halusi nimenomaan tiukasti osuustoimintaan keskittyvää ja myös välittömämin yritysten kehittämistarpeita palvelevaa tutkimus- ja selvitys- sekä siihen liittyvää opetustoimintaa. Kun oma Pellervo-vastuuni loppui tämänkin hankkeen osalta vuoden 2003 alkukuukausiin, en ole enää seurannut entisellä yksityiskohtaisuudella asioiden jatkokehitystä. Olen kuitenkin ymmärtänyt, että

asiallisesti hukannut taas kerran⁴⁰⁸ – mielestäni lyhytnäköisyyttään – yhden merkittävän mahdollisuuden rakentaa ja vahvistaa sekä oman tieteellistä pohjaansa että yhteiskunnallista legitimitettiinsä. Tämä on erittäin valitettavaa osuustoiminnan kehittämisen ja kehittymisen kannalta, eikä sitä enää pelasta se, että hanke [so. osuustoiminnan korkeakouluopetuksen ja tutkimuksen edistäminen] on edelleen työstettävänä korkealla prioriteetilla Osuustoiminnan neuvottelukunnan asialistalla (ks. OT 2004b).

Vaikka tämä ei omalta osaltani ollutkaan ensimmäinen pettymys tässä jo aikaisemmin ikuisuuskysymykseksi muodostuneessa maraton-hankkeessa, niin sitäkin karvaamalta se tällä kertaa maistui, kun asia tuntui jo viimein nytkähtäneen eteenpäin.

Muistio uuden, vertailevaan omistuksen ja organisaatioiden tutkimukseen keskittyvän keskuksen toiminnasta Helsingin kauppakorkeakoululla

Kesäkuu 2002

1 Johdanto

Tässä muistiossa esitellään suunnitelma vertailevaan omistuksen ja organisaatioiden tutkimukseen keskittyvän keskuksen perustamiseksi Helsingin kauppakorkeakoululle. Aihepiiriin liittyvän opetuksen ja tutkimuksen kehittämistä suunnittelevan työryhmän asettamisesta sovittiin Helsingin kauppakorkeakoulun rehtorin Eero Kasasen vieraillessa Osuustoiminnan neuvottelukunnan kokouksessa 1. helmikuuta 2002. Työryhmä kokoontui ensimmäisen kerran maaliskuun 13. päivänä 2002. Siihen ovat kuuluneet jäsenenä Pellervo-Seuran puolesta toimitusjohtaja Samuli Skurnik, hallintojohtaja Veikko Hämäläinen, tutkimusjohtaja Raija Volk (PTT) sekä Helsingin kauppakorkeakoulun puolesta professorit Pertti Haaparanta ja Risto Tainio, toimitusjohtaja Matti Pulkkinen (LTT-tutkimus Oy) sekä tutkija Panu Kalmi. Tämä työryhmän laatima muistio on suunnattu niille tahoille, joiden työryhmä uskoo olevan kiinnostunut asiasta ja pystyvän edesauttamaan suunnitelmien toteuttamista.

Osuuskunnat, keskinäiset yhtiöt sekä voittoa tavoittelemattomat yhdistykset ja säätiöt tuottavat merkittävän osan hyödykkeistä ja palveluista kaikissa läntisissä teollisuusmaissa, ja ne ovat myös tärkeä osa kehittyvien maiden ja Itä-Euroopan siirtymätalousmaiden taloudellista rakennetta. On myös yleistä, että osakeyhtiöissä joku yrityksen sidosryhmistä toimii yrityksen omistajana: Esimerkiksi henkilöstön omistus on kovassa kasvussa sekä Euroopassa että Yhdysvalloissa. Kauppiasomisteiset kauppaketjut ovat yleisiä useissa maissa.

Osuuskunnilla, keskinäisillä yhtiöillä ja yhdistyksillä on yhteistä myös kansanvaltainen hallintotapa sekä omistuksen ja liiketoimintaan osallistumisen kiinteä yhteys. Myös tämä tekee niistä hyvin nykyaikaisia liiketoiminnan muotoja, kun yhteiskuntavastuun, osallistumisen ja yhteisöllisyyden merkitys arvoilmapiiirissä korostuu. Yhä useammat ihmiset halua-

em. laaja-alaisemmasta ja -pohjaisemmasta hankkeesta on ainakin tässä vaiheessa luovuttu (ks. Kalmi 2003). Käsitykseni mukaan tämä asia on muutoinkin yhä edelleen lähtökuopissa (ks. OT 2004b: 18–21).

⁴⁰⁸ Eihän pellervolaisille kelvannut 1940-luvulla V.J. Sukselainen (Henttinen 1999: 174–175, 177; ks. myös liite 9) eikä 1950-luvulla Paavo Kaarlehto (ks. Huhtaniemi 2003), jotka molemmat tekivät sittenkin kumpikin tahoillaan – Sukselainen politiikassa ja Kaarlehto ensin maatalouspoliittisessa tutkimuksessa ja myöhemmin kaupapolitiikassa – mittavan uran suomalaisen yhteiskunnan palveluksessa.

vat vaihtoehtoja voiton maksimoinnille. Tämä kehitys on yleismaailmallista, ja poliittiset päättäjät ovat tiedostaneet asian tärkeyden. Euroopan komissio ja parlamentti ovat valmisteellut tiedonantoja, jossa se korostaa kolmannen sektorin, osuustoiminnan, ja henkilöstöomistuksen merkitystä modernissa taloudessa. Asiaan on kiinnittänyt huomiota myös YK, joka päätöslauselmassaan joulukuulta 2001 velvoittaa jäsenmaitaan huolehtimaan osuustoiminnan opetuksen kehittämisestä kaikilla koulutustasoilla.⁴⁰⁹

Suomessa erilaisten organisaatiomuotojen kirjo on ollut erityisen rikas. Maa- ja metsätaloudessa osuuskunnat ovat vastanneet merkittävästä osasta tuotantoa jo 1900-luvun alkupuolelta lähtien. Pankkialalla osuus- ja säästöpankit ovat olleet merkittävät erityisesti vähittäispankkitoiminnassa. Vähittäiskaupan alalla sekä osuuskaupat että kauppiaiden omistamat K-kaupat ovat olleet johtavassa asemassa. Energiahuoltoa sekä puhelinalaa ovat alun perin kehittäneet kunnalliset yhtiöt ja yhdistykset osuuskuntien ohella. Vakuutuslalla keskinäiset yhtiöt ovat kilpailleet tasaveroisesti sijoittajaomisteisten yritysten kanssa. Terveystaloudella voittoa tavoittelemattomat yhdistykset ja säätiöt ovat olleet toimialan pioneereina. Listaa voisi jatkaa usein esimerkein. Nämä yritykset eivät ole merkittäviä ainoastaan Suomen taloushistoriassa, vaan ne ovat olennainen osa modernia markkinataloutta. Useiden osuustoiminnallisten yritysten markkinaosuus on noussut 1990-luvulla. 1990-luvun jälkipuoliskolla nähtiin myös uusien osuustoiminnallisten pienyritysten määrän voimakas kasvu. Vuonna 2002 astui voimaan uusi laki osuuskunnista, joka entisestään lisää tämän yritysmuodon houkuttelevuutta.

Näin ollen on sitäkin yllättävämpää todeta, että talous- ja kauppatieteiden tutkimuksessa – niin Suomessa kuin yleisemmin Euroopassa – tämän laajan yritysten joukon käsittely on jäänyt vähäiselle huomiolle. Esimerkiksi yrityksen omistukseen keskittyvässä corporate governance -kirjallisuudessa käsitellään lähinnä pörssiyrityksiä. Mikrotalousteorian opetuksessa käsitellään yleensä vain voiton maksimointia yrityksen tavoitteena. Rahoituksessa tarkastellaan osakeyhtiöiden rahoitusta. Ei liene liioittelua väittää, että kauppatieteiden maisteriksi voi valmistua tietämättä, mitkä ovat esimerkiksi osuuskunnan keskeiset tunnusmerkit.

Helsingin kauppakorkeakoulun ja Pellervo-Seuran yhteinen aloite vaihtoehtojen ja täydentävien yritys- ja omistuksen muotojen tutkimukseen keskittyvästä tutkimuskeskuksesta (johon jatkossa viitataan termillä Keskus) pyrkii omalta osaltaan poistamaan tätä merkittävää teorian ja käytännön välistä kuilua. Hankkeen taustalla on ajatus, jonka mukaan vaihtoehtojen yritys- ja omistuksen muotojen parempi teoreettinen tuntemus ja täsmällisempi empiirinen tietämys parantaisivat näiden yritysten itsetuntemusta ja menestymisedellytyksiä ja näin myös lisääisivät näiden yritys- ja omistuksen muotojen tunnettavuutta ja arvostusta. Keskus perustehtävänä on tehdä korkeatasoista tieteellistä tutkimusta näistä yritys- ja omistuksen muodoista ja antaa myös opetusta aiheesta. Keskus tutkimuksen painopistealue on vaihtoehtojen ja täydentävien omistus- ja organisaatiomuotojen tutkiminen (osuuskunnat, keskinäiset yhtiöt, voittoa tavoittelematon sektori, julkiset yritykset) ja näiden vertailu yritystoiminnan valtavirtaan.

Keskus tarkoituksena ei ole kuitenkaan millään muotoa toimia voiton maksimoivaa yritystoimintaa vastaan vaan pikemminkin tarjota vaihtoehtoja vallitsevalle shareholder value -paradigmalle. Tahdomme korostaa vertailevan tutkimuksen merkitystä. Esim. osuus-

409 Ks. esim. Co-operatives in Enterprise Europe, Commission draft consulting paper, joulukuu 2001, Financial Participation of Employees in the European Union, commission staff working paper, heinäkuu 2001, Co-operatives in Social Development, Report of the Secretary General, joulukuu 2001.

kuntamuodon parempi ymmärtäminen tuo varmasti uusia perspektiivejä myös yleiseen yrityksen teoriaan.

Keskuksen toiminnasta tulee olemaan merkittävää suoraa hyötyä sen toimintaa rahoittaville yrityksille. Keskus lisää osuustoiminnallisten yritysten, keskinäisten yhtiöiden, kolmannen sektorin ja muiden vaihtoehtoisten yritysmuotojen tuntemusta. Tämä helpottaa myös yritysten rekrytointia. Lisäksi Keskus tulee järjestämään yhteistyössä Helsingin kaupakorkeakoulun yhteydessä toimivan arvostetun LTT-tutkimuksen kanssa koulutusta, seminaareja ja tilaustutkimusta, jotka ovat suunnattu yritysten tarpeita vastaaviksi.

Keskuksen toiminnalla on myös laajempaa yhteiskunnallista hyötyä. Esimerkiksi valtiolta pystyy paremman tietämyksen pohjalta kehittämään paremmin lainsäädännöllä yritystoiminnan puitteita. Lisääntyneen tietämyksen ansiosta eri yritysmuotoja voidaan käyttää mahdollisimman monipuolisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Tämä puolestaan johtaa resurssien tehokkaampaan käyttöön kansantaloudessa ja lisää näin maamme talouskasvua ja parantaa kilpailukykyä.

2 Tutkimus ja opetus

Koska aihetta on laiminlyöty kauppatieteiden tutkimuksessa näin kauan, on selvää, että Keskuksen merkittävin tehtävä tulee olemaan luoda perustutkimusta aiheesta. Keskuksen päämääränä on myös tehdä korkeatasoista soveltavaa tutkimusta. Keskus tulee tekemään myös suoraan yrityksen tarpeista lähtevää tilaustutkimusta yhteistyössä LTT-tutkimuksen kanssa.

Keskus tulee pitämään näyttävää kansainvälistä profiilia. Keskuksen omat tutkijat julkaisevat kansainvälisissä huippujulkaisuissa. Keskus toimii myös foorumina kansainväliselle tutkimukselle. Keskuksen tarkoituksena on järjestää kansainvälisen tason konferensseja ja kutsua alan huippututkijoita Helsinkiin luennoimaan. Ulkomaalaisia tutkijoita kutsutaan myös vieraileviksi tutkijoiksi Keskukseen. Keskuksen henkilökuntaan on myös tarkoitus rekrytoida kansainvälisesti parhaat kyvyt, joten nämä tehtävät ovat myös ulkomaalaisten haettavissa.

Tutkimusaiheen moniulotteisuuden vuoksi tutkimusote tulee olemaan monitieteellinen ja tieteiden välistä yhteistyötä rohkaiseva. Aihetta voidaan tutkia kansantaloustieteen, johtamisen, rahoituksen, markkinoinnin, yritysjuridiikan, talousmaantieteen ja muidenkin kauppatieteen alojen näkökulmasta. Tarkoituksena on, että aiheesta kiinnostuneet HKKK:n opiskelijat kaikista näistä aineista pystyisivät Keskuksen avustuksella syventämään tietämystään ja esim. tekemään lopputyönsä aiheesta. Keskuksen merkittävä vahvuus tulee olemaan se, että siinä on useiden eri tieteenalojen ammattilaisia, jotka tekevät tutkimusta koko yritys- ja organisaatiomuotojen kentästä. Tämä luo pohjaa hedelmälliselle vuorovaikutukselle eri tutkimusotteiden välillä.

Keskuksen tutkimusorientaatio tulee riippumaan paljolti siitä, keitä henkilöitä Keskuksen toimintaan osallistuu. Keskuksen toimintaan pyritään saamaan parhaat mahdolliset käytettävissä olevat voimat. Lisäksi Keskuksen henkilökunta toimii yhteistyössä HKKK:n muun henkilökunnan kanssa. HKKK:n vahvat henkilöstöresurssit ovat siis myös Keskuksen toiminnan voimavara.

Tutkimuksen ohella Keskuksen perustehtäviin kuuluu myös opetuksen antaminen. Perusopintojen tasolla Keskuksen tehtävä on lisätä opiskelijoiden tietämystä eri omistus- ja

organisaatiomuodoista. Aine- ja syventävissä opinnoissa perehdytään sitten syvällisemmin aihepiiriin opiskelijan oman tieteenalan näkökulmasta. Aiheen opetus integroidaan myös kansainvälisten mallien mukaan luotavaan strategisen johtamisen maisteriohjelmaan. Tavoitteena on, että merkittävä määrä opiskelijoita tekee vuosittain gradunsa omistus- ja organisaatiomalleista ja että tutkijaorientoituneet opiskelijat jatkavat aiheen parissa aina lisensiaatti- ja väitöskirjatasolle asti.

Kun opiskelijat tutustuvat vaihtoehtoihin yritysmuotoihin opetuksen kautta, heidän kiinnostuksensa toimia näiden yritysten johtajana, työntekijänä tai luottamushenkilönä kasvaa. Toisaalta virkamiesuralle tähtäävät opiskelijat saavat tarvittavat perustiedot eri yritysmuodoista. Varsinkin paikallistason hallinnossa toimivat virkamiehet joutuvat säännöllisesti tekemisiin muiden kuin osakeyhtiömuotoisten yritysten kanssa.

Helsingin kauppakorkeakoulu instituutiona takaa mahdollisimman korkeatasoisen ympäristön Keskukseen tekemälle tutkimukselle ja opetukselle. Keskuksen henkilökunta tekee yhteistyötä johdon täydennyskoulutusta antavien organisaatioiden kanssa (esim. JOKO, Pellervo-instituutti, JTO) sekä tutkimuslaitosten kanssa. Keskuksen toiminnassa pyritään myös yhteistyöhön muiden yliopisto- ja ammattikorkeakoulujen kanssa aihepiiriin liittyvän tutkimuksen ja opetuksen suhteen.

Keskukseen budjetiksi kaavaillaan noin miljoona euroa vuodessa. Hankkeelle pyritään saamaan pitkäjänteinen, noin kolmanneksen kuluista kattava perusrahoitus valtion budjetin kautta. Muuta rahoitusta hankitaan tutkimussäätiöiden, yritysten sekä Helsingin kauppakorkeakoulun tukisäätiön kautta. On tärkeää, että Keskuksella on käynnistämismuodossa riittävä rahoituksellinen pohja, joka takaa sen toiminnan useammaksi vuodeksi eteenpäin.

Keskuksen nimestä ei ole vielä tehty päätöstä. Nimessä tulisi tulla esiin Keskuksen vertaileva ja monitieteellinen luonne ja keskittyminen omistuksen ja organisaation tutkimukseen. Seuraavia vaihtoehtoja on esitetty:

Center for Comparative Enterprise Governance and Ownership

Center for Comparative Research of Organisational Forms

Center for Comparative Organisation and Ownership Research

3 Lopuksi

Tämän muistion tarkoitus on informoida mahdollisia rahoittajatahoja ja muita sidosryhmiä sekä herättää keskustelua. Muistiossa käsiteltiin Keskuksen keskeisiä tavoitteita, mutta useimmat käytännön toimenpiteet ovat vielä avoimia. Otamme erittäin mielellämme hankkeen eri sidosryhmiltä vastaan kehittämis ehdotuksia. Ajatuksena on, että Keskusta kehitetään vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien kanssa.

Liite 16 OKO:n pääjohtajan vuoden 1992 viesti pellervolaiselle luottamus- ja järjestöjohdolle

OKO:n pääjohtaja Pauli Komin puherunko kesäkuussa 1992 pellervolaisten keskusliikkeiden hallintoneuvostojen puheenjohtajien yhteistyöpalaverissa (Komi 1992).

OSUUSPANKKIEN KESKUSPANKKI OY

8.6.1992

PELLERVOLAISEN YHTEISTYÖN KEHITYSNÄKYMÄT

I Yrityksen menestyttävä omalla toimialallaan (paras menestyy)

- markkinat ratkaisevat lähestymistavan; asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen
- vahvuusalueet, painopistealueet valittava. Vahvuuksilla tehdään kassavirta – ei heikkouksilla
- kilpailu ratkeaa liiketoimintatasolla

II Yritysten yhteistyö pankin näkökulmasta

Perusvaatimuksena kaikille liiketoiminnalle pankin kanssa asioitaessa

- toiminnan kannattavuus (Roe, Sipo)
- vakavaraisuus
- kassavirran terveys (= operatiivinen kassavirta kattaa juoksevat menot ja korvausinvestoinnit)
- tulevaisuuden näkymät/kilpailutilanteen analyysi (EY)
- Luotonmyöntämistilanteessa (vakuussuoja)

→ Nämä ovat asioita, joissa pankki ei voi tehdä kompromisseja – asioiden hoitotason on oltava hyvä

III Yrityksen laajamittainen yhteistyö tuo esille rahoituksen näkökulmasta uusia ulottuvuuksia

- vakavaraisuusvaatimukset (8 %)
- riskikeskittymät (max. 25 %)

IV Pääomamarkkinoilla (velkainstrumentit) problematiikka lisääntyy edelleen

- perusvaatimukset kovenevat, koska kilpailevia vaihtoehtoja on paljon
- lisäksi
 - mikä sijoituskohde on?
 - mikä sen ydinliiketoiminta
 - miten toimialojen kannattavuudet ovat verrattuna kilpailijoihin?
- pankki voi olla markkinatakaajana (market maker) vain terveelle liiketoiminnalle

V Pellervolaisen tai lähellä olevan osakeyhtiömuotoisen liiketoiminnan peruselementteihin ovat kuuluneet/on ajateltu

- suostumuslausekkeet
- omistusrajoitukset
- luovutusrajoitukset
- äänivaltarajoitukset

→ Mikäli toimintoja kehitettäessä pyritään suurempaan yrityskokoon valtakunnallisesti/kansainvälisesti oman pääoman ehtoisia markkinoita ei saa unohtaa – vakavaraisuutta turvattava myös tällä tavalla

→ Osakemarkkinoita ajateltaessa tulee ymmärtää, että erilaisista rajoituksista jouduttaneen tulevaisuudessa (EY) luopumaan ja ajatukset tulisikin ohjata liberaalimpaan suuntaan jo nyt, tämä edellytys (muiden ohessa) myös menestyksellisille emissioille

VI Laajempaa yhteistyötä harkittaessa rahoittajan näkökulmasta tulisi tarkoin miettiä ja laskelmin osoittaa, mitä lisäarvoa eri toimialat toisilleen tuovat

- omistus eri käsissä tällä hetkellä
- liha/maito/rehu
- mylly/päivittäistavarakauppa/maataloustavarakauppa (pankki/vakuutusyhtiö)
- kaikilla oma bisneslogiikka, muutamat harvat yhteiset, selvästi näkyvissä olevat yhtymäkohdat voi hoitaa ilman yritysjärjestelyjä esim. yhteistyösopimuksin
- Ei ole mieltä yhdistää heikosti kannattavia tai selkeän uhan alla olevia toimialoja terveisiin
 - ongelmat on ratkottava erillisinä yhtiöinä
 - rakenneratkaisut tulevat vasta sitten, jos businesslogiikka antaa sille perusteet
 - yritysten terve liiketoiminta lähtökohtana
 - eri toimialojen sisällä käytävä kilpailu syö voimavaroja ja heikentää yrityksiä
- liiketoiminnan ”hektisyys” vaatii yhä nopeampaa päätöksentekoa ja korostaa toimivan johdon roolia
 - tämä asettaa suuren haasteen osuustoiminnalliselle yritysmuodolle, joka suu-remmissa päätöksissä on perinteisesti nojannut laajaan konsensukseen hallinnon piirissä
- Tämä myös selkeästi asettaa kysymyksenalaiseksi ”suuren järjestelyn” pellervolaisessa yritystoiminnassa, koska sellainen olisi omiaan etäännyttämään lopullista päätöksentekijää varsinaisesta liiketoiminnasta

VII Lopuksi

- toimialan/yritysten strategisen suunnittelun lähdettävä ostajista/markkinoista
 - tarpeet
 - tuotteet/palvelut
 - vahvuudet/heikkoudet, uhat/mahdollisuudet (SWOT)
 - strategian valinta (painopisteet – toimintatapa)
 - resurssien hankinta
- strategiaa ei voida suunnitella ”ylhäältä alas”; esim. katto-organisaatio tekee makroselvitysten pohjalta strategiavalinnat/painopisteet, jotka ’annetaan’ eri toimialojen yrityksiin
- hallinnon rooli
 - yritys/yritysröhmän tasolla aktiivinen mukanaolo toimintalinjojen, painopistealuiden määrittelyssä; Op-ryhmässä hyvä kokemus (OKO-80, OP 85, OP 90 ja Suunta 2002)
- yhteistyökuviot projektikohtaisesti, yritystasolla
- Pellervo-Seura niissä asioissa, jotka on vahvistettu, mm. lainsäädännön ja yritysmuodon kehittäminen ja edunvalvonta viranomaisiin päin
- yleisstrategiasta ei löydy lisäarvoa

Liite 17 Mitä se menestyminen oikein on? – Osuustoiminnan panos suomalaisen globalisaatiostrategiaan

Suomalaisen osuustoiminnan piirissä laadittiin 2000-luvun alkuvuosina Pellervo-Seuran aloitteesta ja vetovastuulla uusi moderni ja ajan tasalla oleva yleisesite (P-S et al. 2003b), johon nykyaikaisen osuustoiminnallisen ajattelun ja liiketoimintafilosofian keskeiset elementit pyrittiin kiteyttämään ja kirjaamaan niin ymmärrettävään muotoon, että tavallinen kadunmies ja -nainen pystyisivät sen ymmärtämään ja sisäistämään. Alla on tähän esitteeseen sisältyvä teksti.

