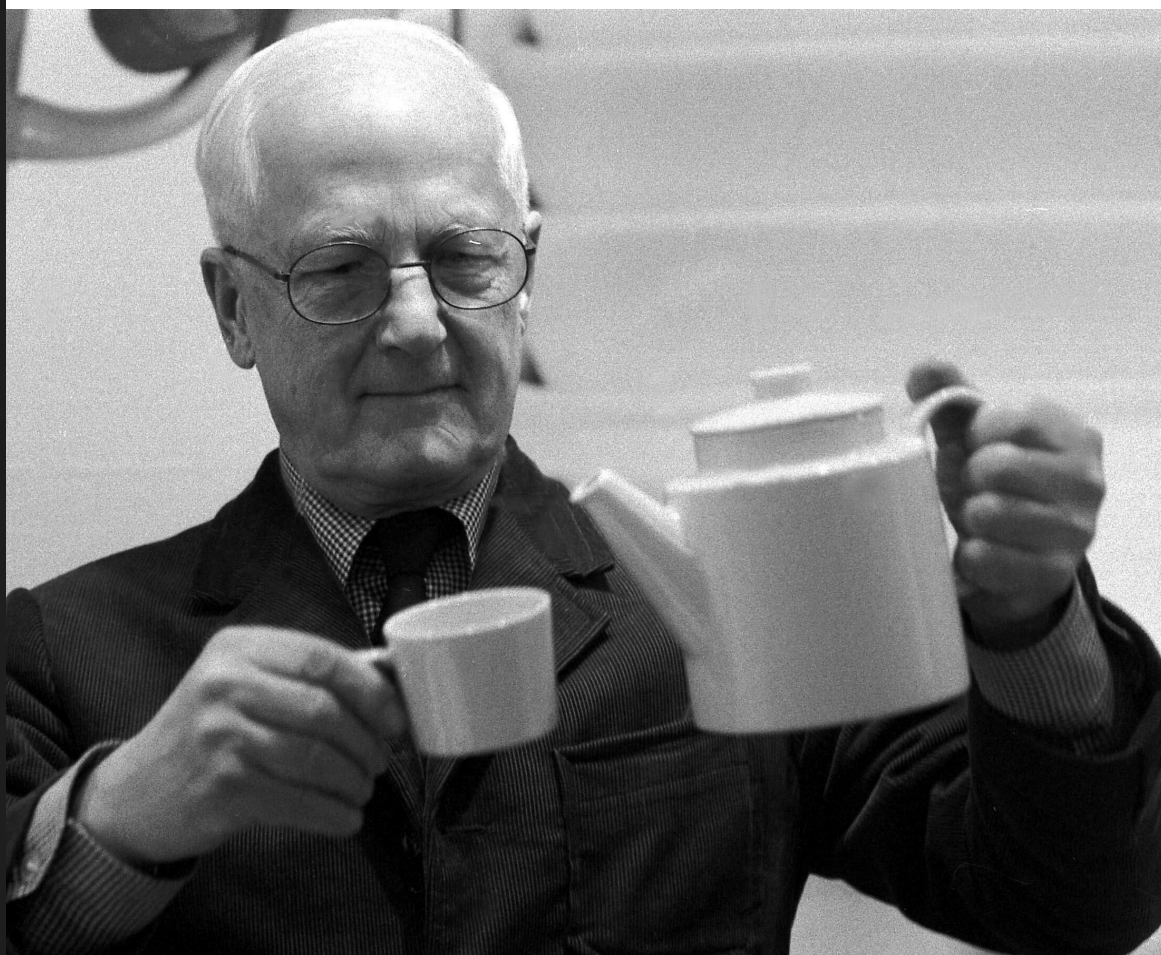
168
2020

Jaakko Autio

”KASVA TAI KUOLE” –

Oy Arabia Ab:n muotoilujohtamisen kehittyminen ja strateginen ambidekterisyys 1960-luvulta 1980-luvun loppuun



Valtiotieteellisen tiedekunnan julkaisuja

Valtiotieteellinen tiedekunta
Helsingin yliopisto

”KASVA TAI KUOLE”[1] –

OY ARABIA AB:N MUOTOILUJOHTAMISEN KEHITTYMINEN JA STRATEGINEN AMBIDEKSTERISYYS 1960-LUVULTA 1980-LUVUN LOPPUUN

Jaakko Autio

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Akateeminen väitöskirja, joka Helsingin yliopiston valtiotieteellisen tiedekunnan suostumuksella esitetään julkisesti tarkastettavaksi salissa 107, Athena, perjantaina 9. lokakuuta 2020 klo 13.

Helsinki 2020

[1] H. Blomsterin *ASYS 1981 Strategiayhteenveto* -muistiossa 14.5.1981 esittämä vaihtoehto USA:n markkinoiden kasvumahdollisuuksista. AA, HB, Tuotekehitys 1981.

Valtiotieteellisen tiedekunnan julkaisuja 2020: 168
Talous- ja sosiaalihistoria

Ohjaajat
Professori Susanna Fellman, Göteborgs universitet
VTT, Laura Ekholm, Helsingin yliopisto
Professori Visa Heinonen, Helsingin yliopisto

Kustos
Professori Jari Eloranta, Helsingin yliopisto

Esitarkastajat
Professori Jari Ojala, Jyväskylän yliopisto
Professori Outi Uusitalo, Jyväskylän yliopisto

Vastaväittäjä
Professori Juha-Antti Lamberg, Jyväskylän yliopisto

Kannen kuva: Muotoilija, professori Kaj Franck esittelee 13.1.1981 uutta Arabialle suunnittelemaansa Teema-astiastoa. Lähde: Vesa Klemetti/Lehtikuva. Kaj Franck oli itse kaksikätinen, ks. *Helsingin Sanomat*, 4.1.2013, Lauri Malkavaara, Pääkirjoitus, *Kaksikätiset ihmiset ovat harvinaisuus*.

© Jaakko Autio

ISSN 2343-273X (painettu)
ISSN 2343-2748 (verkkojulkaisu)

ISBN 978-951-51-6305-9 (nid)
ISBN 978-951-51-6306-6 (pdf)

Unigrafia
Helsinki 2020

TIIVISTELMÄ

Tutkimus tarkastelee Oy Arabia Ab:n strategian muuttumista, muovautumista ja kehkeytymistä suomalaisen muotoilun kultakauden jälkeen 1960-luvun lopulta 1980-luvun lopulle. Tuolloin kansainvälinen talous avautui ja kilpailu kiristyi lisääntyvän tuonnin myötä. Tutkin sitä, miten yritys pyrkii strategisesti ratkaisemaan tuottavuuden ja kansainvälistymisen haasteet, sekä sitä, miten organisaatioon, johtamiseen ja omistukseen liittyvä päätöksenteko kytkeytyy strategiseen suunnitteluun. Lisäksi tutkin sitä, miten Arabia integroi muotoilujohtajuuden osaksi strategiaansa ja vastaa osaltaan muuttuvan kulutuksen ja liiketoimintaympäristön vaatimuksiin. Tutkimusjakson aikana suhde emoyhtiö Oy Wärtsilä Ab:hen kehystää yrityksen strategiaa.

Tutkin strategista johtamista ja suunnittelua liiketoimintahistorian näkökulmasta, jossa tarkastelun kohteena on yrityksen pitkän aikavälin strateginen muutos, kehittyminen ja uuden strategian rakentaminen. Teoreettisena työkaluna hyödynnän ambideksterisyyttä eli kaksikätisyyttä. Tällöin tutkimuskohteena on yrityksen kyky hyödyntää olemassa olevia voimavaroja (eksploitaatio) sekä innovoida uusia strategisia tavoitteita ja toimintatapoja (eksploraatio).

Aineisto koostuu yrityksen strategiseen johtamiseen ja suunnitteluun liittyvistä kolmesta kokonaisuudesta: 1) arkistoaineisto, 2) asiakas-, henkilöstö- ja muut sidosryhmälehdet sekä 3) muut painetut lähteet (mm. vuosikertomukset, lehtiartikkelit). Aineiston analyysissä ja strategian tarkastelussa hyödynnän narratiivista otetta, jonka avulla rakennan kolme strategianarratiivia: omistus ja organisaatio, tuottavuus sekä kansainvälistyminen.

Omistuksen ja organisaation narratiivi kehystää yrityksen strategian rakentamista ja muovautumista tarpeella luoda vahva kansainvälistyvä muotoiluyritys pohjoismaihin, organisaatiorakenteen modernisoinnilla sekä emoyhtiö Wärtsilän luomilla jännitteillä ja mahdollisuuksilla innovatiivisuudelle. Tuottavuusstrateginen narratiivi jäsentyy laatumäärittelyn siirtymänä teknisestä laadusta muotoiltuun kokonaislaatuun, tavaramerkkipolitiikasta brändinhallintaan sekä tuotteen myymisestä valikoiman, tuoteinnovaatioiden ja yritysyhteistyön kehittämiseen asiakastarpeiden kohtaamiseksi. Kansainvälistymisen narratiivi rakentuu pääosin kotimarkkina-alueen laajenemiseen pohjoismaissa, uusien markkinoiden tavoittelemiseen skandinaavista makua arvostavissa maissa sekä myyntikanavien, omistuksen, yhteistyömuotojen ja verkostojen luomiseen.

Tutkimusjakson aikana Oy Arabia Ab:stä kasvaa emoyhtiön suojissa yritys, jossa vahvistuu systemaattinen strateginen johtaminen. Yrityksessä siirryttiin tuotteiden valmistamisesta ja myynnistä muotoilujohtamiseen, jossa yhdistyivät tuotteiden esteettinen suunnittelu, innovatiivisuus, brändinrakentaminen ja markkinoiden ymmärtäminen. Tämän strategisen muutoksen teki mahdol-

liseksi Arabian kyky ambidekstерisesti tukeutua nykyisiin vahvuuksiin ja osaamiseen sekä yhtäaikaisesti etsiä uutta, innovatiivista suuntaa liiketoiminnalle. Arabian strategiassa polkuriippuvuuteen perustuva eksploitatiivinen ja eksploratiivinen strategia täydentyy polkuluovuudella. Muotoilujohtaminen vahvistaa organisaation ambidekstерisisiä kyvykkyyksiä, joka luo pohjan polkuluovuudelle, kaksikätisyyden suuntien samanaikaisuudelle.

ABSTRACT

”Grow or Die” – Design management and strategic ambidexterity in Oy Arabia Ab from the 1960s to the end of the 1980s

The study examines the changing, shaping and emergence of the Oy Arabia Ab strategy at the end of the 1960s towards the end of the 1980s, i.e., after the golden age of Finnish design. This period is characterised by the opening up of the international economy and the tightening of the competition due to increasing imports. I study how the company strives strategically to solve the challenges of productivity and internationalisation and how decision-making related to organisation, management and ownership is linked to strategic planning. In addition, I examine how Arabia integrates design management and leadership into its strategy thus responding to the new requirements of consumers and the challenges of the business environment. During the research period, the relationship with the parent company Oy Wärtsilä Ab frames Arabia's strategy.

I approach strategic management and planning in the context of business history, which focuses on the long-term strategic planning, change, and construction of a new strategy. I use ambidexterity as an analytical tool. Thus, the research focuses on the company's ability to utilise existing resources (exploitation) and to innovate new strategic objectives and practices (exploration).

The research material consists of three datasets related to the strategic management and planning of the studied company: 1) archive material, 2) customer, personnel and other stakeholder magazines, and 3) other printed sources (e.g. annual reports, articles in the press). I approach the company’s strategy narratively, on the basis of which I create three strategic narratives: ownership and organisation, productivity and internationalisation.

The narrative of ownership and organisation frames the construction of the company’s strategy in terms of the need to create a strong internationalising Nordic design company, the need to modernise the organisational structure, as well as the tensions ensuing from the parent company Wärtsilä, which simultaneously provides opportunities for innovation. The productivity-strategic narrative is structured as a transition from technical quality to designed overall quality, and from trademark policy to brand management. In order to meet customer needs, the sales policy transforms towards the development of the product range, product innovations and business networks. The narrative of internationalisation is based on the expansion of the domestic market to the Nordic countries, the pursuit of new markets in countries appreciating the Scandinavian design taste, and the creation of sales channels, ownership, forms of cooperation and networks.

During the research period, Oy Arabia Ab develops into a company that strengthens systematic strategic management under the protection of the parent company. The company transforms from a manufacturing and selling strategy towards design management, combining aesthetic product design, innovativeness, brand construction and market dynamics. This strategic change enables Arabia to rely ambidextrously on existing strengths and skills and at the same time seek a new, innovative direction for business. The ambidextrous strategy based on exploitation and exploration is path-dependent. I suggest that the company's strategy also leans on path-creativity instead of mere path-dependency. I argue that the design management approach strengthens the organisation's ambidextrous capabilities together with the simultaneity of exploitation and exploration. This lays the foundation for path-creativity.

ESIPUHE

Väitöskirjatyöni on ollut pitkä seikkailu. Päätyminen Arabian strategiseen analyysiin ei ollut suoraviivaista. On tapana sanoa, että kolmas kerta toden sanoo. Tämä vanha viisaus toteutuu myös minun kohdallani, koska vasta kolmas väitöskirja-aiheeni päätyi kokonaisen kirjan muodon. Eipä silti, olen edelleenkin kiinnostunut myös kahdesta ensimmäisestä aiheestani: historialliset rahoitusmarkkinoiden, erityisesti valuuttamarkkinoiden teemat sekä velkaantuminen. Lähipiirini ja ystäväni kuitenkin tietävät, että raha ei ole vahvinta alaani. Sen sijaan harrastuneisuuteni suomalaiseen muotoiluun on muokannut vahvasti niin tutkimusintressejäni, kulutustani kuin minuuttani.

Aluksi haluan osoittaa kiitokseni professori Matti Peltoselle. Tutkimukseni käynnistyi osana Matin Suomen Akatemian rahoittamaa tutkimushanketta *Muotoilun tunkeutuminen arkeen: Suomi 1960- ja 1970-luvuilla*. Matti Peltonen toimi myös ohjaajanani. Vaikka olinkin ohjattavana haasteellinen, koska en osannut pyytää ohjausta, haluan kiittää käymistämme keskusteluista erityisesti tutkimusprojektin tapaamisissa ja KUMUn (*Kulutusyhteiskunnan muutos*) seminaareissa. KUMUn piiristä Matin seuraajaksi ohjaustiimiini tuli myöhemmin professori Visa Heinonen. Visakin pääsi tekstini kimppuun vasta loppumetreillä. Kiitos kommenteistasi.

Alusta asti tutkimukseni pääohjaajana on ollut professori Susanna Fellman. Susannakaan ei ole saanut liikaa luettavaa ja senkin vähän kovin myöhäisessä vaiheessa. Susanna on kärsivällisesti jaksanut kuitenkin vuosien varrella keskustella, kysyä tärkeitä kysymyksiä ja kommentoida tutkimustani. Syksyllä 2014 sain myös mahdollisuuden olla Susannan ohjattavana Göteborgin yliopistossa vierailevana tutkijana. On myös ilo jakaa Susannan kanssa sama intressi, kiinnostus suomalaiseen muotoiluun.

Loppuvaiheessa ohjaustiimiini liittyi valtiotieteiden tohtori Laura Ekholm. Lauran hellävaraiset, mutta tiukkaakin tiukemmat kommentit ja kysymykset ohjasivat minut siihen siiloon, josta tuli ulos esitarkastusversion esiversio, jonka Susanna sai kommentoitavakseen. On ilo todeta, että voin kutsua kaikkia ohjaajiani myös ystävikseni. Kiitos teille ystävyydestä.

Seuraavaksi haluan osoittaa kiitokseni asiantunteville esitarkastajilleni professori Outi Uusitalolle ja professori Jari Ojalalle. Heidän perusteelliset ja analyyttiset kommenttinsa paransivat käsikirjoitustani. Erityisesti Jarin rakentavan kriittiset argumentit vaikuttivat merkittävästi lopputulokseen.

Vastaväittäjäkseni olen saanut Suomen parhaan liiketoimintahistoriallisen strategiatutkimuksen asiantuntijan, professori Juha-Antti Lambergin. Haluan kiittää häntä jo etukäteen lupautumisesta keskustelemaan kanssani väitöskirjastani. Samassa yhteydessä osoitan kiitokseni kustokselleni professori Jari

Elorannalle. Jari on ansiokkaasti rohkaissut minua kalkkiviivoilla ja ollut juuri sellainen kuin kustoksen pitääkin olla.

Koska, vastoin yliopiston rahoituskehyksen tutkinnonsuorituksen tavoiteaikoja, olen jakanut tutkimukseni toteutuksen pidemmälle aikavälille, työuraani on mahtunut monia erilaisia tehtäviä, kohtaamisia ja työyhteisöjä. Lehtorina ja yliopisto-opettajana Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulussa tutkimukseni sai uuden suunnan professori Johanna Moisanderin avattua maailmani kaksikätisyydelle, ambidekserisyydelle. Kiitos Johanna siitä, että lopulta johdatit minut toivottavasti edes minimaalisen teoreettisen kontribuution tielle. By the way, Kauppiksella opin myös rakastamaan opetusta.

Erityinen kiitos kuuluu talous- ja sosiaalihistorian ja laajemminkin yhteiskuntahistorian opettajilleni ja tutkijakollegoille. Enpä olisi voinut saada parempaa talous- ja sosiaalihistoriallista koulutusta keneltäkään muulta kuin professori Hannu Soikkaselta, professori Yrjö Kaukiaiselta ja professori Matti Peltoselta. Heissä oli viisaus ja taito pitää talous- ja sosiaalihistoria tieteenalana, jossa talous ja ”sosiaali” täydentävät toisiaan, ja kouluttaa oppilaistaan yhteiskuntaa laajasti ymmärtäviä tiedeyhteisön jäseniä. Yrjön seuraajana professori Riitta Hjerppe on tukenut monin tavoin kehitystäni tutkijana, tarjonnut mahdollisuuksia akateemisen osaamiseni laajentamiseen sekä avannut oppilailleen kansainvälistymistä ja kansainvälisen tiedeyhteisön merkitystä. Rohkaisua ja ohjausta olen saanut myös professori Sakari Heikkiseltä ja professori Antti Häkkiseltä. Kiitos teille kaikille!

Tutkimusapulaisenani toimineen Tiina Taipaleen keräämä painettu lähdeaineisto on ollut ahkerassa käytössä. Tiina suodatti ja järjesti aineiston niin hyvin, että sen käyttäminen on ollut helppoa ja mutkatonta. Kiitos Tiinalle ja peukutus myös sinun tuleville etapeillesi.

Talous- ja sosiaalihistorian oppiaineen tutkijakollegat, kiitän teitä kaikkia keskusteluista, kommenteista, ystävyydestä ja ratkiriemukkaista karonkoista. Jos joku työyhteisö, niin talous- ja sosiaalihistoria poliittisen historian liitännäisjäsenineen on ymmärtänyt kahvittelun kulttuurin syvimmän olemuksen. Aamu- ja iltapäivän kahvipöytäkeskustelut päihittivät ajoittain parhaimmankin tieteellisen debatin. Niitä olen kaivannut. Te kaikki kollegani kahvipöydästä ehditte maaliin ennen minua. Te kiersitte akateemista ratakierrosta johdonmukaisesti, kun taas minä poikkesin epäsäännöllisin väliajoin pöpelikön puolelle.

Kiitän myös muita oman oppiaineeni jatkokoulutusseminaarien osallistujia ja Suomen ja yleisen historian sekä talous- ja sosiaalihistorian tutkijakoulun seminaarien osallistujia arvokkaista kommenteista. Tässä yhteydessä haluan osoittaa kiitokseni tutkijaseminaareissa saamistani arvokkaista kommenteista myös kollegeoilleni Göteborgissa sekä Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulussa.

Tutkijoiden lähipiiristä haluan kiittää erityisesti Riittaa, Jannea, Hannaa, Iljaa, Matleenaa ja muita kanssaviihtyjiäni. Teidän kanssanne olen viime vuosina puhunut paljon asiaa, mutta runsaasti myös asian vierestä, ohi ja yli. Sitä tarvitaan, jotta vaikeudet voitetaan. Olemme viettäneet vapaa-aikaamme

eri tavoin kulttuurin ja nautintojen parissa sekä karonkoiden jatkoilla. Hengenravintoa on usein täydennetty esim. tutustumalla ravintolaskeneen historiallisellakin twistillä – vaikkapa mieleenpainuneella retkellä Kämpistä Sirdieen. Itse en ole karaoketähti, mutta Riitan ja Jannen seurassa olen saanut rohkeutta toteuttaa laulu-unelmiani duettojen parissa. Siinä kalpenisivat niin Armi & Danny kuin Vartiaisen Jennikin. Arvostan sitä, kun me tavattiin. Toivottavasti puolisonne eivät ole kärsineet meidän tavastamme parantaa maailmaa. Anteeksi Sami ja Kukka. Entschuldigung Marion.

Rakkaat nuoremmat kollegani Eliisa, Ari, Henna ja Aija Petnets-tutkimushankkeessa Viikin taloustieteen laitoksella, te tarjositte ehkäpä kautta aikojen kehittävimmän työyhteisöni! Yhdessä saimme oppia paljon tutkimuksen tekemisestä, sidosryhmien kouluttamisesta ja tieteellisen tiedon popularisoinnista. Tekesin rahoittamissa hankkeissa työskentelin myös Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulussa. Yhteinen tutkimustyö ja tutkimusvierailut mm. Japaniin tuotantotalouden kollegoittemme Anssin ja Oton kanssa avarsivat tieteellistä ajatteluani ja maailmankuvaani. Toivottavasti tieni kohtaavat akateemisesti teidän kaikkien kanssa myös jatkossa.

Inspiroivuudessaan Petnetsin rinnalle yltää myös aikani Eläinten hyvinvointikeskuksessa Helsingin yliopiston eläinlääketieteellisessä tiedekunnassa. Tutkimuksen, popularisoinnin ja nörtteilyn rajapinnalla oli vaikuttavaa liikkua tyystin erialaisessa seurassa ja ympäristössä. Satun, Tiinan ja muiden luonnontieteilijöiden seurassa lemmikkieläinliiketoiminnallinen katsanto eläimiin vaihtui hyvinvointinäkökulmaan lajinmukaisen käyttäytymisen ja puhtaan fysiologiankin kautta. Ruokahetkien keskusteluteemat eläinten elintoiminnoista ja seksuaalisuudesta olivat vähällä tehdä minusta vegaanin. Pohdintahetket parhaat päivänsä jo nähneellä samettinojatuolilla rötkötellen tai kokolattiamatolla maaten jäivät kyllä mieleen – erityisesti silloin, kun kollegat osallistuivat keskusteluun päälläseisoen.

Nykyinen työyhteisöni Helsingin ylipiston opetus- ja opiskelijapalveluiden Kruununhaan tiimissä on suuren kiitoksen arvoinen rohkaisusta, tuesta ja kollegiaalisuudesta. Harva väittelijä pääsee yhtä lähelle väittelyohjeita kuin minä. Mutta koska suutarin lapsellakaan ei ole kenkiä, olen ollut – kollegoitteni harmiksi – hyvin laiska lukemaan kirjallisia ohjeita. Naapurihuonetta on ollut helppo pommittaa avunhuudoilla – ja korona-aikana sähköpostein. Toivon, että Marianne ei ole aivan kyllästynyt tiskinaltahuuteluuni. Lupaan, että lopetan sen heti lokakuun puolivälin jälkeen.

Historiallisessa tutkimuksessa arkistoaineistojen saatavuus on merkittävä osa tutkimuksen toteuttamista. Aluksi haluan osoittaa kiitokseni Arabian museon arkistolle ja Marjut Kumelalle. Keräsin lähes koko arkistoaineistoni tuossa Arabian museon virikkeellisessä ympäristössä. Marjut oli uskomaton tiedon lähde. Riihimäellä Suomen lasimuseossa vieraillessani tutustuin tutkimukseni tärkeään innoittajaan FT, intendentti Kaisa Koivistoon. Iittalassa pääsin puolestaan keskustelemaan aivan suurenmoisen, suomalaisen lasiteollisuuden näköalapaikalla vuosia toimineen Sirkka-Liisa Löflundin kanssa. Käynti tehdassalissa avasi silmäni upealle lasinvalmistuksen käsityölle

– tai pikemminkin puhalluksen taidolle. Viimeisenä haluan kiittää myös Suomen elinkeinoelämän keskusarkisto ELKAn osaavaa henkilökuntaa.