”

Mitä se menestyminen oikein on?

Sitäkö, että ollaan kaikki optiomiljonäärejä?

Voi se olla muutakin. Esimerkiksi tasa -arvoa, vastuunkantamista ja muista ihmisistä välittämistä. Kaupankäynnissäkin. Kuulostaako radikaalilta? Juuri tätähän monet aikamme edelläkävijät perää nkuuluttavat. Asenneilmastossa vahvistuu **yhteisöllisyys**. Jos ajatus demokratiasta, vastuusta ja kestävästä kehityksestä kilauttaa hyviä kelloja sinun sisimmässäsi, olet mukana ajan hengessä. Voit hyvin päätyä osuuskaupan tai osuuspankin asiakasomistajaksi. Tai vaikkapa osuusmeijerin työntekijäksi. Olet ehkä metsänomistajana tai maanviljelijänä jäsenenä muussa osuuskunnassa. Sinulla on mahdollisuus tulla eturivin vaikuttajaksi. Suomessa tai maailmalla. Ota vaihtoehtoista ja mahdollisuksista selvää. Osuustoiminnassa voit omilla teoillasi – esimerkiksi ostopäätöksilläsi – ohjata kehityksen kulkua siihen suuntaan, jota itse pidät oikeana.

Markkinataloudessa osuustoiminta edustaa ihmisen kokoista taloutta.

Osuustoiminta perustuu arvoihin ja periaatteisiin, jotka ovat eläneet käytännön yritystoiminnassa jo yli 150 vuotta

PERUSARVOT

- omatoimisuus
- omavastuu
- demokratia
- tasa-arvo
- oikeudenmukaisuus
- solidaarisuus

EETTISET ARVOT

- rehellisyys
- avoimuus
- yhteiskunnallinen vastuu
- muista ihmisistä välittäminen

Osuustoiminnassa monet, samaan suuntaan ja samaan aikaan toimivat ihmiset muodostavat yhteisen markkinavoiman. Osuuskunnat ovat **jäsenyhteisöjä**, joissa toimitaan jäsen ja ääni -periaatteella. Tavoitteet ja toimintatavat päätetään yhdessä ja niihin sitoudutaan. Myös voitot jaetaan sen mukaan, miten paljon kukin jäsen on osuuskunnan palveluita käyttänyt. Monet eri toimialan osuustoiminnalliset yritykset – mm. osuuspankit ja -kaupat, elintarviketeollisuus, keskinäiset Lähivakuutukset, Metsäliitto – osoittavat, että jäsenyhteisöt menestyvät liiketoiminnassa yhtä hyvin kuin pääomapohjaiset osakeyhtiötkin. Edelläkävijöiksi ne ovat nousseet esimerkiksi asiakasomistajien bonus -järjestelmien kehittämisessä.

Yhteistä hyvinvointia.

Osuuskunnat ovat yrityksiä, joiden tavoitteena on menestyä liiketoiminnassa. Pelkkä voitonmaksimointi ei silti sanele suuntaa. Myös maalaisjärjellä, kokemuksen tuomalla viisaudella ja arkielämän 'hiljaisella tiedolla' on mahdollisuus tulla hyödynnetyksi päätösten teossa. Osuustoiminta edistää näin markkinoiden kehittymistä **tavallisten ihmisten kannalta myönteiseen suuntaan**. Esimerkkinä tälläisestä vastuullisesta suuntautumisesta on elintarviketuotannon ruokaketjun määrätietoinen kehittäminen turvallisiksi ja eettiseksi.

Nykyaikaisessa osuustoiminnassa halutaan 'ajatella globaalisesti, mutta toimia paikallisesti'.

Osuustoiminnallinen verkostotalous on tärkeä tasapainottaja. Koko yhteiskunnalle on etua siitä, ettei valta keskity yksinomaan suurille maailmanlaajuisille yrityksille. Ja siitä, että Suomen eri alueet kehittyvät tasapuolisesti. Niin kuin siitäkin, ettei synny kahtiajakoa maaseudun ja kaupungin, rikkaiden ja köyhien, menestyjien ja syrjäytyneiden välille.

Demokraattinen, ihmisläheinen tapa toimia on osoittautunut meille suomalaisille sopivaksi. Jos ope niin hyvin, että nykyisin olemme maailman johtava osuustoimintamaa. Viime vuosina toiminta on laajentunut uusillekin aloille. Suomalainen osuustoiminta menestyy ja voi hyvin.

Minkälaisia yrittäjyyden ja vaikuttamisen mahdollisuuksia osuustoiminnalla on tarjota sinulle?

**Suomen kuluttaja -
osuustoiminnan liitto**

www.kanava.net

www.elanto.fi

www.tradeka.fi

Pellervo

www.osuustoiminta.coop

www.pellervo.fi

**Co-op
studies**

www.mtkk.helsinki.fi

”

Liite 18 Perustietoja Suomen 20 suurimman osuustoiminnallisen- ja muun yrityksen taloudesta ja hallinnosta sekä maailman ja Euroopan 20 suurimmasta yrityksestä vuosina 1980, 1989 ja 2002

I Suomen 20 suurinta osuustoiminta- ja muuta yritystä sekä keskeiset rahoituskonsernit

1980

	Yritys	Liike- vaihto mrd. mk	Henki- löstö 1000	Tulos Korj. tu- los/sipo mmk/%	Vakava- raisuus Oma po taseesta (%)	Hallintoneuvoton/hallituksen pj. sekä pääjohtaja ja/tai tj. (suluissa hn. ja hallit. jäsenten lkm sekä tj:n hallitusjäsenyys +/-)
1.	Neste	13,4	4,9	1218/29	37	Sundqvist (12)/Ihamuotila (7)/Ihamuotila (+)
2.	Kesko	11,8	6,4	120/11	35	Toivakka (30)/Mikkola (7)/Mikkola (+)
3.	SOK	7,9	9,5	- 9/10	20	Törmälä (18)/Luukka (8)/Luukka (+)
4.	OTK	6,0	10,1	- 41/10	9	Helle (39)/Salovaara (13)/Salovaara (+)
5.	Hankkija	5,8	8,6	.. / ..	12	Hakamäki (19)/Järvi (9)/Järvi (+)
6.	Valmet	4,9	20,2	- 91/7	15	Helle (14)/Matti (8)/Kankaanpää (+)
7.	Nokia	4,5	20,5	152/13	18	- /Tiivola (8)/Kairamo (-)
8.	Enso- Gutzeit	4,1	17,6	- 57/7	25	O. Lindblom (12)/Matti (9)/Salmi (+)
9.	Rauma- Repola	3,9	19,9	2/5	..	Makkonen 18)/Honkajuuuri (5)/Sere (+)
10.	A.Ahlström	3,3	14,0	59/8	30	- /B. Ahlström (10)/Mikander (+)
11.	Valio	3,3	4,0	40/ ..	11	Väänänen (+)/Ahola (?) /Ahola (+)
12.	Shell	2,8	0,8	110/ ..	8	
13.	Kemira	2,7	7,9	41/11	25	Matti (11)/Pessi (8)/Pessi (+)
14.	Outokumpu	2,7	9,5	36/8	20	Salonen (12)/Honkasalo (8)/Vou- tilainen (+)
15.	Wärtsilä	2,6	14,7	23/8	39	- /Horn (10)/Stolpe (-)
16.	IVO	2,6	4,0	76/7	15	Aitio (12)/Alajoki (8)/Alajoki (+)
17.	Yhtyneet Paperiteh- taat	2,6	9,2	239/23	28	Virkkunen (16)/Lassila (7)/Hakkarainen (+)
18.	Esso	2,5	0,7	.. / ..	17	
19.	Metsäliitto	2,4	8,1	60/13	23	Kivioja/V. Uusitalo/Wuoti/Sommar
20.	Rautaruuk- ki	2,3	7,5	- 35/4	29	Karjalainen (15)/Haavisto (8)/Haa- visto (+)
21.	Tuko	2,2	2,7	13/12	14	
22.	Kymi Kymmene	2,0	6,9	52/6	47	- /Tiivola (8)/Castrén (-)
23.	Teboil	2,0	0,6	.. / ..	13	
24.	Kone	1,9	11,3	37/11	24	- /H. Herlin (6)/P. Herlin (+)
25.	Serlachius	1,8	7,2	24/9	28	- /R. Serlachius (6)/G. Serlachius (+)
(26.)	(Tampella)	(1,7)	(7,8)			
[--]						

35.	Elanto	1,2	5,5	.. / ..	14	Koivisto (15)/Runko (7)/Runko (+)
36.	TLK	1,1	1,5	4/11	19	Mäkitammela (?) / Niemistö (?) / Niemistö (+)
42.	OK-Liha	1,0	2,4	.. / ..	5	Koivistoinen (?) / Nousiainen (?) / Lähteenmäki (?)
61.	LSO	0,8	1,1	.. / ..	..	Kuusvuori (37) / Hyrkkö (10) / Haapakoski (+)
67.	Haka	0,7	2,1	.. / ..	5	Salovaara (15) / Pelkola (7) / Pelkola (+)
74.	Itikka	0,6	0,9	3/7	24	Mäkitammela (35) / Sandelin (6) / Sandelin (+)
80.	Lihakunta	0,6	1,5	- 1/9	22	Pirhonen (25) / Väänänen (9) / Jauhiainen (+)
85.	Turun Ok	0,5	1,6	.. / ..	3	Sipilä (21) / Blomqvist (6) / Blomqvist (+)
91.	Helsingin Ok	0,5	2,5	.. / ..	12	Linturi (15) / Valjus (7) / Valjus (+)
113.	Maitojaloste	0,4	0,5	2/8	11	Mikkilä (35) / Mäki (37) / Koskenkorva (6/7) / Tulimaa (+)
115.	Tarmola	0,4	1,2	- 6/4	14	
122.	Karjaportti	0,3	0,7	- 2/6	23	Pekonen (35), Moisio (6), Viipuri (+)
135.	Päijät-Hämeen Ok	0,3	0,8	.. / ..	3	Uusitalo (?) / Toivonen (?) / Toivonen (+)
136.	Ok Ympäristö	0,3	0,6	0/10	6	Suorttanen (21) / Niiranen (5) / Niiranen (+)
138.	P-Karjalan Ok	0,3	0,6	.. / ..	9	Timonen (15) / Tuokko (5) / Tuokko (+)
(140.)	(Ok. Tuotanto)	(0,3)	(0,9)			
Yhteensä	# 1-20 (siitä ost.) -osuutoim. /pl Hja -muut /pl Nokia	92,1 (25,4) 31,4 /25,9 49,7 /46,9	185,1 (40,3) 46,2 /38,5 186,5 /173,8			

Osuustoiminnalliset yritykset rasteroitu

1989

Sijointus (v. 1980)	Yritys	Liikevaihto mrd.mmk	Henkilöstö 1000	Tulos Nettotulos/sipommk/%	Vakavarais. Omavaraisuusaste %	Hn./hallit. pj./pääj./tj. (suluissa hn. ja hallit. jäsenten lkm sekä tj:n hallitusjäsenyys +/-)
1. (1.)	Neste	34,9	11,9	1654/12	38	Sundqvist (13+5)/Ihamuotila (6)/Ihamuotila (+)
2. (2.)	Kesko	29,5	7,7	426/7	52	Rönkkö (30)/Utter (8)/Utter (+)
3. (7.)	Nokia	17,9	41,3	258/7	34	Tiivola (7)/Vuorilehto (8) /Vuorilehto (+)
4.	Eka-	17,9	22,6	157/6	13	Luttinen (28+3)/Rantala

(4.)	yhtymä					(10+1)/Rantala (+)
5. (9.)	Rauma-Repola	12,0	19,0	196/8	33	Korte (18)/Lassila (7)/Maomäki (+)
6. (14.)	Outokumpu	11,8	15,9	687/13	29	Lipponen (12)/Voutilainen (7)/Voutilainen (+)
7. (22.)	Kymmene	11,3	16,5	918/10	43	-/Tiivola (11)/C. Ehrnrooth (+)/G. Ehrnrooth (-)
8. (13.)	Kemira	11,0	16,0	253/9	24	Perho (12+4)/Pessi (7) /Pessi (+)
9. (3.)	SOK	10,8	7,3	79/11	20	Törmälä (36)/Lahti (6) /Lahti (+)
10. (8.)	Enso-Gutzeit	10,8	17,9	789/11	33	Rantala (13)/Salmi (8) /Härmälä (+)
11. (6.)	Valmet	10,3	19,1	0/7	34	Holkeri (15+3)/Kankaanpää (7)/Kankaanpää (+)
12. (-)	Metsä-Serla	8,7	13,0	471/11	32	-/Serlachius (8)/Sommar (+)
13. (17.)	Yhtyneet Paperitehtaat	8,4	12,9	593/9	48	Erma (10)/Lassila (8)/Hakkarainen (+)
14. (89.)	Amer	8,2	8,6	90/7	30	Rinta (19)/Salonen (6)/Salonen (+)
15. (5.)	Hankkija	7,5	10,4	48/11	12	Pietikäinen (20)/Tuomala (6)/Tuomala(+)
16. (34.)	Partek	7,3	13,5	385/12	44	- /Tallgren 8)/Björnberg (+)
17. (10.)	Ahlström	7,3	11,7	224/8	38	- /Gullichsen (10)/Ahlström (-)
18. (24.)	Kone	7,1	18,1	414/18	30	- /P. Herlin (7)/Wendt (+)
19. (11.)	Valio	6,4	4,2	-4/8	33	Varis (27)/Haka (5)/Haka (+)
20. (20.)	Rautaruukki	6,3	9,1	739/15	42	Pekkala (15+4)/Kivimäki (7)/Kivimäki (+)
21. (21.)	Tuko	6,1	5,1	54/9	23	Westerberg (20)/Kivinen (8)/Kivinen (+)
22. (26.)	Tampella	6,1	10,6	39/8	18	- /Wegelius (9)/Salo (+)
23. (93.)	YIT	6,0	8,6	197/20	17	Lassila (18)/Hanhinen (6) /Hanhinen (+)
24. (55.)	Asko	5,8	12,6	250/12	29	Hirvonen(6)/Pellonmaa (5) /Lares (+)
25. (28.)	Huhtamäki	5,5	9,4	123/10	35	Jauho (14)/Tarkka (8)/-Tarkka; 1.7. Peltola (+)
(27.)	(Polar)	(5,1)	(6,0)			
[-]						
26. (-)	Hankkija-Maatalous	5,2	1,1	60/18	13	Lahti (20), Tuomala (5), Kuusela (+)
41. (-)	Metsäliitto	2,9	2,8	100/13	36	Edustaj. (76)/Haavisto (29) /Onnela (9)/Puttonen (+)
45. (35.)	Elanto	2,5	5,7	-24/4	38	Tuomioja (15+2)/Runko (7+1)/Runko (+)
51.	LSO	2,2	2,6	22/9	18	Kuusvuori (64)/Hyrkkö

(61.)						(17)/Haapakoski (+/1-5), Häyry (+/6-12) ⁴¹⁰ [LSO Foods Oy: -/Hyrkkö (8)/Haapakoski (+/1-5), Häyry (+/6-12)]
59. (36.)	TLK	2,0	1,5	10/7	30	Penttilä (?) / Koskenmäki (?) / Koskenmäki (?)
77. (-)	Lihapolar	1,3	1,4	26/13	37	Vatanen (25) / Kullas (9) / Jauhiainen (+) [1990]
84. (-)	Meira	1,1	2,6	15/11	23	-/?/Haaman
86. (-)	Op-kiinteistökeskukset	1,1	1,0	34/10	15	..
88. (-)	Itikka-Li-habotnia	1,1	0,8	65/18	41	- /Vaismaa (6) / Paatelainen (+)
95. (122.)	Karjaportti	0,9	1,0	9/8	39	Pesälä (35) / Hietanen (6) / Viipuri (+)
98. (91.)	Helsingin Ok	0,9	2,4	72/16	32	Linturi (18) / Pasuri (7) / Pasuri (+)
99. (158.)	Ok Keski-maa	0,9	1,2	21/12	32	P. Lahti (21) / Liukkonen (5) / Liukkonen (+)
120. (136.)	Ok Ympäristö	0,8	0,7	19/15	36	Pesälä (21) / Ahtiainen (5) / Ahtiainen (+)
129. (-)	Satakunnan Ok	0,7	0,4	2/9	15	Niinimäki (24) / Jaakkola (5) / Jaakkola (+)
133. (113.)	Maitojaloste	0,7	0,4	2/10	22	Yrttimaa (38) / Mäki (6) / Kriikku (-)
136. (-)	E-Pohjanmaan Ok	0,7	0,6	4/11	17	Paavola (21) / Lähdesmäki (5) / Lähdesmäki (+)
141. (141.)	K-Pohjanmaan Ok. KPO	0,6	0,7	5/10	10	Määttä (23) / Eurola (6) / Eurola (+)
(142.)	(Pirkamaan Ok.)	(0,6)	(1,1)			
Yhteensä	# 1-20 (siitä ost.) -ost /pl. Hja - muut /pl. Nokia	227,1 (51,3) 76,9 /70,0 112,1 /99,3	238,2 (57,5) 84,4 /75,1 285,5 /250,2			

2002

Sijoi-tus (v. 1989)	Yritys	Liike-vaihto mrd.€	Henki-löstö 1000	Tulos nettotu- los/sipo €1000/%	Vakava-raisuus Omava-raisuus- aste, %	T/Pj:n edut koknaispalk- ka/irtis. korv /eläkeikä *) M€/v., kk, v.	Hn. ja hall. pj.- /pää- ja tj. (suluissa hn. ja hal- it. jäsenten lkm sekä tj:n hallitusjä- senyys +/-)
1. (3.)	Nokia	30,0	52,7	3 502/35	62	3,8/24/60	-/Ollila(9)/Olli-la(+)/Ala-Pietilä (-)
2. (-)	StoraEnso	12,8	43,9	-547/-1	45	1,4/18/60	-/Dahlbäck [S] (12)/Härmälä [SF]

⁴¹⁰ Nämä ovat LSO:n tiedoja. LSO/SOT-fuusio vuoden 1989 alussa nosti luvut epätavallisen korkeiksi.

							(+)
3.	Nordea (**)	12,4	34,8	1014/..	..	1,0/24/60	-/Dahlborg [S/pj.] /Peltola [SF/vpj.] (11+4)/Nordström (S/+)
4. (-)	Fortum	11,1	14,1	549/8	41	0,8/24/60	-/Vuoria (7)/Lilius (-)
5. (-)	UPM- Kymmene	10,5	36,9	516/8	45	1,2/24/60	-/Vainio (11) /Niemelä (+)
6. (12.)	Metsälii- to ⁴¹¹	8,9	31,0	131/6	37	0,6/..../.. **)	Lilland/Uusitalo /Oksanen
7. (2.)	Kesko	6,5	12,2	60/7	53	0,6/24/60	-/Kallio (8) /Honkala (?)
8. (6.)	Outo- kumpu	5,6	20,2	125/6	31	0,4/..../65	-/Wendt (8)/Juusela (-)
9. (-)	Metso	4,7	29,3	89/6	33	/..	-/Voutilainen (7) /Bergman(-)
10. (18.)	Kone	4,3	29,4	156/16	27	../24/65	-/Herlin (7) /Eiden (+)
11. (-)	Tamro	4,1	3,4	26/11	33	../..../60	-/Scheifele (?) /Kulvik (?)
12.	Varma- Sampo	3,8	0,8	.. / ..	..	-	Honkala (30) /G.Ehrnrooth (12) /Pitkänen (+)
13. (-)	Ilmarinen	3,4	0,7	.. / ..	..	-	Peltola (27)/Bergman (13)/Puro (+)
14. (9.)	SOK	3,0	4,1	49/8	36	-	Mikkonen (23+2) /Neilimo(8)/Neilimo (+)
15. (20.)	Rauta- ruukki	2,9	13,3	-54/0	31	../..../65	Bergman (10+4) /Viinanen (7) /Kivimäki (+)
16.	Sampo	2,9	6,0	387/ ..	..	0,8/24/60	-/?/Wahlroos (+)
17. (8.)	Kemira	2,6	10,4	-16/3	43	0,4/18/60	Kalli (15)/Hansén (6)/Pihlava (-)
18. (33.)	Wärtsilä	2,5	12,4	36/7	38	../..../60	-/Ehrnrooth (8) /Johansson (-)
19. (-)	Sanoma WSOY	2,4	15,2	40/7	45	0,6/24/60	- /Rauramo (11) /Syrjänen (+)
20. (-)	Sonera	2,2	8,2	-3979/- 62	41	0,6/24/60	- /Hintikka (?) /Koponen (?)
21. (25.)	Huhta- mäki	2,2	16,3	96/10	35	0,7/..../60	- /Sundbäck (7) /Peltola (+)
22. (-)	Elcoteq Network	1,8	8,1	17/9	37	0,4/..../60	- /Toivola (6) /Kurkilahti (-)
(23.)	(Ahl- ström)	(1,8)	(6,8)				
[-]							
25. (-)	Inex Part- ners	1,7	2,2	4/12	22		- /Lähteenmäki (8) /Haaman
28. (19.)	Valio	1,6	4,4	3/3	40		Hakola (23+4)/In- kinen (5)/Kuusela (+)
40. (4.)	Trade- ka ⁴¹²	1,2	5,0	30/12	45		Pohjola (25+2) /Syrjänen (6+1+1)

⁴¹¹ M-real Oyj, vuonna 1989 Metsä-Serla

							/Remes (+)
58. (-)	Osuus- pankki- keskus	0,8	2,3	98/-	-		Penttinen (?) /Tanskanen (?) /Tanskanen (+)
64. (-)	Atria	0,7	3,3	14/8	43		Vornanen (19) /Penttilä (7) /Paatelainen (+)
70. (51.)	HK Ruo- katalo ⁴¹³	0,6	4,9	22/12	45		- /Borgström (5) /Palokangas (+)
72. (98.)	Helsingin Ok HOK	0,6	3,7	18/19	63		Leskinen (18) /Hiltunen (5) /Hiltunen (+)
99. (45.)	Elanto	0,4	1,5	11/9	41		Luhtanen (15+2) /Lehto (5+1) /Ihto (-)
115. (141.)	Ok KPO	0,3	1,1	17/19	60		Taanila (21)/ Eurola (6)/Eurola (+)
118. (99.)	Keskimaa Ok	0,3	1,1	15/14	56		Kutinlahti (21) /Niemelä (5) /Niemelä (+)
120. (?)	Ok Hä- meenmaa	0,3	1,0	10/22	36		Lindqvist (?) /Nie- mi (?) /Niemi (+)
132. (205.) ??	Ok Pee- ässä	0,3	0,7	13/21	48		Sonninen (+) /Sauk- konen (?) /Saukkonen (+)
141. (143.)	Turun Ok	0,3	1,0	3/9	39		Vanto (24)/Autio (6)/Autio (+)
144. (136.)	Etelä-Poh- janmaan Ok	0,3	0,7	7/18	34		Taimi (21) /Lähdes- mäki (5) /Lähdes- mäki (+)
149. (142.)	Pirkan- maan Ok	0,2	0,7	13/20	44		Pentti (24) /Tolonen (6) /Tolonen (+)
150. (230.)	Ok Arina	0,2	1,2	7/12	53		Laaksonen(21) /Puutio (5)/Puutio (+)
165. (203.)	Ok Suur- Savo	0,2	1,0	11/19	51		Huiskonen (?) Laukkanen (?) Laukkanen (+)
168. (120.)	Ok Ym- päristö	0,2	0,6	8/11	59		Ukkola (21) /Vehmas (5) /Vehmas (+)
178. (162.)	Salon Seudun Ok	0,2	0,9	3/8	39		Koivisto (?) /Jääskeläinen (?) /Jääskeläinen (+)
Yh- teen- sä ⁴¹⁴	#1-20 (siitä ost) - ost. - muut /pl Nokia	136,9 (11,9) 21,5 107,9 /79,7	379,0 (35,1) 70,1 332,8 /286,9				

⁴¹² Vuonna 1989 Eka-yhtymä

⁴¹³ Vuonna 1989 LSO & LSO Foods

Lähteet: TE 1981, 1989 ja 2003a; HS 2004c: B1 (osa tiedoista vuodelta 2002 ja osa vuodelta 2003)

*) Osuustoiminta määritelty omistustaustan mukaan

**) Huom! Finanssikonsernit mukana vain vuonna 2002 (eivät ole mukana 20/20-vertailuissa)

II Maailman 20 suurinta yrittystä

1980

Sija	Yritys	Liikevaihto USD mrd./€B	Työllisyys 1000 hlöä	Markkina-arvo USD mrd.
1.	Exxon	102,5/108,8	177,0	34,8/36,9
2.	Royal Dutch Petrol.	82,2/87,2	161,0	..
3.	Shell	79,2/84,0	161,0	..
4.	Mobil	59,2/62,8	212,8	17,2/18,2
5.	General Motors	57,7/61,2	746,0	13,4/14,2
6.	Mitsui	53,9/57,2	..	..
7.	Texaco	51,2/54,3	66,7	12,9/13,7
8.	Mitsubishi	50,8/53,9	..	..
9.	BP	49,3/52,3	143,4	..
10.	Chevrontexaco	40,2/42,7	40,2	17,0/18,0
11.	Ford	37,1/39,4	426,7	2,4/2,5
12.	Itochu	36,9/39,2	..	..
13.	Marubeni	35,0/37,1	..	..
14.	Sumitomo	30,7/32,6	..	..
15.	IBM	26,2/27,8	341,3	39,6/42,0
16.	Sears Roebuck	25,2/26,7	390,0	4,8/5,1
17.	General Electric	25,0/26,5	402,0	14,0/14,9
18.	Citigroup	23,7/25,1	..	3,0/3,2
19.	Atlantic Richfield	23,3/24,7	53,4	15,1/16,0
20.	Nissho Iwai	23,1/24,5	..	..
Yhteensä		912,4 /968,1	(3 321,5)	(174,2/184,8)

⁴¹⁴ Finanssikonserneja, jotka otettiin mukaan Talouselämän vertailuihin vasta 1990-luvun lopulla, ei ole laskettu vertailukelpoisuuden säilyttämiseksi mukaan vertailtaessa 20 suurimman osuustoiminnallisen ja muun yrityksen lukuja.

1989

Sija (v. 1980)	Yritys	Liikevaihto USD mrd./ €B	Työllisyys 1000 hlöä	Markkina-arvo USD mrd./€B
1. (6.)	Mitsui	126,4/134,1	10,8	10,5/11,1
2. (5.)	General Motors	123,2/130,7	775,0	25,6/27,2
3. (12.)	Itochu	120,4/127,7	7,3	11,7/12,4
4. (8.)	Mitsubishi	118,0/125,2	8,0	18,7/19,8
5. (14.)	Sumitomo	111,8/118,6	6,2	9,5/10,1
6. (13.)	Marubeni	110,7/117,5	10,0	9,9/10,5
7. (11.)	Ford	96,1/102,0	366,6	20,6/21,9
8. (1.)	Exxon Mobil	86,7/92,0	104,0	62,5/66,3
9. (20.)	Nissho	86,3/91,6	7,2	4,8/5,1
10. (15.)	IBM	62,7/66,6	383,2	54,1/57,4
11. (2.)	Royal Dutch Petrol.	57,3/60,8	135,0	41,0/43,5
12. (33.)	Toyota	55,8/59,2	91,8	52,7/55,9
13. (17.)	General Electric	53,9/57,2	292,0	58,4/62,0
14. (16.)	Sears Roebuck	53,8/57,1	500,0	13,1/13,9
15. (?)	Nippon Life	53,1/56,3	..	..
16. (?)	Mobil	50,2/53,3	67,9	25,5/27,1
17. (?)	Hitachi	48,3/51,2	274,5	29,0/30,8
18. (9.)	BP	47,8/50,7	119,9	29,2/31,0
19. (29.)	Daimler-Benz	45,2/48,0	368,2	23,0/24,4
20. (?)	Tomen	43,6/46,2	3,2	4,0/4,2
Yhteensä		1 551,3/1645,9	(3 530,2)	(503,8/534,5)

2002

Sija (v. 1989)	Yritys	Liikevaihto USD mrd./ €B	Työllisyys 1000 hlöä	Markkina-arvo USD mrd./€B
1. (?)	Wal Mart	244,5/259,4	1 400,0	222,0/235,5
2. (?)	Royal Dutch/Shell G.	198,3/210,4	116,0	..
3. (18.)	BP	190,7/202,3	115,3	154,0/163,4
4. (2.)	General Motors	186,2/197,6	350,0	20,7/22,0
5. (8.)	Exxon Mobil	179,0/189,9	92,5	234,1/248,4
6. (7.)	Ford	162,6/172,5	350,3	17,7/18,8
7. (18.)	Daimlerchrysler	157,1/166,7	370,7	31,0/32,9
8. (13.)	General Electric	130,7/138,7	315,0	242,8/257,6
9. (11.)	Royal Dutch Petrol.	119,0/126,3	116,0	91,4/97,0
10. (12.)	Toyota	113,8/120,7	246,7	111,0/117,8
11. (1.)	Mitsui	100,9/107,1	36,1	9,7/10,3
12. (4.)	Mitsubishi	99,7/105,8	44,0	11,1/11,8

13. (??)	Total	97,5/103,4	121,5	91,7/97,3
14. (??)	Allianz	96,9/102,8	181,7	22,7/24,1
15. (??)	ING Group	94,7/100,5	113,1	32,9/34,9
16. (26.?)	Citigroup	92,6/98,2	255,0	180,9/191,9
17. (46.)	Chevrontexaco	91,7/97,3	53,0	71,0/75,3
18. (??)	Volkswagen	91,3/96,9	324,9	13,9/14,7
19. (22.)	NTT	88,0/93,4	213,1	68,6/72,8
20. (3.)	Itochu	85,8/91,0	4,6	4,6/4,9
Yhteensä		2 621,0/2780,9	5 262,3	(1 631,8/1 731,4)

III Euroopan 20 suurinta yritystä

1980

Sija	Yritys	Liikevaihto USD mrd./€B	Työllisyys 1000	Markkina-arvo USD mrd./€B
1.	Royal Dutch	82,2/87,2	161,0	..
2.	Shell	79,2/84,0	161,0	..
3.	BP	49,3/52,3	143,4	..
4.	E On	21,4/22,7	83,9	..
5.	BAT	17,9/19,0	177,0	..
6.	Siemens	17,6/18,7	344,0	..
7.	Philips	17,2/18,2	373,0	..
8.	Volkswagen	17,0/18,0	258,0	..
9.	Elf Aquitaine	17,0/18,0	49,3	..
10.	Renault	16,6/16,9	221,1	..
11.	Daimler-Benz	15,9/16,7	183,5	..
12.	Peugeot	15,7/16,2	245,0	..
13.	Hoechst	15,3/15,9	186,9	..
14.	Thyssen	15,0/15,9	152,1	..
15.	Bayer	14,7/15,6	181,6	..
16.	BASF	14,2/15,1	116,5	..
17.	Electricite de France	14,0/14,9	110,5	..
18.	Nestlé	13,8/14,6	152,7	..
19.	Imperial Chemic. Ind.	13,6/14,4	143,2	..
20.	Barclays	11,6/12,3	73,5	..
Yhteensä		469,2/497,8	3 517,2	

1989

Sija (v. 1980)	Yritys	Liikevaihto USD mrd./€B	Työllisyys 1000 hlöä	Markkina-arvo USD mrd./€B
1. (1.)	Royal Dutch	57,3/60,8	135,0	41,0/43,5
2. (3.)	BP	47,8/50,7	119,9	29,2/31,0
3. (11.)	Daimler-Benz	45,2/48,0	368,2	23,0/24,4
4. (??)	Fiat	41,1/43,6	286,3	20,3/21,5
5. (8.)	Volkswagen	38,7/41,1	257,6	9,6/10,2
6. (22.)	Unilever	34,7/36,8	296,0	23,5/24,9
7. (2.)	Shell	33,735,8	135,0	26,7/28,3
8. (7.)	Siemens	32,7/34,7	365,0	15,9/16,9
9. (18.)	Nestlé	31,2//33,1	196,9	20,7/22,0
10. (10.)	Renault	30,2/32,0	174,6	..
11. (7.)	Philips	30,0/31,8	304,8	6,9/7,3
12. (16.)	BASF	28,2/29,9	137,0	10,1/10,7
13. (4.)	E On	27,8/29,5	94,5	10,0/10,6
14. (13.)	Hoechst	27,2/28,9	169,3	10,0/10,6
15. (12.)	Peugeot	26,5/28,1	159,1	7,0/7,4
16. (26.)	Credit Lyonnais	26,1/27,7	61,5	3,4/3,6
17. (9.)	Elf Aquitaine	25,9/27,5	78,2	9,8/10,4
18. (16.)	Bayer	25,6/27,2	170,2	11,9/12,6
19. (17.)	Electricite de Fr.	25,5/27,1	122,3	..
20. (20.)	Barclays	25,1/26,6	116,5	10,3/10,9
Yhteensä		660,5/700,8	3 747,9	289,3/307,0

2002

Sija (v. 1989)	Yritys	Liikevaihto USD mrd./€B	Työllisyys 1000 hlöä	Markkina-arvo USD mrd./€B
1. (1.)	Royal Dutch/Shell	198,3/210,4	116,0	..
2. (2.)	BP	190,7/202,3	115,3	154,0/163,4
3. (3.)	Daimlerchrysler	157,1/166,7	370,7	31,0/32,9
4. (27.)	Allianz	96,9/102,8	181,7	22,7/24,1
5. (30.)	ING Group	94,7/100,5	113,1	32,9/34,9
6. (5.)	Volkswagen	91,3/96,9	324,9	13,9/14,7
7. (??)	Axa	84,3/89,4	78,1	23,3/24,7
8. (8.)	Siemens	82,9/88,0	445,1	29,9/31,7
9. (7.)	Shell	76,6/81,3	116,0	63,6/67,5
10. (??)	Carrefour	72,2/76,6	396,7	31,7/33,6
11. (??)	Ahold	65,8/69,8	254,3	11,4/12,1
12. (9.)	Nestlé	64,6/69,5	254,2	82,0/87,0

13. (??)	Ifi	63,9/67,8	209,1	??
14. (??)	Vivendi	61,1/64,8	335,0	17,2/18,2
17. (36.)	Deutsche Bank	58,9/62,5	77,4	27,0/28,6
18. (4.)	Fiat	58,2/61,8	186,5	4,9/5,2
19. (??)	Generali	57,9/61,4	59,8	26,1/27,7
20. (15.)	Peugeot	57,4/60,9	198,6	9,9/10,5
Yhteensä		1 632,8/1 732,4	3 832,5	581,5/617,0

Lähteet (osat II ja III): Thomson International Database/HKKK

IV Top 20 maailmassa, Euroopassa ja Suomessa/yhteenveto liikevaihdosta ja työllisyydestä sekä suomalaisten yritysten luvuista suhteutettuna kansainvälisesti vuosina 1980, 1989 ja 2002

	1980	1989	2002	Muutos 1980–2002 % / %-yks.
Suomi				
Liikevaihto				
A. Kaikki yrit. # 1-20 mrd. mk/€ (siitä ot-yritykset, mrd. mk./%) [ks. 4/I]	92,1/15,5 (25,4/27,6)	227,1/38,2 (51,3/22,6)	814,0/136,9 (11,9/8,7)	
B. Osuustoim. # 1-20, mrd. mk/€ (# 1-20 ilman Hjaa, mmk) [ks. 4/I]	31,4/5,3 (25,9)	76,9/12,9 (70,0)	127,8/ 21,5 (21,5)	+407 %
C. Muut yrit. # 1-20, mrd. mk/€ (# 1-20 ilman Nokiaa, mmk) [ks. 4/I]	49,7/8,4 (25,9)	112,1/18,6 (99,3)	641,5/107,9 (79,7)	+1291 %
D. Osuustoim. suhde muuhun yritystoimintaan, (ilman Nokiaa ja Hankkijaa), % [B/C]	63,2 (55,2)	68,6 (70,5)	19,9 (27,0)	-43,3 %-yks. (-28,2 %-yks.)
Työllisyys				
E. Kaikki yrit. # 1-20 (siitä ot-yritykset, 1000/%) [ks. 4/I]	185,1 (40,3/21,8)	238,2 (57,5/24,1)	379,0 (35,1/9,3)	
F. Osuustoiminta # 1-20, 1000 hlöä (# 1-20 ilman Hankkijaa) [ks. 4/I]	46,2 (38,5)	84,4 (75,1)	70,1 (70,1)	+52 % (+82 %)
G. Muut yritykset # 1-20, 1000 hlöä (# 1-20 ilman Nokiaa) [ks. 4/I]	186,5 (173,8)	285,5 (250,2)	332,8 (286,9)	+760 % (+65 %)
H. Osuustoim. suhde muuhun yritystoimintaan, (ilman Nokiaa ja Hankkijaa) % [F/G]	24,8 (22,2)	29,6 (30,0)	21,1 (24,4)	-3,7 %-yks. (+ 2,2 %-yks.)
Kv vertailut				
Liikevaihto				
I. maailma # 1-20 yht.(USDB/€B) [ks. 4/II]	912,4/968,	1 551,3/1	2 621,0/2	+207 %

	1	645,9	780,9	
J. Eurooppa # 1-20 yht.(USDB/€B) [ks. 4/III]	469,2/497,8	660,5/700,8	1632,8/1732,4	+348 %
K. SF/maailma (top 20/top 20), % [A/I]	1,6	2,3	4,9	+3,3 %-yks.
L. SF/Eurooppa (top 20/top 20), % [A/J]	3,1	5,5	7,9	+4,8 %-yks.
Työllisyys				
M. maailma # 1-20 yht. (1000 hlöä) [ks. 4/II]	3 321,5	3 530,2	5 262,3	+158 %
N. Eurooppa # 1-20 yht. (1000 hlöä) [ks. 4/III]	3 517,2	3 747,9	3 832,5	+2,4 %
O. SF/maailma (top 20/top 20), % [E/M]	(5,6)	(6,7)	7,2	+1,6 %-yks.
P. SF/Eurooppa (top 20/top 20), % [E/N]	5,3	6,4	9,9	+4,6 %-yks.

euro = FIM 5.94573, kurssimuutokset dollarimääräisistä luvuista vuoden 2002 valuuttakurssisuhteilla.

Lähteet: Suomi: Talouselämä 1981, 1990 ja 2003; Kv. tiedot: Thomson ONE Banker Analytics, Provider: Thomson Financial ja HKKK

HAKEMISTOT

Henkilöt

- A
Aalto Arvo 178, 498
Aaltonen Jarmo 363
Ahava Juhani 140, 151, 504
Ahde Matti 160, 499, 518
Ahlström B. 582
Ahlström Krister 496, 584
Aho Esko 2, 149, 324, 388, 390, 393, 501, 505, 515, 517, 518
Aho Hannu 508

Ahola Erkki 488, 582
Ahonen Jukka 500
Ahtiainen Silvo 585
Ahtisaari Martti 19, 149, 152, 246, 499, 500, 502, 507, 511
Airaksinen Erkki 210
Airo Aksel 494
Aitio Paavo 582
Akihito (keisari) 517
Alahuhta Pekka 139, 151, 340
Alakapee Pirjo 512
Alanen Pellervo 310
Ala-Pietilä Pekka 141, 340, 584
Alajoki Esko 582
Alavuo Esko 488
Alho Arja 513
Ali-Melkkilä Matti 140, 148
Ali-Yrkkö Jyrki 272
Alkio Santeri 542
Andersson Claes 149, 501
Andropov Juri 140, 147, 491
Anttila Hannu 182
Aranko Jorma 146, 154, 166, 204, 500

Aura Matti 2, 3, 158, 222, 232, 491, 494, 515
Autio Veikko 587
Avellan Per-Ole 3

BC
Baldauf Sari 141, 340
Barnevik Percy 194
Bask Anu 2
Bergholm Heikki 3
Bergman Tor 158, 515, 586
Bergman Turo 586
Berling Stig 497
Bergström Per-Olof 2
Bildt Karl 150, 495, 504, 516
Björnberg Hans 584
Blomster Juha 2
Blåfield Antti 2, 3, 202, 338
Borg Björn 488
Borgström Georg H. 438
Borgström Marcus H. 2, 156, 160, 161, 253, 259, 265, 288, 377, 438, 481, 510, 512, 516, 517, 519, 521, 549, 572, 587
Boutros-Ghali
Boutros 504
Brezhnev Leonid 487
Bruntland Gro Harlem 512
Burmeister Ulf 510
Bush George 145, 499
Bush George W. 158 517
Bühler Waldemar 125
Calmfors Lars 512
Carlsson Ingvar 494, 508
Carter Jimmy 487
Carver John 547
Casadesus-Masanell Ramon 262

Castels Manuel
Castrén Urho 542
Castren Fredrik 582
Castrén Simo 488
Causescu Nicolae 501
Cecchini Paolo 501
Chaddad Fabio 278
Chandler Alfred 87-88, 93, 164
Chirac Jacques 154, 494, 510
Chydenius Kaj 216
Clemets Rabbe 518
Clinton Bill 151, 506, 513, 514
Cook Michael E. 3, 278
Cresson Edith 503
Cuellar Perez de 489

DE
Dahlbäck Claes 157, 514, 585
Dahborg Hans 155, 160, 513, 586
Danell Lars 158, 515
Danilotchkin Nikolai 3
Delors Jacques 134, 145, 148, 153, 498, 500
Deng Xiaoping 139
Diana (prinsessa) 513
Djelic Marie-Laure 19, 26, 94
Dockered Bo 487
Drucker Peter 240
Egerstrom Lee 2, 408
Ehrnrooth Casimir 150, 154, 155, 503, 584
Ehrnrooth Georg 148, 151, 501, 507, 517, 586
Ehrnrooth Guy 584
Ehrnrooth Göran 271
Ehrnrooth Louise 271

Ehrnrooth Robert 599
Eiden Manfred 586
Eloranta Jorma 158
Enright Michael 54, 378, 511
Erkko Aatos 143, 148, 149, 164, 167, 493, 500, 501, 532
Erlander Tage 494
Erma Reino 584
Eräsaari Risto 123
Eurola Kalevi 585, 587

FG
Fagerholm K.A 492
Fagnäs Peter 40, 146, 150, 151, 159, 200, 205, 274, 498, 518
Farin Matti 253
Fazer Peter 515
Ferguson Niall 211
Finnbogadottir Vigdis 488
Fligstein Neil 93
Fogelström Karl-Johan 517
Forsgrén Hanna 172
Fryckman Peter 145, 166, 204, 498-500
Fälldin Torbjörn 489
Gaidar Jegor 505
Gandhi Indira 493
Gandhi Rajiv 503
Gebhard Albert 46
Gebhard Anna-Liisa 1
Gebhard Hannes 1, 46, 49, 63, 222, 225, 270, 307, 489, 542
Gebhard Hedvig 1, 307
Gerlach Michael 564
Glenn John 515
Godenhjelm Lars 2

Goldberg Ray A.
54, 55, 297, 377,
378, 382
Gorbatsov Mihail
142, 145, 148, 493,
497, 499
Grandori Anna 110
Grenner Stig-Olof
2
Gromyko Andrei
142, 494
Gullichsen Johan
584
Gustavsson Stig
115
Gyllenhammar
Pehr 174, 194, 507,
523, 527

H

Haaman Matti 585,
586
Haapakoski Toivo
583, 585
Haapalainen Jukka
2
Haaparanta Pertti
575
Haataja Tauno 253
Haavisto Antti 253,
504
Haavisto Heikki 3,
22, 43–45, 49, 50,
52, 55–57, 64, 139,
140, 154, 173, 174,
176, 192, 193, 209,
230, 245, 250,
284–286, 288, 309,
310, 315, 319–321,
323, 365, 378, 380,
395, 437, 487, 490,
498, 502, 506, 510,
514, 523, 524, 526,
527, 582, 584
Hackzell Antti 542
Haijanen Pauliina
517
Haka Iikka 142,
284, 493, 549, 584
Hakala Aarne 139,
487, 489, 491, 494,
497, 549
Hakala Väinö 494
Hakamäki Toivo
488, 549, 582
Hakkarainen Niilo
140, 155, 582, 584