Erityiskiitos kuuluu myös tutkimustani rahoittaneille tahoille. Kiitos Suomen Akatemia. Akatemian rahoituksen päätyttyä tutkimustani rahoittivat Jenny ja Antti Wihurin rahasto, Suomen Kulttuurirahaston Harry Hendusen rahasto sekä konferenssiapurahalla Marcus Wallenbergin säätiö. Kiitos myös Helsingin yliopistolle konferenssimatka-apurahoista. Suuri kiitokseni kuuluu näille suomalaisen tutkimuksen pyyteettömille mesenaateille. Ilman teitä tätäkään tutkimusta ei olisi saatu tähän pisteeseen.

Professori Eva Heiskanen, kiitos, kun tarkastit englanninkielisen tiivistelmäni kieliasun.

Ilman perheen ja ystävien tukea elämä olisi synkkää. Perheeni olisi varmaan unohtanut jo väitöskirjahankkeeni, ellen olisi heitä siitä aina välillä muistuttanut. Vanhempiani Toinia ja Aulista haluan kiittää erityisesti siitä, että meillä kotona on aina ollut tarjolla mahdollisuuksia itsensä sivistämiseen. Hakeutuminen akateemisiin opintoihin ja humanistis-yhteiskunnallinen suuntautuminen olivat molemmat luonnollisia ratkaisuja nuorelle ylioppilaalle. Kiitos siis äiti ja isä sekä Hannele, Teijo, Ilkka ja Janne. Kiitos myös vaimoni suvulle kärsivällisyydestä. Erityisesti kummipoikamme Sami on jaksanut säännöllisesti tiedustella väitöskirjani etenemisestä.

Ystäväni ovat elämän ja vapaa-ajan suola. Osaa teistä olen saanut kiittää jo edellä eli pitkä taival akateemisessa yhteisössä on luonnollisesti tuonut mukanaan rakkaita ystäviä. Akateemisen maailman ulkopuolella on kuitenkin myös elämää. Teiltä olen saanut tukea ja seuraa lukuisiin toinen toistaan iloisempiin illanviettoihin. Kiitos teille kaikille yhteisesti! Haluan kuitenkin tässä yhteydessä kiittää erityisesti Maria, Eijaa ja Katria puolisoineen sekä Irmeliä ja Tommia pitkäaikaisesta kiinnostuksesta valmistumistani kohtaan.

Väitöskirjan kirjoittaminen on yksinäistä työtä. Haluan kuitenkin nostaa kaikkien kiitosten kuningattareksi tutkimustyöni tärkeimmän tukijan ja kanssakulkijan, puolisoni professori Minna Aution. Ilman häntä ja hänen rakastavaa ruoskintaansa tutkimukseni ei olisi varmasti koskaan tullut loppuun. Minnan jatkuva rakentava ja kriittinen palaute kirkasti minulle tutkimukseni keskeiset tulokset. Loputtomat keskustelut kävelylenkeillä ja muulla vapaa-ajalla ovat haastaneet älyäni. Niiden aikana saadut oivallukset näkyvät lopputuloksessa. Minna on myös uhrannut viikonlopuista sekä kesä- ja joululomaviikoistaan aikaa työni lukemiseen ja kommentoimiseen. Jos kirjastani löytyy vielä journalistisia ilmauksia tai liian vahvoja tulkintoja, olen ne todennäköisesti lisännyt sinne Minnan kommentoinnin jälkeen. Hetkittäin häneltäkin meni usko työni toteutumiseen tai ainakin siihen, että olisin kyvykäs tieteellisen tutkimuksen loppuunviemiseen. Silloin oli minun vuoroni rohkaista, että kyllä minä tähän pystyn. Hiljaa hyvä tulee ja lopussa kiitos seisoo.

Viimeinen mutta ei vähäisin kiitettävä on Flokje. Ilman nasevaa ja välillä pehmoista naljailuasi ja läsnäoloasi elämäni olisi vajaata.

Globaali epidemia rajoittaa yhteistä juhlimistamme. Siksi haluankin lopuksi virtuaalihalauksella kiittää teitä kaikkia vielä kerran!

Etätyöpisteeltä Herttoniemessä 3.9.2020

Jaakko Autio

SISÄLLYS

Tiivistelmä 3
Abstract 5
Esipuhe 7
Sisällys 12

1 Johdanto 15

2 Muotoiluyrityksen strateginen ambidekserisyys tutkimuskohteena 22
2.1 Teollinen muotoilu ja muotoilujohtaminen liiketoiminnassa 22
2.2 Strategiat ja strateginen ambidekserisyys tutkimuskohteena 30
Organisaation ambidekserisyys 35
2.3 Narratiivisuus strategiatutkimuksessa 38
2.4 Tutkimusperiodi ja tutkimuskohteen valinta 43
2.5 Tutkimusaineisto, kysymyksenasettelu ja tutkimuksen kulku 46
Tutkimusaineisto 46
Kysymyksenasettelu ja tutkimuksen kulku 49
Aineiston analyysi 52

3 Lasikeraamisen toimialan rationalisointi ja yhteistyö toisen maailmansodan jälkeen 55
3.1 Designteollisuusyritysten johtaminen osana suurteollisuuttaa tai perheyritystä 55
Arabia, Nuutajärvi ja Iittala hallinnollisesti osana suurta – Riihimäki monialainen perheyritys 58
3.2 Kasvava tuonti ja kilpailun kiristyminen valtiollisena huolena 63
3.3 Lasiteollisuus yhteistyössä rationalisoinnin puolesta hintasotaa vastaan 65

4 Omistusjärjestelyt ja strategisen suunnittelun ammattimaistuminen Arabialla 68
4.1 Suuri murros Arabialla: Arabian ja Rörstrandin epäonnistunut liitto 1975–77 68
Arabian asema Wärtsilällä 1980-luvulla 79
4.2 Strategisen suunnittelun määrittyminen osaksi Arabian johtamista 1970-luvulta 83
4.3 Strateginen suunnittelu Arabialla vahvistuu 1980-luvulla 92

5 Tuottavuusstrategian kehitys: teknisestä laadusta brändimielikuviin 104
5.1 Rationalisoinnin loppu ja tavoitteellinen tuottavuuden parantaminen 105
5.2 Teknisestä laadusta esteettiseen laatuun 110
Muotoilun ymmärtäminen laatutyössä: esteettinen kokonaislaatu 123

5.3 Muotoilu luomassa mielikuvia 126
Mielikuvien luominen Arabialla – Wärtsilän kulutustavararyhmän tavaramerkkipolitiikka 130
Tuotekehityksen ja mielikuvien tiimiyttäminen Wärtsilässä – brändinrakentamista ja vanhojen tuotteiden ehostamista 135
5.4 Tehokkuutta ja muotoilujohtamista – Wärtsilän kulutus-tavararyhmän (WKR) tiimiyttäminen 144
Ehostamisesta heikkoja tuloksia 151
Uudestaan vahvuutta yhteisestä tavaramerkistä? 157
Kulutus ja kauppa tuotteistamisen ongelmina 159

6 Tuotevalikoimalla ja yhteistyöllä kohti kasvua 166
6.1 Tuote- ja valikoimapolitiikasta vetoapua 166
Designor-divisioonastako uusi brändi? 168
Asiakkaiden segmentointi tarkentuu 176
Wärtsilässä toimialajärjestelyitä – Arabian yhtiöittäminen ja lasiteollisuudessa fuusio 181
6.2 Liiketoimintaympäristön muutokseen sopeutuminen 185
Tuotearvonvalikoiman uudistamisessa 189
Palveluaste – tasapainoilua varaston ja hyvän toimittajamaineen välillä 192
6.3 Yhteistyö tuottavuustekijänä 196
Uutta kotimaista yhteistyötä hakemassa 1980-luvulla 196
Rörstrand käännekohdassa - Ruotsin markkinoille uutta aktiivisuutta 201
Sittenkin suureen suomalais-ruotsalaiseen fuusioon: omistajuus Ruotsissa syvenee 205
Lopun alkua – Wärtsilän ajautuminen kriisiin 209

7 Vientimarkkinat kansainvälistymisstrategiassa 211
7.1 Pohjoismainen ja eurooppalainen teollisuusyhteistyö etujen valvontana 211
7.2 Käytännön kansainvälistyminen – ulkomaankauppaa ja myynninedistämistä 213
Kansainvälistymisstrategiasta haetaan kasvua 215
Vientimarkkinoiden strateginen organisointi ja ulkomaankaupan strateginen tasapainoasema Arabiassa 218
Kiihdytetyn kasvun strategia 226
Arabian ja Rörstrandin yhdistyminen – Wärtsilän uusi kansainvälinen liiketoimintamalli 231
Rörstrandista osa kansainvälistyvää Wärtsilän Arabiaa 234
Yhdistymisen edut kansainvälistymisessä 237
7.3 Vienti strategiapuheen painopisteeksi – koti- ja vienti-markkinoiden vuoropuhelua 245
Kansainvälistymistä kotimaisen kasvun kautta? 246
Vaihtoehdoksi siirtyminen ekspansiiviseen kansainvälistymiseen – Designor maailmalle 251
Kotikansainvälistymistä? 256
7.4 Tuotteiden valmistaminen ulkomailla 258
7.5 Arabian kansainvälistyminen strategiapuheessa 263

8 Johtopäätökset ja epilogi 266
8.1 Kolme strategianarratiivia 266
8.2 Polkuriippuvuus ja -luovuus sekä kaksikätisyyden tulkinnat Arabian strategiasta 270
Polkuriippuvuudesta polkuluovuuteen 271
Kaksikätisyyden tulkinnat Arabian strategiapuheesta 273
8.3 Epilogi – Arabian tarina Wärtsilässä päättyy 279
Hackmanille 283

Lähteet 285
Arkistoaineistot 285
Muut painetut lähteet 286
Kirjallisuus 286

1 JOHDANTO

> *”Wärtsilän posliini-, lasi- ja emalituotantoon liittyy minusta kotiemme piristäminen ja maamme tunnetuksi tekeminen. Nykypäivän ihminen kovine menoineen ja rasittavine toimineen kaipaa arkiympäristössään kaunista katsottavaa. Myös tarpeelliset kodin välineet, joiden joukkoon on luettava posliini-, lasi- ja emalituotteet, voivat palvella tätä tarkoitusperää. Mielestäni yhtiömme taiteilijat, designerit, teknillinen henkilökunta ja alan työntekijät ovat kiitettävällä tavalla kiinnittäneet huomiota asian tähän puoleen ja myötävaikuttavat siten stressatun kanssaihmisen elämän helpottamiseksi. … Ei liene liioiteltua sanoa, että sikäli kun maamme ylipäänsä tunnetaan rajojemme ulkopuolella, se tunnetaan hyvänä velanmaksajana ja Paavo Nurmen ja Sibeliuksen maana. … Maamme on viime aikoina suorastaan niittänyt laakereita designalalla eikä siihen vähältä osalta ole ollut vaikuttamassa myös omat taideluomuksemme sekä posliini- ja lasituotantomme. Menestymällä tällä alalla ulkomailla myötävaikutamme osaltamme uudenaikaisen ja oikeamman kuvan antamiseen maastamme.”* (Oy Wärtsilä Ab:n pääjohtaja Tankmar Horn, Silikaattiryhmästä sanottua, Wärtsilä, 1/74)

Pääjohtaja Tankmar Horn liittää Wärtsilän kotitaloustavaratuotannon ja siihen yhdistyvän designin merkityksen Suomen kansainväliseen maineeseen. Hän nostaa maineen rakentajiksi koko tuotantokoneiston, mutta erityisesti yrityksen muotoilijat – designerit. Tuotteiden menestymisestä välittyvän kuvan kautta hänen kirjoituksensa jatkaa suomalaisen muotoilun kultakauden, 1940- ja 1950-lukujen, luomaa myyttiä, että suomalainen muotoilu on suuren kansainvälisen yleisön tiedossa ja että sen kautta voidaan uudistaa ja modernisoida käsityksiä koko kansakunnasta. *Finnish design*in kultakauden menestys on suunnannut suomalaisen lasikeraamisen muotoilun historiallisen tutkimuksen paljolti juuri tuohon ajanjaksoon. Muotoilun historian tutkimus on Suomessa keskittynyt niihin muotoilijoihin, jotka keräsivät mainetta ja kunniaa muotoilun kultakaudella, kuten Kaj Franck, Timo Sarpaneva ja Tapio Wirkkala. Kiinnostus vähemmän tunnettuihin muotoilijoihin on lisääntynyt samalla, kun muotoilua on alettu tutkia ja tulkita irrottautuen muotoilun kultakauden kehyksestä. Myös arvostetut naismuotoilijat kuten Gunnel Nyman, Dora Jung, Saara Hopea, Toini Muona ja Nanny Still ovat nousseet tutkimuksen kohteiksi.[2]

Muotoilijoilla oli muotoilun kultakaudella kuitenkin tärkeä kaupallinen tehtävä, jonka turvin liiketoimintaa voitiin jatkaa ja kehittää kultakauden jälkeenkin. Harri Kalha on väitöskirjassaan avannut tietä, jolla kansallisen menestyshistorian kautta voidaan kohdata taloudellinen todellisuus.[3] Kalhan

[2] Esimerkiksi Timonen, Pirkko (2007) *Dora Jung. Tekstiilitaiteilija – taidekäsityöläinen – teollinen muotoilija*; Kalha, Harri (1998) *Toini Muona 1904–1987*; Laurén, Uta (toim.) (2009) *Gunnel Nyman. Beauty captured in glass. Lasiin vangittu kauneus.*

[3] Kalha, Harri (1997) *Muotopuolen merenneidon pauloissa. Suomen taideteollisuuden kultakausi: mielikuvat, markkinointi, diskurssit.*

tutkimus osoittaa, miten *Finnish design* diskursiivisena strategiana loi suomalaiselle muotoilulle markkinoita ja arvostusta läntisessä talouspiirissä. Hän määrittelee kultakauden taideteollisuuden maailmanvalloituksen ”henkisen itävallin” rakentamiseksi.[4] Kalhan diskursiivinen näkökulma muotoiluun rakentaa ja ylläpitää myyttiä. Viime vuosina tutkimuksessa on kiinnostuttu myös näiden vuosikymmenien aikana pystytettyjen rakenteiden murtamisesta.[5]

Oma tutkimukseni osallistuu muotoilun liiketoiminnan tutkimukseen, jossa tutkimuskohteena muotoilijoiden sijasta on muotoilijoita hyödyntävä yritys. Analyysin kohteena on yrityksen tuottavuus, kannattavuus ja taloudellinen menestys eikä esimerkiksi yksittäisen muotoilijan sielunmaisema, myyttisyys[6]. Tutkimuskohteeksi olen valinnut *Oy Arabia Ab:n strategian muovautumisen 1960-luvun lopulta 1980- ja 1990- luvun taitteeseen* ja tarkastelen erityisesti *yrityksen omistukseen ja organisaatioon, tuottavuuteen ja kansainvälistymiseen liittyviä strategioita* sekä *muotoilujohtajuuden kehittymistä*. Tutkimusjakso ajoittuu kansainvälisen talouden avautumisen kauteen, jolloin kotimarkkinateollisuus yhä intensiivisemmin altistui kilpailulle ja joutui sopeutumaan kilpailevaan tuontiin.[7] Kun kansalliset markkinat alkoivat täyttyä tuntemattomilla, edullisilla tuontituotteilla, yrityksen oli reagoitava muuttuneeseen markkinatilanteeseen (mm. kiristyvä kilpailu, kuluttajakäyttäytymisen muutos), arvioitava omaa liiketoimintaansa ohjaavaa strategiaa uudelleen ja rakennettava ammattimaista johtamiskulttuuria muuttuneen strategisen ajattelun mukaiseksi.

Toistaiseksi suomalaisen muotoilun merkitystä on tutkittu niukasti liiketoimintahistoriallisesta näkökulmasta.[8] On kiinnostavaa tutkia design-painotteisten yritysten liiketoiminnan muuttumista, kun muotoilu on yksi osa yrityksen liiketoimintaa ja kun muotoilu on yksi organisaation strategiaa muokkaava tekijä muiden joukossa. Strateginen yrityksen liiketoiminnan tarkastelu ei kuitenkaan tarkoita sitä, että muotoilu ja muotoilun merkitys unohdettaisiin. Käsitteet design, muotoilu ja teollinen muotoilu ovat myös niistä puhuttaessa pääosin synonyymejä toisilleen.[9] Määritelmällisesti tosin teollinen muotoilu tekee designista osan yrityksen tuotantoprosessia ja vastaavasti

[4] Ks. myös Davies, Kevin (2002) *A geographical notion turned into an artistic reality. Promoting Finland and Selling Finnish Design in Post-war Britain c. 1953–1965*, 103 sekä Korvenmaa, Pekka (1999) *Kotimaasta maailmalle: Taideteollisuus, tuotanto ja kansainvälisyys 1950- ja 1960-luvuilla*.

[5] Valtonen (2007) *Redefining Industrial Design. Changes in the Design Practice in Finland*, 16.

[6] Peltonen. Matti ja Vihma, Susann (2009) *Muotoilun myyttejä*. Peltonen ja Vihma esittelevät artikkelissaan Donald J. Willcoxin (1973) aikalaisteosta *Finnish Design: Facts and Fancy*. Willcox pyrkii luomaan kirjallaan ulkomaisen, kriittisen näkemyksen suomalaisesta muotoilusta ja luo samalla uusia myyttejä suomalaisesta muotoilusta.

[7] Ks. Hoffman, Kai (2019) *Suomen teollisuuden yleiskehitys*, 156. Hoffman esittää kuitenkin, että ulkomaankaupan vapautumisesta erityisesti 1950- ja 1960-luvulla esitetyt uhkakuvat toteutuivat vasta 1980-luvulla. Myös Juhana Aunesluoma (2011, 214–215) on tuonut esille, että suomalaisyrityksillä oli parempi kilpailukyky kuin aikalaiset olettivat. Vapaakauppa tarjosikin uudenlaisia vientimahdollisuuksia.

[8] Kaisa Koivisto esittää, että suomalaisen muotoilun kaupallisia ja taloudellisia vaikutuksia ei ole pidetty tärkeinä. Sen sijaan hyväksyntää on haettu lähinnä muotoilun taiteelliselle sisällölle, vaikka lähtökohtaisesti teollisen muotoilun tulisi parantaa tuotannon tehokkuutta. Ks. Koivisto, Kaisa (2002) Designers, Glass Makers and Rationalisation, *Scandinavian Journal of Design History* 12, 81.

[9] Design on synonyymi muotoilulle; yrityksissä tapahtuva muotoilu on pääsääntöisesti nykykäsityksen mukaisesti teollista muotoilua, josta käytetään tässä tutkimuksessa lyhempänä terminä sanaa muotoilu.

tuotantoteknologia vaatii teolliselta muotoilulta massatuotannon ominaisuuksia, joita käsityö tai luonnosteltu muotoilu eivät täytä. Taideteollisuutta käytetään vain niissä yhteyksissä, joissa se esiintyy vakiintuneesti (esim. taideteollinen koulutus). Välttämällä taide-sanan käyttöä haluan myös korostaa designin ammattimaistumista teollisen tuotannon prosesseja vastaavaksi ja muuttumista osaksi strategista yritystoimintaa.[10]

Tutkimuksessani käytän termiä lasikeraaminen teollisuus tai lasikeraaminen toimiala, kun puhun tutkimuskohteestani kollektiivisesti, toimialana. Toimialana se määrittyy myös osaksi designteollisuutta.[11] Designteollisuus määritellään eri lähteissä eri tavoin, joko korostamalla muotoilijan/muotoilijoiden roolia tai prosessissa syntyvää muotoilua ja itse lopputuotetta. Se on terminä suhteellisen uusi ja sen käyttö ei ole saanut vakiintunutta asemaa suomalaisessa kielenkäytössä tai sellaisenaan itsenäisenä toimialana (vrt. esimerkiksi paperi- tai elintarviketeollisuus). Sillä voidaan käsitteellisesti kuvata niitä yrityksiä, jotka suunnittelevat tuotteita muille yrityksille. Se voidaan liittää myös yrityksiin, joiden päätehtävänä on tuotteiden valmistus, mutta suunnittelu tapahtuu yrityksen ulkopuolella. Kolmas vaihtoehto on se, että sekä suunnittelu, tuotanto ja markkinointi ovat yhden yrityksen hallinnassa. Tutkimusjaksolla suunnittelu, valmistus ja markkinointi tapahtuivatkin pääosin yrityksen sisällä, joskin muutos muotoilun siirtymisestä yrityksen ulkopuolelle käynnistyi vähitellen.

Monilla designteollisuuden aloilla viimeisten vuosikymmenten aikana muutos on ollut nopeaa. Tämän päivän designteollisuus on verkostomainen kokonaisuus, jossa muotoilu, trendinhallinta, tuotanto ja kauppakin ovat erillisiä mutta riippuvaisia toisistaan. Muotoiluun panostavissa yrityksissä kuluttaja kohdataan muotivirtausten kautta (esim. trendivärit, retrovaikutteet). Tutkimuksen kannalta on olennainen se jaettu käsitys, että designteollisuudessa muotoilua käytetään keskeisenä kilpailutekijänä ja strategisena voimavarana. Näin esimerkiksi muotoilun merkitystä ja asemaa heikentävät päätökset yrityksen sisällä määritelmän mukaan heikentävät yrityksen menestystä.[12]

Designteollisuuden sijaan voidaan puhua myös muotoiluteollisuudesta. Ks. esim. Kruskopf, Erik (1989) *Suomalainen taideteollisuus. Suomalaisen muotoilun vaiheita*, 15; Valtonen (2007) 16. Teollisen muotoilun asemasta ja määrittelystä aikalaislähde on Ahola, Jussi (1983) *Teollinen muotoilu*.

[10] Vrt. Ryynänen, Toni (2009a) *Median muotoilema. Muotoilun mediajulkisuus suomalaisessa talouslehdistössä*, 31–35.

[11] Lindström ja Pajarinen (2006) pitävät muotoilun käyttöä tehdasteollisuudessa kartoittaneessa tutkimuksessaan designteollisuutta erillisenä muiden toimialojen tuotantoon keskittyvistä yrityksistä, joissa muotoilulla on keskeinen rooli. Lindström, Maarit & Pajarinen, Mika (2006) *The use of design in Finnish manufacturing firms*, 2. Muotoilulla on keskeinen rooli myös monilla muilla teollisilla toimialoilla. Hyviä esimerkkejä löytyy Nokian puhelimista paperikoneisiin.

[12] Muotoilun merkityksen vähentäminen on oikeastaan realistinen vaihtoehto vain siinä tapauksessa, jossa yritys vaihtaa toimialaa tai sen toiminta muuttuu strategisesti täysin, esimerkiksi siten, että siitä tulee ulkomaisen yrityksen tytäryhtiö, joka tuottaa vain vanhoja jo suunniteltuja tuotteita. Tällä hetkellä suomalainen uusi, innovatiivinen muotoilu on keskittynyt lähinnä pieniin yrityksiin ja freelance-suunnittelijoihin. Suurissa kotitaloustuotteita valmistavissa yrityksissä uskotaan pitkälti vanhoihin tuotteisiin ja niiden variointiin sekä toisaalta ostettuun muotoiluun ja koristeluun. Muotoilun merkityksestä ks. myös Ryynänen, Toni, (2009b) *Liiketalouden näkökulma muotoiluun*.