Hakkarainen Pentti
156, 160, 512, 513
Hakola Seppo 156,
512, 586
Halava Ilkka 404
Hall Peter 117
Hallberg Pekka 507
Halme Asser 488
Halonen Esa 142,
494
Halonen Eino 161
Halonen Tarja 154,
158, 160, 208, 391,
515, 516
Hanhinen Reino
584
Hansen Sten-Olof
586
Hansman Henry
99, 511
Hassoon Larry 50
Hautala Heidi 497
Hautamäki Antti 3
Havel Vaclav 501
Heikka Mikko 389,
390, 393
Heikkala Pertti 3,
259
Heinonen Sirkku
240
Heinäluoma Eero
78, 438, 520
Helle Esko 494
Helle Veikko 438,
487, 582
Heliövaara Eero
159, 518
Hemilä Kalevi 2,
160, 162, 495, 519,
521
Hentinen Viljo 181,
527
Henttinen Annas-
tiina 410
Herlin Antti 586
Herlin Heikki 582
Herlin Pekka 582,
584
Hetemäki Martti 3,
154
Hetemäki Päiviö
488, 529, 530
Hietanen 585
Hiltunen Harri 162,
521, 587
Hiltunen Sari 298
Himanen Pekka
430

Hintikka Harri 173,
174, 176, 491, 523,
524, 526, 528
Hintikka Tapio
160, 161,
518, 521, 586
Hinttula Tuomas
42
Hirvonen Ahti 2,
139, 145, 150, 164,
167, 202, 489, 497,
504, 584
Holkeri Harri 117,
144, 149, 150, 196,
198, 207, 212, 326,
419, 496, 501, 518,
524, 541, 584
Hollmén Harri 40
Home Niilo 2
Holmström Anneli
119
Holmström Bengt
3, 54, 104, 105,
107, 116, 119, 214,
232, 238, 253, 270,
271, 283, 295, 513,
552, 574
Holopainen Helena
253
Honecker Eric 501
Honkajuuri Paavo
175, 582
Honkala Matti 586,
593
Honkasalo Jorma
582
Hopeakoski Jorma
284
Hopponen Anneli 2
Horn Tankmar 582
Huiskonen Jukka
572, 587
Hulkko Kustaa 2,
197, 206, 207
Hulkkonen Jukka
411
Huomo Matti 197
Huolman Mika 215
Husu-Kallio Jaana
520
Huttunen Juhani 2,
532
Huiskonen Jukka
222
Huuhtanen Jorma
517
Hyrkkö Eeri 490,
583–585

Hytönen Ensio 404,
547, 549
Hyvärinen Pirjo 2
Hyytinen Ari 338,
347
Hägglung Gustav
152, 160, 518
Häikiö Martti 2,
139, 163, 174, 211,
331, 411, 513
Hämäläinen Niilo
487, 519
Hämäläinen Pekka
494
Hämäläinen Sirkka
150, 151, 196, 198,
504, 505, 512, 514
Hämäläinen Veik-
ko 162, 288, 481,
521, 549, 575
Härmälä Esa 153,
160, 250, 305, 381,
508, 511–513, 517,
542, 550
Härmälä Jukka 34,
40, 115, 141, 146,
157, 201, 204, 205,
274, 492, 514, 584,
585
Häyry Olavi 585

IJ

Igell Anders 161
Ihalainen Lauri
149, 396, 413, 438,
502, 518
Ihamuotila Jaakko
173, 174, 176, 180,
192, 194, 523,
525–528, 582, 583
Ihamuotila Mika
71, 133, 136, 253,
257, 275, 276
Ihamuotila Veikko
71, 251, 252, 293,
294, 315, 487, 489,
542
Ihto Arto 587
Iivari Ulpu 496
Iivonen Jyrki 301,
357
Ikkala Olli 141,
491
Ikäheimo Seppo 2,
350
Ilmonen Kaj 493
Iloniemi Jaakko 2,
149, 491, 494, 501

Inkinen Kari 156, 514, 549, 572, 586 Isohanni Eero 151, 505 Isokallio Kalle 149 Isoalus Päivi 262 Itkonen Raija 2, 505 Itälä Ville 518 Jakobson Max 511, 520 Jaakkola Jouko 160, 253, 517, 519 Jaakkola Raimo 585 Jaakonsaari Liisa 515 Jalava Jorma 487 Jalonen Martti 3 Jauhiainen Paavo 222, 506, 583, 585 Jauho Pekka 140, 584 Jeltsin Boris 149, 150, 155, 497, 501, 504, 511, 513, 516 Joenpelto Eeva 209 Joensuu Taisto 487 Johansson Ola 517, 586 Johnson Ben 498 Jonsson Hans 510 Jordan Kari 153, 158, 516 Joronen Liisa 152 Jouhki L. J. ("Myl- le") 152 Juhantalo Kauko 506 Junnila Tuure 515 Juusela Jyrki 586 Juvonen Ilkka 3 Jännäri Kaarlo 2, 154, 511 Järvi Jorma 291, 488, 518, 549, 582 Järviluoma Artturi 542 Järvinen Heikki 42, 231, 285 Jääskeläinen 587 Jätteenmäki Anne- li 161, 518, 520, 521 Jørgensen Anker 489	K Kaarlehto Paavo 575 Kahri Tapani 145, 173, 174, 176, 196, 497, 523, 524, 527–530 Kaikkonen Pekka 512 Kaila Aarno 497 Kaimio Jorma 159 Kainulainen Harri 253, 513, 549, 572 Kairamo A. Osw. 63, 151, 283 Kairamo Kari 35, 36, 64, 124, 128, 132, 139, 141–143, 146, 171–182, 185, 186, 189, 190, 192–195, 197, 199, 209, 213, 392, 487, 499, 523, 527–529, 535, 542, 582 Kalela Jaakko 142, 492 Kallas Siim 428, 519 Kallasvuo Olli- Pekka 139, 160, 340, 518 Kalli Timo 586 Kallio Kyösti 542 Kallio Matti 586 Kallio Panu 24, 325, 355 Kalliokoski Viljami 152, 542, 543, 545 Kalmi Panu 575 Kalpala Asmo 66, 290, 320, 496, 571 Kankaanpää Matti 140, 490, 582, 584 Kankare Matti 412 Kanniainen Vesa 3, 410 Kantola Anu 124, 9 Kantola Tapani 156, 259, 488, 512, 549 Karhinen Reijo 155, 512 Karhu Sami 2, 3, 288, 399, 572 Karhuvaara Pekka 519 Kari Päivi 3	Karinen Heimo 415 Kariola Ere 3 Karjalainen Ahti 140, 177, 490, 500, 502, 582 Karjalainen Mau- no-Markus 3, 355, 356, 358 Karmila Erkki 142, 149, 150 Kartano Marjo 3 Karvetti Mauri 209 Kasanen Eero 2, 3, 519, 573–575 Kaskinen Hannu 355 Kauniskangas Kalevi 132 Kauppi Olli 355 Kavetvuo Matti 2, 3, 54, 55, 151, 158, 159, 253, 288, 314, 378, 506, 508, 512, 516, 549 Keinänen Eino 154, 510 Keitele Jukka 500 Kekkonen Urho (UKK) 140, 208, 210, 211, 216, 487, 489, 495 Kennedy John F. 183, Kerkola Yrjö 240 Keskinen Tuomas 503 Kettunen Jyrki 293, 294 Khanna Tarun 262, 270 Khomeini (ajatolla) 500 Kiander Jaakko 207, 519, 540 Kiljunen Pentti 430 Kivikko Lasse 326 Kivimäki Mikko 584, 586 Kivinen Pentti 142, 151, 493, 505, 584 Kivioja Kaarlo 488, 582 Kjeldsen H.O.A. 487 Klamer Arjo 26	Knuutila Seppo 549 Kohl Helmut 140, 491 Koiso-Kanttila Kimmo 3 Koivikko Pentti 4, 173, 175, 176, 184, 190, 192, 196, 523, 524, 526 Koivisto Heikki 150, 152, 154, 507, 509 Koivisto Ilkka 3 Koivisto Mauno 140, 141, 145, 146, 150, 193, 196, 208–211, 315, 487–489, 492, 493, 496, 497, 503, 506, 507, 514, 583 Koivisto 587 Koivistoinen Pekka 583 Koivula Tapio 488 Komi Pauli 3, 142, 178, 197, 253, 258, 288, 315, 316, 320, 321–323, 494, 497, 508, 509, 514, 549, 579 Kontio Pirjo 168 Kontio Sakari 40, 42–44, 47, 49, 139, 231, 232, 242, 243, 250, 285, 288, 310, 321, 488, 494, 496, 499, 549 Kontro Lauri 253, 512 Konttinen Seppo 139, 487, 488, 509 Koponen Harri 160, 161, 518, 586 Korhonen Matti 140, 149, 151, 173, 174, 176, 184–186, 189, 191–196, 205–207, 502, 511, 517, 523, 524, 526–529, 541, 593 Korhonen Martti 141 Korkman Sixten 3, 154 Koroma Johannes 3, 179, 206 Korpela Tarmo 532

Korpi Veli 274
 Korpinen Pekka 178, 194
 Korte Kai 490
 Kortejärvi Tapani 549
 Koskenkorva Reino 583
 Koskenmäki Voitto 145, 496, 502, 549, 585
 Koskenniemi Markku 152
 Koski Heikki 422
 Koski Timo H.A. 233, 236, 237
 Kosola Markku 3
 Kosonen Eikka 160, 518
 Kosygin Nikolai 488
 Kotisalo Yrjö 355
 Kouri Elly 35
 Kouri Pentti 33–41, 50, 60, 61, 64, 68, 74, 88, 132, 136, 139, 142–146, 148, 166, 173, 174, 176, 184, 185, 189, 190, 192, 194–200, 202–205, 274, 313, 319, 320, 488, 493–495, 497 – 500, 503, 512, 523, 525–528
 Kreisky Bruno 491
 Kriikku Erkki 585
 Kuhn Thomas S. 52, 53
 Kuisma Juha 2, 222, 282, 440
 Kuisma Markku 2, 32, 34, 37, 59, 62, 63, 68, 73, 85, 109, 123, 165, 200, 201, 319, 328, 510
 Kukkonen Pertti 3, 141, 195, 490, 493, 495, 503, 506, 512, 528, 535
 Kulha Keijo K. 164, 171, 208, 209, 489, 514
 Kullas Veikko 585
 Kullberg Rolf 117, 141, 151, 188, 190, 209, 274, 491, 505
 Kulvik Hannes 33, 150, 200, 202, 205, 274, 500, 503, 586
 Kuoppamäki Petri 298
 Kurkilahti Lasse 159, 517, 586
 Kutinlahti Simo 587
 Kuusela Olavi 54, 145, 159, 162, 498, 516, 518, 521, 584, 586
 Kuusi Juhani 154
 Kuusi Matti 489
 Kuusi Osmo 133
 Kuusi Pekka 216
 Kuuskoski-Vikatmaa Eeva 488
 Kuusterä Antti 33, 38, 68, 258, 510, 512, 520
 Kuusvuori Markku 583, 584
 Kylmäniemi Anne 513, 549, 572
 Käkälä Reijo 498
 Kääriäinen Seppo 3, 124, 520
 Köhler Jarl 501
 Köppä Tapani 3, 399
 L
 Laakkonen Vesa 255
 Laakso Helge 141, 491, 515, 549
 Laakso Jyrki 3, 587
 Laaksonen Eino 587
 Laaksonen Kalle 3, 491
 Laar Mart 506
 Laatunen Timo 3, 151, 152, 173–178, 184, 505, 523, 525–527
 Lagerroos Antti 148
 Lahti Jere 41, 49, 50, 145, 266, 288, 300, 301, 307, 309, 310, 320–322, 363, 365, 366, 368, 437, 490, 497, 505, 507, 521, 549, 584
 Lahti P. 585
 Laine Jermu 193
 Laitinen Aarno 490
 Laitinen Kari 48, 396, 437, 439, 513, 518
 Landes David S. 324
 Lankia Eero 192
 Lantto Jouko 3
 Lantto Reino 332
 Lares Pertti 584
 Lassila Jaakko 71, 132, 134, 136, 140, 141, 143, 145, 150, 164–166, 176, 186–188, 201, 203, 204, 232, 274, 320, 490, 492, 497, 499, 500, 504, 582, 584, 587
 Laukkanen Leo 511
 Laurila Pekka 511
 Lehikoinen Saara 3
 Lehti Eero 161, 259
 Lehtinen Jarmo R. 222
 Lehtinen Lasse 124, 520
 Lehto Juhani 355
 Lehto Veijo 162, 587
 Leimio Pauli 3
 Leppänen Olavi 3
 Leskinen Jouko K. 40, 157, 162, 516, 587
 Liikanen Erkki 78, 149, 154, 302, 501, 503, 509, 513, 518
 Lilja Kari 2, 69, 72, 74, 312, 389
 Lillandt Runar 158, 357, 515, 586
 Lilius Mikael 158, 159, 515, 517, 586
 Lindblom Olavi 140, 582
 Lindblom Seppo 3, 103, 123, 124, 140, 145, 154, 338, 490, 497, 510, 520
 Lindh Anna 521
 Lindell Martin 326
 Lindqvist Maija-Liisa 587
 Linkola Mikko 487
 Linkomies Edvin 542
 Linna Markku 574
 Linnainmaa Tuula 512
 Linnamo Jussi 84
 Linturi Erkki 583, 585
 Lipponen Paavo 152, 154, 437, 438, 507, 510, 513, 515, 517, 521, 584
 Lipsanen Juhani 34
 Liukkonen Ilkka 3
 Liukkonen Kalevi 366, 585
 Liukkonen Matti 142, 173, 174, 176, 195, 498, 523, 525
 Louekoski Matti 149, 501
 Lovio Raimo 130, 349
 Ludvig XVI 34
 Luhtanen Leena 259, 396, 438, 572, 587
 Lundán Reko 262, 388, 390, 393
 Lundgaard Ebbe 271
 Luttinen Matti 583
 Luukka Viljo 487, 549, 582
 Lähde Jan 549
 Lähdesmäki Kalle 585, 587
 Lähteenmäki Reijo 150, 503, 583, 586
 Löytyniemi Timo 3, 411
 M
 Majjala Kauko 149
 Mairinoja Heikki 3
 Majankulma Veikko 43,
 Makkonen Veikko 166, 582
 Maliranta Mika 3, 343, 344
 Malmberg Harri 494
 Mandela Nelson 501, 508
 Manner Keijo 45, 409

- Mannerheim C. G. E. 519
Mannerkoski
Markku 140, 149, 501
Mannermaa Kauko 123
Manninen Uolevi 395
Mansukoski E.O. 491
Mantere Sampsa 508
Marttinen Heikki 157, 514
Massinen Tuomas 3
Matomäki Tauno 40, 56, 149, 154, 314, 502
Mattila Aulis 549
Mattila Olli 514
Mattila Olavi J. 140, 582
Maunuksela Osmo 366
Mayer Rolf 394
Mayry Rolf 3, 345
Mcdonald Ian 520
Mennala Seija 492
Meri Lennart 506
Meriläinen Erkki 3
Miettinen Lauri F. 494
Miettunen Martti 488, 519
Mikander Lars 582
Mikkilä Oiva 583
Mikkola Sakari 140, 592
Mikkola Tauno 502
Mikkonen Kauko 572
Mikkonen Otto 161, 383, 395, 572, 586
Mildh Harry 174, 176, 181, 523, 525–527
Mills Wright C. 171
Mitterand Francois 145, 489, 512
Mkapa Benjamin 160,
Modig Åke 514
Moen Eli 120, 389
Moilanen Kyösti 411
Moisio 583
Monto Pertti 489, 502
Morgan Gareth 48
Moro Aldo 491
Mullova Viktoria 491
Mustonen Jussi 3
Myyrinmaa Reijo 501
Mäki Jarno 2, 46, 51, 131, 133, 136, 151, 246, 247, 250, 305, 511, 319, 506, 507, 542, 549, 585
Mäki Niilo 43, 44, 150, 503, 583
Mäkitammela Veikko 488
Määttä Viljo S. 585
Mörttinén Tapani 497
N
Nars Kari 141, 491
Naukkarinen Arto 326
Neilimo Kari 3, 43, 44, 150, 161, 240, 253, 259, 302, 310, 383, 437, 503, 512, 520, 586
Nevala Markku 50, 250, 542
Niemelä Juha 115, 154, 586
Niemelä Kuisma 587
Niemi Matti 146, 154, 499
Niemi Seppo T. 549
Niemi Tapio 587
Nieminen Risto 160
Niemistö Eino 488, 489, 519, 549, 583
Niinimäki 585
Niinistö Sauli 40, 152, 154, 158, 508, 511, 515
Niiranen 583
Niskanen Yrjö nimi-lehti, 78, 148, 149, 151, 154, 500, 519
Niskakangas Heikki 253
Nixon Richard 508
Nordberg 142
Nordström Lars G. 160, 520, 586
North Douglas 53, 326
Noro Arto 122, 123
Norokorpi Eero 331
Norrbäck Ole 502
Nousiainen Matti 583
Nummi Markku 3
Nummila Into 511
Numminen Kalevi 3
Numminen Olli 3
Nuovo Frank 145
O
Oittila Eero 151, 507
Ojala Arto 3, 503
Oksanen Antti 151, 152, 357, 504, 508, 586
Oksanen Heikki 3
Olkinuora Hannu 516
Ollila Esko 3, 114, 144, 173, 174, 176, 184–190, 193–195, 320, 494, 514, 523, 525, 527
Ollila Heikki A. 520
Ollila Jorma 34, 114, 115, 142, 143, 149, 151, 156, 157, 160, 340, 430, 504, 515, 516, 519, 585
Ollila Matti 3
Onnela Paavo 148, 500, 584
Oravainen Salli 3
P
Paakkanen Kirsti 150, 504
Paarma Jukka 514
Paasikivi J.K. 63, 226, 542
Paasio Pertti 150, 496
Paasio Rafael 488
Paatelainen Seppo 119, 292, 382, 383, 509, 585, 587
Paavela Paul 488
Packalen Matti 151, 505
Pajarinen Mika 338, 347
Palme Olof 143, 494
Palmroos Tauno 509
Palmunen Pentti 142, 494
Palokangas Simo 119, 153, 488, 508, 587
Palotie Yrjö 3
Pals van der Max 383
Parmanne Pertti 3, 253, 396, 438
Partanen Markus 488
Parviainen Olli 3
Pasuri Pentti 585
Patolitsev Nikolai 487
Peirce Charles S. 7, 26, 126
Pekkala Ahti 140, 141, 143, 487, 490, 492, 494, 497
Pekkala Juhani 3,
Pekkanen Matti 152, 489, 494, 508, 584
Pekkarinen Jukka 2, 21–23, 149, 270,
Pekonen Esko 496, 583
Pelkola Antti 583
Pellonmaa Niilo 584
Peltola Timo 115, 154, 160, 584, 586
Peltonen Eero 3
Peltoniemi Ari 355
Pentikäinen Mikael 516
Pentti Klaus 587
Pentti Heikki 152, 162
Penttilä Risto E.J. 155

Penttilä Reino 56, 146, 253, 277, 278, 498, 549, 585, 587	Pulkkinen Matti 215, 575	Riikonen Juhani 39, 150, 274, 500, 504	Salonaho Harry 162, 521
Penttinen Seppo 155, 253, 258, 435, 511, 512, 549, 572, 587	Punkari Jaakko 357	Rimpiläinen Juhani 259	Salonen Heikki O. 584
Perho Heikki 584	Punttila Markku 185, 274, 504, 527	Rinta Juhani 42, 502, 584	Salonen Heikki T. 3
Perttula Pekka 409	Purasjoki Matti 300, 498	Rissanen Mia 215	Salonen Esa-Pekka 500
Pessi Yrjö 582, 584	Puro Kari 586	Rissanen Jori 4	Salonen Olavi 582
Pesonen Juhani 140, 364, 490–492, 549	Puro Ilkka 3, 554	Rissanen Pentti 153	Salonius Juhani 512
Pesälä Mikko 43, 44, 149, 501, 585	Pursiainen Terho 412	Ristimäki Juhani 175, 177	Salovaara Eero 487, 582, 583
Pietarinen Matti 3	Putin Sergei 158, 516, 519	Roberts John 283	Salovaara Juhani 3
Pietikäinen Osmo 43, 44, 498, 584	Puttonen Matti 584	Rosas Allan 159	Sandelin Gustav 491, 549
Pietilä A.P. 57, 318, 319, 321–323, 509,	Puutio Matti 587	Routti Jorma 154, 510	Santala Ilpo 146, 498
Pihlava Kauko 158, 515, 586	Pyykönen Perttu 3	Runko Ylermi 488, 583, 584	Santamäki Anne 399, 520
Piironen Yrjö 549	Pättiniemi Pekka 231	Ruohonen Seppo 192, 193	Santamäki-Vuori Tuire 518
Piispa Arja 182	Päättalo Kalle 519	Ruokanen Tapani 130, 330, 430	Santer Jacques 509
Pilkama Eero 142, 492	Pöyry Jaakko 178	Rushdie Salman 500	Sartti Seija 182
Pirhonen 583	Pöysä Jorma 197, 206, 207	Rust Mathias 496	Satuli Antti 154, 160, 509
Pitkänen Paavo 3, 259, 586	R	Rydman Kari 216	Saukkomaa Harri 509
Pitkäniemi F.M. 542	Raike Jorma 3, 359, 511	Ryti Risto 186	Saukkonen Eero 366, 587
Pohjala Toivo T. 151	Rangell Johan Wilhelm 542	Rökholt Per-Ove 496	Savolainen Jorma 3, 331–334, 357, 358, 510
Pohjola Markku 572, 586	Ranki Matti 491	Rönkkö Paavo 583	Savolainen Reijo 493
Pohjola Matti 2	Ranki Risto 124	S	Savisaar Edgar 502
Pokela Hannu 298	Rantala Eero 140, 488, 491, 505, 509, 583, 584	Saarela Annikki 510	Scheifele Bernd 586
Pokka Hannele 512	Rantanen Esko 2, 3	Saari Aarno 488	Schmidt Vivien A. 26–28, 86, 126, 169, 171, 207, 211, 325, 327, 421
Porter Michael E. 46, 47, 54, 224, 225, 240, 366, 378, 380, 424, 432, 440, 441, 506	Rantanen Juha 162	Saari Lauri 175, 487	Schröder Gerhard 514
Poranen Timo 501, 513, 563	Rantanen Paavo 154, 510	Saari Matti 177	Schumpeter Joseph 325, 326
Potila Antti 491, 496	Rastas Kauko 491	Saarikangas Martin 148	Seligson Peter 3
Prihti Aatto 142	Rauramo Jaakko 3, 159, 178, 518, 586	Saarma Mart 411	Seppälä Raimo 320
Primakov Sergei 514	Rautalahti Pentti 293	Sadat Anwar 489	Seppänen Esko 331, 332, 334, 510
Prodi Romano 515, 520	Reagan Ronald 139, 142, 147, 489	Saikkonen Juha 163, 520	Seppänen Martti 245
Prusti Riitta 506	Rehn Elisabeth 502, 513	Sailas Raimo 406, 510, 519, 574	Seppänen Pekka 356, 357
Pukkila Tarmo 3, 43, 150, 503, 550	Reini Jorma 501	Saini Timo 3	Sere Jouko 140, 582
	Rekola Esko 49, 134, 142, 173, 487, 526	Salin Aulis 157	Serlachius Gustav 582, 584
	Relander Kaj-Erik 159, 160, 517, 518	Sallinen Veli- Tuomas 509	
	Relander Timo 141, 492	Salmi Pentti 582, 584	
	Remes Antti 587	Salminen Juhani 140	
		Salminen Kari 366	
		Salminen Matti 512	
		Salo Pekka 584	