Designin merkitys kansantalouden tuotannollisessa toiminnassa on jatkuvasti lisääntynyt, vaikka varsinaisten muotoiluyritysten osuus bruttokansantuotteesta onkin pieni. Designteollisuusyritysten menestystä on 2000-luvun alkupuolella tutkittu erityisesti anglosaksisessa kontekstissa[13] mutta myös Suomessa[14] suhteessa sellaisiin yrityksiin, jotka eivät käytä muotoilua tai käyttävät voimavarojaan tehottomasti. Muotoilun merkitystä yrityksen kannattavuudelle kartoittaneet tutkimukset ovat osoittaneet, että muotoilulla on merkitystä: muotoilua käyttävien yritysten pörssikurssit kehittyvät myönteisesti, samoin liikevoitto. Luonnollisesti muotoilun käyttö ei sellaisenaan takaa menestyksellistä liiketoimintaa. Tutkimuksissa designiin panostavia yrityksiä on verrattu vastaaviin yrityksiin, joissa muotoilun merkitystä on laiminlyöty tai sen käytössä on muuten epäonnistuttu. Historiallisesti muotoiluun perustuva strategia ei siis takaa yritykselle menestystä vaan yrityksen selviytyminen edellyttää jatkuvaa sopeutumista liiketoimintaympäristön muutoksiin joko muuttamalla yrityksen ulkoista kilpailuasemaa koskevaa strategiaa tai yrityksen sisäistä, tuottavuuteen, tuotantoon, tuotesuunnitteluun ja tuotteisiin keskittyvää strategiaa. Usein esimerkiksi valmistusteknologiaa joudutaan muuttamaan siksi, että tietty tuote on ylipäänsä mahdollista valmistaa teollisesti. Esimerkiksi lasiteollisuuden tarvitsemaa erityisteknologiaa ei tutkimusjaksolla yleensä ollut ostettavissa sellaisenaan markkinoilla vaan valmistukseen käytetyt laitteet räätälöitiin tuotantolaitoksissa itse omiin tarpeisiin soveltuviksi.

Kun muotoilu nähdään yrityksen keskeisenä strategisena resurssina, voidaan myös olettaa, että sillä on vaikutus yrityksen strategiseen toimintaan ja yrityksen liiketoiminnan johtamiseen ja päätöksentekoon – ja viime kädessä tulokseen eli arvonluontiin[15]. Nykyään on selvää, että muotoilijan rooli on kaventunut ja vaikutusmahdollisuudet vähentyneet näiden yritysten strategisessa päätöksenteossa. Muotoilija ei myöskään voi vaikuttaa suunnittelemiensa tuotteiden elinkaareen eikä välttämättä edes tuotteiden muotoon ja mahdolliseen väriin liittyvään variointiin. Nykyään perinteisissä muotoiluintensiivisissä yrityksissä ei ole juurikaan palkattuja muotoilijoita

[13] Erityisesti Britanniassa toimivalla *Design Councililla* on vahva perinne muotoilun merkityksen tutkimuksessa ja toiminnassa muotoilun edistämisessä osana yritystoimintaa. Esim. *The Impact of Design on Stock Market Performance. An Analysis of UK Quoted Companies 1994–2003*, February 2004 (https://www.gdc.net/sites/default/files/attachments/static-pages/impact2004.pdf).
Isossa-Britanniassa designhistoriallisesta näkökulmasta tuli jo 1960- ja 1970-luvuilla osa muotoilualan yliopistokoulutusta, kun kahdessa kansallisessa raportissa esitettiin kirjallisen kontekstualisoinnin liittämistä osaksi tutkintoa, ks. Lees-Maffei, Grace (2009) The production–consumption–mediation paradigm. *Journal of Design History*, 22 (4), 351–376.

[14] Suomessa ensimmäisiä muotoilua koskevan yritystoiminnan selvityksistä on *Tutkimus Suomen lasiteollisuuden kansainvälisestä kilpailukyvystä* (1967) Sitra A: 1. Ks. myös Lindström & Pajarinen (2006). Kilpailukykynäkökulma ja designin asema yrityksen liiketoiminnassa on toki ollut näkyvästi esillä viimeisen kymmenen vuoden aikana management-tutkimuksessa, mm. Ainamo, Antti (1996) *Industrial design and business performance. A case study of design management in a Finnish fashion firm*; Salimäki, Markku (2003) *Suomalaisen design-teollisuuden kansainvälinen kilpailukyky ja kansainvälistyminen*.

[15] Borja de Mozota, B. (2006) The four powers of design: A value model in design management. *Design Management Review* 17 (2), 44–53.

(*house designer*[16]), vaan muotoilupalvelut tilataan alihankintana tilaajan määrittämissä raameissa. Myös muotoilijan merkitys heijastuu yhä voimakkaammin teknologisiin innovaatioihin ja tuotantovälineiden kehittymiseen, mistä on tullut olennainen osa muotoilijan ammattitaitoa. Muotoilu ja muotoilijan asema[17] on strategisesta näkökulmasta ongelmallinen, koska muotoilijan itsenäinen visionäärisyys ja oma muotokieli on teollisessa muotoilussa välttämättä alistettu niin tuotantoteknologialle, markkinoinnille, tuotantopäätöksiä tekevälle arvioinnille ja lopulta kulutuskysynnälle. Viime kädessä muotoilija siis muotoilee tuotteita, joita määrittää tehtaan ja markkinoiden näkökulma.

Muotoilualan yritysten toimintaan on noussut 1980-luvulta alkaen johtamisen ja hallinnan resurssiksi muotoilujohtaminen, *design management*.[18] Alan pioneerina pidetään Peter Gorbia, joka aloitti muotoilujohtamisen opetuksen Lontoon kauppakorkeakoulussa (London Business School) 1970-luvulla.[19] Gorb määritteli muotoilujohtamisen resurssien johtamisena: ”*The effective deployment by line managers of the design resources available to the organisation in the pursuance of its corporate objectives*”[20]. Gorbin mukaan design ei kuitenkaan ole taidetta, vaan taloutta.[21] Näin muotoilujohtamisen[22] ytimessä on liiketoiminnan menestys, kuten johtamisessa yleensäkin. Rachel Cooper ja Mike Press ovat puolestaan painottaneet enemmän innovaatio- ja muotoiluprosessien johtamista itsessään.[23] He näkivät yhdeksi keskeiseksi tekijäksi 1980-luvun kuluttajakysynnän kasvun, joka vakiinnutti muotoilujohtamisen yrityksen strategiatyöhön. Muotoilluille kuluttajatuotteille syntyivät maailmanlaajuiset markkinat. Cooperille ja Pressille muotoilujohtaminen on ensisijaisesti kuluttajien tarpeiseen vastaamista, jossa yrityksen muotoilun osa-alueet, kuten laatu, kestävyys, ulkonäkö ja kustannukset kytkeytyvät tuotteisiin, toimintaympäristöön, viestintään sekä yrityksen identiteettiin.[24] Tarkastelen tutkimuksessani muotoilujohtamisen tuloa yhteen suomalaiseen designteollisuusyritykseen, Arabiaan. Keskeiseksi teki-

[16] Anna Valtonen (2007) kuvaa tutkimuksessaan tätä muutosta ja erityisesti muotoilutoimistojen tuloa korvaamaan yrityksen sisäisiä muotoiluresursseja. Ks. mt. 210–211.
[17] Dumas, Angela & Mintzberg, Henry (1989) Managing design designing management. *Design Management Journal* (Former Series), 1 (1), 37–43.
[18] Dumas, Angela & Mintzberg, Henry (1989); Gorb, Peter (Ed.) (1990) Design Management: Papers from the London Business School.; Poikolainen, Liisa (1994) Johdatus Design Management ajatteluun; Cooper, Rachel & Press, Mike (1995) The design agenda: a guide to successful design management.; Hollins, Bill (2002). Design management education: The UK experience. Design Management Journal (Former Series), 13 (3), 25–29.; Best, Kathryn (2006) Design management: managing design strategy, process and implementation.
[19] Hollins (2002).
[20] Gorb (toim.) (1990).
[21] Poikolainen, Liisa (1994).
[22] Dumas & Mintzberg (1989) näkevät käsitteen kokonaisvaltaisesti, liittäen siihen myös yrityksen muotoilupolitiikan, muotoiluohjelmat, tavoitteet (Lagging, Leading) sekä infuusion eli kaikkien osa-alueiden yhteensulautumisen. He argumentoivat: ”Good design (is) a symptom that other even more important things are right – such as people, organization, strategy, cash flow, skills balance, attitudes and motivation”, 41.
[23] Cooper & Press (1995).
[24] Cooper & Press (1995), 2.

jäksi yrityksen menestyksessä tuli se, miten kotimarkkinoiden kysynnän muutokset ja toisaalta kasvuhakuinen uusvienti kiihdyttivät tarvetta strategisen johtamisen kääntämiseksi suuntaan, jossa koko liiketoimintaa ohjasi muotoilun talous ja siihen liittyvien resurssien ja prosessien hallinta.

Muotoilujohtaminen määrittyy siis niiden osa-alueiden, asemien ja toimintojen suunnittelun ja toimeenpanon kokonaisuudeksi, jotka muotoilulla on yrityksen liiketoiminnassa. Tarkastelen tutkimuksessani muotoilujohtamisen asemaa osana Arabian strategiaa, ja sitä, mikä merkitys tuottavuudella ja siihen liittyvillä yrityksen liiketoiminnan osa-alueilla (mm. laatu, tuotemerkki, brändi) on yrityksen strategiassa niin kotimaisten kuin kansainvälisten markkinoiden näkökulmasta. Näkökulma ei kuitenkaan ole itse muotoilussa vaan siinä, että muotoiltujen tuotteiden suunnittelu, tuotanto ja markkinointi ovat designteollisuusyritysten tärkeintä toimintaa. Nykyäänkin monien tuotteiden markkinointi ja säilyminen valikoimassa perustuu niiden asemaan yrityksen muotoiluhistoriassa tai yrityksen menestyksessä. Kuluttajien odotukset tuotteiden totuttuun muotoilulliseen ja fyysiseen laatuun säilyvät joskus vuosikymmeniä. Pelkkä muotoilun ja muotoilujohtamisen aseman strateginen arviointi ja määrittäminen eivät kuitenkaan riitä. Samalla on tarkasteltava yritystä strategisena kokonaisuutena, jossa tuotteistaminen, organisaatio, henkilöstön osaaminen ja koulutus sekä kansainvälistymisen suuntaaminen määrittävät tuotantoa ja tuottavuutta.

Tutkimuksessani olen valinnut lähtökohdaksi sen, että voidakseni analysoida strategista muutosta ja siihen liittyvää puhetta, tutkimuksen kohteena oleva yritys on toiminut markkinoilla jo ennen tutkimusperiodin alkua, koska kulloinkin esitetty strategia rakentuu aikaisemmalle osaamiselle ja yrityksen voimavaroille. Jotta voin tarkastella yrityksen kansainvälistä kilpailukykyasemaa ja siihen liittyvää strategista puhetta, yrityksen täytyy myös olla toiminut ja edelleen toimia vientimarkkinoilla ja myös olla keskeinen toimija kotimarkkinoilla. Lisäksi yrityksen toiminnasta tulee olla sellaista aineistoa, jonka perusteella voi tehdä johtopäätöksiä strategisesta päätöksenteosta, toiminnan tavoitteellisuudesta ja yrityksen strategisesta pyrkimyksestä sopeuttaa, sopeutua sekä etsiä ratkaisuja muuttuvan liiketoimintaympäristön tuomiin haasteisiin. Suomalaisessa kontekstissa nämä ehdot täyttävät ainakin neljä tunnettua suomalaista lasikeraamista yritystä: Arabia ja Nuutajärven lasi (Wärtsilä-konserni), Iittala (A. Ahlström -konserni) ja Riihimäen Lasi Oy.

Tutkimukseni rakentuu pääosin Wärtsilän omistaman Oy Arabia Ab:n ympärille. Tärkeässä roolissa on myös Wärtsilän omistama Nuutajärven lasi. Iittala ja Riihimäen Lasi Oy ovat mukana osana koko toimialaa koskevissa järjestelyissä ja yritysten keskinäisissä sopimuksissa sekä liiketoiminnan muutosta koskevissa suunnitelmissa ja näiden suunnitelmien toteuttamisessa. Koska tutkimuskohteena olevat Arabia ja Nuutajärven lasi eivät olleet juridiselta muodoltaan samanlaisia yksiköitä sillä toinen oli osakeyhtiö ja toinen tehdas, mutta niiden tarkoitus oli viimekädessä tuottaa valmistamillaan hyödykkeillä voittoa omistajalleen Wärtsilälle, niitä kutsutaan kuitenkin tässä

tutkimuksessa yrityksiksi.[25] Yrityksen rinnalla voidaan käyttää asiayhteydestä riippuen myös käsitteitä yhtiö, tehdas, yksikkö tai toimipaikka. Näiden käsitteiden käyttö liittyy lähinnä aikalaisterminologiaan, analyysinäkökulmaan, tuotantoon tai muuhun, esimerkiksi omistajayhtiön käytäntöihin liittyviin yhteyksiin.

Valitut liiketoiminnalliset yksiköt, Arabia ja Nuutajärven lasi, kuuluvat siis samaan designtoimialaan ja erityisesti lasikeraamiseen toimialaan, mutta niiden taustat ja olemus ovat erilaisia. Ne edustavat yhdessä keskisuurta yritystoimintaa, vaikka niiden taustalla ollut Oy Wärtsilä Ab kuuluukin Suomen teollisuushistorian suuryrityksiin. Arabia on ollut alansa ainut kansainvälisestikin merkittävä toimija Suomessa lähes koko historiansa ajan ja sen tuotanto on parhaimmillaan ollut monipuolista kotipöydän astioista taidekeramiikkaan ja kylpyhuoneenkalusteista rakennustiiliin. Lasitehtaat taas ovat toimineet ainakin näennäisesti kilpailullisemmilla kotimarkkinoilla: Iittala keskittyi pääasiassa kotitaloustuotteisiin ja valaisimiin. Nuutajärvi säilytti osana Wärtsilä-konsernia pienimuotoisuuden ja taiteellisesti kokeellisemman lasihyttiperinteen imagon ja valmisti lähes yksinomaan kotitaloustuotteita, Riihimäen Lasi Oy oli sen sijaan monialaisempi ja osallistui tuotantoon lähes kaikilla lasiteollisuuden lohkoilla.

Seuraavaksi esittelen tutkimukseni teoreettiset lähtökohdat ja tulkinnalliset resurssit, perustelen tutkimuskohteen ja -periodin valinnan sekä esittelen aineiston ja sen analyysitavan. Tutkimukseni asemoituu liiketoimintahistorian tutkimusperinteeseen, johon yhdistän liiketaloustieteellisiä näkökulmia (strategiatutkimus, ambideksterisyys, muotoilujohtaminen) sekä narratiivisen aineistonluennan.

[25] Arabia ja Nuutajärvi sekä Tammisaaren posliini muodostivat tutkimusjakson alkupuolell Wärtsilässä ns. silikaattiryhmän ytimen. Silikaatilla viitataan mineraaliraaka-aineisiin ja valmistusprosesseihin.

2 MUOTOILUYRITYKSEN STRATEGINEN AMBIDEKSTERISYYS TUTKIMUSKOHTEENA

Esittelen seuraavaksi tarkemmin tutkimukseni kysymyksenasettelun ja teoreettisen viitekehyksen. Aluksi käsittelen muotoiluliiketoiminnan tutkimusperinnettä suomalaisessa kontekstissa ja nostan esiin tutkimukseni kannalta keskeisiä käsitteitä ja lähestymistapoja. Tarkastelun keskiöön nousee muotoilujohtamisen rooli tutkimuskohteena olevassa Oy Arabia Ab:ssä.[26] Asemoin tutkimukseni suomalaisen muotoilun, muotoiluyritysten ja liiketoimintahistorian tutkimuksen perinteeseen.[27] Keskeinen teoreettinen lähtökohta tutkimuksessani on Oy Arabia Ab:n strategisen johtamisen ja suunnittelun tutkiminen, jota tarkastelen chandleriläisestä traditiosta. Teoreettisena työkaluna on organisaatiotutkimuksen ambidekterisyyden, kaksikätisyyden käsite, jossa analysoidaanyrityksen kykyä hyödyntää yrityksen nykytilassa vallitsevia voimavaroja (jatkuvuus) ja toisaalta suuntautua innovatiiviseen kehitykseen (muutos). Aineisto koostuu yrityksen strategiseen johtamiseen ja suunnitteluun liittyvästä hallintonarratiivisesta aineistosta, joka sisältää strategista valmistelua, päätöksentekoa ja päätösten toimeenpanon arviointia. Perustelen tutkimusjakson valinnan liiketoimintaympäristön murrosten kautta.

2.1 TEOLLINEN MUOTOILU JA MUOTOILUJOHTAMINEN LIIKETOIMINNASSA

Viimeisten parin vuosikymmenen aikana muotoilujohtamisesta (*design management*) on tullut keskeinen muotoilun ammattimaistumisen käsite.[28] Muotoilujohtamisen perusperiaatteena on yhdistää muotoilu ja yrityksen liiketoiminta toisiaan hyödyttävällä tavalla. Muotoilijoiden nykysukupolvi haluaa painottaa ammattinsa monipuolistumista ja sen liiketoiminnallista

[26] Esimerkiksi Nyman, Hannele (2010) *Vaihtoa ja vaikutteita* ja Kumela, Marjut (2009) *Arabian astiamuotoilun historiaa 1874–1948*.

[27] Esimerkiksi Koivisto, Kaisa (2001) *Kolme tarinaa lasista*; Heinonen, Visa (2011) *Muotoilu, kulutus ja hyvinvointiyhteiskunnan rakentaminen sotien jälkeisinä vuosikymmeninä*; Autio, Jaakko (2009) *Muotoilu monipuolistuu*; Lamberg, Juha-Antti & Ojala Jari (2006) *Evolution of competitive strategies in global forestry industries: Introduction*; Näsi, Juha, Lamberg, Juha-Antti, Ojala, Jari, & Sajasalo, Pasi (2001) *Metsäteollisuusyritysten strategiset kehityspolut*; Jensen, Kristoffer (2010) Successful strategy leading to lock-in. Lessons from the Danish garment industry, 1960 to 2000. *Scandinavian Economic History Review*, 58 (3), 220–238.

[28] Ensimmäisen kerran design management näyttää esiintyvän suomalaisessa kirjallisuudessa *Suomen Taideteollisuusyhdistyksen vuosikirjassa* 1973, jossa on raportti Lontoossa pidetystä konferenssista *The Management of Design for the European Markets*. Konferenssin aihetta määritellään tarkemmin seuraavasti: "... käsiteltiin yhdentyvien eurooppalaisten markkinoiden asettamia uusia vaatimuksia designprosessille, sekä muotoilutoiminnan ohjaamista tyydyttämään markkinoiden tämän hetkisiä ja tulevia tarpeita."

merkitystä. Muotoilijan rooli on muuttunut operatiivisesta suunnittelijasta ja tuotteen fyysisen olemuksen suunnittelusta strategiseksi innovaattoriksi, brändinluojaksi ja elämysten tuottajaksi.[29] Asia voidaan nähdä myös toisesta näkökulmasta: tänä päivänä muotoilija on ainakin tutkimuksessa mukana olevissa yrityksissä yrityksen ulkopuolinen tilaustöiden suorittaja, joka ei pääsääntöisesti valitse itse edes suunnittelemiensa esineiden värejä, vaan niitä määrittävät kansainvälisten värisuunnittelijoiden luomat trendivärikartat.[30] Suomessa muotoiluun alettiin kiinnittää enemmän huomiota kaupallisena, yrityksen liiketoiminnalliseen strategiaan vaikuttavana tekijänä vasta toisen maailmansodan jälkeisenä aikana.

Tutkija Hannele Nyman on kuvannut taiteellisuuden merkitystä Arabialla ja yhdistänyt sen teollisuuden muuttuviin tarpeisiin. Hänen mukaansa jo patruuna-ajan – siis myös maailmansotien välisen ajan – Suomessa ja Ruotsissa posliinitehtaiden johtajat pitivät taiteilijoiden asemaa tärkeänä. Taiteilijoiden asema vaihteli tehtaalla työskentelemättömistä, palkatuista suunnittelijoista aina tehtaalle kiinteästi palkattuihin taiteilijoihin. Arabialla Kurt Ekholmin vuonna 1931 perustama taideosasto edusti jälkimmäistä vaihtoehtoa, jossa luovuus yhdistettiin suuren tehtaan osaamiseen. Arabian kasvu suurteollisuudeksi vahvisti Nymanin näkemyksen mukaan myös taiteilijoiden roolia. Erityisen läpimurtokohdan hän asettaa Pariisin vuoden 1937 maailmannäyttelyyn, joka toi mainetta Arabian uniikkituotannolle ja samalla kritiikkiä tuosta yksipuolisesta uniikkituotteiden esittämisestä. 1940-luvulla Arabia jaettiinkin kolmeen vastuualueeseen: uniikkituotteiden taideosasto, suurtuotannon tueksi perustettu, Kaj Franckin johtama tuotesuunnitteluosasto sekä pieniin sarjoihin keskittyvä taideteollisuusosasto.[31]

Muotoilujohtajuuden ensimmäisiä askelia ja muotoilun tehtävän nostamista kaupallisessa mielessä uudelle tasolle Arabialla edustaa eittämättä Kurt Ekholmin valinta tehtaan taiteelliseksi johtajaksi vuonna 1931 ja, kuten edellä mainittiin, hänen perustamansa taideosasto. Marjut Kumelan analyysi antaa Ekholmista kuvan monipuolisena toimijana, joka oman sekä käyttötavaratuotantoon että taideosaston uniikkituotantoon suunnatun muotoilijaroolinsa ohella halusi viedä muotoilua eteenpäin laajemmin kuluttajien yleisen maun parantamiseksi. Muotoilujohtajuuden kehitystä kuvaa myös Kaj Franckin palkkaaminen vuonna 1945 tuotesuunnitteluosaston johtoon uusimaan Arabian mallistoa, joka oli paitsi vientimarkkinoilla vallitsevien makutottumusten värittämä, muotoilultaan vanhentunut että sodanjälkeisen ajan raaka-ainepulan takia pysähtyneessä tilassa.[32]

Muodon ja liiketoiminnan suhde määrittää vahvasti muotoiluhistoriallista tutkimusperinnettä. Kriittisesti tulkiten: kun muotoilija oli vielä 1950-luvulla ja 1960-luvullakin yrityksen henkinen ja markkinoilla näkyvä keulakuva,

[29] Valtonen (2007). Myös Korvenmaa, Pekka (2009) *Taide & teollisuus. Johdatus suomalaisen muotoilun historian*.
[30] Esim. Petermann, Elisabeth (2014) The place and nature of trend forecasting in design debates. An opportunity or threat for design (studies)? *Blucher Design Proceedings*, 1:5, 633–638.
[31] Nyman (2010) 32–34.
[32] Kumela (2009) 63–75.

muotoilu oli taidetta. Kun yrityksen palkatusta muotoilijasta tuli ammattimainen toimija, joka osallistui panoksellaan myös yrityksen liiketoimintaan esimerkiksi muotoilujohtajana, muotoilusta tuli teollista muotoilua. Kriittisen tulkinnan voi kuitenkin osittain kyseenalaistaa siksi, että myös kultakauden aikana arkiesineiden muotoilu ja valmistus olivat teollista suurtuotantoa. Myös niiden markkinointi rakentui teollisen tuotannon ja taiteellisuuden välimaastoon. Suomalaisen muotoilun kultakauden maine rakentuikin osittain siitä, että taiteellinen ajattelu rakennettiin markkinoitaviksi tuotteiksi. Näiden tuotteiden menestystä puolestaan kiihdytti se, että työvoimakustannukset olivat matalat suhteessa kasvavaan elintasoon ja lisääntyneisiin kulutusmahdollisuuksiin. Kotitaloustavaroiden kulutusta vauhditti kaupungistuminen ja uusien kotien perustaminen. Uudenlainen käytännöllinen muotoilu sopikin paremmin uusiin koteihin.[33] Muotoiluteollisuutta koskevassa tutkimuksessa talouden realiteetit nousevat yleensä esiin vasta, kun käsittelyyn otetaan 1960-luvulta kiihtyvään nousuun lähteneen muoviteollisuuden taantuminen öljykriisiin ja samanaikainen kustannuskriisi muillakin designteollisuuden aloilla.[34]

Suomalaisissa kotitaloustuotteita valmistavissa yrityksissä muotoilu on toisen maailmansodan jälkeen noussut osaksi liiketaloudellista päätöksentekoa, joka tähtää yrityksen taloudelliseen kasvuun. Muotoilun asemaan suomalaisessa yhteiskunnassa liittyy vahvoja myyttejä. Suomalaisen muotoilun erityisyyttä korostaakseen monet suomalaiset tutkijat painottavat sitä, että eräänlainen käsityöläisyyden perinne oli ominaista vielä 1970-luvullakin, jolloin syntyi käsityöläishenkisiä lasihyttejä tärkeiden kulkuväylien varsille, esimerkiksi Muurlan lasi Turuntien varteen vuonna 1974. Korostamalla uniikkituotteiden asemaa tutkijat samalla hyväksyvät myyttisen käsityksen suomalaisen muotoilun ”suurmies”-orientaatiosta, kansainvälisesti menestyneiden muotoilijanimien kuten Tapio Wirkkalan, Timo Sarpanevan ja Kaj Franckin ylivertaisuudesta suhteessa muihin.[35]

Tutkimalla yritysten aineistoa ja tutustumalla tuoreeseen tutkimuskirjallisuuteen huomataan, että muotoilijoista oli ainakin keramiikka- ja lasiteollisuudessa muodostunut jo ammattimainen teollisten muotoilijoiden ryhmä. Heidän työnsä painopiste oli massatuotantona tuotetuissa käyttöesineissä. Osittain keskustelua vaikeuttaa 1960- ja 1970-lukujen aikalaiskirjoituksissa

[33] Muuttuvasta kodista ja asumisesta, ks. Saarikangas, Kirsi (2002) *Asunnon muodonmuutoksia. Puhtauden estetiikka ja sukupuoli modernissa arkkitehtuurissa*.

[34] Muoviteollisuudesta esim. Koivuniemi, Kristiina (2004) *Sarvis Oy – Muovin tekijä*, 24. Ikään kuin ”hyvän” muotoilun ja hyvän maun häviämistä häveten 1960-luvusta ja 1970-luvusta on sen sijaan haluttu nostaa esiin dekadentti värikylläisyys ja uudet materiaalit. Esimerkiksi Huokuna, Tiina (2006) *Vallankumous kotona! Arkielämän visuaalinen murros 1960-luvun lopussa ja 1970-luvun alussa*; Sarantola-Weiss, Minna (2008) *Reilusti ruskeaa: 1970-luvun arkea*.

[35] Tätä myyttiä on tosin alettu purkaa suomalaisessa tutkimuksessa. Esim. Kalha, Harri (1997); Kalha, Harri (2002) Myths and Mysteries of Finnish Design. Reading ”Wirkkala” and the National Nature Paradigm, *Scandinavian Journal of Design History*: 12, 24–47; Koivisto, Kaisa (2001); Koivisto, Kaisa (2002). Näissä tutkimuksissa näkyy myös talouden kasvava merkitys suomalaisen muotoilun historiantutkimuksessa.

näkyvä käsitteiden vakiintumattomuus: designeria kutsuttiin yleisesti taiteilijaksi ja designia tuotesuunnitteluksi.[36] Taiteilija oli helppo mieltää käsityöläiseksi, vaikka hän toimi täysin teollisena muotoilijana. Mielikuvaa vahvistaa vielä se, että julkisuudessa teolliset muotoilijat esitettiin yleisesti hiilellä käsin paperille luonnostelevina taiteilijoina ja prototyyppejä tarkastelevina ”kuvanveistäjinä” – lopputulos eli teollisesti tuotettu myyntivalmis esine esitettiin usein muotoilijasta erillisenä kuvana.

Muotoilija-tutkijoiden ja taidehistorioitsijoiden tekemässä tutkimuksessa korostuvat muotoilun semanttiset merkitykset ja kulttuuriset, suomalaisuuteen ja suomalaisen luonteen erityislaatuisuuteen liittyvät piirteet.[37] Liiketoiminnan näkökulmasta tällä ulottuvuudella on merkitystä tuotteiden ja toisaalta myös muotoilijoiden mielikuvaistamisessa, brändäämisessä. Tutkimusjakson aikana (1960-luvun lopulta 1980- ja 1990-lukujen taitteeseen) kotimaan markkinoilla suomalaisiin tuotteisiin yhdistettiin yleensä muotoilija ja muotoilu, kun taas edullinen tuonti oli kuluttajien näkökulmasta pääosin ”muotoilijatonta”. Kotimaisten tuotteiden suuri osuus markkinoista ja pohjoismaismaisen maun samankaltaisuus ohjasi suomalaisen designteollisuuden viennistä merkittävän osan juuri läntisiin naapurimaihin[38], vaikka muun läntisen maailman viennin kasvattamiseenkin panostettiin aktiivisesti.[39] Toinen, ehkäpä tunnetuin esimerkki modernin muodon ja suuren yleisön – kansan – kohtaamisesta on Kaj Franckin Kilta-astiasto, josta Arabian johdon epäilyistä huolimatta tuli alkukankeuden jälkeen koko kansan suosikki.[40] Kilta on hyvä esimerkki liiketoiminnan ja muotoilun vaikeasta suhteesta: se oli suosionsa huipulla, kun sen tuotanto lakkautettiin 1970-luvun alkupuolella osana suuria organisaatioon, tuottavuuteen ja kilpailukykyyn liittyviä strategisia päätöksiä.[41]

Vaikka suomalaisen muotoilun kotimaisilla markkinoilla muotoilija on ollut tiiviisti läsnä tuotteen markkinoinnissa ja erityisesti kultakaudella tunnetuimmat muotoilijat olivat myös julkisuuden henkilöitä, Kaj Franckin ajamaa nimettömyyttä, anonymiteettiä, kokeiltiin niin tuotannossa kuin markkinoinnissa esimerkiksi Arabian myymälässä järjestetyssä näyttelyssä vuonna 1965. Kaisa Koivisto on kuvannut tutkimuksessaan 1960-luvulla käytyä keskustelua

---

[36] Esim. Lindh, Richard (1964) Tuotesuunnittelu on muuttanut uusiin tiloihin, *Keramiikka ja lasi* 1964/3, 22.

[37] Muotoilun kulttuurisuus tosin voidaan yhdistää myös yritystoiminnan tutkimiseen, esim. Järvinen, Juha & Koskinen, Ilpo (2001) *Industrial Design as a Culturally Reflective Activity in Manufacturing*.

[38] Kiinnostava tutkimuksen aihe on, millaiset kuluttajaryhmät esimerkiksi Ruotsissa olivat kiinnostuneita suomalaisista tuotteista. Joissakin keskusteluissa on esitetty, että tärkein ryhmä suomalaisten tuotteiden kuluttajina olisivat olleen suomalaiset siirtolaiset. Tosin esimerkiksi Suomen, lähinnä Arabian, vienti kattoi Ruotsin kotitalousposliinin tuonnista vain 9 prosenttia vuonna 1985, jolloin tuontituotteiden osuus Ruotsin 68 prosenttia kokonaismyynnistä. Ks. tarkemmin *Analys av den svenska porslins- och keramikindustrin*, Sind PM 1987:1, 19, 23.

[39] Katso tarkemmin luku 3.

[40] Kirjailija Paavo Haavikko on historiateoksessaan *Wärtsilä 1834–1984. Wärtsilä-yhtiön ja siihen liitettyjen yritysten kehitysvaiheita kansainvälistyväksi monialayritykseksi* (1984, 83) pohtinut Kiltaa osana sodanjälkeistä tavarapulaa. Hän esittää poleemisesti, että sodanjälkeisessä tavarapulassa 1950-luvun alussa suuri osa ostajista (ei siis kuluttajista) koki Killan pikemminkin korviketuotteena kuin edistyksellisen muotoilun edustajana. Hän korostaa, että Kilta ei ollut astiasto vaan astiasarja.

[41] Vrt. Kalha, Harri (2000) Kaj Franck & Kilta. Gendering the (Aest)Ethics of Modernism, *Scandinavian Journal of Design History*, 10, 28–45.

muotoilun anonymiteetistä haastatteluaineistojen pohjalta. Tutkimus paljastaa, että nuorempien muotoilijoiden ajattelussa ”vanhan jengin” dominointi koettiin vieraaksi. Ajateltiin myös, että kuluttajilla oli oikeus tietää, kuka tuotteen on muotoillut. Nuoret muotoilijan kokivat, että myös heillä on oikeus tulla tunnetuiksi muotoilijoina. Toisaalta Franckin ajattelua puolustaviakin näkemyksiä oli, ja suunnittelijan nimen yhdistämisen sarjatuotannossa olevaan tuotteeseen arveltiin jopa rajoittavan tuotteen myyntiä.[42]

Suomalaisen muotoilun ”elitististä” kansainvälistä menestystarinaa voi osittain selittää myös taloudellisella syyllä: kokeilevaa muotoilua ja taide-esineiden luomista saattoi pitää yllä yksinkertaisesti se, että kyseiset tuotteet eivät kuuluneet sodan jälkeisen ajan hintavalvonnan piiriin.[43] Vertaamalla taide-esineitä ja massatuotantoon otettuja esineitä keskenään, löytyy useita esimerkkejä, joissa uniikit kokeilut loivat pohjan tuotteen yksinkertaistamiselle suurtuotantoa varten.[44] Kaisa Koivisto onkin lasiteollisuutta käsittelevässä tutkimuksessaan päätynyt kolmijakoiseen johtopäätökseen uniikkituotteiden sekä käyttöesineiden roolista lasiteollisuusalan yrityksille: taidelasi markkinoiden rakentajana, käyttölasi arjen estetiikkana ja käyttölasi muotoiltuna taidelasina markkinoille.[45] Tämä määritelmän voi hyvin liittää myös keraamisia käyttöesineitä valmistaneeseen Arabiaan.

Lasikeraamisen muotoilun liiketoimintahistoriaa (businesshistoria) tarkasteltaessa painottuu teollisen muotoilun asema strategisessa suunnittelussa. Liiketoimintahistorian näkökulmalla ei pyritä kaventamaan lähestymistä muotoiluun, vaan pikemminkin päinvastoin: tarkastelemalla yritystoiminnan strategista kehitystä saadaan tietoa niin muotoilun suhteesta varsinaiseen liiketoimintaan, kansainväliseen kilpailuun, kotimaiseen kysyntään kuin kulttuurisiin odotuksiin. Ehkäpä syynä siihen, että suomalaisten lasikeraamisten yritysten taloutta on tutkittu melko vähän, on se, että moniin muihin toimialoihin verrattuna tunnetutkin yritykset ovat suhteellisen pieniä ja ne ovat kuuluneet tai kuuluvat yhä isoihin monialayrityksiin. Tai ehkä kiinnostus itse muotoiluun, käytettävyyteen ja muotoilijoiden taiteilijaluonteeseen yksinkertaisesti houkuttaa tutkijoita enemmän.

Designhistorian[46] ja liiketoimintahistorian yhdistäminen tuo tutkimukseen mukaan tuoreen, tai ainakin suhteellisen vähän tutkitun näkökulman:

---

[42] Koivisto, Kaisa (2001) 202–203.
[43] Matiskainen, Heikki (1994) *Suomalaisen lasin historia Suomen lasimuseossa*, 88.
[44] Arabian yrityshistoriassa hyvä esimerkki on taideosaston vahva asema toisen maailmansodan jälkeen yritysmielikuvan rakentajana. Myöhemmin Arabian strategiatarinaan nousee ns. Pro Arte -mallisto, johon myös liittyy periaatteellisella tasolla mahdollisuus siirtää osaamista uniikeista kokeiluista massatuotantoon.
[45] Koivisto, Kaisa (2001) 226–232.
[46] Designhistoria on tutkimussuuntauksena yhtä monipuolinen ja kiistanalainenkin kuin muut designsanaan liittyvät johdannaiset. Osittain samoissa ja osittain eri merkityksissä käytetään käsitteitä design history ja history of design – selkeää eroa niille ei kuitenkaan ole tarpeen tehdä, koska niiden merkitys on hyvin lähellä toisiaan. Englannissa ilmestyi vuonna 1987 itseään ensimmäiseksi alan oppikirjaksi mainostava Design history – a students' handbook. Kirjassa lähestytään muotoilua avoimen poikkitieteellisesti ja korostetaan muotoilun erilaisten yhteiskunnallisten vaikutusten merkitystä. Designhistoria ymmärretäänkin siinä kattoterminä tutkimukselle, jossa halutaan nostaa muotoilu tarkastelun keskiöön (vrt. taidehistoria, perhehistoria tai sotahistoria). Conway, Hazel (toim.) (1987) *Design history: A stu-*

sankaruuden viitan suojaamien huippusuunnittelijoiden[47] halutut taide-esineet eivät olleet yrityksen taloudellisen menestyksen ja kuluttajan kannalta kiinnostavinta muotoilua, vaan tärkeintä on ollut jokapäiväisten kodin tarveesineiden toimivuus, haluttu ulkomuoto ja kaupallinen kannattavuus. Suurin osa tutkittavien yritysten myynnistä oli tavallisten kuluttajien arkipäivän käyttö- ja koriste-esineitä, ei kallista uniikkituotantoa. Arkipäivän kauneuteen ja käytännöllisyyteen alettiin kiinnittää huomiota – muotoilu oli tunnustettu osa yrityksen liiketoimintaa.[48]

Vaikka tuotteita on suunniteltu aina kuluttajille[49], kuluttaja oli designhistoriallisessa tutkimuksessa aiemmin sivuosassa.[50] Minna Sarantola-Weiss on nostanut esiin kuluttajan keskeisen toimijuuden muotoiluun kohdistuvien muutospaineiden muovaajana. Sarantola-Weiss puhuu 1960-luvulla alkaneesta kodinsisustuksen puheavaruuden moniäänistymisestä, joka 1970-luvulla vaihtui eliitin keskustelusta koko kansan muotoilukeskusteluksi.[51] Myös Visa Heinonen on tuonut esiin, miten Arabian ”muotoillut” astiastot arkipäiväistyivät tavallisiksi kulutustavaroiksi 1960-luvulta lähtien.[52] Myös ennen toista maailmansotaa kotimaiset astiat olivat osa kodin arkipäivän käyttöesineistöä, mutta enimmäkseen astioihin ei tuolloin liittynyt muotoilun ja maun leimaa. Kuluttajien maku muuttui verkkaisesti. Maailmansotaa edeltäneen ajan koristeellisten astioiden, kukkakuppien, suosio jatkui samalla, kun moderni muotokieli tuli osaksi nuorempien sukupolvien lähiökoteja.[53] Sarantola-

dents handbook. Tarve yhdistää muotoilu ja yritystoiminta on noussut esiin yhä useammin designhistoriallisessa tutkimuksessa ja keskustelussa. Esim. Riccini, Raimonda (1998) History From Things: Notes on the History of Industrial Design, *Design Issues*, 14 (3).

[47] Designhistoriassa on kansainvälisestikin painottunut yksittäisten muotoilijoiden tutkimus. Lees-Maffei on painottanut designhistoriallisen tutkimuksen tarvetta laajentua tieteidenväliseksi ja siirtyä laajempaan muotoilun käsitteelliseen ymmärtämiseen. Ks. Lees-Maffei, Grace (2009).

[48] 1900-luvun mittaan Skandinaviassa tuli tutuksi käsite *vackrare vardagsvara*, joka tuli myös johtavaksi ajatukseksi suomalaisille muotoilijoille sodan jälkeisenä aikana. Ks. Ivanov, Gunnela (2004) *Vackrare vardagsvara – design för alla? Gregor Paulsson och Svenska Slöjdföreningen 1915–1925*. Suomalaisesta keskustelusta esim. Räsänen, Liisa (1999) *Kauneutta etsimässä: Suomalainen käyttöesine*, 92–98; Franck, Kaj (1991) *Muotoilijan tunnustuksia. Form och miljö*, toim. Räsänen, Liisa. Esimerkiksi lasiteollisuudessa uniikkituotteidenkin hinnoittelu perustui pitkälti tuotteen valmistuskustannuksiin, ei ainoastaan siihen, että tuotetta valmistettiin vain lyhyt sarja.

[49] Pohtiessaan sosiaalihistorian uusia tutkimusaloja 1980-luvulla Hannu Soikkanen nostaa esiin elämäntyylin tai elämäntavan historian, joka kattaa laajan alan aina ruokailutottumuksista arkipäivän filosofisiin kysymyksiin. Soikkanen liittää sen niin sanottuun arkipäivän historian tutkimusperinteeseen, jossa ollaan kiinnostuneita tavallisen ihmisen tavallisesta elämästä. Soikkanen, Hannu (1983) *Sosiaalihistoria*, 28. Laajasti kuluttajuutta ja arkipäivää ilmiöinä tarkasteleva tutkimus on vahvistunut viimeisten vuosikymmenten aikana. Myös talous- ja sosiaalihistoriallisessa tutkimuksessa, esim. Heinonen, Visa (1998) *Talonpoikainen etiikka ja kulutuksen henki. Kotitalousneuvonnasta kuluttajapolitiikkaan 1900-luvun Suomessa*; Kortti, Jukka (2003) *Modernisaatiomurroksen kaupalliset merkit. 60-luvun suomalainen televisiomainonta*; Kuusi, Hanna (2004) *Viinistä vapautta. Alkoholi, hallinta ja identiteetti 1960-luvun Suomessa*; Kilpiö, Kaarina (2005) *Kulutuksen sävel. Suomalaisen mainoselokuvan musiikki 1950-luvulta 1970-luvulle*; Poikolainen, Janne (2015) *Musiikkifanius ja modernisoituva nuoruus. Populaarimusiikin ihailijakulttuurin rakentuminen Suomessa 1950-luvulta 1970-luvun alkuun*; Matilainen, Riitta (2017) *Production and consumption of recreational gambling in twentieth-century Finland*; Frisk, Matleena (2019) *"Naiseni on oma itsensä": Rakennettu luonnollisuus, ruumiilliset kulutustuotteet ja nuorten sukupuolten murros 1961–1973*.

[50] Toni Ryynänen on muotoilun mediajulkisuutta käsittelevässä tutkimuksessaan analysoinut mediakontekstissa kuluttajia ja asiakkaita muotoilumarkkinoilla. Ryynänen, Toni (2009a) 203–210.

[51] Sarantola-Weiss, Minna (2003) *Sohvaryhmän läpimurto – Kulutuskulttuurin tulo suomalaisiin olohuoneisiin 1960- ja 1970-lukujen vaihteessa*, 387.

[52] Heinonen, Visa (2011) 159.

[53] Autio, Jaakko (2009) 118. Myös kuva 20.

Weiss on kuvannut sitä, miten erityisesti 1970-luvulta lähtien kuluttajien makumaailma heijasti nopeaa yhteiskunnallista muutosta mukautumiskyvyllään ja monenkirjavuudellaan. Makumaailmaan pyrittiin vaikuttamaan sisustuslehdillä, kuten Avotakalla.[54] Kulutustutkimuksellinen kiinnostus maun merkityksiin ja muotoilun esteettisyyteen alkoi vakiintua 1980-luvulta lähtien.[55] Käsillä olevassa tutkimuksessa kuluttajaa lähestytään erityisesti strategian kohteena. Kuluttajan toimijuus jäsentyy maun ja kuluttajuuden muutoksen huomioimisena yrityksen strategiapuheessa.

Strateginen muotoilujohtaminen tulee jo 1960-luvulla osaksi suomalaisten, kotitalouden arkipäivän esineitä valmistavien yritysten liiketoimintaa. Tässä prosessissa vaikuttaa aikaisemman tutkimuksen mukaan olleen suuri rooli muotoilijoilla ja heidän näkemyksillään kansainvälistyvästä muotoilusta ja uudenlaisen muotoilun markkinoinnista, josta oli jo pitkä kokemus Ruotsin markkinoilta, joilla kauniimman arkitavaran (*vackrare vardagsvara*) käsitteen myötä uudenlaista muotoilua ja arjen estetiikkaa oli alettu kaupallistaa jo vuosikymmeniä ennen Suomea. Vaikka edellä pyrittiin irti taiteellisuudesta ja korostettiin teolliseen muotoiluun liittävää ammatillistumista ja jopa anonymiteettiä, tietty käsityöläisyyden leima näyttäytyy osana suomalaisen muotoilujohtamisen strategista toimintaa: sen avulla erottauduttiin kansainvälisesti, sitä haluttiin korostaa ja sillä tarjottiin suunnittelijoille mahdollisuus innovoida taiteellisesti. Näitä taiteellisia innovaatioita voitiin myöhemmin soveltaa myös sarjatuotannossa ja käyttöesineissä.[56]

---

[54] Sarantola-Weiss, Minna (1997) *Rumaa vai raikasta. 70-luku olohuoneessa*, 194. Minna Sarantola-Weiss on tutkinut modernia esinekulttuuria arjen ja muodon ohessa myös teollisuuden, kaupan ja markkinoinnin kautta. Hänen kansatieteen ja historiantutkimuksen välimaastossa liikkuva, lähinnä kulttuurihistoriallinen väitöskirjansa *Sohvaryhmän läpimurto – Kulutuskulttuurin tulo suomalaisiin olohuoneisiin 1960- ja 1970-lukujen vaihteessa* tarkastelee yhden muotoiluun läheisesti liittyvän teollisuudenalan muovautumisesta samana aikana kuin käsillä oleva tutkimus. Vaikka sohvaryhmiä käsittelevässä tutkimuksessa ei tarkastella strategiaa, siinä tutkitaan huonekaluteollisuuden osalta samanlaista muutoskautta, joka oli käynnissä vastaavana ajanjaksona kotitalouksien tarpeita tyydyttävässä lasi- ja keramiikkateollisuudessa. Sarantola-Weiss on nimennyt teollisuudessa tapahtunutta muutosta käsittelevän lukunsa *Mistä sohvaryhmät tulivat*, mikä indikoi luvun taustoittavaa luonnetta. Siinä kuitenkin nousee esiin monta omaa tutkimustani sivuavaa seikkaa: huonekaluteollisuuden nopea keskittyminen 1970-luvulle tultaessa, tekninen kehitys ja uudet tuotantomenetelmät, uudenlainen muotoilu, kuluttajien maun muutos ja kaupan sekä markkinoinnin muuttuminen. Ks. myös Sarantola-Weiss, Minna (1995) *Kalusteita kaikille. Suomalaisen puusepänteollisuuden historia*.

[55] Bourdieu, Pierre (1979) *La distinction: Critique socile du jugement de gout*; Sulkunen, Pekka (1982) Society made visible. On the cultural sociology of Pierre Bourdieu. *Acta sociologica*, 25 (2), 103–115; Roos, Jeja-Pekka & Rahkonen, Keijo (1985) In Search of the Finnish New Middle Class, *Acta Sociologica* 28 (3), 257–274; Venkatesh, Alladi, & Meamber, Laurie A. (2008) The aesthetics of consumption and the consumer as an aesthetic subject, in *Consumption, Markets and culture*, 11 (1), 45–70; Sarantola-Weiss, Minna (2009); Purhonen, Semi, Gronow, Jukka, Heikkilä, Riie, Kahma, Nina, Rahkonen, Keijo, & Toikka, Arho (2014) *Suomalainen maku: Kulttuuripääoma, kulutus ja elämäntyylien sosiaalinen eriytyminen*.

[56] Teollisten muotoilijoiden uniikkituotteita ja yksilöllisempiä, käsin valmistettuja lyhyitä tuotesarjoja voi innovaationäkökulmasta verrata esim. avaruusteknologiaan liittyvään innovaatiotoimintaan, johon liittyviä keksintöjä ja tuotteita on sitten myöhemmin sovellettu esim. autoteollisuudessa ja vaatetusteollisuudessa. Vastaavasti esimerkiksi autourheilun oikeutuksen perusteluna käytetään ainakin arkikielessä innovaatio- ja tuotekehitystoimintaa, jota siirretään myös kuluttajamarkkinoilla myytäviin tuotteisiin.