- Serlachius Julian 63
 Serlachius R. 582
 Sevon Leif 519
 Shevarnadze Eduard 494
 Sihvola Juhani 3
 Siikala Tapio 3
 Siimes Suvianne 514
 Silaskivi Vesa 3, 134
 Siljola Antero 158, 517
 Sillanpää ”Taata” F.E. 62
 Siltala Juha 520
 Silvasti Eero 222
 Silvennoinen Mikael 156, 253, 513
 Sipilä Olavi 487, 518
 Sipilä Yrjö 3
 Sipilä 583
 Sipponen Kauko 142, 493
 Siukosaari Asko 3
 Siuruainen Eino 512, 550
 Skinnari Jouko 513
 Skurnik Leo 4
 Skurnik Reija 4
 Skurnik Samuli (SaS) 1, 32, 42–44, 55, 139, 148, 176–178, 180, 186, 189, 196, 212, 215, 242, 253, 283, 288, 297, 300, 310, 317, 319, 320, 322, 357, 378, 481, 487, 497, 499, 500, 503, 504, 506–508, 512, 515, 516, 521, 523, 526, 527, 532, 541, 549, 573, 575
 Snellman J.W. 63
 Snäll Sami 365
 Soikkanen Hannu 331, 333
 Soininen Mikael 46
 Soininvaara Osmo 518
 Solitander Axel 32, 62, 63
 Somerto Pentti 515
 Sommar Ebbe 582, 584
 Sonninen 587
 Soros George 38, 88, 140, 157, 166, 173, 515
 Sorsa Kalevi 140–142, 150, 174, 175, 193, 206–208, 210, 323, 396, 398, 487, 490–492, 495, 497, 500, 504
 Soskise David 98, 114, 389
 Stadigh Kari 116, 133, 136
 Stalin Josif 497
 Starast Päivi 3
 Starr Kenneth 514
 Steinbock Dan 514
 Stolpe Tor 582
 Suila Keijo 513
 Sukselainen V.J. 221, 251, 267, 286, 367, 440, 510, 542, 543, 545, 575
 Sundbäck Veli 152, 504, 586
 Sundberg Matti 149, 157, 502
 Sundqvist Ulf 140, 152, 178, 489, 503, 504, 506, 514, 517, 537, 582, 583
 Suni Paavo 3
 Sunila J. E. 542
 Suokko Seppo 49, 139, 487, 492, 527
 Suomalainen Kari 516
 Suomela Kalevi 240
 Suominen Ilkka 3, 149, 212, 497
 Suorttanen Sulo 583
 Suslov Mihail 490
 Suutala Heikki 409
 Suvanto Antti 2, 3, 132, 212
 Suviranta Antti 490
 Swanljung Esa 516
 Syrjänen Hannu 159, 518
 Syrjänen Olavi 412, 438, 492, 572, 586
 Sysiharju Anna-Liisa 1
 Säilä Satu 399
 Sääskilähti Kalle 3, 365
 Söderman Jacob 154, 490, 510
 Söderström Hans Tson 99, 252
 T
 Taanila Arto 587
 Taberman Teppo 149
 Taimi 587
 Tainio Risto 2, 33, 69, 72, 74, 110, 169, 215, 275, 312, 575
 Tallgren C.O. 584
 Talonen Markku 158, 517, 518
 Talonen Pentti 148, 500
 Tammi Jukka 149, 502
 Tammilehto Raimo 519
 Tanner Väinö 307
 Tapaninen Jaakko 3
 Tanskanen Antti 151, 152, 155, 322, 504, 507, 510, 512–514, 521, 587
 Tapio Markku 253
 Tarjanne Pekka 500
 Tarkka Asko 140, 584
 Tarkka Jukka 177, 178
 Tarvajärvi Niilo 520
 Tauriainen Juhani 490–492, 494–496
 Tavela Heikki 532
 Taxell Christoffer 3, 68, 144, 149, 212, 494, 501
 Teränne Raimo 3
 Thatcher Margaret 139, 147, 212, 487
 Tienari Janne 2
 Tikka Erja 501
 Tikkanen Toimi 490
 Tiivola Mika 71, 143, 164–166, 201, 274, 492, 508, 582–584
 Tihonov Nikolai 488
 Timonen Esa 139, 487, 499, 583
 Tito Josip Broz 488
 Toivakka Matti 582
 Toivola Juha 586
 Toivonen 583
 Tolonen Ulla-Maija 587
 Tolvanen Kari 409
 Torvi Kai 430
 Treholt Arne 494
 Troberg Eliisa 409
 Tsernenko Konstantin 492
 Tulimaa Antti 583
 Tukiainen Sampo 215
 Tuokko 583
 Tuomainen Eero 503
 Tuomala Pertti 143, 494, 502, 549, 584
 Tuomioja Erkki 413, 506, 584
 Tuomisto Pekka 507
 Tuovinen Ilmari 508, 509
 Tuunanen Taito 320, 499, 500
 Tyyri Jouko 63, 222, 307, 518
 Törmälä Seppo 437, 488, 582, 584
 U
 Ukkola Eeva 587
 Ukkola Jukka 182
 Uoti (veljekset) 500
 Uski Hannu 3, 42, 367, 504
 Utter Eero 583
 Uusitalo Arimo 152, 160, 357, 508, 518, 519, 549, 572, 586
 Uusitalo Matti 504
 Uusitalo Vieno 488, 582
 Uusitalo 583
 Uusivirta Pentti 194

- V
 Vaajoki Jorma 253, 511
 Vaara Eero 2, 69
 Vainio Veikko 488
 Vainio Vesa 3, 115, 116, 150, 154, 155, 173, 174, 176, 178, 186, 188–191, 270, 271, 495, 501, 504, 513, 523, 526–529, 532, 552, 586
 Vaismaa Tapio 585
 Vaittinen Jarmo 516
 Valjus 583
 Valpola Anneli 412
 Valta Erkki 3, 324
 Valtanen Jaakko 3, 408
 Vanhala Matti 156, 514
 Vanhanen Matti 162, 521
 Vanjoki Anssi 150
 Vanto Matti 549, 587
 Vapaakallio Sakari 331
 Varis Esko 497, 584
 Varis Kyösti 3, 515
 Varjoaara Kimmo 54, 55, 168, 222, 285, 331, 378, 491, 493
 Vartia Pentti 2, 3, 138, 207, 325, 540
 Vartiainen Juhana 21–23, 149
 Vatanen Pekka S. 585
 Vehmas Jouko 587
 Vennamo Pekka 148, 157, 500, 515
 Vennamo Veikko 513
 Veranen Jyrki 232, 233, 240, 511
 Viherkenttä Timo 514
 Vihola Teppo 201
 Vihriälä Vesa 2, 253, 512
 Viialainen Matti 438
 Viinanen Iiro 40, 155, 511
 Viinanen Jukka 586
 Viinanen Pertti 140, 489
 Viipuri Jaakko 583, 585
 Vikström John 490
 Viljanen Kimmo 3
 Vilkuna Kustaa 488
 Virkkunen Janne 3
 Virkkunen Matti 488, 582
 Virkola Åke 501
 Virolainen Johannes 176, 178, 487, 489, 515, 517
 Virtanen A.I. 59
 Virtanen Erkki 510, 514
 Virtanen Matti 3
 Virtanen Rauli 35
 Vitie Heikki 3
 Voipio Ilikko B. 3
 Volanen Risto 3, 19, 45, 46, 50, 54–58, 64, 68, 156, 240, 250, 366, 378, 503, 505, 506, 512, 513, 521, 542
 Volk Raija 3, 42, 215, 222, 253, 355, 506, 515, 575
 Vornanen Ahti-Pekka 382, 515, 587
 Voutilainen Pertti 116, 150, 151, 504, 582, 584, 586
 Vuola Pertti 43, 44
 Vuori Raimo 240, 268, 269
 Vuoria Matti 157, 514, 586
 Vuorilehto Simo 141, 143, 192, 193, 499, 527, 583
 Vähämaa Erkki 550
 Väyrynen Paavo 3, 34, 35, 38, 124, 128, 132, 140, 144, 171–180, 182–184, 186, 188–190, 192–197, 199, 205, 206, 208–210, 212, 213, 216, 221, 319, 320, 487, 495, 496, 499, 500, 523, 526–529, 535
 Väänänen Jorma 488, 582, 583
 W
 Wahlroos Björn 40, 150, 155, 200, 274, 513, 517, 586
 Waldheim Kurt 495
 Walesa Lech 139, 141, 149, 488, 492, 502
 Waris Klaus 509
 Wegelius
 Christoffer 148, 150, 499, 504, 584
 Wegmüller Rolf 3
 Weizsäcker v. Richard 492
 Wendt Gerhardt 584, 586
 Wessberg Arne 152, 507
 Westerberg 584
 Westermarck Nils 520
 Whitley Richard 84, 90, 91, 96, 98, 110, 282, 329, 389
 Wigell Clas 3
 Wihtol Åke 142, 492
 Williamson Oliver 100
 Willoch Kåre 489
 Wredet Otto ja R.A. 63
 Wright v. G. H. 520
 Wuori Matti 504
 Wuoti Mikko 488, 493, 495, 582
 YZÄÄ
 Ylppö Arvo 497
 Ylikangas Heikki 222
 Ylä-Anttila Pekka 3, 272
 Yläjärvi Toivo 42
 Yrttimaa 585
 Zetterberg Leif 73
 Åkerholm Johnny 3, 196
 Äyräväinen Anne 3, 395, 396

Yritykset ja yhteisöt

A

Aaltosen kenkätehta
taat 526
Aamulehti-Yhtymä
146, 151, 155, 156,
498, 505, 510, 512,
525
Aarne Salomaa Oy
502
ABB 144, 146,
147, 156, 162, 497,
518, 519, 525
ABC 510
Accel 161
A Company Oy
524
Adecco 261
AEG 145, 497
Affärslivet 182
Agco 161, 521
Agribank 483
Agrilance 405
Agway 405
Ahlbruck 510
Ahlström 142, 144,
217, 348, 351, 494,
496, 510, 582, 584,
586
Ahold 160, 261,
518, 591
Airam 144
Aito Maito Fin Oy
517, 518
Ajokki Oy 555
Aker 152, 508
AKT 503
Aktia 161
Alcatel 145, 497
Alepa 145, 366,
497
Ali Group 161
Alko 139, 140,
156, 497
Alliance Capital
Management 155,
156
Allianz 590, 591
Alma Media 3,
156, 512
Amer 141, 148,
353, 392, 493, 500,
504, 584
American Brass
150
A-Muna Oy 518

ANPR Oy Asian-
ajo-talo 3, 134
AOL 158, 516
Apollo 509
Apple 561
April 513, 516
Arabia 149, 501
Arina Ok 499, 515,
587
Arla 154, 256, 484,
508, 510, 513, 514
Arla Foods 158,
271, 381, 516, 518,
521
Arsenal Oy 151,
507, 509
Arvopaperikeskus
14, 219
Asea 143, 495, 497
Asko 143, 146,
158, 220, 584
Associated Press
AP 483
Asuntohallitus 492
Atria Oy/Oyj 48,
56, 119, 152, 156,
161, 162, 251, 253,
256, 268, 277, 278,
280, 292, 294, 359,
362, 373, 377, 382,
383, 404, 509,
513–515, 517, 518,
520, 549, 587
Atlantic College 34
Atlantic Richfield
588
AT&T 518
Aura 140, 167,
490, 524
Aurum 510
Automaailma Oy
505
Avesta Polarit 165,
159, 160, 517, 520
Avesta Sheffield
159, 517
Axa 591
Axion 205, 499

B

Baltic Beverage
Holding BBH 150,
154

Banque de
l'Indochine et de
Suez 140
Baselin kv. pankki-
valvontakomitea
(BIS) 132, 145,
499, 508
Barclays 590, 591
BASF 590, 591
BAT 590
Bayer 590, 591
BayWa 484
BBC Brown Boveri
497
Bensow 148, 501
Bergen bank 143
Biberist 512
Biokemiallinen tut-
kimuslaitos 59,
Bland 155, 513
Blue Diamond
Growers of Cali-
fornia 405
Boeing 155
Bonnier 155, 511
BP 487, 588-591
Brittish Telecom
141, 147
Brooking's Panel
on Economic Ac-
tivity 525

C

Campina Melkunie
504
Cana-Caval 504
Capital Group 164,
228
Cargotec 74
Carlsberg 164, 525
Carrefour
Carrols 530
Castrén & Snell-
man Asikanajotsto
298
Catalyste 199, 513
CEA 511, 520
Cebeco Group 504
Cenex Harvest
States 405
Center for Compa-
rative Enterprise
Governance and
Ownership 576
Cern 517

Champion 527
Chapelle 159
Chase Manhattan
153
ChevronTexaco
584, 585
Christiania 517
Chrysler 156
Chymos 506
CIG 159, 518
Citibank/Citigroup
139, 173, 489, 525,
588, 590
Clarendon 146,
332, 497
CoBank 405
Coca-Cola 158,
161
Cogeca 14, 48, 55,
57, 150, 156, 159–
161, 258, 265, 377,
502, 509, 511–513,
516, 517, 519
Compaq 156
Consolidated Paper
158, 520
Conventum 40,
159, 518
Coop Norden 160,
271, 272, 518
Co-op Studies 3
Copa-Cogeca 156,
512
Corenso 217
Corus 159
Credit Lyonnaise
591
Crisis Management
Initiative 2
Cultor Oy 148,
149, 152, 157, 219,
256, 353, 500, 502,
508, 511, 515
Cyanamid 494

D

Dai-Ichi Kangyo
564
Daimler Benz 156,
517, 589–591
DaimlerChrysler
517, 589
Dairy Farmers of
America DFA 405,
513

Danisco 157, 256, 515
 Danish Crown 271, 484, 517
 Demari 413
 Deutsche Bank 158, 592
 Deutsche Telecom 157
 Devecap 37, 284, 285, 496, 502
 Diamond of California 405
 Digita 158, 517
 Digital 156
 DLG 484
 Dresner Bank 159
 Dreyfus Opportunity Fund 141, 492
 Dumeco 484
 Dynea 160, 518

E

EADS 149
 Eastman Kodak 148
 EBRD 158, 501, 515
 Ecofin 154, 510
 Ecole National de l'Administration
 ENA 50
 Eduskunta 14, 491, 496, 499, 503, 509, 510, 515, 518, 521
 Effjohn 149
 EFOA 523
 Efta 57, 134, 140, 143, 148, 491, 495, 500, 506
 EHO 499
 Eka 140, 144, 145, 149, 151, 309, 329, 332, 333, 373, 491, 493, 495, 497, 499, 502–507, 509, 513, 583, 587
 Eko-Osuuspankki 500
 EKP 14, 157, 502, 514, 525
 Elanto 47, 154, 162, 259, 332, 360–362, 364, 374, 376, 435, 436, 438, 486, 488–490, 506, 509–512, 520, 521, 572, 583, 584, 587

Electricite de France 590, 591
 Electrolux 489
 Elt Aquitane 590, 591
 Elinkeinoelämän Keskusliitto EK 3, 14, 178, 179, 441
 Elinkeinoelämän tutkimuslaitos
 ETLA 2, 3, 4, 232, 345, 524, 525,
 Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA 3, 130, 142, 149, 178, 297, 430, 489, 493, 499, 501, 517, 519, 523–526
 Elinkeinhallitus
 EKH 14, 134, 142
 Elisa Oyj 170, 413, 430
 Elintarviketeollisuuden Keskusliitto 160, 229, 494, 519, 521,
 Elcoteq Network 586
 Eläke-Fennia 156
 Eläke-Sampo 151
 Eläke-Varma 151, 167, 173
 EMS 139, 145, 149, 154, 195, 487, 509
 EMU 14, 84, 256, 349, 500, 504, 512,
 Enron 159, 261, 265, 519
 Enso Gutzeit Oy 37, 73, 74, 173, 217, 219, 274, 349, 351, 491, 496, 499, 508, 509, 514, 523, 555, 556, 582, 584,
 E-On 160
 E-Plus 154
 Ericsson 145, 158, 159, 514, 518
 Espe 157
 Espoon Sähkö Oy 160, 519
 Esso 351, 493, 582
 ETA/EES 14, 53, 65, 134, 148–153, 380, 500, 501, 503–507,
 Etec 505

Etälä-Pohjanmaan Ok 587
 Etälä-Pohjanmaan Op 409
 Euroopan Neuvosto 148, 194, 499
 EU-komissio 78, 231, 258
 Euroopan Unioni
 EU/EY/EEC 3, 26, 48, 52, 54–59, 65, 68, 70, 73, 77, 78, 107, 112, 134, 141, 145, 147–154, 156–161, 216, 228, 229, 231, 247, 248, 250–252, 256, 258, 277, 296, 298, 299, 301, 302, 304–306, 310, 315, 323, 325, 327, 329, 344–346, 349, 352, 358, 377–382, 395, 421, 427, 432, 487, 489, 491, 496, 498–516, 518–521, 523, 524, 542, 551, 557, 579, 580
 European Group for Organization Studies EGOS 110
 European Management and Organization in Transition
 EMOT 110
 European Space Agency ESA 143
 Exxon 588
 Exxon Mobil 584, 589

F

Farmland Industries 405, 493, 520,
 Farnos 145, 496, 501, 524, 525
 Fazer 506, 515, 516
 Fazer Cloetta 516
 FCC Kehitysyhteistyökeskus Osk 517
 FDA 515
 Feldmühle 502
 Fennia 76, 141, 156, 160, 167, 360, 362, 517, 521
 Ferruzzi 148, 500
 Fiat 591, 592

Fidelity Management & Research Co 155, 156, 217
 Financial Times 161, 494, 519
 Finanssilaitos 202
 Finfood ry 526
 Fingrid Oyj 154, 557
 Finlands Svenska Andelsförbund rf 510
 Finlayson Oy 143, 155
 Finlux Oy 151
 Finnair 496, 513
 Finncell 390, 523
 Finnish Chemicals 140
 Finnet 161
 Finnforest Oy 217, 501, 518
 Finnrap 64, 390, 489, 523
 Finn-Stroi Oy 524
 Finsucre 152, 508
 Finnvalco Oy 139, 488
 Finnvera Oyj 158, 557
 Finnvest Oy 152, 507
 Finnyards Oy 150
 First Boston Bank 35, 166, 173, 425
 Fiskars 219, 353
 Flextronics 159, 518
 Florida's Natural Growers 405, 406
 FoodService Purchasing Cooperative 483
 Ford 157, 515, 516, 588, 589
 Fort James 217
 Fortress Finland 33, 35–38, 40, 41, 60, 61, 131, 132, 145, 313, 319, 320, 499
 Fortum Oyj 73, 157–160, 349, 351, 373, 514, 515, 517, 519, 521, 586
 Foster Wheeler 510
 Friesland Coberco 484

FTP Group 517
 Fuchs M. OyAb
 175
 Fuji 564, 567
 Fujitsu 149, 502,
 503
 Föreningssparbank
 160, 512, 518

G

G 10 ekonomisti-
 ryh-mä 2, 3, 174
 GATT 52, 65, 144,
 152, 379, 524
 Genencor 148
 Genral Electric GE
 158, 161, 520, 588,
 589
 Generali 582
 General Motors
 GM 147, 151, 494,
 501, 505, 588, 589
 Georgia Pacific
 493
 Gigantti 158
 Glanbia 484
 Global Crossing
 261
 Graduate Institute
 for Cooperative
 Leader-ship GIGL
 404, 405, 547
 Gold Kist 405
 Golden Oval Egg
 405
 Gotagruppen 146,
 498
 Graafisen Teolli-
 suuden Työnantaja-
 liitto 525
 Greenery 484
 Greenpeace 504
 Greiff 159
 Growmark 405
 Gränges 144, 495
 Gullspång 511
 G.W. Sohlberg Oy
 523
 Gyllenhammar-
 ryhmä 174, 194,
 507, 523, 527

H

Hackman 64, 149,
 161, 338, 501
 Haka 161, 355,
 396, 520, 580

Hallituksen talous-
 poliittisen ministe-
 rivaliokunnan in-
 vestointivaliokun-
 taa avustava tr
 (INVA-tr)
 Handelsbanken 526
 Hanken 2
 Hankkija Keskus-
 osk 59, 64, 139,
 142–145, 151, 168,
 169, 222, 226, 238,
 246, 247, 251, 276,
 277, 283, 285, 291,
 305, 331, 332, 351,
 359, 373, 374, 376,
 384, 411, 489, 490,
 493, 497, 498, 501,
 502, 510, 512, 513,
 544, 549, 582, 584,
 592
 Hankkija-Maata-
 lous Oy 54, 76,
 145, 151, 331, 361,
 362, 377, 404, 436,
 498, 509, 547, 549,
 584
 Hansel Oy 154,
 557
 Hantec 505
 Hartwall 139, 150,
 160, 219, 353, 488,
 519
 Harvard Business
 School 14, 46, 54,
 55, 58, 119, 225,
 262, 265, 270, 297,
 326, 377, 378, 380,
 382, 432, 505-507,
 511, 514, 517, 518,
 520, 563
 Health Partners 483
 HealthSouth 261
 Hedvig-projekti
 396
 Helsingin Arvopa-
 peripörssi Hex 145,
 154, 156, 161, 217,
 355, 509, 513, 514,
 555,
 Helsingin Energia
 Oy 192
 Helsingin kauppä-
 korkeakoulu
 HKKK 2, 3, 50, 72,
 232, 253, 270, 350,
 573, 575- 577