Suomen lasimuseon intendentti Kaisa Koivisto on väitöskirjassaan *Kolme tarinaa lasista* yhdistänyt muotoilijan, rationalisoinnin ja kulutuksen merkityksen suomalaisessa lasiteollisuudessa.[57] Koivisto on laajan lähdeaineiston avulla liittänyt muotoilun osaksi yrityksen taloutta suomalaisessa tutkimusperinteessä ainutlaatuisella tavalla: jopa yksittäisten tuotteiden historiaa koskevissa esinemonografioissa yhdistyvät tuotteen muoto-ominaisuuksien rinnalla tuotteen valmistamiseen tarvittavat teknologiset uudistukset, tuotantokustannukset ja se, miksi tuote otettiin tuotanto-ohjelmaan, eli mistä tarve kyseisen tuotteen valmistamiseen syntyi. Käsillä oleva tutkimus jatkaa Koiviston väitöskirjan kolmesta tarinasta keskimmäistä, eli sitä, miten muuttuvassa taloudellisessa toimintaympäristössä yritysten taloutta sopeutettiin ja samalla innovoitiin uutta suuntaa.

Rationalisointi ei enää 1960-luvulla ollut yhtä keskeinen osa liiketoimintastrategiaa kuin välittömästi sodan jälkeisessä yhteiskunnassa. Lasikeraamisen toimialan rationalisointitoimet olivat jo käynnistyneet ja kansainvälinen kilpailukykyasema oli ainakin teollisuuden sisäisessä puheessa vielä 1960-luvun lopulla kohtalainen vaikkakin hintakilpailukykyasema oli nopeasti heikentymässä nousevien palkkakustannusten ja vientitullien myötä. Yrityksissä oli siis tarve strategisen johtamisen ymmärryksen laajentamiselle: kustannustehokkuuteen pyrkiminen ei ollut tae menestykselle. Myös rationalisointiin liittyvä puhe muuttui 1970-luvulle tultaessa esimerkiksi puheeksi laadusta ja sen parantamisesta. Tätä heijastaa Kaisa Koiviston huomio siitä, että 1960-luvulle tultaessa kaikki lasitehtaat olivat standardisoineet – ja myös rationalisoineet – tuotantonsa. Nuutajärvi oli keskittynyt automatisoituun puristelasituotantoon, Riihimäki oli laajentanut käsin puhalletun kotitalouslasin, taidelasin ja kristallin tuotantoa ja Iittala oli kehittänyt koneellista lasinpuhallusta tuotannon tehostamiseksi työvoimapulan vaivatessa tehdasta. Lasimarkkinat oli siis jaettu tuotantolaitosten kesken ja toimialan rationalisointitoimenpiteet kattoivat koko lasituotannon (kulutustavarat, ikkuna- ja pakkauslasituotanto). Koivisto korostaa myös, että suomalainen lasiteollisuus oli kilpailukykyisimmillään juuri 1967 devalvaation jälkeen.[58] Devalvaatiovaikutusta tosin vaimennettiin 1967 devalvaation yhteydessä hintasäännöstelyllä, jota oli kohdistettu toisen maailmansodan jälkeen myös talouslasituotteisiin.[59]

Myös Eljas Perheentuvan tutkielma *Teollinen muotoilu liikkeenjohtamisessa* vuodelta 1987 valottaa muotoilun asemaa yritystoiminnassa.[60] Tutkielmassa käydään läpi design managementin käsitteellisen pohdinnan lisäksi muotoilija- ja yritysjohtajahaastatteluin muotoilua ja liiketoimintaa sääteleviä tekijöitä. Haastateltavina olivat myös Arabian tehtaanjohtaja Harry Blomster

[57] Koivisto, Kaisa (2001). Käsillä olevassa tutkimuksessa muotoilija ja lopputuotteen käyttäjä, kuluttaja, ovat mukana lähinnä yrityksen taloudellisen kehityksen kehyksessä: muotoilija yrityksen tärkeänä toimijana ja kuluttaja yrityksen markkinoinnin kohteena ja ostajana. Kulutuksen muuttuvilla trendeillä ja kuluttajien maulla on kuitenkin tunnistettava asema myös strategiassa.
[58] Ks. Koivisto, Kaisa (1998) *National and International Aspects of Finnish Glass*, 137.
[59] Ahtokari, Reijo (1981) *Lasiteollisuus 1681–1981*, 76–78.
[60] Perheentupa, Elias (1989) *Teollinen muotoilu liikkeenjohtamisessa*. Sinänsä kiinnostavaa on myös se, että työn ohjaajana on toiminut Riihimäen Lasi Oy:n yrittäjäsuvun vesa, ekonomi Esa Kolehmainen, joka työskenteli yrityksessä mm. vientijohtajana.

ja hänen edeltäjänsä – tutkimusta tehtäessä Wärtsilän lukkoryhmän johtaja – Göran Andersson.[61] Perheentupa sitoo muotoilujohtamisen ajankohtaistumisen 1980-luvulla suomalaisen teollisuuden rakennemuutokseen ja markkinoiden kehitykseen. Erityisesti korostuu kilpailun kiristyminen, jolloin yrityksiltä on vaadittu erikoistumista ja kansainvälistymistä.[62] Käsillä olevan tutkimuksen kannalta on kiinnostavaa, miten Arabian 1980-luvun puolivälin tehtaanjohtaja Harry Blomsterin strateginen näkemys siitä, että mitä etäämmälle kotimarkkinoista vienti suuntautuu, sitä suurempi merkitys on kohderyhmällä, joka arvostaa muotoilua ja on valmis maksamaan siitä.[63] Käsillä oleva tutkimukseni kertoo monissa kohdissa siitä, että Arabian strategisessa suunnittelussa ja motivoinnissa nojautuminen aikaisempaan argumentaation on säännöllistä, vaikka sillä perusteltaisiinkin toisen suuntaisia päätöksiä.

2.2 STRATEGIAT JA STRATEGINEN AMBIDEKSTERISYYS TUTKIMUSKOHTEENA

Yrityksen strateginen suunnittelu ja sen toimeenpano ovat 1960-luvulta asti olleet aktiivisen tutkimuksen kohteena liiketaloustieteissä ja yhä enemmän myös liiketoiminnan historiallisessa tutkimuksessa.[64] Alfred D. Chandler liittää strategian vuonna 1962 ilmestyneessä klassisessa tutkimuksessaan *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Enterprise* yrityksen pitkän aikavälin tavoitteenasetteluun ja niihin toimenpiteisiin ja resurssien käyttöön, joilla nämä tavoitteet saavutetaan.[65] Chandler liittää strategisessa päätöksentekoprosessissa syntyneet uudet, yrityksen kasvuun tähtäävät tavoitteet kysynnän muutokseen, tarjontaan, laajempiin taloudellisiin tekijöihin, uusiin teknologioihin sekä kilpailijoiden toimenpiteisiin.[66] Yrityksen kasvustrategia perustuu chandlerilaisessa perinteessä lineaariseen päätöksentekoprosessiin, jossa tavoitteet saavutetaan suunnitelmallisella, eteenpäin katsovalla voimavarojen suuntaamisella. Tämä suunnitteluun perustuva, yksisuuntainen näkemys on sikäli vanhentunut, että siinä liiketoimintaympäristö nähdään yritystä rajoittavana. Lisäksi ainakin osittain siinä yliarvioidaan yritysjohdon kykyä vaikuttaa yrityksen kasvuun.[67] Chandleriläisen strategiaymmärryksen (rakenne seuraa strategiaa) mukaan yritysten kasvu ja diversifioituminen näkyy myös yritysten organisaatiorakenteessa

[61] Perheentupa (1989) 10–11, 87.
[62] Perheentupa (1989) 84.
[63] Perheentupa (1989) 50.
[64] Myös Tikkanen, Henrikki (2020) *Strategic Leadership and Organizational Transformation: A Leadership History of the British Royal Navy during the 'Fisher Era' 1904–1919*, 28–29.
[65] Chandler (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Enterprise*, 13.
[66] Chandler (1962) 13.
[67] Chandler on kuitenkin itsekin kehittänyt näkemystään myöhemmissä kirjoissaan. Ks. erityisesti Chandler, Alfred D. (1977) *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business* and (1990) *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*.

(esim. divisioonarakenne).[68] Chandlerin käsitteellinen määrittely on perusteltu lähtökohta omalle tutkimukselleni, koska tutkimusjakson alussa vallinnut perinteinen ajatus strategian vahvuudesta yrityksen rakennetta jäsentävänä tekijänä nousee esiin myös aineiston luennasta.

Yritys asemoi itseään suhteessa toimintaympäristöönsä, kilpailijoihin ja markkinoihin strategisen johtamisen kautta (strategic management). Strateginen johtaminen on tavoitteiden määrittelyä, suunnitelmien laatimista ja voimavarojen suuntaamista päämäärien saavuttamiseksi, kuten Chandlerin perusmääritelmä kertoo. Vaikka kirjoitettua strategiaa ei olisikaan, periaatteessa yrityksellä on yleensä aina joku, kaikkea muuta toimintaa ohjaava linja, jolle muu ”strateginen” toiminta on alisteisessa tai operationaalisessa asemassa eripituisilla aikajänteillä. Pidemmän aikavälin linja voi perustua tuottavuuteen, kannattavuuteen tai kasvuun, joiden saavuttaminen voi olla edellytys uudenlaiselle strategiselle ajattelulle. Chandler on korostanut strategian ylivoimaisuutta suhteessa muihin johtamisen osa-alueisiin: yrityksellä on oltava strategia, jotta sillä on toimiva rakenne ja päämäärä. ”*… että rakenne seuraa strategiaa ja että monimutkaisin rakenne on seurausta useiden perusstrategioiden ketjuuntumisesta*.”[69] Chandleria mukaillen esimerkiksi hallintorakenteiden muutokset ovat seurausta strategisesta muutoksesta – uudesta johtamiskulttuurista. Strategian ja muun päätöksenteon sekä ratkaisujen dynamiikan välillä ei ole keskeistä eroa, sillä strategisen johtamisen näkökulmasta mikä tahansa dynaaminen muutos yrityksen toiminnassa tai sen toimintaympäristössä voidaan muuttaa tai se voi muuttua hallituksi strategiaksi.[70]

Organisaation kyvyllä teknologiseen, funktionaaliseen ja manageriaaliseen oppimiseen on keskeinen rooli sen menestyksessä. Oppimisen kautta yrityksellä on chandleriläisen tulkinnan mukaan mahdollisuus luoda pitkän aikavälin kasvua, jossa yhdistyvät niin yrityksen vahvuudet kuin innovatiivisuus.[71] Chandler on modernia kemian- ja lääketeollisuutta koskevassa tutkimuksessaan kuvannut yrityksen oppimisen suhdetta strategiaan. Perusstrategiana oli rakentaa toiminta markkinoilla ja teknologiassa mittakaavaetujen ja laajuuden[72] tuomien etujen ja yrityksen multidivisionaarisen rakenteen ja yhtenäisen monialaistumisen (*related diversification*) varaan. Vaihtoehtona sille oli suojautuvampi, epäyhtenäinen monialaistuminen, jossa divisioonat eivät hyötyneet strategian mittakaavaeduista ja toiminnallisesta laajuudesta. Paras strateginen linja taloudellisen menestyksen näkökulmasta oli oppiminen ja jatkuva uudelleeninvestoiminen. Heikoimmat tulokset tulivat epäyhtenäisestä

[68] Fellman, Susanna (2000) *Uppkomsten av en direktörsprofession. Industriledarnas utbildning och karriär i Finland 1900–1975*, 40–41.
[69] Chandler (1962) 14. “… [T]hat structure follows strategy and that the most complex type of structure is the result of the concatenation of several basic strategies.”
[70] Vrt. polkuriippuvuus (*path dependency*), organisaation kyvykkyydet (*organizational capabilities*) ja oppiva organisaatio
[71] Vrt. Chandler, A. D. et al. (2009) *Inventing the Electronic Century: The Epic Story of the Consumer Electronics and Computer Industries, With a new preface*, 2–12.
[72] Chandlerin käsitteet ”scale” ja ”scope”.

diversifikaatiosta.[73] Tutkin näitä strategisen oppimisen teemoja sen kautta, miten vahvuudet ja innovatiivisuus yhdistyvät yrityksen strategiseen päätöksentekoon.

Tarkastelen yrityksen johtoa ”schumpeteriläisen" ymmärryksen kautta, jossa jatkuva uudistuminen ja innovatiivisuus on merkityksellistä yrityksen menestyksessä.[74] Tutkimuksessani lähtökohtana on oletus yrityksen johdon pyrkimyksestä strategian kehittämiseen siten, että kyky muutokseen yhdistyy yrityksen vahvuuksiin, eli siihen osaamiseen, jolle yrityksen toiminta on rakentunut ennen uuden strategisen suunnan omaksumista.

Strateginen johtaminen on käsitteellisesti osa yrityksen toimintaa määrittävää liiketoimintastrategiaa (*corporate strategy*). Sillä tarkoitetaan lähinnä niitä ylätason strategisia päätöksiä, jotka koskevat esimerkiksi ratkaisuja yrityksen toimialasta, markkinoista ja kilpailusta. Näsin metsäteollisuutta tarkastelevassa historiallis-strategisisessa tutkimuksessa määritellään strategiointi liikkeenjohtoprosessina eli suunnitelmallisena, portaittaisena, organisaation vertikaalisesti läpikäyvänä ja valvonnan pohjaksi dokumentoituvana. Toinen tapa tarkastella strategiointia on hahmottaa ilmiötä johtajuuden kautta eli tarkastella organisaation avainhenkilöitä. Johtajuudella (*leadership*) viitataan ihmisten johtamiseen, henkilöjohtamiseen ja yrityskulttuuriin.[75] Vaara ja Lamberg ovat tuoneet esiin, että strategian historiasidonnaisuutta ei ole ymmärretty tai osattu nähdä osana historiaa. Heidän ajattelustaan voi lukea, että strategisia prosesseja ja strategisia käytäntöjä ei pitäisi käsitellä ainoastaan niiden aikaan sidotussa tapahtumahistoriallisessa kontekstissa vaan tulisi ymmärtää myös niiden historiallinen ominaislaatu ja rakenne.[76]

Lambergin ja Ojalan metsäteollisuuden globaaleja kilpailustrategioita koskevassa tutkimuksessa tehdään kolme oletusta, jotka sopivat hyvin taustaoletuksiksi tässäkin tutkimuksessa ja jotka kiteyttävät sitä, mitä tutkimuksessa etsitään. Nämä kolme toisistaan riippuvaista lähtökohtaa ovat: 1) yrityksen strategiset toimenpiteet luovat kilpailudynamiikan, 2) polkuriippuvuudet (*path dependencies*) eli yrityksen historia, instituutiot sekä kilpailullinen ja teknologinen ympäristö auttavat ymmärtämään yritykset strategista toimintaa ja kehitystä sekä 3) erilaisilla hallintotavoilla on mahdollisesti vaikutusta yrityksen strategiseen toimintaan.[77]

---

[73] Chandler, A. D. (2009). *Shaping the industrial century: the remarkable story of the evolution of the modern chemical and pharmaceutical industries*, 10–12. Chandler suosittelee kirjassaan näitten menestyvien – ja toisaalta huonosti menestyneiden – yritysten tarinoiden lukemista myös nykyisille yritysjohtajille. Tarinoiden opetukset eivät ole vanhentuneet.

[74] Ks. Kreiser, Patrick M. & Ojala, Jari & Lamberg Juha-Antti & Melander, Anders (2006) 102–103; Schumpeter, Joseph A. & Elliott, John E. (1996) *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*; Böckerman, Petri (2001) Schumpeter ja ”luova tuho”, *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 97 (1), 74–82.

[75] Näsi (2001).

[76] Vaara, Eero & Lamberg, Juha-Antti (2018) Mitä historialla on annettavaa strategisen johtamisen tutkimukseen? Kolme näkökulmaa, *Sphinx* 2017–2018, 28–29.

[77] Lamberg & Ojala (2006).

Yrityksen strategioiden tutkiminen on siis sellaisten päätösten tai tapahtumasarjojen etsimistä ja löytämistä, joilla on pitkän aikavälin vaikutus yrityksen toimintaan ja kilpailukykyyn. Kun strategiseksi päätöksenteoksi tulkittu tapahtuma on löydetty, voidaan tulkita myös tuon päätöksen toimeenpanoa ja toteutumista laajempana prosessina.[78] Yrityksen strategioiden ja strategisten muutosten analyysi siis edellyttää mahdollisuutta ajoittaa tapahtumia, jotta voitaisiin tietää, milloin uudesta strategisesta päätöksestä tulee osa yrityksen toimintaa. Poikkileikkausaineistolla on vaikea analysoida muutosta ja sitä, perustuivatko uudet strategiset päätökset uuteen ajatteluun tai innovaatioihin vai olivatko ne vallitsevien käytäntöjen kirjaamista. Uusi strateginen linjaus voi siis olla jo pitkään vallinneen tilan järjestämistä osaksi yrityksen strategista kehittämistä tai toimintamallien ymmärtämistä uudesta näkökulmasta. Henry Mintzberg on kuvannut strategian muodostumista historiallisena, evolutionaarisena prosessina.[79] Mintzberg on määritellyt strategian suunnitelmaksi, jossa toteutunut strategia rakentuu kahdesta suunnasta. Ensimmäinen kuvaa varsinaista strategista suunnittelua, jossa suunnitteluprosessiin nostettujen strategiavaihtoehtojen (*intended strategy*) joukosta syntyy harkittu strategia (*deliberate strategy*). Toisena toteutuneen strategian muovaajana on joukko esiin nousevia strategioita (kehkeytyvä, *emergent strategy*), jotka ovat toiminnan kautta muodostuneet osaksi toteutunutta strategiaa.[80]

Pitkittäisaineistolla on mahdollisuus tarkastella strategian kehittymistä ja muutosta ajallisesti, toki aineiston rajoitteiden puitteissa. Yrityksen strategisessa suunnittelussa ei voida ottaa huomioon kaikkia yrityksen toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä[81]. Myöskään strategisen päätöksenteon dokumentointi ei ole toiminnan ”päätavoite” ja näin tutkija joutuu tekemään analyysin saatavilla olevan aineiston pohjalta (ks. luku 2.5).

Tutkimuskohteenani olevan Oy Arabia Ab:n liiketoimintahistoriallisen ymmärryksen ja viitekehyksen rakentamisessa olen hyödyntänyt aikaisempia tapaustutkimuksia. Esimerkiksi tanskalainen liiketoimintahistoriaa tutkinut Kristoffer Jensen on tarkastellut 1960-luvulta 2000-luvulle kahta tanskalaista vaatetusteollisuusalan yritystä. Hän lähti liikkeelle Michael E. Porterin esittämästä tarpeesta löytää strategia uudelleen (*rediscovering strategy*). Porter näkee strategian haasteena kilpailuaseman väärinymmärtämisen, organisaation epäonnistumisen ja kasvupyrkimykset. Ongelmaksi nousee myös yritysten pyrkimys rakentaa strategia yhdenmukaiseen kilpailuasetelmaan, jossa tavoitellaan kaikkien asiakastarpeiden tyydyttämisen pakkoa. Porter nostaa

[78] Esim. Chaffee, Ellen Earle (1985) Three Models of Strategy, Academy of Management. *The Academy of Management Review*, 10 (1), 89; Lamberg, Juha-Antti (2005) Strategic Action and Path Dependence. Profiles and Archetypes of Competitive Behaviour in a Global Industry, 58–61.
[79] Mintzberg, Henry (1977) Strategy formulation as a historical process. *International Studies of Management & Organization*, 7 (2), 28–40.
[80] Mintzberg, Henry (1994) The Rise and Fall of Strategic Planning, 23–25.
[81] Sajasalo, Pasi, Ojala, Jari & Lamberg, Juha-Antti (2001) Muutoksia suomalaisen metsäteollisuuden peliympäristössä, teoksessa Näsi, Juha, Lamberg, Juha-Antti, Ojala, Jari & Sajasalo Pasi (toim.) *Metsäteollisuusyritysten strategiset kehityspolut: Kilpailu, keskittyminen ja kasvu pitkällä aikavälillä*. Tekes: Helsinki, 155–168.

strategian uudelleenrakentamisessa keskiöön tarpeen palata yrityksen historiaan ja uudelleenarvioida aikaisempia strategisia valintoja.[82] Jensen analysoi tutkimuksessaan erityisesti omistuksen ja johtamisen roolia ja muutosta. Johtamisesta ja omistusrakenteesta riippumatta keskeiseen rooliin hänen tutkimuksessaan nousee kuitenkin kyky joustavaan muutokseen. Jensenin tutkimat yritykset valitsivat erilaiset strategiat, diversifikaation ja erikoistumisen. Hajautetussa yrityksessä (*Vanggaard*) johtamisen joustavuudella ja kyvyllä muutokseen ei strategisista kokeiluista (erityisesti rationalisointitavoite) huolimatta kyetty vastaamaan kiristyvään kansainväliseen kilpailuun, ja vientimarkkinoilta haettiin kasvua kotimarkkinatuotteilla.[83] Erikoistumiseen panostanut yritys (*Brandtex*) rationalisoi tuotantonsa keskittyen lähes yksinomaan yhden asusteen, housujen valmistamiseen. Brandtexin valitsema strateginen linja osoittautui pääosin toimivaksi. Sen kohdalla menestykseksi osoittautui kuitenkin liiketoimintamallin joustava laajentaminen yritysostojen kautta.[84]

Jensenin tapaustutkimuksen tulokset avaavat liiketoimintahistoriallisen näkökulman strategisen suunnittelun ymmärtämiseen osana kotimarkkinoilla toimivaa yritystoimintaa, jolla kuitenkin on pyrkimys kansainvälistymiseen. Arabian liiketoiminta vertautuu Jensenin tapaustutkimukseen. Myös Arabialla haettiin jatkuvasti uutta liiketoiminnan suuntaa ja kasvua niin koti- kuin vientimarkkinoilla. Omistajuuteen liittyvät järjestelyt ja yritysostot olivat niin ikään keskeinen strategian työkalu. Siinä missä Jensenin analyysi fokusoituu kilpailustrategiseen lähtökohtaan, oma tutkimukseni lähestyy yritystä kolmesta strategisesta tulokulmasta: omistus ja organisaatio, tuottavuus sekä kansainvälistyminen. Arabian ja Nuutajärven lasin kuuluminen Wärtsilä-konserniin asemoi tutkimustani myös laajempaan suuryrityksiin liittyvään perinteeseen, jossa historiallisen tulkinnan kautta avautuu uutta ymmärrystä strategisen toiminnan ja toimijoiden motiiveihin. Tutkimukseni lähestymistapana on seurata yrityksen strategisia tapahtumia ja toimenpiteitä (*strategic events*, *strategic actions*) ja analysoida niitä.[85] Tarkastelen Arabian strategisen suunnittelun muutosta 1960-luvun lopulta 1980-luvun loppuun organisaation ambidekterisyyden kautta. Tutkimusjakson ajallisuus mahdollistaa yrityksen strategian eri vaiheiden ja painotusten tarkastelun.

[82] Porter, Michael E. (1998) *On Competition*, 63–65.
[83] Myös Ainamo, Aantti (2005) Coevolution of individual and firm-specific competences: The imprinting conditions and globalization of the Jaakko Pöyry group, 1946–1980. *Scandinavian Economic History Review*, 53 (1), 19–43.
[84] Jensen, Kristoffer (2010). Jensen on jatkanut tanskalaisen tekstiiliteollisuuden kansainvälistymiskehityksen analyysia artikkelissaan Jensen, Kristoffer & Poulsen, René Taudal (2013) Changing value chain strategies of Danish clothing and fashion companies, 1970–2013. *Erhvervshistorisk Årbog*, 62 (2), 37–56. Tekstiilialan yritysten kansainvälistymisen ja kasvun strategiassa arvoketjun rakentaminen vahvan ulkoistamisen kautta on toistaiseksi osoittautunut toimivaksi valinnaksi.
[85] Lamberg & Ojala (2006) Myös Kreiser, Ojala, Lamberg & Melander (2006). Tikkanen, Henrikki, Lamberg, Juha-Antti, Parvinen, Petri & Kallunki, Juha-Pekka (2005) Managerial cognition, action and the business model of the firm, *Management Decision*, 43 (6), 789–809; Kuusterä, Antti (ed.) (2002) *Suuryritys ja sen muodonmuutos. Partekin satavuotinen historia*.

ORGANISAATION AMBIDEKSTERISYYS[86]

Organisaation ambidekserisyys eli kaksikätisyys tai molempikätisyys[87] tarkoittaa, että tutkimuksessa analysoidaan yrityksen strategista kykyä muutokseen ja pitkän aikavälin menestyksen ja kasvun luomiseen. Duncan käytti ensimmäisenä amibideksterisen organisaation käsitettä liikkeenjohdollisessa tutkimuksessa kuvaamaan innovaatioprosessin vaiheita.[88] Ambidekserisyys ymmärretään yrityksen kykynä hyödyntää olemassa olevaa osaamista ja voimavaroja (eksploitatiivisuus) sekä kykyä etsiä ja rakentaa samanaikaisesti uutta osaamista (eksploratiivisuus).[89] Ambideksterisyys rakentuu eksploitatiivisuuden ja eksploratiivisuuden jännitteisyyteen. Yrityksen johto määrittää organisaation kykyä analysoida toimintaympäristön muutoksia, kuten teknologista kehitystä, kilpailutilannetta sekä asiakkaiden käyttäytymistä. Yrityksen johdon on kyettävä hyödyntämään nämä syntyneet ”uhat” ja mahdollisuudet esimerkiksi toimenpiteillä tutkimuksessa tai tuotekehityksessä, jotta haasteisiin voidaan vastata.[90] Organisaation ambideksterisyys tarkoittaa myös kykyä toteuttaa samanaikaisesti vähittäisiä (incremental) ja epäjatkuvia (discontinuous) innovaatioita sekä evolutionaarista ja revolutionaarista muutosta. Kaksikätisesti toimivalla yrityksellä on siis parempi kyky uudistaa toimintaansa ja luoda polkua uusille innovaatioille.[91] Vähittäiset innovaatiot on aikaisemmassa tutkimuksessa liitetty eksploitatiiviseen toimintaan ja puolestaan radikaalit (epäjatkuvat) innovaatiot on yhdistetty kuvaamaan eksploratiivista toimintaa.[92] Organisaation selviytyminen ja menestyminen edellyttävät myös kahdenlaista oppimista, joista exploratiivisuuteen liittyy riskinotto, kokeilu ja innovointi ja eksploitatiivisuuteen osaamisen jalostaminen ja hienosäätö sekä tehokkuus ja toimeenpano.[93] Tutkimuskirjallisuudessa

[86] Ambideksteria liittyy ihmisen ominaisuuteen, jossa ihminen kykenee käyttämään tasavertaisesti hyödyksi molempia käsiään. Käsite on sikäli kiinnostava, että ihmisen luonnollisena ominaisuutena se on erittäin harvinainen ja se liittyy sen sijaan yleensä ihmisiin, jotka ovat vasenkätisinä joutuneet omaksumaan ja harjoittamaan oikean kätensä käyttämistä. Harjoittelun seurauksena näistä ihmisistä on tullut lähes kaksikätisiä.

[87] Molempikätisyyden käsitettä on käyttänyt mm. Karita Luokkanen-Rabetino väitöskirjassaan *Eksploitaatio ja eksploraatio tuotemarkkinastrategian sopeuttamisen välineinä. Analyysi neljän eteläpohjalaisen huonekaluvalmistajan selviytymisestä muuttuvassa liiketoimintaympäristössä pitkällä aikavälillä* (2015). Omassa tutkimuksessani käytän käsitteitä ambideksterisyys, ambidekserinen ja niiden rinnakkaiskäsitteinä suomennoksia kaksikätisyys ja kaksikätinen, jotka ovat yleisemmässä käytössä tieteellisissä suomenkielisissä teksteissä ja kuvaavat mielestäni paremmin sitä tilannetta, jossa kätisyyksiä voi käyttää myös eriaikaisesti.

[88] Duncan, R. B. (1976) The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1 (1), 167–188.

[89] Duncan (1976); March, James G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), 71–87; Lis, Andrzej, Józefowicz, Barbara, Tomanek, Mateusz, & Gulak-Lipka, Patrycja (2018) The Concept of the Ambidextrous Organization: Systematic Literature Review, *International Journal of Contemporary Management*, 17 (1), 77–97.

[90] O'Reilly, C. & Tushman, M. L. (2011). Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit. *California Management Review*, 53 (4), 5–22.

[91] Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (1996) The ambidextrous organization: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38 (4), 1–23.

[92] Beverland, M. B., Wilner, S. J. S. & Micheli, P. (2015) Reconciling the tension between consistency and relevance: Design thinking as a mechanism for brand ambidexterity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43 (5), 589–609.

[93] March (1991); Zheng, Dan-Ling (2018) Design thinking is ambidextrous, *Management Decision*, 56 (4), 736–756.

on pohdittu sitä, voivatko eksploitatiivisuus ja eksplorativiisuus esiintyä samanaikaisesti.[94]

Ambidekterisyyden tutkiminen osana yrityksen strategista toimintaa avaa näkymän siihen, mihin yrityksen tuottavuus ja kasvu, eli menestys, pitkällä aikavälillä pohjaa. Gibson ja Birkinshaw ovat kehittäneet organisaation kontekstuaalista ambidekterisyyttä, jossa sopeutuminen, adaptaatio, tapahtuu koko organisaatiossa tai liiketoimintayksikössä. Kontekstisidonnaisen lähestymistavan tärkeimpänä ominaisuutena pidetään organisaation jäsenten kykyä arvioida ajankäyttöään toisilleen ristiriitaistenkin strategisten painotusten välillä. Myös organisaation kaksikätisessä sopeuttamisessa avautuu erilaisia polkuja, joita määrittävät esimerkiksi yritysten erilaiset hallintokulttuurit.[95] Aikaisemmassa tutkimuksessa on myös todettu, että uusien kykyjen etsiminen ja nykyisen osaamisen hyödyntäminen ovat usein itseään vahvistavia, minkä vuoksi niiden samanaikainen käyttäminen yrityksen strategiassa saattaa heikentää niitä molempia.[96]

Suomessa ambidekteristä strategista johtamista tarkastellut Olli-Pekka Kauppila on Vaisala Oy:tä koskevassa tutkimuksessaan lähestynyt ambidekterisyyttä pitkän aikavälin kehityslinjojen kautta. Hänen tutkimuksensa mukaan Vaisalan eksploratiivisuus eli uusien kompetenssien etsiminen korostui 1980- ja 1990-luvun vaihteessa yrityksen laajentumisena, yritysostoina sekä ulkopuolisen tutkimusrahoituksen lisääntymisenä. 1990-luvun alkupuolen lamavuodet kuitenkin osoittivat, että tuo yrityksen kehitystyö ja eksploratiivinen strategia eivät näkyneet tuloksessa. Vähitellen yritys siirtyikin sopeuttavampaan strategiaan, jossa kiinnitettiin huomiota yhtiön vahvaan osaamiseen ja voimavarojen hyödyntämiseen. Eksploitatiivisuuteen panostamisen ohessa yhtiö ei kuitenkaan luopunut 1980- ja 1990-luvun vaihteessa omaksutusta eksploratiivisesta toimintatavasta. Kauppilan tutkimuksessa tuottavuuden kasvun tärkeimmäksi vaikuttimeksi nousi strategian tasapainottuminen vahvuuksien hyödyntämisen ja toisaalta uuden etsimisen välillä sekä erityisesti organisaatioidenvälisten kumppanuuksien lisääminen eksploratiivisesti. Myös ulkopuolisen rahoituksen, erityisesti pankkilainojen, käyttöä vähennettiin.[97]

Karita Luokkanen-Rabetino on tarkastellut tutkimuksessaan lähes 30 vuoden ajalta (1986–2005) olevan aineiston perusteella ambidekteristä, molempikätistä tuotemarkkinastrategiaa neljässä eteläpohjalaisessa huonekalualan yrityksessä eksploitaation ja eksploraation keinoin. Hän tarkastelee tutkimuksessaan strategisen toiminnan narratiiveja ja toimenpidevalikoimaa. Hänen tutkimuksessaan on olennaista se, että yritysten kyky ja tapa käyttää sekä pai-

[94] Raisch, Sebastian, Birkinshaw, Julian, Probst, Gilbert & Tushman, Michael L. (2009) Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization science*, 20 (4), 685–695.
[95] Gibson, Cristina B., & Birkinshaw, Julian (2004) The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity, *Academy of management Journal*, 47 (2), 209–226.
[96] March (1991).
[97] Kauppila, Olli-Pekka (2010) Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships. *Strategic organization*, 8 (4), 283–312.

nottaa eksploitaatiota ja eksploraatiota vaihteli eri ajankohtina ja myös yritysten välillä. Selviytymisen kannalta ei siis ollut yhtä oikeaa tasapainoa eksploitaation ja eksploraation välillä. Yksi hänen keskeisistä tutkimustoloksistaan on se, että jatkuvuus (vahvuuksien ja osaamisen ylläpitäminen, eksploitaatio) on keskeinen osa ambideksteristä strategiaa. Sen rinnalla yritykset kuitenkin toteuttivat eksploraatiota tasapainottavana voimana. Sekä eksploratiivisiin hankkeisiin liittyvät riskit että toisaalta jatkuvuuteen perustuneen eksploitatiivisen liiketoiminnan kriisiytyminen ovat molemmat yrityksille uhkia, joihin yhtiöt pyrkivät reagoimaan toimintatapaansa muuttamalla.[98]

Ruotsalaistutkijat Jan-Erik Vahlne ja Anna Jonsson ovat analysoineet Volvon ja Ikean kansainvälistymistä yritysten amibideksterisyyden kautta. He argumentoivat, että hyvinä aikoina yritykset eivät investoi riittävästi eksploratiiviseen toimintaan kuten tutkimukseen ja tuotekehitykseen. He nostavat Nokian ja Saabin esimerkeiksi yrityksistä, joissa toinen (Nokia) panosti kustannustehokkuuteen eksploratiivisuuden kustannuksella[99] ja toinen (Saab) panosti teknologian kehittämiseen, mutta ei huolehtinut riittävästi kustannustehokkuudesta. Vahlne ja Jonsson argumentoivat Volvon ja Ikean historianarratiivien kautta sitä, että tasapainon etsiminen ja saavuttaminen eksploitatiivisen ja eksploratiivisen strategian välillä on keskeistä yrityksen menestyksessä erityisesti globaaleilla markkinoilla. He korostavat kaksikätisyyden liittämistä osaksi yrityksen dynaamisia kyvykkyyksiä.[100] Tällöin yrityksen strategiaa ohjaavat ambideksteriset kyvykkyydet.[101] Vahlne ja Jonsson nojaavat O'Reillyn ja Tushmanin näkemykseen[102] siitä, että ambideksterisyys muuttuu dynaamiseksi kyvykkyydeksi vain, kun yrityksen eksploitatiivisuus ja eksploratiivisuus on integroitu strategisesti. Santos ja kumppanit ovat tutkimuksessaan määrittäneet myös muotoilujohtamisen ja siihen liittyen erityisesti muotoiluosaamisen dynaamiseksi kyvykkyydeksi. Muotoilujohtamisen kyvykkyyksien avulla yritys kykenee tuottamaan innovaatioita ja mahdollistamaan luovuutta. Yrityksen kyky toimia joustavasti ja dynaamisesti tuo sille kilpailuetua.[103] Napolitano, Marino ja Ojala ovat nostaneet yritystoiminnan

[98] Luokkanen-Rabetino, Karita (2015) *Eksploitaatio ja eksploraatio tuotemarkkinastrategian sopeuttamisen välineinä. Analyysi neljän eteläpohjalaisen huonekaluvalmistajan selviytymisestä muuttuvassa liiketoimintaympäristössä pitkällä aikavälillä*.

[99] Ks. myös Sulphey, M. M. (2019). Could the Adoption of Organizational Ambidexterity Have Changed the History of Nokia? *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 8 (2), 167–181.

[100] Teece ja kumppanit painottivat dynaamisten kyvykkyyksien ja organisaation kaksikätisyyden välistä yhteyttä. Ks. Teece, David J., Pisano, Gary & Shuen, Amy (1997) Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18 (7), 509–533.

[101] Vahlne, Jan-Erik & Jonsson, Anna (2017) Ambidexterity as a dynamic capability in the globalization of the multinational business enterprise (MBE): Case studies of AB Volvo and IKEA. *International Business Review*, 26 (1), 57–70.

[102] O'Reilly III & Tushman (2008).

[103] Santos, Renato dos, Bueno, Eduardo Veiga, Kato, Heitor Takashi & Corrêa, Rúbia Oliveira (2018), Design management as dynamic capabilities: a historiographical analysis, *European Business Review*, 30 (6), 707–719.

jatkuvuutta käsittelevästä tutkimuskirjallisuudesta esiin sen, että kaksikätisyys vaatii kuitenkin erityistä herkkyyttä liiketoimintaympäristön muutoksille.[104]

2.3 NARRATIIVISUUS STRATEGIATUTKIMUKSESSA

Liiketoimintahistoriallisen tutkimuksen narratiivista luonnetta, liiketoimintaan liittyvää narratiivia luovaa tutkimusprosessia ja narratiivin epistemologista asemaa tutkineet Andrew Popp ja Susanna Fellman ovat kuvanneet aineiston merkitystä, narratiivin suhdetta teoriaan ja arvioineet tutkimusprosessia. Liiketoimintahistoriallista tutkimusta on usein kritisoitu empirismistä ja analyysittömyydestä.[105] Popp ja Fellman ovat haastatelleet tutkijoita siitä, mikä on aineiston ja tutkimuskysymysten suhde, mikä on analyysin tuloksena syntyneiden narratiivien syntytapa, merkitys ja asema tutkimuksen kannalta ja miten tuo merkitys ja narratiivin arvo riippuvat tutkijoiden omasta kyvystä luoda tekstejä.[106] Arkistoaineistosta nouseva tarinallisuus tai narratiivisuus historiankirjoituksena ei saa haastatelluilta yksimielistä hyväksyntää tai perustelua tutkimusstrategiana. Osa tutkijoista kokee aineiston pelkästään lähtökohtana tutkijan luomalle tarinalle. Osa taas katsoo, että aineisto pitää sisällään tarinan tai tarinoita, joista yksi kuitenkin saattaa nousta dominoivaksi. Toisaalta myös tekstimassan tunteminen ja lisääntyvä ymmärrys vaikuttaa aineistosta tehtäviin tulkintoihin ja muokkaa siitä tehtäviä tulkintoja.[107] Popp ja Fellman ovat tuoneet esiin liiketoimintahistorian narratiivista käännettä, jossa tutkijat kirjoittavat narratiiveja ja yhdistävät ne teoreettiseen viitekehykseen sekä aineistona analyysiin. Erityisesti he peräänkuuluttavat refleksiivisyyttä kirjoitettuja narratiiveja ja itse kirjoittamista kohtaan.[108] Tutkimuksessani menneen tekeminen ymmärrettäväksi tapahtuu aineiston pohjalta syntyvän narratiivin ja aineiston teoreettisen kehystämisen kautta sekä niitä yhdistämällä. Tutkimuksessa tehdään tulkintaa vaiheittain osin kronologisesti ja osin temaattisesti.

Yritysten strategiapuhetta tarkastellaan tässä tutkimuksessa ambidekterisessä kehyksessä, jossa luodaan strategianarratiivia Arabiasta. Näkökulmana on, että tutkimuskohteena olevasta Arabiasta voidaan tunnistaa sen strategisessa suunnittelussa ja sen perusteluissa vahvuuksia ja toimintatapoja, joilla

[104] Napolitano, Maria Rosaria, Marino, Vittoria & Ojala, Jari (2015) In search of an integrated framework of business longevity. *Business History*, 57 (7), 955–969.
[105] Esim. Coleman, Donald (1987) The uses and abuses of business history, *Business History*, 29 (2), 141–156; De Jong, Abe, Higgins, David Michael & van Driel, Hugo (2015) Towards a new business history? *Business History*, 57 (1), 5–29; Decker, Stephanie, Kipping, Matthias & Wadhwani, R. Daniel (2015) New business histories! Plurality in business history research methods. *Business History*, 57 (1), 30–40. Vastakkaista näkökulmaa tuo Mordhorst, Mads & Schwarzkopf, Stefan (2017). Theorising narrative in business history, *Business History*, 59 (8), 1155–1175; Møller, Søren Friis (2017) Histories of leadership in the Copenhagen Phil–A cultural view of narrativity in studies of leadership in symphony orchestras, *Business History*, 59 (8), 1280–1302.
[106] Popp, Andrew & Fellman, Susanna (2017) Writing business history: Creating narratives, *Business History*, 59 (8), 1242–1260, 1248.
[107] Popp & Fellman (2017) 1250–1251.
[108] Popp & Fellman (2017) 1255–1257.

se pyrkii luomaan uutta osaamista ja innovatiivisuutta. Tässä tutkimuksessa ambideksterisyyttä sovelletaan historiallisesta näkökulmasta yrityksen pitkän aikavälin strategiseen suunnitteluun, innovatiivisuuteen sekä organisaation kyvykkyyksiin. Tutkimuksessani keskityn strategian ambideksterisyyteen eli yrityksen kompetensseihin sekä strategian uutta luovaan ja säilyttävään sisältöön.

Tutkimusaineisto on ”hallintonarratiivista” (ks. luku 2.5), liiketoimintastrategian muutosta valmistelevaa tai raportoivaa pöytäkirja- ja muuta hallinnollista aineistoa, joten ei ole tarkoituksenmukaista tai edes mahdollista tarkastella sitä totuutena yrityksen toteutuneesta strategiasta, jossa strategian toteutumista arvioitaisiin taseen loppusumman, tuloksen tai jonkin muun kvantitatiivisen mittarin avulla. Näkökulmaksi valikoituikin yhtäältä yrityksen strategianarratiivin[109] ja siihen liittyvien yksittäisten strategia-argumenttien (tapahtumat ja toimenpiteet) järjestäminen kokonaisuudeksi ja toisaalta holistisen argumentaation purkaminen osiin. Niiden perusteella voidaan muodostaa tulkinta siitä, miten yritys pystyi liiketoimintastrategiassaan yhdistämään vahvuudet ja toisaalta innovatiivisuuden.

Per H. Hansen on pohtinut narratiivisen analyysin asemaa liiketoimintahistorian tutkimuksessa yhteiskuntatieteiden menetelmien rinnalla.[110] Hän viittaa Kenneth Lipartidon määritelmään yrityskulttuurista usein lausumattomien ja tiedostamattomien käsitteiden kokonaisuutena, joka rajoittaa ja jäsentää sitä, mikä on liikkeenjohdon kannalta rationaalista.[111] Hansen esittää, että narratiivit ovat tapa rakentaa yrityksessä yhteistä identiteettiä, kuvitteellisia tai episteemisiä yhteisöjä ja yrityskulttuuria, joka kuuluu osana kaikkeen yrityksen päätöksentekoon. Toisaalta organisaation narratiivinen perintö voi tuottaa käytänteitä, joita yrityksen ei pitäisi uusintaa.[112] Hansenin mukaan yrityksellä ei kuitenkaan ole yleensä vain yhtä ”historiaa” vaan muutostilanteessa voidaan vaihtaa toiseen tarinaan. Yhtäältä yrityksen sisäiset toimijat ja toisaalta kuluttajat järjestävät ja luovat merkityksiä, jotka kuitenkin vaikuttavat päätöksentekoon. Tutkimuksen kannalta on etsittävä niitä narratiiveja, jotka marginalisoidaan, ja toisaalta niitä, jotka dominoivat yrityksen strategiassa ja päätöksenteossa.[113] Hansen esittää kolmenlaista kysymyksenasettelua: historian strategista käyttöä yrityksen toiminnassa, käsitteellistä tarkastelua ja järkeistämistä (*sensemaking*).

---

[109] Myös Hansen, P. H. (2012) Business history: a cultural and narrative approach. *Business History Review*, 86 (4), 693-717. Vrt. Keulen, Sjoerd & Kroeze, Ronald (2012) Understanding management gurus and historical narratives: The benefits of a historic turn in management and organization studies. *Management & Organizational History*, 7 (2), 171–189. Keulen ja Kroeze tulkitsevat kapeasti management-tutkimuksessa tapahtunutta historiallista käännettä, mutta tukevat historiallisen narrativismin mahdollisuuksia yrityksen organisaatiokulttuurin tutkimuksessa. Keulen ja Kroeze haastavat organisaatiotutkijat ymmärtämään omassa ”historiallisessa käänteessään” myös historiantutkimuksellisen kulttuurisen käänteen, jonka pohjalle organisaatiotutkimuskin on rakentanut omaa tutkimustaan.

[110] Ks. myös Ojala, Jari (2017) Taloushistorian paluu ja liiketoimintahistorian nousu. *Historiallinen aikakauskirja*, 115 (4), 446–456.

[111] Hansen, P. H. (2012) 694. Ks. tarkemmin Lipartito, Kenneth (1995). Culture and the practice of business history. *Business and economic history*, 24 (2), 1–41.

[112] Hansen, P. H. (2012) 700.

[113] Hansen, P. H. (2012) 701.

Näistä tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavaa on erityisesti se, mitä Hansen esittää historian käytöstä esimerkkinä organisaation dynamiikasta ja muutoksesta tanskalaisen monialayrityksen Maersk Groupin uudistumisessa, jonka toteutti vähitellen etenevänä projektina yrityksen perustajan poika Mærsk McKinney Møller tultuaan yrityksen toimitusjohtajaksi vuonna 1965.[114] Muutoksen tavoitteena ei ollut ainoastaan yrityskuvan ja brändin uudistaminen, vaan myös organisaatiokulttuurin muuttaminen. Yrityksen historian uudelleentulkinta, jossa perinteestä nostettiin esiin kyky innovaatioihin ja riskinottoon, suunnattiin globaalin toiminnan vaatimuksiin. Käytännössä linjanmuutosta voi tulkita pyrkimykseksi ambideksteriseen toimintamalliin, jossa yrityksen historiallisen narratiivin tulkintaa muuttamalla uudistettiin yrityksen strategia. Vanhojen vahvuuksien hyödyntämisen, eksploitaation, rinnalle nostettiin eksploratiivinen, innovatiivisuus ja uudistussuuntautunut toimintatapa.[115] Tutkimuksellisesti on kiinnostavaa, miten organisaation dynaamiset kyvykkyydet ja kyky reagoida esimerkiksi markkinoiden muutokseen ja teknologiseen kehitykseen kehittyvät pitkällä aikavälillä.[116]

Käsitteellisen tarkastelun osalta keskeinen muutos tässä tutkimuksessa on se, miten strategia ymmärretään osana yrityksen toimintaa. Arabiaan keskittyvässä tarkastelussa tulee arvioitavaksi aineiston rajallisuuden puitteissa myös modifioituna yrityksen sijoittajalle tuottamaa omistaja-arvoa (*shareholder value*), jonka myös Hansen nostaa keskeiseksi. Wärtsilä-konsernin osana Arabiassa omistajan odotuksia, arvostusten muutosta ja tuotto-odotuksia voidaan arvioida ambideksterisessä tarkastelukehikossa, jossa emoyhtiö tukee eri tavoin yrityksen rakenteita ja osaamista sekä samalla tarjoaa liikkumavapautta ja itsenäisyyttä luovuudelle. Menestyspaineita tulee siis paitsi konsernin taloudellisista tavoitteista ja strategiasta myös Arabian sisäisistä strategisista valinnoista, joilla konsernitasolla asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa.