Helsingin kaupunki
 178
 Helsingin Osake-
 pankki HOP 140–
 143, 153, 164–166,
 169, 175, 202, 212,
 491, 494, 496, 510,
 512, 513
 Helsingin Puhelin-
 yhdistys HPY 219,
 413
 Helsingin rotary-
 klubi 136, 431
 Helsingin Sanomat
 kansilehti, 3, 14,
 78, 127, 182, 183,
 209, 300, 301, 309,
 310, 357, 363, 490,
 507, 522
 Helsingin yliopisto
 2, 3, 331, 399, 410,
 503, 523–526
 Hesburger 519
 Hewlett Packard
 HP 160, 520
 Hiab-Foco 143,
 493
 Hilton 160, 518
 Himont 144
 Hitachi 589
 HK Ruokatalo Oyj
 119, 156, 158, 162,
 251, 253, 256, 259,
 268, 278, 280, 294,
 359–362, 374, 377,
 385, 386, 506,
 512–515, 517, 518,
 520, 521, 549, 572,
 587
 HOK 47, 162, 360,
 373, 374, 435, 436,
 496, 520, 521, 526,
 587,
 Hoechst 590, 591
 HOK Elanto 162,
 436, 521,
 Holming Oy 150
 Holmens Bruk 146,
 497
 Honeywell 158
 Huber 511
 Hughes Aircraft
 494
 Huhtamäki 115,
 140, 141, 142, 157,
 159, 219, 348, 353,
 492, 499, 515, 516,
 525, 584, 586

Huhtamäki Van
 Leer 159, 516
 HTV 141, 490
 Hämeenlinnan Osm
 362
 Hämeenmaa Ok
 407, 587
 Hämeen Sähkö Oy
 154
 Hyvää Suomesta -
 elintarvikeprojekti
 228, 526

I

IBM 158, 561, 588,
 589
 If... 167, 517
 IFAP 524
 Ifi 592
 International Co-
 operative Alliance
 ICA 45, 48, 254,
 482, 483, 485, 490,
 505, 510, 514, 517,
 519, 520
 ICA 160, 518
 ICL 159, 517
 Ifi 586
 Iggesund 146
 Iisalmen Op 142
 Iittala 149
 Ilmarinen 140, 167,
 173, 351, 586
 Imperial Chemical
 Industries 590
 ILO 166
 Ilta-Sanomat 339,
 343
 Imatran Voima Oy
 IVO 150, 192, 193,
 351, 511, 514, 557,
 582
 IMD 515
 IMF 505
 Industri Kapital
 155
 Inex Partners Oy
 150, 329, 364, 435,
 436, 503, 520, 521,
 586
 ING Group 590,
 591
 Ingman Foods 508
 Insead 253
 Instru 157, 161,
 219, 353, 520
 Intel 158, 165

Interbank 156, 507, 513
 International Food and Agribusiness Management Association IAMA 270
 International Paper 517
 Irish Dairy Board 484
 Itikka Osk 48, 148, 221, 292, 359, 374, 583
 Itikka-Lihabotnia Oy 148, 498, 585
 Itikka-Lihapolar Oy 150, 152, 498, 503, 505, 506, 509
 Itochu 588, 589
 ITU 500

J

Jaakko Pöyry Oy 116, 178
 James River 148, 217, 500
 Janus Capital 217
 Jennison Associates Capital Corp. 155, 156
 Johnson & Johnson 513
 Joutseno Pulp 155, 217
 Jujo Thermal 217
 Jukolan Ok 360
 Järvi-Suomen Portti Osk 279, 294, 362, 374, 406

K

Kainuun Op 259
 Kainuun Osuusmeijeri 359, 517
 Kairamon Väyrysen keskusteluryhmä 38, 124, 128, 132, 171–179, 182, 186, 189, 190, 192, 193, 197, 209, 213, 287, 523, 529, 535
 Kajaanin Op 210
 Kajaani Oy 135, 140, 144, 148, 204, 217, 493, 496, 499
 Kalmar Industries 155

Kansa 47, 146, 153, 167, 183, 332, 497, 509
 Kansallinen Koomus 183, 197, 207, 412, 496, 518, 520, 526
 Kansallis-Osake-Pankki KOP 33, 34, 37–39, 41, 44, 64, 68, 71, 116, 123, 131–135, 139–146, 148–154, 164–168, 173, 185–187, 197, 199–207, 219, 273, 319, 320, 328, 332, 490–493, 496–510, 524, 525, 552, 569
 Kansallisteatteri 262
 Kansaneläkelaitos Kela 3, 507, 517, 524
 Kansataloudellinen Aikakauskirja 253, 270
 Kansantaloudellinen Yhdistys 253
 Kantaverkko Oy/Oyj 154, 557
 Karhu-Titan 143
 Karjakeskuskunta 226
 Karjaportti 43, 359, 374, 384, 512, 583, 585
 Karl Schwyer 518
 Kaukas Oy 143, 144, 217, 494
 Kaupan Keskusvaliokunta Kaukeva 491
 Kaukomarkkinat 145, 499
 Kauppa- ja teollisuusministeriö KTM 3, 140, 150, 152, 153, 158, 175, 176, 253, 285, 380, 392, 514, 525, 535, 554–557
 Kauppalehti KL 2, 501–506, 508, 509
 KCI Konecranes 115, 220, 353

Kehitysaluerahasto Kera 158, 173, 524, 525, 557
 Kemi Oy 144, 173, 217, 494, 494, 501, 524
 Kemijoki Oy 523, 525
 Kemiantutkimussäätiö 59
 Kemira 142, 145, 149, 152, 158, 160, 192, 193, 219, 351, 353, 493, 494, 501, 504, 508, 515, 518, 519, 582, 584, 586
 Kenkäteollisuuden Keskusliitto 526
 Kerry 484
 Keskimaa Ok 407, 499, 585, 587
 Keski-Suomen Op 45, 409
 Keskitien tukisäätiö 4
 Kesko Oyj 140, 149, 155, 219, 238, 349, 351, 353, 377, 490, 491, 502, 505, 511, 582, 583, 586
 Keskuskauppa-mari 166, 186, 253, 355
 Keskusta 35, 49, 113, 124, 149, 156, 174–180, 182, 183, 192, 207, 231, 285, 308, 409, 488, 495, 501, 503, 505, 515, 518, 520, 523, 526–528, 531, 535
 Kesoil 144
 KGP 140, 147, KHO 490, 507
 Kikkoman 285
 Kilpailuneuvosto 298, 507
 Kilpailuvirasto 3, 214, 297, 300, 507, 520
 Kirjakanava Oy 525
 Kirjayhtymä 155, 511, 526
 KKO 160, 519
 KM-Yhtymä Oy 395
 Kockums 493

Kohlberg, Kravis & Roberts 146
 Koiviston Teuras-tamo Oy 520
 Kolmostelevisio Oy 144
 Kom-teatteri 216
 Kone Oy 140, 145, 153, 160, 220, 348, 351, 353, 509, 511, 520, 521, 582, 584, 586
 Konela Oy 524
 Kooperatiivi ry 494
 Kordelinin rahasto 526
 Korpivaara 142, 493
 Korven akatemia 274
 Kotieläinjalostus-Faba 76, 240, 361
 Kouri Capital 34, 143, 144, 173, 496, 525
 KPMG Wideri Oy 380
 KPO Ok 360, 407, 572, 585, 587
 KTV 518
 Kuhmon Op 210, 300
 Kulutusosuustoiminnan keskusliitto KK 47, 225, 308, 309, 435, 436, 487, 493, 494, 502, 504
 Kuusakoski Oy 552
 Kvaerner 140, 149, 158, 501, 502
 Kvaerner Masa Yards 158
 Kymi 144
 Kymi Kaukas 155
 Kymi Kymmene 37, 116, 173, 178, 351, 491
 Kymi-Strömberg 140, 143, 491, 494, 495, 526, 532, 582
 Kymmene 131, 144, 149, 217, 219, 497, 526, 584
 Kyro 217, 512

L

Labsystems 144
 Land O'Lakes 405

Lapin Kulta Oy
139, 488
Lappeenrannan teknillinen yliopisto 2
Lassila & Tikanoja Oy 135
Leaf 157, 515
Lehtimiehet 145, 499
Lehtimäen Op 518
Leijonajakelu Oy 161
Leiras 155,
Lemminkäinen 152, 524
Leonia Oyj 40,
157, 167, 516, 517, 557
Lidl 160, 520
Lieksan Op 360
Lihakunta 42, 292, 359, 374, 506, 583
Lihapolar Oy 146, 150, 152, 498, 502, 503, 505, 506, 509, 585
Liikesivistysrahas-
to 525
Liiketaloudellinen
Aikakauskirja 270
Lithells Ab 156,
513
Lohja 152, 501
Lontoon Arvopape-
ripörssi 141, 492
Louise and Göran
Ehrnroothin säätiö
271
LRF 73, 158, 386,
487, 488, 510, 512,
515, 518, 520
LSO 146, 153, 155,
221, 359, 374, 386,
498, 499, 501,
506–509, 511, 512,
520, 583–585, 587
LSO Foods Oy
146, 498, 503, 509,
587
Liiketaloustieteel-
linen tutkimuslaitos
LTT 524
LTT Tutkimus Oy
409, 575, 577
Luxor 141, 492
Lähivakuutus Kes-
kinäinen yhtiö 43,
76, 154, 160, 253,

259, 279, 284, 297,
298, 329, 360, 410,
491, 510, 512, 517,
549, 572, 581
Länsi-Suomen
Voima Oy 523
Lääketukku 145

M

Maailmanpankki
148, 501
Maa- ja metsätalo-
us-ministeriö
MMM 516, 519
Maa- ja metsätalo-
ustuottajien Kes-
kusliitto MTK 2,
49, 50, 54–57, 71,
73, 112, 151, 153,
154, 162, 222, 224,
228–230, 239,
247–252, 294, 308,
310, 315, 316, 320,
323, 380, 381, 427,
489, 490, 502,
504–506, 508, 511,
516, 520, 524, 526,
542, 546, 549, 550
Maalaisten yhteis-
toimintatalo Oy 48,
251, 319
Maaseudun Nuor-
ten Liitto MSL 221
Maaseudun Sivi-
sytliitto MSL
Maaseudun Tule-
vaisuus 242, 251,
381
Maatilahallitus 495
Macpherson 492
Mainostelevisio
MTV 139, 142,
144, 155, 156, 489,
492, 511, 512, 519,
524–526
Mainosyhtymä
502, 526
Maitojaloste 359,
374, 583, 585
Maitovaliokunta
510
Maitovaltuuskunta
247, 510
Manchesterin yli-
opisto 90
Mallasjuomat 146
Mancon 148, 500

Mandatum 40, 156,
253, 411, 513, 517
Marimekko 143,
150, 493, 504
Markkinointijoh-
don ryhmä MJR
136
Masa Yards Oy
148, 501, 502, 507
Marieberg 510
Marubeni 588, 589
Massey Ferguson
490
McDonnell Doug-
las 155
MD Foods 154,
484, 509, 510
MDC Risc Interna-
tional Oy 404
MD Papier 510
Medica 142
Meira Oy 37, 497,
520, 585
Mekes 168
Merita 68, 116,
133, 154–156, 148,
167, 271, 510, 512,
513, 526, 552
MeritaNordbanken
116, 133, 136, 155,
157, 158, 167, 219,
256, 513, 515–517,
526
Metalliteollis. kes-
kusliitto 494
Metra Oy 148, 151,
159, 219, 353, 501,
517, 526
Metsä-Botnia Oy
148, 217, 498, 500,
507, 509, 511
Metsäliitto 37, 48,
50, 74, 75, 148,
152, 168, 173, 217,
238, 246, 253, 258,
259, 261, 268, 280,
292–295, 351, 353,
357–361, 373, 374,
383–385, 404, 411,
483–485, 487, 495,
508, 515, 516, 524,
549, 572, 581, 582,
584, 586
Metsäliiton Teolli-
suus Oy 217, 293,
384, 493

Metsäliitto Osuus-
kunta MLO 217,
258, 359
Metsänomistajien
Metsäkeskus Oy
226
Metsä Rauma Oy
217, 508
Metsä-Serla
Oy/Oyj 143, 149,
150, 219, 253, 320,
357, 358, 373, 495,
496, 502, 503, 505,
506, 511, 518, 524,
584, 586
Metsäteollisuuden
keskusliitto 140,
511, 513, 523
Metsäteollisuuden
Työnantajaliitto
525, 526
Metsäteollisuus ry
227
Metsä-Timber 217
Metsä Tissue 159,
217, 358, 521
Metsä-2000 -toimi-
kunta 285, 493, 526
Microsoft 158, 516
Miljardikerho 274
Milka 359, 362,
515
MIT (USA) 2, 253,
525, 552, 574
Mitsubishi 509,
516, 517, 564, 567,
588, 589
Mitsui 149, 501,
564, 565–567, 588,
589
Mobil 588, 589
Mobira 139–143
MoDo 146, 158,
357, 497, 517
Moelven 518
Moody's 358, 501,
502
Montgomery Ele-
vators 153, 509
Motorola 148, 158
M-real Oyj 217,
278, 358, 385, 519,
521, 586
MTK:n opisto 239
MTK:n säätiö 49
Munakunta 48,
279, 294, 359, 488,
500, 518, 549

MY & Grey Oy
526
Myllykoski Oy
154, 217, 510

N

Nabisco 140, 146
NAFTA 151, 152,
508
Nasdaq 157
NCFC 405
Nato 152, 490, 511
Navire Oy 140
Nordiska Bondeor-
ganisationernas
Centralråd NBC
500, 513
NeoVista Oy 3
Neste Oy 64, 123,
142, 144, 145, 148,
180, 192, 193, 349,
351, 489, 490, 499,
505, 514, 524, 527,
555, 582, 583
Nestlé 590, 591
Netscape 154
New York Stock
Exchange NYSE
34, 84, 157, 523
New York (NY)
Univ. 523
Nippon Credit
Bank 156, 514
Nippon Life 148,
500, 589
Nissho Iwai 588,
589
Nisulan Op 333
NKF 148
NKP 142, 149,
490–493
Noaa Pankki 160
Nobel-säätiö 271,
553
Nokia Mobile
Phones
Nokia-Mobira 145
Nokian Renkaat Oy
156
Nokia Oy/Oyj 29,
34, 35, 64, 68, 73,
74, 95, 113–116,
132, 133, 136,
138–146, 148–162,
166, 168, 170, 172,
174–176, 180–182,
192, 202, 217–219,
233, 236, 283, 298,

312, 340–343, 348,
349, 351, 353, 373,
392, 411, 489, 490,
492–500, 503–505,
509–512, 515–521,
523, 525–527, 582,
583, 585, 587, 592
Nokia Data 158,
503
Nokian Paperi Oy
156, 217
Nordbanken 116,
148, 155, 168, 513
Nordea 73, 115,
116, 160, 161, 167,
168, 351, 517, 520,
526, 586
Nordfinanz Bank
Zürich 142, 510
Nordfleisch 484
Nordic Baltic
Holding 157
Nordmilch 484
Novera 43, 48, 151,
169, 241, 247, 276,
277, 305, 331, 332,
359, 373, 501, 502,
505, 510, 513, 549
New York Stock
Exchange NYSE
84, 157, 523, 532
NTT 590

O

Océanic 145, 497
Oglethorpe Power
Corp. 483
Ohmeda 157
Oikeusministeriö
OM 513, 518
OK-Liha Oy 374,
494, 583
O&K Trolltreppen
511
Olorin Oy 412
OmHex 161
OP Kiinteistökes-
kukset 611
OP Rahoituskeskus
144
Orbit 499
Orion 219, 353,
496, 501
Oriveden Op 360
Orkla 154, 510
Oslo Ok 549
Osuusmeijerien
Vakuutuslaitos 526

Osuuspankkien
Keskuslainarahasto
Oy 226
Osuuspankkien
keskusliitto OKL
42, 43, 140, 142,
141, 226, 487,
488–490, 504, 505,
507, 512, 525,
Osuuspankkien
Keskusosakepankki
OKO 3, 43, 59,
139, 141, 142, 144,
149–152, 154–156,
167, 168, 173, 174,
178, 226, 251, 253,
258, 268, 278, 280,
315, 320, 322, 323,
435, 487, 488, 491,
494, 497–500, 503,
505–508, 510, 512,
513, 524, 525, 549,
550, 579, 580
Osuuspankkien Va-
kuusrahasto OVR
507
Osuuspankkikeskus
OPK 152, 156,
160, 161, 251, 329,
360, 361, 385, 502,
507, 511, 513–518,
549, 550, 572
Osuuspankki/OPK
-ryhmä 44, 144,
148, 155, 157, 168,
258, 404, 437, 488,
489, 505, 507, 509,
512, 514, 517, 520,
580
Osuuspankki Yh-
teistuki 47, 332,
500, 516
Osuustoiminnan
neuvottelukunta
166, 321, 465, 529,
571, 572
Osuustoimintakes-
kus 466
Osuustoiminta-lehti
42, 48, 58, 60, 61,
228, 239, 240, 244,
245, 259, 293, 298,
299, 303–305, 307,
332, 355–359, 362,
363, 372, 551, 565
Osuustukkukauppa
OTK 139, 140,
333, 351, 373, 374,

436, 486, 487, 489,
490,
509, 582
Otis 494
Otto Wuorio Oy
142, 168
Oulun kaupunki 4
Oulun Op 360
Oulun yliopisto
140
Oulu Oy 144, 495
Outokumpu 116,
143, 144, 146, 150,
160, 193, 219, 351,
353, 495, 502, 520,
555, 556, 582, 584,
586
Ovako Steel 150
Oxfordin yliopisto
211

P

Paasikivi-seura 494
Paasivaara Oy 149,
502
Packaging Re-
sources Inc 159
Paikallisosuuspan-
kit 360, 361
Paikallisosuus-
pankkien Liitto
409, 512
Palkansaajien tutki-
muslaitos PT 2,
206, 222, 270
Panda 499
Pankkitarkastusvi-
rasto PTV 146,
166, 202, 204, 500,
507
Parmalat 261
Partek 68, 73, 124,
143, 149, 151, 152,
155, 160, 220, 348,
353, 493, 501, 508,
512, 520, 584
Patria Industries
Oy 155, 159, 517,
557
PeeÄssä Ok 587
Pellervo Executive
Club PEC 501
Pellervo-Instituutti
Oy 48, 50, 239,
242, 252, 253, 395,
502, 547
Pellervo-kerho/-toi-
mikunta/-yhdistys,

- yhteistoimintaker-
 ho 228, 242, 542,
 544, 545
 Pellervolainen fi-
 nanssi/elinkeino-
 ryhmä 40 – 45
 Pellervolainen
 sijoitusyhtiö 36
 Pellervo-lehti 314,
 516
 Pellervon Kesäaka-
 temia 259, 517,
 520,
 Pellervon Päivä 41,
 42, 185, 234, 239,
 244, 246, 408, 498,
 500, 502, 503, 505,
 507, 508, 510–512,
 514, 515, 517, 518,
 520, 521
 Pellervon sijoitus-
 yhtiö 40
 Pellervon taloudel-
 linen tutkimuslaitos
 PTT 1, 2, 3, 42, 48,
 49, 54, 57, 139,
 141, 209, 222, 240,
 252, 253, 270, 285,
 288, 367, 487,
 489–491, 494, 495,
 503, 504, 506, 512,
 524, 526, 528, 535,
 541, 573, 575
 Pellervon Välitys-
 liike 226
 Pellervo-Seura 1, 2,
 3, 22, 37, 38, 40–
 44, 45–52, 54–59,
 62–64, 71, 73, 108,
 127, 131, 133, 139,
 148, 150–152, 154,
 156, 159, 160, 162,
 169, 178, 215, 221,
 222, 224–232,
 239–253, 255,
 257–259, 262, 264,
 266, 268–270, 276,
 277, 282–288, 292,
 296, 298, 300–303,
 305–320–323, 331,
 333, 340, 355–359,
 361, 365, 375, 377,
 382, 394–399, 401,
 408, 410, 427,
 435–438, 440, 441,
 481, 486, 487,
 489–491, 494,
 497–520, 524, 526,
 541–547, 549–551,
 564, 572–575, 580,
 581
 Perusluotto 333
 Peruspankki 333
 Perusvoima Oy
 150, 523
 Perusyhtymä Oy
 142, 145, 497
 Peugeot 590–592
 Pfizer 510
 Philips 590, 591
 Pirkanmaan Ok
 587
 Pioneer Press
 (USA) 2
 Piretta 150, 503
 Pirkka 262
 PKbanken 149
 Pohja 490
 Pohjanmaan Liha
 359
 Pohjan Saha 140
 Pohjan Sellu Oy
 144, 496
 Pohjois-Karjalan
 Ok 407, 520, 583
 Pohjois-Karjalan
 Op 395
 Pohjolan Maito
 Osk 360
 Pohjolan Paperi
 143, 192, 193, 527
 Pohjolan Voima
 Oy 509, 557
 Pohjola-Yhtiöt
 nimilehti, 36–41,
 78, 134–136, 144,
 146, 148–152, 155,
 157–161, 167, 173,
 201, 202, 204, 205,
 219, 320, 490–492,
 497, 498, 500, 503,
 511, 515–520,
 523–525
 Polar 151, 174,
 491, 506, 524, 584
 Poly-Pac 143, 494
 Postipankki PSP
 Oy 142, 144–146,
 149, 151, 154–156,
 167, 187, 492,
 497–499, 504, 506,
 510–513, 526
 Postisäästöpankki
 145, 557
 Pouttu Oy 512
 Pouttu Foods Oy
 512
 P&Q 493
 Princeton Gamma-
 Tech 143
 Pripps 150, 154
 Pricewarehouse-
 Coopers Oy 253,
 519
 Procordia 36, 140,
 148, 151, 500, 504
 Pro lehdistö 146
 PSM 526
 PTL 148, 152, 500
 Pukaran meijeri
 226
 Pukeva 151
 Puolimatka 142,
 493, 505, 506
 Puolustusministeriö
 PLM 3
 Puunjalostusteolli-
 suuden keskusliitto
 62
 Päijät-Hämeen Ok
 374, 583
 Pörssisäätiö 524