Historia ja tarina voi myös olla yrityksessä este muutokselle ja innovatiivisen, eksploratiivisen uudistumisen tielle. Tästä Hansen käyttää esimerkkinä omaa tutkimustaan *Networks, Narratives, and New Markets: The Rise and Decline of Danish Modern Furniture Design, 1930–1970*[117], jossa tanskalainen moderni huonekalumuotoilu kohtaa kuluttajien uudenlaisten preferenssien, uusien materiaalien ja tuotantomenetelmien edessä innovaatiokuilun. Organisaation strategia tulisi nähdä Hansenin mukaan retrospektiivisesti rakentuvana narratiivisena ilmiönä. Tarkastelemalla yrityksiä narratiivisesti voidaan myös ohittaa ainakin joitakin niistä vaikeuksista, joita yrityksen toiminnallinen tarkastelu aiheuttaa. Hansen näkee myös tarinallisessa tarkastelussa,

[114] Mærsk McKinney Møller toimi johtaja vuoteen 2003, jolloin hän eläköityi ja osallistui hallintoon kuolemaansa asti 2012.
[115] Hansen, P. H. (2012) 703–705.
[116] Teece, Pisano & Shuen (1997).
[117] Hansen, P. H. (2006). Networks, narratives, and new markets: The rise and decline of Danish modern furniture design, 1930–1970. *Business History Review*, 80 (3), 449-483.

jossa narratiivien polkuriippuvuus ja muutosta vastustava voima voidaan havaita, mahdollisuuden kehittää yrityksen innovatiivisuutta.[118]

Yritysten historianarratiivien asemaa niiden strategiassa ja myös liiketaloudellisessa selviytymisessä on viime aikoina tutkittu erityisesti organisaatiotutkijoiden ja liiketaloustieteilijöiden piirissä. Tutkimuksissa on osoitettu, että tarinaa yrityksen menneisyydestä on käytetty esimerkiksi organisaation ymmärtämisessä ja muutosprosessien hahmottamisessa.[119] Tarinallinen lähestymistavan kautta voidaan nähdä myös historian käytön ohi ja löytää yrityksen tarinasta vähittäisiä, jatkuvia tai toistuvia tapoja suhtautua muutokseen tai toteuttaa sitä ”historiallisena” prosessina. Organisaatiotutkimuksen ”historiallisessa käänteessä”[120] tapahtunut herääminen narratiivien merkitykseen liittyy erityisesti uudenlaisiin yrityskulttuurin tutkimuksen, markkinoinnin tarinallisuuden ja perinteiden hyödyntämisen (vrt. ambideksterisyys) tuomiin avauksiin. Organisaatiotutkimuksen historialliseen käänteeseen ja organisaatiokulttuurin kehitykseen liittyvissä tutkimuksissa nostetaan ajoittain perusteluna esiin organisaatiotutkimuksen historiattomuus ja toisaalta suhtaudutaan kriittisesti liiketoimintahistorian teoriattomuuteen. Näitä kahta tutkimusperinnettä yhdistämällä organisaatiotutkijat pyrkivät parempaan ymmärrykseen yrityksen kyvystä ja syistä muuttua.[121]

Tutkijat ovatkin alkaneet puhua laajemminkin liiketoimintahistorian ”narratiivisesta käänteestä”. Organisaatiotutkimuksen narratiivisesta analyysistä poiketen historiallinen lähestymistapa antaa välineitä ymmärtää paremmin narratiivien muutosta ajassa – myös strategisen suunnittelun puheena. Kun organisaatiotutkimus tarkastelee usein narratiivien käyttöä muutoksessa, historiallisella analyysillä voidaan tarkastella sitä, miten niillä pyritään luomaan organisatorista ja yhteiskunnallistakin stabiilisuutta. Teoreettisesti narratiivien käyttö liittyy läheisesti institutionaalisen teorian mukaiseen polkuriippuvuuteen. Polkuriippuvuus yhdistetään tutkimuksessa esimerkiksi johtavan teknologian omaksumiseen: esimerkiksi QWERTY-näppäimistön käyttö ja yleistyminen huolimatta siitä, että se ei välttämättä ole kirjoitusnopeuden kannalta optimaalisin.[122] Douglas North yhdisti polkuriippuvuuden instituutioiden toimintaan.[123] Mordhorst ja Schwarzkopf nojaavat Northin ajatteluun siitä, että instituutiot luovat itselleen polkuriippuvuuksia. He tuovat kuitenkin

[118] Hansen, P. H. (2012) 713–714. Ks. myös Granovetter, Mark (1985) Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91 (3)481–510.
[119] Brunninge, Olof (2009) Using history in organizations: How managers make purposeful reference to history in strategy processes. *Journal of Organizational Change Management*, 22 (1), 8–26. Ks. myös Lamberg (2005) 57–60.
[120] Ks. esim. Booth, Charles (2003) Does history matter in strategy? The possibilities and problems of counterfactual analysis. *Management Decision*, 41 (1), 96–104; Booth, Charles & Rowlinson, Michael (2006) Management and organizational history: prospects. *Management & Organizational History*, 1 (1), 5–30; Vaara, Eero, & Lamberg, Juha-Antti (2015) Taking historical embeddedness seriously: Three historical approaches to advance strategy process and practice research. *Academy of Management Review*, amr-2014.
[121] Rowlinson, Michael & Procter, Stephen (1999) Organizational culture and business history. *Organization Studies*, 20 (3), 369–396.
[122] Esim. David, Paul A., (1985). Clio and the Economics of QWERTY. *The American economic review*, 75 (2), 332–337.
[123] North, Douglass C. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*.

esiin, että narratiivit voivat toimia organisaatiossa myös polkua rakentavina instituutioina (*path-creating institutions*[124]) – eivätkä ne välttämättä ole riippuvaisia aikaisemmasta polusta. Analyyttisesti narratiivisuus voi siis teoreettisiin käsitteisiin ja teoreettiseen tulkintakehikkoon yhdistettynä tuoda uudenlaista ymmärrystä yrityksen toimintaan.[125] Tässä tutkimuksessa narratiivien avulla yhdistetään yrityksen strateginen suunnittelupuhe teoreettiseen tarkasteluun siitä, kykeneekö yritys toimimaan samanaikaisesti sekä osaamista ja vahvuuksia hyödyntäen että luovasti ja innovatiivisesti.

Edellä esitellyn ambidekterisyyden lisäksi ja sitä käsittelevän tutkimuksen osaksi on nostettu yritysten kyky käyttää ja hyödyntää menneisyyden tarinaa osana liiketoimintaa.[126] Historian asemaa strategiassa on tarkasteltu polkuriippuvuutena, yrityskulttuurin muutoksen jatkumattomuutena ja myös kontrafaktuaalisesti vaihtoehtoisten valintojen kautta. Charles Booth on tarkastellut tutkimuksissaan historian merkitystä liiketoimintastrategiassa eri näkökulmista.[127] Kun hyödynnetään tämän päivän käsitteitä menneisyyttä koskeviin narratiiveihin, joudutaan väistämättä pohtimaan, onko pyrkimys narratiivien luomiseen kontrafaktuaalista ja onko se järkevää tai tarkoituksenmukaista; miten yhdistetään ymmärtäminen ja muutoksen selittäminen. Menneisyyden toiminta nykyajan organisaatioissa on kontekstuaalisesti vaikeasti selitettävä. Käytännössä tämän päivän tutkijan on rakennettava aineiston pohjalta uusi tulkinta, narratiivi, tapahtumista, puheesta ja prosesseista. Käsitteellisesti jää usein avoimeksi, onko tuo rakennettu tulkinta sellainen, jona historialliset toimijat ymmärsivät toiminnan ja prosessit, vai onko se tutkijan uusi tulkinta ilmiöstä.

Nykytutkimuksen teoreettisten käsitteiden ulottaminen historialliseen aineistoon voi saada kontrafaktuaalisia piirteitä, jos käsitteiden historiallisuutta ei tunnisteta. Siksi myös tässä tutkimuksessa käytettäviä käsitteitä, kuten ambidekterisyyttä ja brändiä tarkastellaan tekstissä historiallisten apukäsitteiden välityksellä.[128] Tällaisia ovat esimerkiksi säilyttäminen (miten strategisessa suunnittelussa puhutaan pysyvyydestä ja aikaisemmista, hyviksi todetuista toimintatavoista), valikoima (miten valikoima on muodostunut historiallisesti ja miten sen tarinaa toistetaan yrityksen toiminnassa) ja tuottavuus (käsitteellisen ymmärryksen muuttuminen selitettävä). Brändiä ja siihen

[124] Sydow ja hänen kollegansa erottavat *path creation* -käsitteen polkuriippuvuudesta toimijoiden tietoisena (mindful) ja aktiivisena pyrkimyksenä poiketa polkuriippuvasta kehityssuunnasta. Tutkijaryhmä perustaa ajatuksensa Garudin ja Karnøen määritelmään *path creation* -käsitteestä, jossa riippuvasta polusta irrottaudutaan luomisen (creation) eli eksperimenttien ja eksploraation keinoin. Garud ja Karnøe taustoittavat käsitteenmäärittelyä Schumpeterin luovan tuhon ajatuksella. Sydow, Jörg, Windeler, Arnold, Müller-Seitz, Gordon & Lange, Knut (2012) Path constitution analysis: A methodology for understanding path dependence and path creation. *Business Research*, 5 (2), 155–176; Garud, Raghu & Karnøe, Peter (2001) Path creation as a process of mindful deviation teoksessa Garud, Raghu & Karnøe, Peter (eds.) *Path dependence and creation*, 6–8; Schumpeter Joseph A. (2010/1942) *Capitalism, Socialism and Democracy*, 71–78.

[125] Mordhorst & Schwarzkopf (2017). Business History -lehden vuoden 2017 viimeinen numero vol. 59 (8) on narratiivisen liiketoimintahistorian erikoisnumero *Narrative Turn and Business History*.

[126] Esim. Brunninge (2009).

[127] Booth (2003).

[128] Arabian aineistossa brändi-käsite nousee ensimmäisen kerran 1980-luvun alussa. Ks. luku 6.

liittyvää strategista toimintaa kuvaavat yrityksen historiassa käytetyistä käsitteistä esimerkiksi merkkimielikuva, yritysmielikuva, tavaramerkki ja tavaramerkkipolitiikka.

2.4 TUTKIMUSPERIODI JA TUTKIMUSKOHTEEN VALINTA

Tutkimusjakso ulottuu 1960-luvun lopulta 1980- ja 1990-lukujen taitteeseen. Rajaus määrittyy yritysten liiketoiminnan luonteen muuttumisesta kaupan vapautumisen ja kansainvälisen kilpailun nopeasti lisääntyessä. Suomalaisen muotoilun kultakautena tunnetaan välittömästi toista maailmansotaa seuraava suurten suunnittelijanimien esiinnousu, ”maailmanvalloitus” ja kansainväliset palkinnot.[129] Tämä 1940-luvun loppupuolen ja koko 1950-luvun kestävä jakso on pitkään ollut muotoilusta kiinnostuneiden tutkijoiden kohteena.

Tutkimusperiodin valintaan on vaikuttanut designteollisuuden näkökulmasta muotoilun ja muotoilun merkityksen muuttuminen yrityksen voimavaraksi sekä liiketoiminnan johtamisen professionalisoitumisen tuntomerkkien täyttyminen, mikä näkyy strategisen suunnittelun vahvistumisena koko tutkimusperiodin ajan. Susanna Fellman on tutkinut väitöskirjassaan yritysjohdon ammattimaistumista ja sen taustatekijöitä. Fellman liittää ammattimaistumisen suomalaisessa yritysten organisaatiorakenteen muutokseen, jossa 1960-luku on vedenjakaja. Yrityksissä alettiin yleisesti käyttää aikaisempaa enemmän aikaa ja resursseja yrityssuunnitteluun ja kehitystyöhön. Isoissa yrityksissä, joista Fellman nostaa esiin erityisesti Ahlströmin, siirryttiin ylimmälle johdolle raportoivaan toimialaperustaiseen organisaatiorakenteeseen. Samaan organisaatiorakenteen muutokseen yhdistyi myös liikkeenjohdollinen ammatillistuminen, johon saatiin mallia niin kansainvälisten suuryrityksistä kuin liikkeenjohtokonsulttien tuomista uusista toimintatavoista. Yrityskoon kasvu ja uudenlaiset liikkeenjohdolliset organisaatiorakenteet muuttivat yritysjohdon osaamistarpeita ja erikoistumista. Omistus ja ammattijohtaminen erosivat. Samalla myös johdon rekrytoinnissa alkoivat korostua osaaminen ja kokemus.[130] Tutkimukseni liittyy samaan liiketoimintahistorian tutkimusperinteeseen yritysten johtamis- ja hallintostrategioiden muutoksesta, joka puolestaan liittyy liikkeenjohdon menetelmien uudenlaiseen ymmärtämiseen ja toisaalta muutokseen management-tutkimuksessa ja -koulutuksessa. Kuten Susanna Fellman korostaa, erityisesti 1960- ja 1970-luvut olivat suurten muutosten aikaa suomalaisten suuryritysten organisaatio- ja johtamiskulttuureissa. Toinen samaan aikaan ajoittuva kehityskulku oli yrityskoon kasvu, joka tapahtui sekä liiketoiminnan kasvun että toisaalta yritysostojen ja fuusioiden kautta. Tutkimuksen kohteena olevat muotoiluteollisuuden yritykset olivat

[129] Kahla (1997); Kahla, Harri (2004) ”The Miracle of Milan”. Finland at the 1951 Triennial, *Scandinavian Journal of Design History*, 14, 60–71.
[130] Fellman, Susanna (2000) 38–45.

mukana tässä kehityksessä. Liikkeenjohdon professionalisoituminen on merkittävä taustatekijä tämän tutkimuksen näkökulmasta, jota kuvaa strategisten työkalujen uudenlainen käyttö, mikä puolestaan näkyy suurena muutoksena strategisen suunnittelun käytössä yrityksissä.[131]

Käytän tutkimuksessani aineistoa, jonka avulla voidaan tutkia strategista johtamista ja suunnittelua sekä sitä, että tuo johtaminen perustuu ammattimaiseen strategisen johtamisen käsitteistöön. Ennen toista maailmansotaa yritysten strateginen toiminta painottui kilpailu- ja hintastrategioihin, teollisuuden sisäiseen yhteistyöhön ja tekniseen kehitykseen. Lasitoimialan sisäisiä kartelleita 1900-luvun alussa voidaan pitää ehkä ensimmäisinä merkittävinä strategisina toimenpiteinä tutkimukseni kohteena olevalla lasikeraamisella toimialalla. Kartellien strategisena tavoitteena oli pyrkimys rationalisoida tuotantoa ja poistaa markkinoilta ”polkumyyntiä” harjoittavia osapuolia.[132] Ehkäpä ajalle leimallisesti kilpailevaa tuontia oli tapana kutsua polkumyynniksi aina kun ulkomainen (halpa)tuotanto uhkasi kotimaan markkinaosuuksia.

Toinen kriittinen näkökohta tutkimusjakson valintaan on sen päättäminen 1980- ja 1990-lukujen taitteeseen, jolloin tutkimuskohteena olevien yritysten kotitaloustarvikkeiden tuotanto yhdistyi yhteen yritykseen, Hackman Groupiin. Tuo yrityskaupan tuloksena syntynyt ratkaisu on merkittävä strateginen käännekohta kilpailukykynäkökulmasta. Yhdistyminen käsitelläänkin viimeisenä strategisena toimenpiteenä. 1990-luvun vaihteen jälkeen muutokset ovat jatkuneet monessa mielessä samantyyppisinä kuin parin sitä edeltäneen vuosikymmenen aikana: suuria yrityskauppoja, valikoiman supistamista, tuotannon siirtämistä matalamman kustannustason maihin ja myös muotoilun merkityksen muuttumista.

Tutkimusjakson loppuvaiheeseen sijoittuu myös muotoilun asemaa ja merkitystä koskevan ajattelutavan muuttuminen. Suomalaisen muotoilun kultakauteen liittyneet kansainväliset näyttelyt ja osittain julkisesti tuotettu julkisuus oli pääosin hävinnyt. Tilalle oli tullut kilpailullisempi kansainvälinen markkinaorientoitunut tapa ymmärtää tuotetta ja sen ostajaa tärkeimpänä kilpailutekijänä, joka määrittyy yrityksen kunnianhimon ja strategisen asemoinnin kautta. Oli siirrytty niche-ajatteluun, jossa tuotteeseen ja tuottajaan liittyvä erityislaatuisuus, myönteinen poikkeavuus kilpailijoista ja muotoilijan kyky kertoa muotoilulla aikaisempaa ”enemmän” ratkaisevat menestyksen. Suuri ongelma isolle toimijalle, kuten Arabialle, oli pitää yllä kykyä vastata nopeasti vaihtuviin muotivirtauksiin ja makujen muutoksiin siten, että tuo reaktiivisuus saavutettaisiin hintakilpailukyvykkäästi.[133]

---

[131] Esimerkiksi Arabialla kehittämis- ja koulutustarvesuunnittelu kehittyi erityisesti 1980-luvulla. 1980-luvun puolivälissä koettiin erityisen tarpeelliseksi se, että vallitsevan linjan ja ajattelun varmistaminen ja toteuttaminen turvataan myös henkilöstövaihdosten yhteydessä riittävän osaamisen kautta. Koko johtajistolle laadittiin tarkka henkilökohtainen kehittämistarvekartoitus, jonka lisäksi tavoiteltiin sitä, että koko johtajisto kouluttaisi itseään vähintään viikon vuodessa myös ulkomailla, jotta tuntuma vieraisiin kulttuureihin säilyisi. Suunnitteluun liitettiin myös ns. seuraajasuunnitelma, jossa kartoitettiin avaintehtävissä olevien henkilöiden potentiaalisia seuraajia. AA, 1984–86, HB, Orig., *Suunnitelma, Seuraajasuunnitelma*, 12.11.1985.

[132] Ks. esim. Ahtokari (1981) 75–90.

[133] AA, 1984–86, HB. Orig., *Finsk design (kragtigt förenklat)*; *Design/Estetik/Industri*, 11.2.1985.

Suomalaiset kotitaloustarvikkeita tuottavat yritykset tai tuotantoyksiköt olivat tutkimusperiodilla niin kansallisen kuin kansainvälisenkin mittapuun mukaan pieniä tai korkeintaan keskisuuria, vaikka toisaalta Arabialla oli käytännössä kotimaisessa tuotannossa monopoliasema ja lasiteollisuudessa oli osittainen, suhteellisen vahva kartelli.[134] Kansainvälisesti designteollisuuden yritykset ovat perinteisesti kuitenkin pieniä ja niillä on tarve ja pyrkimys hakea kumppaneita muista koti- ja ulkomaisista yrityksistä.[135] Viimeisen 20 vuoden aikana kansainvälinen kehitys on ollut vahvasti keskittynyttä. Viimeisen vuosikymmenen aikana suomalainen Fiskars Oyj on noussut kansainvälisesti yhdeksi suurimmista alan toimijoista – Arabia sen osana.

Kotimarkkinoiden ja vientimarkkinoiden välinen suhde nousee myös keskeiseksi tarkastelukohteeksi. Kotimaan markkinoiden pysyessä suhteellisen tasaisina oli kasvua haettava viennistä. Kotimarkkinoille alkoi kaupan vapautumisen myötä valua runsaasti kotitalousalan tuontituotteita, niin lasia, posliinia kuin keramiikkaa. Ulkomaiset, yleensä edullisemmat tuotteet luonnollisesti houkuttivat kuluttajia, vaikka suomalaisuutta suosiva ideologia olikin iskostunut vahvasti suomalaisten mieliin ja kotimaisuutta tuettiin julkisilla kampanjoilla ja tuotemerkinnöillä, kuten vuonna 1975 käyttöön otetulla suomalaista alkuperää osoittavalla avainlipulla ja vuonna 1978 suomalaisuutta edistäneet toimijat yhdistäneellä Kotimaisen työn liitolla ja sen kotimaisuuskampanjoinnilla.[136] Suomalaisilla tuotteilla oli myös maailmanmarkkinoilla ainakin muotoilua arvostavien kuluttajaryhmien parissa kysyntää ja mahdollisuuksia hyvän muotoilullisen maineensa ansiosta. Tämä tutkimus kertoo kuitenkin sen, että vientimaiden yhteistyökumppanit pitivät suomalaisia tuotteita kalliina, mikä oli myös yksi suurimmista kansainväliseen kasvuun liittyvistä ongelmista. Toisaalta suomalaisiin tuotteisiin liitettiin ainakin ammattipiireissä korkea laatu, johon suomalaiset yritykset pyrkivätkin segmentoimaan itsensä. Edullisempaan suurtuotantoon siirtymistä pidettiin myös ongelmallisena, koska siihen vaadittavat investoinnit olisivat olleet valtavat, eikä niiden realisoitumiseen uskottu ainakaan omistajayrityksissä.

Kriteerinä tutkimuskohteeksi valikoituneille Oy Arabia Ab:lle ja sen wärtsiläläiselle pikkusisarukselle Nuutajärven lasille on useamman vuosikymmenen toimintajänne. Lähtöoletuksena on, että markkinoilla jo pitkään toimineella yrityksellä on pyrkimyksenä suunnitella pitkän aikavälin toimintaansa strategisesti ja toimia tehtyjen päätösten mukaisesti. Toiminnan historiallisuudella on erityinen merkitys valittujen yritysten kohdalla, koska ne ovat

[134] Designteollisuuden kansainvälisestä merkityksestä ks. tarkemmin luku 3, jossa tarkastellaan designteollisuutta osana kansantaloutta ja toisaalta tutkimuksessa mukana olevia yrityksiä osana niiden emoyhtiöitä (ei koske Riihimäen Lasi Oy:tä).

[135] Niin myös suomalaiset yritykset ovat hakeneet kumppaneita kotimaasta ja ulkomailta. Kotimaassa tämä on näkynyt pitkälle vietyinä hinta- ja tuotantokartelleina ja kansainvälisesti erityisesti suomalaisen Arabian ja ruotsalaisen Rörstrandin historiaan liittyvänä jatkuvana yhteistyönä ja kilpailuna. Ks. Fellman, Susanna (2007) Samarbete och konkurrens. Arabia och Rörstrand under ett sekel. *Historisk tidskrift* 127 (2); Nyman, Hannele (1996) Arabia-Rörstrand 1975–1977. *Yhteistyösopimuksen tausta, synty ja vaikutukset Arabian tuotantoon*.

[136] Suomalaisuuden edistämisen kehityksestä mm. Sarakontu, Matti (1962) *Suomen työn liitto 50 vuotta. Tutkimus kotimaisen tuotannon edistämistoiminnasta vuosina 1912–1962*.

pääomavaltaisia ja tuotantoteknologia edellyttää investointeja sekä tuotekohtaisia teknisiä ratkaisuja. Tutkimusjakson alussa 1960-luvulla lasikeraamisessa kulutustavarateollisuudessa vain Riihimäen Lasi Oy toimi itsenäisenä yrityksenä, kun taas muut olivat suurten suomalaisten monialayritysten tytäryhtiöitä tai toimipaikkoja: Arabia ja Nuutajärven lasi osa Wärtsilä-konsernia ja Iittala osa Ahlströmiä. Oletuksena on, että vielä 1960-luvulla tytäryhtiöiden omalla pitkän aikavälin toimintakulttuurilla oli suuri merkitys ja että emoyhtiöillä ei ollut intressiä muuttaa tuota toimintakulttuuria, joka oli käytännössä osoittautunut kohtuullisen toimivaksi.