Q R
 Quantum Fund 38,
 144
 Radio City Oy 494
 Radiolinja 139,
 148, 411, 525
 Rahoitustarkastus
 Rata 2, 151, 154,
 507, 511, 525
 Raisio-Yhtymä
 142, 149, 158–160,
 162, 174, 209, 219,
 245, 266, 267, 353,
 494, 502, 512, 513,
 515, 517–519, 524
 Rakennusvalmiste
 Oy 489
 Rakvere A/S 256,
 513
 Rauma Oy 141,
 150, 220, 353
 Rauman Seudun
 Op 360, 514
 Rauma-Repola Oy
 135, 140, 141, 144,
 148, 202, 204, 217,
 351, 492, 493, 496,
 499, 501, 502, 582,
 584
 Rautaruukki Oy
 143, 152, 219, 351,
 353, 523, 582, 584,
 586
 RCM Research &
 Management 155,
 156
 Recreational
 Equipment, Inc.
 483
 Reilun kaupan yh-
 distys 157, 515,
 518
 Renault 501, 507,
 590, 591
 Repola Oy 149,
 151, 152, 173, 217,
 219, 502, 502, 505,
 506, 508, 524, 525
 Research Institute
 for Social Change
 RISC 50, 51, 404,
 RHG Hannover
 484
 RKP 212, 494, 501,
 Riihimäen Lasi Oy
 142, 494
 Rintekno Oy 524
 Rolls Royce 156
 Rosenlew 143, 144,
 217, 489, 490, 494,
 496
 Roundtable of the
 European Indus-
 tries 523
 Royal Dutch 590,
 591
 Royal Dutch Petrol.
 588, 589
 Royal Dutch/Shell
 G 589, 586, 591
 Ruukki Oyj 524
 Ruutunelonen Oy
 155
 Rörstrand-Gustavs-
 berg 149, 501

S
 Saab-Scania 150,
 501, 503
 SAK 3, 78, 140,
 149, 253, 332, 413,
 438, 489, 495, 502,
 506, 518, 520,
 Salco 491
 Salcomp 430

Salon Seudun Ok
SSO 360, 494, 520,
587
Salon Seudun Op
411
Salora 139, 141,
175, 176, 492
Samfood 161, 520
Sampo 34, 40, 71,
116, 136, 151, 156,
167, 205, 219, 320,
351, 491, 496, 499,
513, 517–519, 526,
586
Sampo-Leonia 157,
167, 516, 517
Sandvik 155
Sanomalehtien
liitto 525
Sanoma Oy 34,
136, 159, 174, 178,
318, 322, 488, 500,
513, 516, 525
SanomaWSOY
159, 220, 351, 514,
518, 586
Sanwa 564
Satamaito 362
Satakunnan Ok
407, 585
Satujumppa ry 3, 4
SBC 155
SCA 159
Scandic 160, 518
ScanEgg 256
Schauman 143,
144, 217, 497
Schering 155
Schütte-Lanz 518
Scottish & New-
castle S&N 160,
519
SDP 48, 78, 113,
150, 152, 175, 178,
197, 207, 332, 334,
422, 437, 438, 490,
496, 504, 506, 507,
509, 511, 515, 518,
520
Sears Roebuck 588,
589
Skandinaviska En-
skilda Banken SEB
160, 518
SEB Swedebank
518
Securus 39, 504

Segafredo Zanetti
520
SEL 144, 497
Seligson & co Oyj
3
Seppälä 145
Serlachius 140,
151, 217, 351, 385,
495, 582
Sesto 157
Seura 292
Seutu 360, 520
Sev 498, 501
Shell 351, 487,
582, 588–591
Sibylla 514
Siemens 590, 591
Sijoitus-Kanava
333
Siltasaari-Invest
333
Sinebrykoff 155,
513
Sirola-opisto 231
Sisu-Auto Oy 155,
512
Sitra 2, 124, 156,
206, 253, 270, 271,
390, 409, 429, 487,
514, 525
Skandia 144, 157,
167, 497, 515
SKDL 183, 489,
494, 498
SLO 144, 495
Snäll, Louhivuori
& Tallqvist 365
Socopa 484
Sodiaal 484
Sokolov 520
Solidaarisuus am-
mattiliitto 139, 488
Sonera Oyj 156–
161, 351, 357,
514–516, 518–521,
557, 586
Sony-Ericsson 159,
518
Sosiaali- ja terveys-
ministeriö STM 3
Satakunnan Osuus-
teurastamo SOT
499
Sotka 158
Southern States
Cooperative 405
Spira Ready Meal
Ab 161, 520

Sponda Oyj 157,
160, 519, 557
Sponsor 33, 145,
148, 150, 152, 158,
202, 496, 499, 503
Spontel 33, 144,
145, 166, 496, 498,
525
S-ryhmä 47, 50,
141, 145, 149, 155,
168, 169, 238, 246,
251, 261, 266, 279,
298, 300, 305, 308,
310, 311, 322, 360,
361, 363–371, 375,
377, 383, 394, 399,
407, 436, 437, 484,
490–494, 496, 498,
502–505, 507, 512,
515–517, 519
Standard Brands
140
Standard&Poor's
358, 502, 504, 511,
515, 519
Starckjohan 506
Starckjohan-Telko
496
Stasi 151
Statsföretaget 140
STK 145, 174, 497,
524–526, 529
Stockman 145,
157, 219, 364, 365,
367
Stora 131, 142,
145, 497, 502, 514
Stora Enso Oyj 73,
74, 115, 157, 158,
217, 219, 256, 349,
351, 353, 514–516,
520, 521, 585
Storebrand 159,
518, 519
STT 527
Strömberg 140,
143, 491, 495
Strömsdal 217, 356
STS 140, 151, 152,
178, 332, 489, 506
STT 515, 516
STTK 501
Sumitomo 146,
564, 567, 588, 589
Sundqvistin konk-
laavi 178, 503
Sunila Oy 217

Suomalais-neuvos-
toliittolainen talo-
uskomissio 141,
523–525
Suomen Gallup Oy
48, 503, 516, 525
S. Akatemia 519
S. Gallup Elintar-
viketieto
Oy/Elintarviketie-
to–Food Facts Oy
48, 503, 526
S. Kantaverkko Oyj
154, 510, 557
S. Keskusta-Kes-
kustapuolue rp-
/Maalais-liitto 35,
49, 113, 124, 149,
156, 172, 174–180,
182, 183, 192, 206,
207, 231, 285, 308,
409, 488, 495, 501,
503, 505, 514, 515,
518, 520, 523, 527,
528, 531, 535
S. kiinteistöpankki
Oy Skip 152
S. kommunistinen
puolue SKP 149,
151, 178, 332, 498,
506
S. Kulttuurirahasto
525
S. Kuluttajaosuus-
toiminnan keskus-
liitto SKOL 47,
240, 308, 310, 435,
436, 440
Suomen Kuvalehti
182, 183, 193, 202,
275, 489, 501, 503,
S. Maaseudun Puo-
lue SMP 183
S. Osuuskauppojen
Keskuskunta SOK
3, 36, 41–44, 48–
50, 59, 76, 140,
145, 149–151, 161,
169, 226, 238, 240,
253, 259, 300, 302,
307, 309–311, 320,
322, 329, 349, 351,
360, 364–367,
373–375, 377, 383,
384, 395, 399, 436,
437, 440, 489–492,
494, 496–505, 510,
516, 517, 520, 521,

- 549, 572, 482, 584, 586,
S. Osuuskauppojen Keskusliitto ry 308, 399, 435, 436, 493, 503, 504, 508, 509, 521, 549, 572
S. Osuuskuntien neuvottelukunta ry 259, 298, 302, 309, 435, 438, 440, 572–575
Suomen Pankki 2, 21, 35, 71, 117, 132, 139–143, 145, 150, 151, 156, 160, 169, 173, 176, 184–187, 189, 190, 194–197, 206, 208, 209, 320, 487, 488, 490–498, 500–506, 514, 517, 519, 523–525, 527, 533, 535,
S. Pankkiyhdistys 3, 71, 275, 499, 526
Suomen Posti Oy 152, 161, 557
Suomen PT Oy 557
S. Puolustusväline-teollisuus Oy 557
S. Rakennusurakoitsijaliitto 524
S. Sahat ry
S. Satamaliitto 2
Suomen Sokeri 140, 145, 489, 490
S. Strategisen Johdamisen Seura SSJS 412
S. Työnantajain Yleinen Ryhmä 524, 525
S. Ulkomaankaupaliitto 523, 525
S. Yhdyspankki SYP 34, 41, 44, 68, 71, 116, 131–133, 139, 141–146, 148–151, 154, 164–168, 173, 197, 199–202, 204, 205, 207, 273, 320, 489, 491, 492, 494–497, 498–502, 504–509, 523, 526, 569
S. Vientiluotto Oy/Oyj 155, 557
S. Yrittäjät SY 3, 125, 161
Suomi Keskinäinen Yhtiö/Suomi-Salama 76, 134, 136, 160, 360, 512, 515, 524
Suur-Helsingin Op SHOP 152, 488
Suur-Savo Ok 407, 572, 587
Svenska Dagbladet 516
Swedish Match 146, 497
Swedish Meats 484, 515–517
Südfleisch 484
SYKL 125
SYL 525
Säästöpankkien Keskusosakepankki SKOP 39, 44, 132, 140, 141, 144, 150, 151, 164–167, 173, 201, 202, 204, 273, 491, 494–496, 498, 499, 501–503, 505, 510, 512, 514, 524, 525
Säästöpankki Suomi SSP 150, 506
T
Taiyo Kobe Mitsui Bank 149, 501
Talentum Oy 526
TallEgg 518
Taloudellinen Tiedustustoimisto 524, 525
Taloudellisten kehityksmaasuhteiden nk 524
Talouselämä TE 2, 3, 383, 489, 502, 505, 516–520
Talousneuvosto 148, 499, 524, 525
Talous-Sanomat T-S 3, 513
Tambox 217
Tammerneon 152
Tammi 2, 3, 155, 511
Tampella Oy 144, 151, 155, 167, 217, 496, 504, 505, 582, 584
Tampereen Kirjapaino Oy 156, 515
Tampereen Seudun Op 360
Tampereen yliopisto 253, 528
Tamro 144, 145, 351, 586
Tandy 142
Tandy Mobira Corporation 142
Tapiola-Yhtiöt 3, 27, 66, 76, 140, 158, 160, 167, 259, 290, 320, 357, 358, 360, 361, 490, 493, 503, 512, 521, 524, 525, 571
Tasavallan presidentti 140, 142, 145, 152, 158, 246, 391, 487, 492, 504, 506, 507, 511, 512
Tarmola OI 374, 583
TDF 158, 517
Teboil 351, 582
Technophone 148
Tekes 141, 154
Työeläkelaitosten Liitto Tela 516
Telecom Finland Oy 152
Telecom Italia 157
Telenokia Oy 140, 145, 497, 555
Telenor 516
Televa Oy 140, 175, 489, 555
Telia 511, 516, 521
Telia Mobile Finland 161
Telia Sonera 161, 519, 521
Telivo 511
Templeton International 155, 156
Teollistamisrahasto 143, 202, 495
Teollisuuden keskusliitto TKL 141, 142, 150, 174, 175, 178, 180, 182, 191, 492, 495, 503, 523–527, 532
Teollisuuden Sähkötuottajaliitto 180, 192
Teollisuuden Voima Oy TVO 139, 150
Teollisuus ja työnantajat TT 2, 3, 151, 162, 178, 179, 355, 507, 521, 524
Teollisuuskeskus Oy 525
Teollisuusneuvottelukunta 176, 285, 392, 526, 527, 535
Teollisuuspankki 166, 202
Teollisuussijoitus Oy 154, 556
Teollisuusvakuutus 151, 167, 523, 525
Tervakoski Oy 217
Texaco 588
The Greenery International 484
Thomesto 152, 217, 518
Tiede- ja teknologianeuvosto 156, 159
Tielaitos 165
Tieliikelaitos 165
Tieto 229
TietoEnator 230, 375
Tietotehdas Oy 163, 356
Tikkurila 511
Time 516
TimeWarner 527
TLK-ryhmä 301, 316
Toyota 585
Tomen 589
Total 590
Tradeka-yhtymä Osk 47, 332, 351, 360–362, 364, 374, 376, 412, 486, 510, 521, 572, 581
TruServ Corporation 483
Tukkukauppojen Oy Tuko 142, 155, 351, 364, 493, 499,

504, 506, 511, 582, 584
 Tunnusluku Oy 3
 Tunturiipyörä Oy 161
 Tuotanto Ok 583
 Tuottajain lihakeskuskunta TLK 140, 143, 145, 146, 149, 150, 169, 221, 226, 277, 284, 285, 298, 303, 320, 374, 384, 487–491, 494, 496, 498, 499, 501–503, 524, 549, 583, 585,
 Tuottajain Maito Osk 359
 Turun Muna 489
 Turun Ok 374, 490, 583, 587
 Turun Seudun Op 360
 Turun Työväen Säästöpankki 333
 Turva 47, 76, 333
 TVK 151, 332, 506
 Tycó 261
 Työväen Opintorahasto 333
 Työministeriö 507, 511
 Työväen Taloudellinen Tutkimuslaitos TTT 206

U

UBS 155
 Ulkoministeriö UM 142, 149, 152, 160, 493, 500, 502, 504, 510, 514, 518, 524, 525
 Uncaa 484
 UNDP 516
 Unic Oy 525
 UNICE 524
 Unilever 160, 487, 591
 Unipro Food Service, Inc. 483
 Unitas 151, 154, 219, 504, 509, 524, 526
 United Growers of Alberta 405
 United Producers 405

University of Missouri – Columbia (USA) 2, 405, 547
 Univ. of Stanford 525
 Uponor 353
 UPM/Yhtyneet Paperitehtaat 37, 74, 135, 140, 144, 148, 149, 155, 173, 217, 320, 351, 493, 496, 499, 508, 509, 524, 527, 582, 584
 UPM Kymmene 73, 115, 154, 157, 158, 217, 219, 349, 351, 353, 510, 511, 513, 516, 516, 526, 586
 Upo Kodinkoneet 146
 Uusi Suomi Oy 146, 181, 525, 526, 534, 535

V

Vaasan Mylly 140, 490
 Vakava 226
 Vakava-Sampsa 491
 Valco 176
 Valintatalo 144, 495
 Valio Keskusosk/-Valio Oy 42–44, 54, 55, 59, 62, 64, 142, 150, 151, 154, 156, 159, 160, 162, 226, 245, 246, 251, 253, 256, 266, 267, 278, 284, 285, 294, 298, 303, 305, 310, 314, 320, 351, 361, 373, 374, 377, 378, 382–385, 399, 404, 411, 484, 488, 490, 493, 496, 497, 499, 501–505, 507–518, 521, 549, 572, 582, 584, 586
 Valmet 140, 142, 143, 146, 149, 151, 152, 175, 219, 220, 351, 353, 488–490, 493–495, 499, 502, 505, 511, 514, 524, 555, 556, 582, 584

Valmet Paperikoneet Oy 502
 Valtakunnallinen uusosuustoimintaprojekti 511
 Valtion elektroniikkayhtymä 175
 Valtion eläkerahasto 3, 411
 Valtioneuvosto 135, 141, 142, 145, 148, 150, 153, 157, 487–491, 493–497, 499–508, 510, 511, 513, 515, 521, 525, 554–558
 Valtioneuvoston kanslia 2, 3, 55, 207, 502, 524
 Valtion Hankintakeskus Oy 557
 Valtiontakauslaitos 525, 557
 Valtiontakuukeskus 158
 Valtion vakuusrahasto 161, 519, 520
 Valtiovarainministeriö VM 3, 21, 49, 139, 141, 144, 149, 154, 173, 174, 190, 208, 406, 492, 509, 510, 514, 515, 525–527, 531
 Valtra 161
 Van Leer 159, 516, 517
 Vapo Oy 555
 Varma 351
 Varma Sampo 136, 167, 259, 586
 Varuboden 520
 Vasemmistoliitto 113, 216, 334, 501, 514
 Vatro Oy 174, 524
 VATT 3
 Vattenfall 154
 Veikkaus Oy 160, 497, 518
 Veitsiluoto Oy 144, 152, 193, 217, 495, 508, 509
 Veritas 76, 167, 360
 Verohallitus 149, 502
 Verbatim 2

Vertailevan omistatus- ja organisaatiotutkimuksen keskus 573
 Vientikunta Muna 226
 Vientiluotto Oy 155, 557
 Vientitakuulaitos 146, 557
 Viestintä-Teema Oy 271
 Vihreät/Vihreä liitto 113, 497, 518
 Vivendi 261, 592
 VNU 159
 Volvo 36, 142, 145, 151, 154, 157, 497, 501, 504, 507, 508, 510, 515, 523
 VR 152, 507
 VS-Yhtiöt 489
 VTKK 154
 VTT 140, 524, 527
 VVO 493
 VW 156, 516, 517

W

Wakefern Foods Corp. 483
 Wald Disney 154, 510
 Wal Mart 589
 Warner 500, 516
 Weilin + Göös 154
 Weserthal 158
 WEU 154, 509
 Wider 142, 493, 525
 Wihuri Oy 135, 157, 364
 Wilson 148, 353, 500
 Wirsbo Bruk 144, 495
 Workidea Oy 150
 World Com 160, 261, 520
 WSOY 147, 152, 379, 408, 417, 516
 WTO 147, 150, 379, 408, 417, 516
 Wärtsilä 140, 141, 143, 159, 348, 351, 353, 488, 492, 493, 495, 501, 503, 517, 526, 582, 586

Wärtsilä Meriteollisuus Oy 148, 500

X

Xerox 261

Y

Yalen yliopisto 34, 54, 511, 525

Yhtyneet Kuvalehdet 499

YIT 145, 162, 174, 497, 511, 524

YK 155, 397, 483, 489, 499, 504, 513, 518, 576

Yleisradio Yle Oy 50, 139, 507

Ympäristö Ok 360, 374, 583, 585, 587

Ympäristöministeriö 183, 491, 527

Yrittäjien Fennia Oy 167, 259

YOL 226, 493

Yrjö Jahnssonin

Sää-tiö 525

ZÄÄÖ

Zanders 517

Ålandsbanken 161

3i Finland 3

Ässämarket OyAb 496

Öljyalan Keskusliitto 524

Österbottens Äggcentral 359, 362

A-SARJA: VÄITÖSKIRJOJA - DOCTORAL DISSERTATIONS. ISSN 1237-556X.

- A:211. TOMMI KASURINEN: Exploring Management Accounting Change in the Balanced Scorecard Context. Three Perspectives. 2003. ISBN 951-791-736-8.
- A:212. LASSE NIEMI: Essays on Audit Pricing. 2003. ISBN 951-791-751-1.
- A:213. MARKKU KAUSTIA: Essays on Investor Behavior and Psychological Reference Prices. 2003. ISBN 951-791-754-6.
- A:214. TEEMU YLIKOSKI: Access Denied: Patterns of Consumer Internet Information Search and the Effects of Internet Search Expertise. 2003. ISBN 951-791-755-4.
- A:215. PETRI HALLIKAINEN: Evaluation of Information System Investments. 2003. ISBN 951-791-758-9.
- A:216. PETRI BÖCKERMAN: Empirical Studies on Working Hours and Labour Market Flows. 2003. ISBN 951-791-760-0.
- A:217. JORMA PIETALA: Päivittäistavarakaupan dynamiikka ja ostoskäyttäytyminen Pääkaupunkiseudulla. 2003. ISBN 951-791-761-9.
- A:218. TUOMAS VÄLIMÄKI: Central Bank Tenders: Three Essays on Money Market Liquidity Auctions. 2003. ISBN 951-791-762-7.
- A:219. JUHANI LINNAINMAA: Essays on the Interface of Market Microstructure and Behavioral Finance. 2003. ISBN 951-791-783-X.
- A:220. MARKKU SALIMÄKI: Suomalaisen design-teollisuuden kansainvälinen kilpailukyky ja kansainvälistyminen. Strateginen ryhmä –tutkimus design-aloilta. 2003 ISBN 951-791-786-4.
- A:221. HANNU KAHRA: Consumption, Liquidity and Strategic Asset Allocation. 2003. ISBN 951-791-791-0.
- A:222. TONI RIIPINEN: The Interaction of Environmental and Trade Policies. 2003. ISBN 951-791-797-X.
- A:223. MIKKO SYRJÄNEN: Data Envelopment Analysis in Planning and Heterogeneous Environments. 2003. ISBN 951-791-806-2.
- A:224. ERKKI HÄMÄLÄINEN: Evolving Logistic Roles of Steel Distributors. 2003. ISBN 951-791-807-0.
- A:225. SILJA SIITONEN: Impact of Globalisation and Regionalisation Strategies on the Performance of the World's Pulp and Paper Companies. 2003. ISBN 951-791-808-9.
- A:226. EIREN TUUSJÄRVI: Multifaceted Norms in SMC Export Cooperation: A Discourse Analysis of Normative Expectations. 2003. ISBN 951-791-812-7.

- A:227. MIKA MALIRANTA: Micro Level Dynamics of Productivity Growth. An Empirical Analysis of the Great Leap in Finnish Manufacturing Productivity in 1975-2000. 2003. ISBN 951-791-815-1.
- A:228. NINA KOISO-KANTTILA: Essays on Consumers and Digital Content. 2003. ISBN 951-791-816-X.
- A:229. PETER GABRIELSSON: Globalising Internationals: Product Strategies of ICT Companies. 2004. ISBN 951-791-825-9, ISBN 951-791-826-7 (Electronic dissertation).
- A:230. SATU NURMI: Essays on Plant Size, Employment Dynamics and Survival. 2004. ISBN 951-791-829-1, ISBN 951-791-830-5 (Electronic dissertation).
- A:231. MARJA-LIISA KURONEN: Vakuutusehtotekstin uudistamisprosessi, matkalla alamaisestä asiakkaaksi. 2004. ISBN 951-791-833-X, ISBN 951-791-834-8 (Electronic dissertation).
- A:232. MIKA KUISMA: Erileistuminen vai samanlaistuminen? Vertaileva tutkimus paperiteollisuusyhtiöiden ympäristöjohtamisesta. 2004. ISBN 951-791-835-6, ISBN 951-791-836-4 (Electronic dissertation).
- A:233. ANTON HELANDER: Customer Care in System Business. 2004. ISBN 951-791-838-0.
- A:234. MATTI KOIVU: A Stochastic Optimization Approach to Financial Decision Making. 2004. ISBN 951-791-841-0, ISBN 951-791-842-9 (Electronic dissertation).
- A:235. RISTO VAITTINEN: Trade Policies and Integration – Evaluations with CGE -models. 2004. ISBN 951-791-843-7, ISBN 951-791-844-5 (Electronic dissertation).
- A:236. ANU VALTONEN: Rethinking Free Time: A Study on Boundaries, Disorders, and Symbolic Goods. 2004. ISBN 951-791-848-8, ISBN 951-791-849-6 (Electronic dissertation).
- A:237. PEKKA LAURI: Human Capital, Dynamic Inefficiency and Economic Growth. 2004. ISBN 951-791-854-2, ISBN 951-791-855-0 (Electronic dissertation).
- A:238. SAMI JÄRVINEN: Essays on Pricing Commodity Derivatives. 2004. ISBN 951-791-861-5, ISBN 951-791-862-3 (Electronic dissertation).
- A:239. PETRI I. SALONEN: Evaluation of a Product Platform Strategy for Analytical Application Software. 2004. ISBN 951-791-867-4, ISBN 951-791-868-2 (Electronic dissertation).
- A:240. JUHA VIRRANKOSKI: Essays in Search Activity. 2004. ISBN 951-791-870-4, ISBN 951-791-871-2 (Electronic dissertation).
- A:241. RAUNI SEPPOLA: Social Capital in International Business Networks. Confirming a Unique Type of Governance Structure. 2004. ISBN 951-791-876-3, ISBN 951-791-877-1 (Electronic dissertation).
- A:242. TEEMU SANTONEN: Four Essays Studying the Effects of Customization and Market Environment on the Business Success of Online Newspapers in Finland. 2004. ISBN 951-791-878-X, ISBN 951-791-879-8 (Electronic dissertation).
- A:243. SENJA SVAHN: Managing in Different Types of Business Nets: Capability Perspective. 2004. ISBN 951-791-887-9.

- A:244. JUKKA MÄKINEN: John Rawlsin oikeudenmukaisuuskäsityksen merkitys normatiiviselle taloustieteelle. 2004. ISBN 951-791-889-5, ISBN 951-791-890-9 (Electronic dissertation).
- A:245. ERJA KETTUNEN: Regionalism and the Geography of Trade Policies in EU-ASEAN Trade. 2004. ISBN 951-791-891-7, ISBN 951-791-892-5 (Electronic dissertation).
- A:246. OLLI-PEKKA RUUSKANEN: An Econometric Analysis of Time Use in Finnish Households. 2004. ISBN 951-791-893-3, ISBN 951-791-894-1 (Electronic dissertation).
- A:247. HILPPA SORJONEN: Taideorganisaation markkinaorientaatio. Markkinaorientaation edellytykset ja ilmeneminen esitystaideorganisaation ohjelmistosuunnittelussa. 2004. ISBN 951-791-898-4, ISBN 951-791-899-2 (Electronic dissertation).
- A:248. PEKKA KILLSTRÖM: Strategic Groups and Performance of the Firm - Towards a New Competitive Environment in the Finnish Telecommunications Industry. 2005. ISBN 951-791-904-2, ISBN 951-791-905-0 (Electronic dissertation).
- A:249. JUHANI YLIKERÄLÄ: Yrityshautomokokemuksen vaikutukset tradenomiopiskelijan yrittäjäuran syntyyn ja kehittymiseen. Yrityshautomotoiminta liiketalouden alan ammattikorkeakoulun yrittäjäkoulutuksessa. 2005. ISBN 951-791-910-7.
- A:250. TUURE TUUNANEN: Requirements Elicitation for Wide Audience End-Users. 2005. ISBN 951-791-911-5, ISBN 951-791-912-3 (Electronic dissertation).
- A:251. SAMULI SKURNIK: Suomalaisen talousmallin murros. Suljetusta sääntelytaloudesta kaksinaapaiseen globaalitalouteen. 2005. ISBN 951-791-915-8, ISBN 978-952-488-103-6 (Electronic dissertation).

B-SARJA: TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS. ISSN 0356-889X.

- B:44. ELINA HENTTONEN – PÄIVI ERIKSSON – SUSAN MERILÄINEN: Teknologiayrittämisen sukupuoli. Naiset miesten maailmassa. 2003. ISBN 951-791-737-6.
- B:45. KIRSI KORPIAHO: "Kyllä siinä pitää elää mukana!" Kirjanpitäjien tarinoita työstä, osaamisesta ja oppimisesta työyhteisönäkökulmasta analysoituna. 2003. ISBN 951-791-742-2.
- B:46. NIILLO HOME (toim.): Puheenvuoroja ECR-toiminnasta. Discussions on ECR – Summaries. 2003. ISBN 951-791-749-X.
- B:47. PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN – MALLA PAAJANEN: Gateway-käsitteen elinkaari Venäjän-matkailussa. Etelä-Suomi Pietarin-matkailun väylänä. 2003. ISBN 951-791-756-2.
- B:48. ANNELI KAUPPINEN – ANNE ARANTO – SATU RÄMÖ (toim.): Myyttiset markkinat. 2003. ISBN 951-791-771-6.
- B:49. MIKKO SAARIKIVI – SIMO RIIHONEN: Suomen puuteollisuuden kilpailukyvyyn parantaminen ja kansainvälistyminen piha- ja ympäristörakentamisessa. 2003. ISBN 951-791-779-1.
- B:50. KATARIINA KEMPPAINEN – ARI P.J. VEPSÄLÄINEN – JUKKA KALLIO – TIMO SAARINEN – MARKKU TINNILÄ: From Supply Chain to Networks: A Study of SCM Practices in Finnish Industrial Companies. 2003. ISBN 951-791-780-5.

- B:51. SAMI SARPOLA: Enterprise Resource Planning (ERP) Software Selection and Success of Acquisition Process in Wholesale Companies. 2003. ISBN 951-791-802-X.
- B:52. MATTI TUOMINEN (ed.): Essays on Capabilities Based Marketing and Competitive Superiority. Fimac II - Research: Mai Anttila, Saara Hyvönen, Kristian Möller, Arto Rajala, Matti Tuominen. 2003. ISBN 951-791-814-3.
- B:53. PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN – ANTTI LEIVONEN: Osaamisen siirtyminen Suomalais-venäläisissä tuotantoalliansseissa. Tapaustutkimuksia pietarista ja leningradin alueelta. 2003. ISBN 951-791-820-8.
- B:54. JARMO ERONEN: Kielten välinen kilpailu: Taloustieteellis-sosiolingvistinen tarkastelu. 2004. ISBN 951-791-828-3.
- B:47. PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN – MALLA PAAJANEN: Gateway-käsitteen elinkaari Venäjän-matkailussa. Etelä-Suomi Pietarin-matkailun väylänä. 2004. ISBN 951-791-846-1, korjattu painos.
- B:55. TAISTO MIETTINEN: Veron minimointi yritysjärjestelyissä. 2004. ISBN 951-791-856-9.
- B:56. SOILE TUORINSUO-BYMAN: Part-Time Work, Participation and Commitment. ISBN 951-791-866-6.
- B:57. PIIA HELISTE – RIITTA KOSONEN – KAROLIINA LOIKKANEN: Kaksoiskaupunkoja vai kaupunkipareja? Tapaustutkimukset: Helsinki–Tallinna, Tornio–Haaparanta, Imatra–Svetogorsk. 2004. ISBN 951-791-886-0.
- B:58. JARMO ERONEN: Central Asia – Development Paths and Geopolitical Imperatives. 2005 ISBN 951-791-906-9.

E-SARJA: SELVITYKSIÄ - REPORTS AND CATALOGUES. ISSN 1237-5330.

- E:102. DAN STEINBOCK: The U.S. CIBER Experience: The Centers for International Business Education and Research (CIBERs). 2003. ISBN 951-791-781-3.

N-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS. MIKKELI BUSINESS CAMPUS PUBLICATIONS. ISSN 1458-5383

- N:15. ELINA HAVERINEN: Etelä-Savon pk-yritysten Viron kauppa. Ulkomaankaupan erityisraportti 2003. ISBN 951-791-732-5.
- N:16. REETA RÖNKKÖ: Latinalainen Amerikka markkina-alueena Argentiina ja Brasilia. Ulkomaankaupan erityisraportti 2003. ISBN 951-791-733-3.
- N:17. JAAKKO VARVIKKO – JUHA SIIKAVUO: Koulutus, oppiminen ja akateeminen yrittäjyys. 2003. ISBN 951-791-745-7.
- N:18. ANNE GUSTAFSSON-PESONEN – SATU SIKANEN: Yrittäjäkoulutuksesta yrittäjäksi. 2003 ISBN 951-791-763-5.

- N:19. TOIVO KOSKI: Impact of a venture capitalists' value added on value of a venture. 2003. ISBN 951-791-764-3.
- N:20. LAURA HIRVONEN: Itävalta suomalaisyritysten markkina-alueena. 2003. ISBN 951-791-765-1.
- N:21. LAURA MALIN: Etelä-Savon pk-yritysten vienti Belgiaan. 2003. ISBN 951-791-766-X.
- N:22. JUKKA PREPULA: Ranska suomalaisten pk-yritysten vientikohteena. 2003. ISBN: 951-791-767-8.
- N:23. HENNA HUCZKOWSKI: Pk-yritysten perustaminen Puolaan. 2003. ISBN 951-791-768-6.
- N:24. HENNA KATAJA – LEENA MÄÄTTÄ: Kiina suomalaisen pk-yrityksen vientikohteena. 2003. ISBN: 951-791-769-4.
- N:25. KAROLIINA IJÄS: Etelä-Savon pk-yritysten vienti Puolaan. 2003. ISBN: 951-791-770-8.
- N:26. MARJO VAHLSTEN: Matkailupalvelujen markkinoinnin kehittäminen verkkoyhteistyön avulla. 2003. ISBN: 951-791-792-9.
- N:27. TUULI SAVOLAINEN: Slovakia suomalaisten pk-yritysten markkina-alueena. 2003. ISBN: 951-791-793-7.
- N:28. HARRY MAASTOVAARA: Etelä-Savon yritysten ulkomaankauppa 2001. 2003. ISBN: 951-791-794-5.
- N:29. RIIKKA PIISPA: Yhteistoiminnallisuus alueen taloudellisen kehityksen edellytyksenä. 2003. ISBN 951-791-795-3.
- N:31. HANNA PERÄLÄ: Etelä-Savon pk-yritysten vienti Ruotsiin. 2003. ISBN: 951-791-799-6.
- N:32. SATU SIKANEN – MAARIT UKKONEN: Etelä-Savon Venäjän-kauppa 2003. 2003. ISBN 951-791-800-3.
- N:34. TOIVO KOSKI – ANTTI EKLÖF: Uudenmaan yrityshautomoista irtaantuneiden yritysten menestyminen, Yrittäjien näkemyksiä yrityshautomotoiminnasta sekä selvitys ”yrittämisestä Työtä 2000” –projektin asiakkaiden yritystoiminnasta. 2003. ISBN 951-791-805-4.
- N:36. MAARIT UKKONEN: Yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet Helsingin kauppakorkeakoulun BScBa -tutkinto-opiskelijoiden ja Mikkelin ammattikorkeakouluopiskelijoiden keskuudessa. 2004. ISBN 951-791-874-7.
- N:37. MIKKO SAARIKIVI: Helsingin kauppakorkeakoulun henkilöstön yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet vuonna 2004. 2004. ISBN 951-791-882-8.
- N:38. MIKKO SAARIKIVI: Helsinki-Tallinn: The Twin City of Science Interreg III A Project. 2004. ISBN 951-791-883-6.
- N:39. MIKKO SAARIKIVI: Tieteen kaksoiskaupunki Helsinki-Tallinna Interreg III A -projekti. 2004. ISB 951-791-884-4.
- N:40. TOM LAHTI: The Role of Venture Capital in Filling the Equity Gap. An Analysis of Policy Issues. 2004. ISBN 951-791-885-2.

- N:41. VESA KOKKONEN: Etelä-Savon yritysten ulkomaankauppa 2003. 2004. ISBN 951-791-897-6.
- N:42. MAARIT UKKONEN – MIKKO SAARIKIVI – ERKKI HÄMÄLÄINEN: Selvitys Uudenmaan yrityshautomoyritysten mentorointitarpeista. 2005. ISBN 951-791-900-X.
- W-SARJA: TYÖPAPEREITA - WORKING PAPERS . ISSN 1235-5674.
ELECTRONIC WORKING PAPERS, ISSN 1795-1828.
- W:335. SATU NURMI: Sectoral Differences In Plant Start-up Size. 2003. ISBN 951-791-738-4.
- W:336. SATU NURMI: Plant Size, Age And Growth In Finnish Manufacturing. 2003. ISBN 951-791-739-2.
- W:337. PETRI HALLIKAINEN – HANNU KIVIJÄRVI: Appraisal of Strategic it Investments: Payoffs And Tradeoffs. 2003. ISBN 951-791-740-6.
- W:338. SENJA SVAHN: Knowledge Creation in Business Networks – A Dynamic-capability Perspective. 2003. ISBN 951-791-743-0.
- W:339. KRISTIAN MÖLLER – SENJA SVAHN: Role of Knowledge in the Value Creation in Business Nets. 2003. ISBN 951-791-744-9.
- W:340. ELI MOEN – KARI LILJA: European Works Councils in M-Real and Norske Skog: The Impact of National Traditions in Industrial Relations. 2003. ISBN 951-791-750-3.
- W:341. KJELD MÖLLER: Salatulla "arvopaperistamisella" tuhottiin yrittäjyyttä. 2003. ISBN 951 791-752-X
- W:342. ATSO ANDERSEN: Competition Between European Stock Exchanges. 2003. ISBN 951-791-753-8.
- W:343. MARKO MERISAVO: The Effects of Digital Marketing on Customer Relationships. 2003. ISBN 951-791-757-0.
- W:344. KLAUS KULTTI – JUHA VIRRANKOSKI: Price Distribution in a Random Matching Model. 2003. ISBN 951-791-759-7.
- W:345. PANU KALMI: The Rise and Fall of Employee Ownership in Estonia, 1987-2001. 2003. ISBN 951-791-772-4.
- W:346. SENJA SVAHN: Managing in Networks: Case Study of Different Types of Strategic Nets. 2003. ISBN 951-791-774-0.
- W:347. KRISTIAN MÖLLER – SENJA SVAHN: Crossing East-West Boundaries: Knowledge Sharing in Intercultural Business Networks. 2003. ISBN 951-791-775-9.
- W:348. KRISTIAN MÖLLER – SENJA SVAHN: Managing in Emergence: Capabilities for Influencing the Birth of New Business Fields. 2003. ISBN 951-791-776-7.
- W:349. TOM RAILIO: The Taxation Consequences of Scandinavian Mutual Fund Investments and After-Tax Performance Evaluation. 2003. ISBN 951-791-777-5.

- W:350. KIRSI LAPOINTE: Subjektiiivinen ura työurien tutkimuksessa ja teorioissa. 2003. ISBN 951-791-778-3.
- W:351. PANU KALMI: The Study of Co-operatives in Modern Economics: A Methodological Essay. 2003. ISBN 951-791-783-X.
- W:352. MARJA TAHVANAINEN: Short-term International Assignments: Popular Yet Largely Unknown Way Of Working Abroad. 2003. ISBN 951-791-784-8.
- W:353. MARKKU KUULA – ANTOINE STAM: An Interior Point Method for Multi-party Negotiation Support. 2003. ISBN 951-791-787-2.
- W:354. JOUKO KINNUNEN: Quantification of Ordered-level Business Sentiment Survey Forecasts by Means of External Validation Data. 2003. ISBN 951-791-790-2.
- W:355. TOM RAILIO: The Nature of Disagreements and Comparability Between Finnish Accumulating Mutual Funds and Voluntary Pension Insurances. 2003. ISBN 951-791-798-8.
- W:356. JUKKA JALAVA: 'Has Our Country the Patience Needed to Become Wealthy?' Productivity in the Finnish Manufacturing Industry, 1960-2000. 2003. ISBN 951-791-803-8.
- W:357. JARI VESANEN: Breaking Down Barriers for Personalization – A Process View. 2003. ISBN 951-791-804-6.
- W:358. JUHA VIRRANKOSKI: Search Intensities, Returns to Scale, and Uniqueness of Unemployment Equilibrium. 2003. ISBN 951-791-809-7.
- W:359. JUHA VIRRANKOSKI: Search, Entry, and Unique Equilibrium. 2003. ISBN 951-791-810-0.
- W:360. HANNA KALLA: Exploration of the Relationship Between Knowledge Creation, Organisational Learning, and Social Capital: Role of Communication. 2003. ISBN 951-791-813-5.
- W:361. PEKKA SÄÄSKILAHTI: Strategic R&D and Network Compatibility. 2003. ISBN 951-791-817-8.
- W:362. MAIJU PERÄLÄ: Allyn Young and the Early Development Theory. 2003. ISBN 951-791-818-6.
- W:363. OSSO LINDSTRÖM – ALMAS HESHMATI: Interaction of Real and Financial Flexibility: An Empirical Analysis. 2004. ISBN 951-791-827-5 (Electronic working paper).
- W:364. RAIMO VOUTILAINEN: Comparing alternative structures of financial alliances. 2004. ISBN 951-791-832-1 (Electronic working paper).
- W:365. MATTIKELOHARJU – SAMULI KNÜPFER – SAMI TORSTILA: Retail Incentives in Privatizations: Anti-Flipping Devices or Money Left on the Table? 2004. ISBN 951-791-839-9 (Electronic working paper).
- W:366. JARI VESANEN – MIKA RAULAS: Building Bridges for Personalization – A Process View. 2004. ISBN 951-791-840-2 (Electronic working paper).
- W:367. MAIJU PERÄLÄ: Resource Flow Concentration and Social Fractionalization: A Recipe for A Curse? 2004. ISBN 951-791-845-3 (Electronic working paper).

- W:368. PEKKA KORHONEN – RAIMO VOUTILAINEN: Finding the Most Preferred Alliance Structure between Banks and Insurance Companies. 2004. ISBN 951-791-847-X (Electronic working paper).
- W:369. ANDRIY ANDREEV – ANTTI KANTO: A Note on Calculation of CVaR for Student's Distribution. 2004. ISBN 951-791-850-X (Electronic working paper).
- W:370. ILKKA HAAPALINNA – TOMI SEPPÄLÄ – SARI STENFORS – MIKKO SYRJÄNEN – LEENA TANNER : Use of Decision Support Methods in the Strategy Process – Executive View. 2004. ISBN 951-791-853-4 (Electronic working paper).
- W:371. BERTTA SOKURA: Osaamispääoman ulottuvuudet. Arvoa luova näkökulma. 2004. ISBN 951-791-857-7 (Electronic working paper).
- W:372. ANTTI RUOTOISTENMÄKI – TOMI SEPPÄLÄ – ANTTI KANTO: Accuracy of the Condition Data for a Road Network. 2004. ISBN 951-791-859-3 (Electronic working paper).
- W:373. ESKO PENTTINEN: Bundling of Information Goods - Past, Present and Future. ISBN 951-791-864-X. (Electronic working paper).
- W:374. KASIMIR KALIVA – LASSE KOSKINEN: Modelling Bubbles and Crashes on the Stock Market. ISBN 951-791-865-8 (Electronic working paper).
- W:375. TEEMU SANTONEN: Evaluating the Effect of the Market Environment on the Business Success of Online Newspapers. 2004. ISBN 951-791-873-9 (Electronic working paper)
- W:376. MIKKO LEPPÄMÄKI – MIKKO MUSTONEN: Signaling with Externality. 2004. ISBN 951-791-880-1 (Elektronic working paper).
- W:377. MIKKO LEPPÄMÄKI – MIKKO MUSTONEN: Signaling and Screening with Open Source Programming. 2004. ISBN 951-791-881-X (Electronic working paper).
- W:378. TUURE TUUNANEN – KEN PEFFERS – CHARLES E. GENGLER: Wide Audience Requirements Engineering (Ware): A Practical Method And Case Study. 2004. ISBN 951-791-889-5. (Electronic working paper).
- W:379. LARS MATHIASSEN – TIMO SAARINEN – TUURE TUUNANEN – MATTI ROSSI: Managing Requirements Engineering Risks: An Analysis and Synthesis of the Literature. 2004. ISBN 951-791-895-X (Electronic working paper).
- W:380. PEKKA KORHONEN – LASSE KOSKINEN – RAIMO VOUTILAINEN: Finding the Most Preferred Alliance Structure between Banks and Insurance Companies from a Supervisory Point of View. 2004. ISBN-951-791-901-8 (Electronic working paper).
- W:381. PEKKA J. KORHONEN – PYRY-ANTTI SIITARI: Using Lexicographic Parametric Programming for Identifying Efficient Units in Dea. 2004. ISBN 951-791-902-6. (Electronic working paper).
- W:382. PEKKA MALO – ANTTI KANTO: Evaluating Multivariate GARCH models in the Nordic Electricity Markets. 2005. ISBN 951-791-903-4 (Electronic working paper).
- W:383. OSSI LINDSTRÖM – ALMAS HESHMATI: Interacting Demand and Supply Conditions in European Bank Lending. 2005. ISBN 951-791-903-4 (Electronic working paper).

Y-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS.
CENTRE FOR INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH. CIBR RESEARCH PAPERS.
ISBN 1237-394X.

Y:8. REIJO LUOSTARINEN – MIKA GABRIELSSON: Globalization and Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs. 2004. ISBN 951-701-851-8.

Z-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS.
CENTRE FOR INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH. CIBR WORKING PAPERS. ISSN 1235-3931.

Z:10. V.H. MANEK KIRPALANI – MIKA GABRIELSSON: Need for International Intellectual Entrepreneurs and How Business Schools Can Help. 2004. ISBN 951-791-852-6.

Kaikkia Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisusarjassa ilmestyneitä julkaisuja voi tilata osoitteella:

KY-Palvelu Oy
Kirjakauppa
Runeberginkatu 14-16
00100 Helsinki
Puh. (09) 4313 8310, fax (09) 495 617
Sähköposti: kirjak@kyypari.hkkk.fi

Helsingin kauppakorkeakoulu
Julkaisutoimittaja
PL 1210
00101 Helsinki
Puh. (09) 4313 8579, fax (09) 4313 8305
Sähköposti: julkaisu@hkkk.fi

All the publications can be ordered from

Helsinki School of Economics
Publications officer
P.O.Box 1210
FIN-00101 Helsinki
Phone +358-9-4313 8579, fax +358-9-4313 8305
E-mail: julkaisu@hkkk.fi