Kotitaloustuotteita valmistavien tytäryritysten merkitys emoyhtiöiden ”käyntikortteina” oli selvästi nähtävissä ja se myös mainittiin avoimesti.[137] Arabiassa kuuluminen Wärtsilään koettiin myös itseisarvona, josta kertovat esimerkiksi sitaatit ”*… jos jotain tehdään niin tehdään se kunnolla*” ja ”*Arabian kuuluminen Wärtsilään on myös voimavara, joka on osattava hyödyntää*”.[138] ”*Kukka napinlävessä*” oli myös Wärtsilän sisäinen näkemys Arabian kotitaloussektorista.[139] Muotoilun suuri kansallinen tehtävä näkyy myös Hannele Nymanin siteerauksessa Kotiliesi-lehdestä otsikolla ”Suomen Arabia” vuodelta 1977 Arabian ja Rörstrandin liiton purkauduttua: ”*Niin välittömät, vilpittömät ja iloiset olivat ihmisten reaktiot kuullessaan Arabia-Rörstrand yhteistyön loppumisesta, että asiasta voisi tehdä vaikka runon. Suomalainen muotoilu, varsinkin yksi sen keulakuva, keramiikka, on meille tärkeä yksistään jo kansallisen tunnon kannalta.*”[140] Muotoilulla oli siis teollisuuspoliittinen merkitys ja kansakunnan itsetuntoa kohottava vaikutus, kuten jo johdantoluvun aloittavasta sitaatista voi lukea. Myöhemmin tuosta merkityksestä on alettu puhua muotoilupolitiikkana, jossa julkiset ja yksityiset intressit yhdistyvät muotoilun roolin kansallisessa tehtävässä ja sen vahvistamisessa.[141]

2.5 TUTKIMUSAINEISTO, KYSYMYKSENASETTELU JA TUTKIMUKSEN KULKU

TUTKIMUSAINEISTO

Tutkimus perustuu kolmeen laajaan aineistokokonaisuuteen: arkistoaineisto, yritysten asiakas-, henkilöstö- ja muut sidosryhmälehdet sekä muut painetut

[137] Esim. Koivisto, Kaisa (1996) Beautiful glass for everyone, *Scandinavian Journal of Design History* 6, 82–84. Vuonna 1979 Tankmar Horn puhui Arabian uuden uunihallin vihkiäisissä Wärtsilän näkökulmasta korostaen Arabian erikoisasemaa ja toteaa: ”Arabia on siten ollut ikään kuin Wärtsilän perheen edustava käyntikortti.” Uutta suurta investointia Arabialle Horn perustelee Wärtsilän uskolla suomalaisen taideteollisuuden menestymiseen tulevaisuudessakin. Saviseppo 5/1979, 9.
[138] AA, HB, *ASYS 1981 strategiayhteenveto* 14.05.1981.
[139] AA, HB, *WKR-strategiakokous 10.2.1982*.
[140] Nyman (1996) 121. Lainaus Kotiliedestä 24/1977.
[141] Korvenmaa, Pekka (2001) Rhetoric and Action. Design Policies in Finland at the Beginning of the third Millennia. *Scandinavian Journal of Design*, 11, 7–15. Muotoilupolitiikan roolin vakiintumiseen Suomessa Korvenmaa liittää erityisesti SITRAn rahoittaman ja julkaiseman selvityksen: *Teollinen muotoilu. Tutkimus teollisen muotoilun asemasta, tehtävästä ja vastuusta suomalaisessa yhteiskunnassa nyt ja lähitulevaisuudessa* (1972).

lähteet, kuten vuosikertomukset, lehtiartikkelit ja tutkimukset. Tutkimuskohteena olevalla Oy Arabia Ab:lla ei koko tutkimusjaksolla ollut varteenotettavia kotimaisia kilpailijoita, joten sen tuottamien julkisten tai puolijulkisten (esim. yrityksen sisäistä, painettua tiedotusta) materiaalien sisältöä ei oikeastaan – ainakaan ennen 1970-luvun puoliväliä – tarvinnut erityisemmin rajoittaa. Yrityksen etu oli pikemminkin avoimuudessa: uudet tuotantomenetelmät olivat osa markkinointia ja monet myöhemmin strategiseen toimintaan liitettävistä toimenpiteistä (esimerkiksi yrityskaupat ja muut organisatoriset järjestelyt, vientimarkkinat ja suhde kilpailijoihin) kuuluivat positiivisen julkisuuskuvan ylläpitämiseen ja luomiseen.[142]

Toimijoiden tavat tuottaa aineistoa kuitenkin vaihtelevat. Yksittäisistä aineistokokonaisuuksista Arabian tehtaan toimivan johdon arkistoaineisto noin vuosilta 1960–1990 on tärkein. Se koostuu laajasta johtoryhmien aineistosta (pöytäkirjat, muistiot, kirjeenvaihto), johdon henkilökohtaisista muistiinpanoista, erilaisista strategiseen suunnitteluun liittyvistä esityksistä ja muistioista sekä raporteista. Tärkeä osa arkistoaineistoa on myös erilaisten tuotesuunnittelukokousten ja työryhmien tuottamat dokumentit sekä yhteistyösopimuksiin liittyvät asiakirjat. Kokonaisuutena yksikään aineistoryhmä ei ole säilynyt täydellisenä koko tutkimusjakson ajalta, joten aineistossa olevia puutteita on täydennetty julkisesta aineistosta ja aikalaislähteistä.[143]

Aikalaislähteiden osalta tärkein arkistotietoa täydentävä kokonaisuus on yritysten tuottama asiakas-, henkilöstö- ja muu sidosryhmälehtiaineisto. Tähän liittyy myös yritysten sisäisen tiedottamisen tarpeisiin syntynyt aineisto. Tästä aineistoryhmästä muodostui itse asiassa eräiltä osin huomattavasti alkuvaiheessa arvioitua tärkeämpi aineistokokonaisuus, sillä isoissa tuotantolaitoksissa henkilöstölehti saattoi olla lähes ainut väylä, jota pitkin tieto tärkeistä päätöksistä jalkautui läpi koko yrityksen. Tästä hyvä esimerkki on Arabian 1970-luvun alkupuolen laadun parantamiseen pyrkinyt strateginen toiminta. Henkilöstölehdistä näkyy myös hyvin se tapa, jolla työntekijöiden työstä ja tuotantoprosesseista sekä niiden muutoksesta kerrottiin organisaation sisällä.

Tärkein asiakaslehti tutkimusjaksolla on Arabian ja Nuutajärven lasitehtaan julkaisema *Keramiikka ja lasi*. Sisäisen tiedottamisen asema ja mahdollisuudet on Arabian tehtailla ja muutenkin Wärtsilä-Yhtymän sisällä tiedostettu selvästi jo varhain. Erityisesti 1970-luvulla tuotantokomiteoiden vahva rooli vaikutti sisäiseen tiedottamiseen. Tähän liittyen alettiin vuonna 1973 julkaista *Saviseppo*-lehteä, joka määriteltiin Arabian sisäiseksi tiedotuslehdeksi ja sitä julkaisi tehtaan tuotantokomitea.[144] Savisepon kautta avautuu käsitys siitä, miten ja milloin merkittävät strategiset linjaukset tiedotettiin

[142] Toinen syy tietojen suhteellisen avoimeen kertomiseen liittyy työmarkkinaosapuolten väliseen keskusteluun. Arabia oli monien työmarkkinaselkkausten kohteena, eikä sodan jälkeinen aika ollut työrauhan suhteen muutenkaan kovin sopuisa. Yrityksen sisäistä tiedonvälitystä pyrittiin mm. Arabialla kehittämään 1950- ja 1960-luvulla. Vuonna 1971 SAK:n ja STK:n välille solmittiin sopimus yrityksen sisäisestä tiedotustoiminnasta. Näin 1970-luvun alusta tuli tiedotuslehtien kulta-aikaa myös tutkimuskohteessa.

[143] Arabian museon arkistosta kootun aineiston laajuus on noin 3900 sivua.

[144] Wärtsilä 2/1973.

myös henkilöstölle. Lehti on tärkeä lähde erityisesti 1980-luvun kehityksen hahmottamisessa. Koska lehden julkaiseminen oli samalla osa yritysdemokratiaa, on lehdessä mukana myös kriittisiä näkökohtia, mikä lisää sen kiinnostavuutta. Toinen Arabian sisäisen tiedotuksen tärkeä tiedotusväylä oli vuodesta 1976 ilmestynyt *Uutislautanen*. Tämän monistetyyppisen, pääsääntöisesti viikoittaisen tiedotusväylän tarkoituksena oli kertoa Arabian työntekijöille yritystä ja työtä koskevista asioista ennen kuin ne julkaistiin mediassa. Tällaisen tiedottamisen tarve lisääntyi, koska 1970-luvun lamakauden lomautukset ja niihin liittyvä polemiikki sekä tietyt Arabia-Rörstrand-yhteistyöhön liittyvät seikat olivat tulleet julkisuuteen ennen kuin työntekijät olivat kuulleet niistä. Jo ensimmäisestä numerosta lähtien Uutislautanen oli hyvin avoin. Sen merkitys lähdeaineistona on pääasiassa viennin, tuotannon ja tuottavuuden sekä työhön liittyvien päätösten ymmärtämisessä.

Wärtsilällä oli vahva kiinnostus yrityksen sisäiseen tiedottamiseen. Wärtsilän silikaattiryhmä, johon kuului Arabian ja Nuutajärven lasitehtaan lisäksi Turun posliini ja Tammisaaren posliini[145], julkaisi vuosina 1969–1973 sisäistä tiedotuslehteä *Silikaattia*. Silikaatti avaa jälleen yhden uuden näkökulman yrityksen toimintaan. Siinä raportoidaan erityisesti juuri käynnistyneestä, strategisesti merkittävästä laatutyöstä ja ulkomaankaupasta tarkemmin kuin muissa yrityksen julkaisuissa. Wärtsilä-konsernin toisen tehtaan, Nuutajärven lasitehtaan tiedotuslehti *Nuutiset* alkoi ilmestyä vuonna 1974 ja se lakkautettiin vuonna 1987 tehtaan fuusioituessa A. Ahlströmin omistuksessa olleeseen Iittalaan. Tehtaiden yhdistymisen jälkeen uuden lehden nimeksi tuli *Info: Iittala – Nuutajärvi Oy:n tiedotuslehti*, joka ilmestyi vuosina 1988–1990. Myös Iittalalla ja Riihimäen Lasi Oy:llä oli omat tiedotuslehtensä.[146] Näiden lisäksi on käytetty myös joitakin muita, lyhytikäisiksi jääneitä tiedotuslehtisiä ja Wärtsilän muiden yksiköiden vastaavia julkaisuja (esim. Oy Wärtsilä Ab:n Helsingin ja Järvenpään tehdastiedote *Pannukakku – Pannkakan*[147] ja sen seuraaja Oy Wärtsilä Ab:n Järvenpään tehdastiedote *Puhilas*).

Historiallisella aineistolla tehtävää strategiatutkimusta vaikeuttaa tässäkin tutkimuksessa se, että arkistoidun materiaalin osalta aineistonmuodostaja on itse päättänyt, mitkä asiakirjat hän säilyttää ja siirtää tuleville sukupolville. He ovat myös määrittäneet niiden säilytettyjen dokumenttien sisällön, jotka he ovat kirjoittaneet. Tutkimukseni kannalta ehkä haastavinta on strategisten

[145] Silikaattiryhmän nimi viittaa tekniseen raaka-aineeseen. Ryhmään kuului lisäksi myös kotitaloustuotteita valmistanut Järvenpään Emali sekä mm. muuraustöitä suorittanut Oy Arabian Muuraus Ab, ”Kompletti”-tilaelementtien valmistus ja Arabian muovi. Wärtsilä 2/1973, 5.

[146] Näistä Iittalan tehtaan tiedotuslehti on arvokas lähde erityisesti kansainvälistymisstrategioiden vertailussa. Vaikka Iittala ei lopullisessa tutkimuksessa olekaan varsinainen tutkimuskohde, sen tuottama julkinen materiaali vahvistaa oletusta siitä, että koko designteollisuuden strategisen suunnittelun ja johtamisen ongelmat liittyivät hyvin samanlaisiin ilmiöihin esim. kansainvälistymisessä ja kysynnässä ja toisaalta tuotannollisiin pullonkauloihin esim. tuotannon laadun osalta.

[147] Esimerkiksi *Pannukakku – Pannkakan* on hyvä vertailukohta eri tehtailla tapahtuvista samanlaisista toiminnoista, kuten aloitetoiminta ja laadun merkitys. Jos emalituotanto kotitaloustuotteissa olisi ollut laajempaa, voisi Pannukakku olla tärkeämpi lähde.

päätösten ja strategisten prosessien jäljittäminen säilyneestä aineistosta.[148] Joitakin strategisia päätöksiä, kuten teknologisia uudistuksia ja organisaatiorakenteen muutoksia voidaan seurata muistakin painetuista dokumenteista esimerkiksi henkilöstö- ja sidosryhmälehdistä, sanomalehdistä ja tutkimuskirjallisuudesta. Toisaalta muuttuvien johtamisstrategioiden ja muiden ”immateriaalisten” toimenpiteiden (esim. knowledge management[149]) seuraaminen on huomattavasti vaikeampaa, sillä ne hukkuvat yrityksen jatkuvaan päivittäiseen toimintaan ja niiden muuttumisesta ei juurikaan raportoida, vaikka niiden merkitys olisi suuri yrityksen toimintakulttuurin rakentumisessa. Yleensä raportointi kertoo onnistumisina vain strategian onnistumisten seuraukset, jotka suoraan realisoituvat taloudellisessa tuloksessa.

KYSYMYKSENASETTELU JA TUTKIMUKSEN KULKU

Edellä on käsitelty tutkimuksen taustaa, tutkimuskohdetta ja tutkimusaineistoa. Tutkimuksen pääkysymyksenä on se, *miten suomalaisen Oy Arabia Ab:n strategia muuttui 1960-luvun lopulta 1980-luvun loppuun mennessä* ja *miten sen muotoilujohtaminen rakentui osaksi strategiaa*. Tutkimuksen lähtökohtana on siis strategiseen päätöksentekoon liittyvän aineiston kautta hakea vastauksia siihen, miten Oy Arabia Ab rakensi strategiaansa liiketoimintaympäristön muuttuessa. 1970-luvun lopulta alkaen vahvistunut strategisen päätöksenteon prosessien ammatillistuminen oli keskeinen tekijä yrityksen kyvyssä hallita muutosta ja tarvetta luoda uudenlaisia ratkaisuja kilpailullisella toimialalla.

Tutkimus keskittyy yrityksen strategisen suunnittelun ambideksterisyyteen. Kysymyksenasettelu kohdistuu Oy Arabia Ab:n strategisen suunnittelun ammattimaistumiseen, kokonaisstrategiseen ymmärrykseen ja muotoilujohtamiseen. Tarkempina analyysin tulokulmina ovat yrityksen omistuksen ja organisaation strategia, tuottavuusstrategia ja kansainvälistymisstrategia. En valinnut tutkimuksen lähtökohdaksi kasvustrategioiden analyysiä, vaikka niiden tutkiminen olisikin liiketoimintahistoriallisen tradition perusteella perusteltua. Kasvustrategia ei ole käsitteellisesti riittävä pitkän aikavälin lähestymistapa, sillä strateginen puhe ei tähtää jatkuvasti sellaisenaan puhtaaseen kasvuun, vaan yrityksen toiminnassa korostuu ajoittain esimerkiksi strateginen puhe siitä, miten huono kehityssuunta saadaan pysäytetyksi tai miten yrityksen toimintaa laajennetaan, vaikka se vaikuttaisi lyhyellä tähtäimellä

[148] Historiallisia hallinnollisia asiakirjoja tutkitaan ja tulkitaan tässä tutkimuksessa kuitenkin siten, että ne kertovat tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä (”transparency”). Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne (2010) *Qualitative Methods in Business Research*, 89.

[149] ”Knowledge management” voidaan nähdä yrityksen strategisen suunnittelun yksinkertaistamisen välineenä tai tapana, joka helpottaa strategisen suunnittelun toteuttamista. Tutkittavien yritysten ja tutkimusperiodin kontekstissa nyky-ymmärryksen mukaista knowledge managementtiä ei voi katsoa olevan. Toisaalta voidaan puhua yrityksen sisäisen tietohallinnon tai pikemminkin tiedon hallinnan välineistä, jotka olivat esiasteita ja -kuvia nykyiselle käsitykselle. Tällaisia esimerkkejä löytyy mielestäni paljon designteollisuusyrityksistä, joissa muotoilun ja käytettävän teknologian tiedonhallinta oli olennainen kilpailutekijä.

tuottavuutta ja kasvua rajoittavasti. Kasvustrateginen lähestymistapa ei tarjoa riittävästi välineitä ymmärtää pitkän aikavälin ambidekterisyyttä, jossa strategia nojautuu samanaikaisesti yrityksen omiin, historiasidonnaisiin vahvuuksiin ja pyrkii luomaan innovatiivisuutta, eksploratiivisuutta. Toki tällainen lähestymistapa tähtää myös yrityksen menestymiseen ja kasvuun, mutta kuten edellä esitetty Vaisalan esimerkki osoittaa. Yrityksen täytyy kyetä hallitsemaan strategisesti myös huono kehityssuunta sekä strategian epäonnistuminen ja sopeutumattomuus yllättäviin taloudellisiin tapahtumiin, esimerkiksi 1990-luvun alun syvään lamaan Suomen taloudessa.

Suomalaisten metsäteollisuusyritysten liiketoimintahistoriaa tarkastelleet Juha-Antti Lamberg ja Jari Ojala nostavat tutkimuksessaan esiin omistuksen ja rahoituksen roolin yrityksen kasvulle.[150] Tutkimuskohteeni Arabia oli koko tutkimusjakson ajan osa Wärtsilä-konsernia. Vaikka Arabia oli liiketoimintayksikkönä itsenäinen ja konsernin liikevaihdon osalta pieni, Wärtsilän omistajuus ja toisaalta Arabia osana Wärtsilää olivat strategisesti merkityksellisiä. Wärtsilän toiminta suhteessa Arabiaan oli myös osa suurempaa teollisuuspolitiikkaa, jopa suhteessa muihin Pohjoismaihin ja erityisesti suhteessa Ruotsiin. Tarkastelen omistuksen asemaa ja strategisen suunnittelun kehitystä luvussa 4. Lasikeraamisen toimialan ymmärrystä rakennetaan edeltävässä luvussa 3, joka luo ymmärryksen toimialan omistusrakenteelle, toimialan merkitykselle osana teollisuuspolitiikka ja tarpeelle toimialarationalisointiin kansainvälisen kilpailukykyaseman vahvistamiseksi.

Arabian liiketoimintahistoriassa rationalisoinnilla on ollut keskeinen, tunnettu rooli. Tutkimusperiodi alkaa 1960- ja 1970-luvun taitteesta, jolloin strateginen ajattelu siirtyy rationalisoinnista kohti tuottavuuden laajempaa ymmärrystä. Tarkastelen tuottavuusstrategiaa luvuissa 5 ja 6, joissa ensin kohdistan analyysin siihen, miten Arabian strategisessa suunnittelussa painopiste siirtyy teknisestä tehokkuudesta kohti muotoilun ja mielikuvaosaamisen tuomaa tuottavuuden nostamisen tavoitetta. Sen jälkeen tarkastelen sitä, miten liiketoimintaympäristön parempi ymmärrys muuttaa strategista suunnittelua ja nostaa omistajuuteen liittyvät järjestelyt osaksi tuottavuusstrategista suunnittelua. Analyysi osoittaa sen, että muotoilujohtamisesta tulee keskeinen osa strategista johtamista ja tuottavuusajattelua. Muotoiltujen tuotteiden lisäksi muotoilujohtaminen vahvistaa loppukäyttäjien eli kuluttajien ja suurkeittiöiden asemaa liiketoiminnan keskiössä. Myös jakelukanavien ja kaupan rakenteen muuttumisesta tuli osa Arabia tuottavuusstrategiaa.

Arabia on perustamisestaan lähtien toiminut kansainvälisillä markkinoilla. Ruotsalaisen Rörstrandin tavoitteena oli tunkeutua Venäjän markkinoille Suomen suuriruhtinaskuntaan vuonna 1874 perustetun Arabian posliinitehtaan kautta. Arabian liiketoimintaa on koko sen historian määrittänyt valtiolliset rajat ylittävät omistajuusjärjestelyt, kotimarkkinoiden määrittely (Suomi ja Ruotsi) sekä halu menestyä kansainvälisen muotoilun kilpailullisilla aree-

[150] Lamberg, Juha-Antti & Ojala, Jari (2001) *Samankaltaisia – mutta erilaisia. Metsäyhtiöiden ajallinen pitkittäisvertailu*, 151; Ojala, Jari (2001) *Suuri, vauras ja velkainen. Kymiyhtiö 1900-luvulla*.

noilla. Tutkimusjakson aikana kilpailu kiristyi sekä kotimaisilla että kansainvälisillä markkinoilla kaupan avautumisen myötä. Tarve vahvistaa kansainvälistymisen strategiaa tuli yhtäältä kotimarkkinoiden kasvun rajojen kautta ja toisaalta kilpailukyvyn ja tuottavuuden vahvistamiseen tähtäävien kansainvälisten toimenpiteiden kautta. Tarkastelen näitä luvussa 7.

Strategia on valintoja ja linjauksia, joita ei voida tehdä täydelliseen tietoon perustuen. Siksi jokainen strategia on kooste mahdollisuuksista ja riskeistä, joissa tapahtuviin muutoksiin reagoidaan jälleen muuttamalla strategiaa.[151] Yrityksen toimeenpanevan johdon muodostamassa aineistossa on kiinnostavaa se, että hallinnollisessa aineistossa pohditaan vain harvoin epäonnistuneiden strategisten valintojen syitä, koska suunnittelun tavoitteena on päätöksen seurauksia analysoimalla luoda liiketoiminnan kannalta paras mahdollinen uusi toimintatapa ja strategia. Tämän vuoksi aineistosta puuttuu pääsääntöisesti aikaisempien päätösten kriittinen arvioiminen. Sama koskee toisaalta toimivaa strategiaa, jonka toteuttaminen sujuu mutkattomasti ja jonka viitoittamana strategiaa kehitetään edelleen kuitenkin arvioimatta tarkemmin aikaisempien päätösten merkitystä. Tutkimuksessa ei arvioida strategisten päätösten toteutumista, koska sellaista aineistoa ei ole riittävästi saatavilla. Strategian toteutumisen arvioiminen ei myöskään olisi mahdollista ilman laajaa ulkoisten taloudellisten vaikutusten arvioimista.

Strategian olemuksen kriittisessä arvioinnissa on esitetty myös, että strategiaa ei voi vain luoda ja sitten seurata sitä, vaan usein strategia löydetään, keksitään ja tehdään takautuvasti ”viralliseksi”. Strategiat ovatkin usein osa muuttuvaa, sekavaa ja monitulkintaista pitkän tähtäimen suunnittelua, jossa yrityksen tulevaisuutta määrittävät sattumat ja uhat.[152] Aineisto tarjoaa siis parhaimmillaan tietoa yrityksen strategisen suunnittelun, keskeneräisten suuntaviivojen ja vallitsevien toimintatapojen muovaamista toimivaksi strategiaksi. Tutkimuksen kohteena onkin analysoida *strategian muutosta ja kehitystä sitä rakentavan narratiivin kautta*, ei arvioida strategisten päätösten toimeenpanon vaikutusta yrityksen toimintaan, vaan tutkia yrityksen strategista kykyä yhdistää yrityksen vahvuuksia innovatiivisuuteen. Tutkimuksen tavoite onkin sidottu strategian kahteen toisiaan täydentävään osaan, uutta luovaan ja innovoivaan suunnitteluun sekä olemassa olevien vahvuuksien hyödyntämiseen. Tämä määriteltiin edellä ambideksteriseksi, kaksikätiseksi lähestymistavaksi, jossa tutkitaan yrityksen kykyä eksploitatiivisesti hyödyntää yrityksen nykytilassa vallitsevia voimavaroja (jatkuvuus) ja toisaalta eksploratiivisesti suuntautua innovatiiviseen kehitykseen (muutos).

Tutkimuksessa tarkastellaan yrityksen strategiaa sen kautta, miten yrityksessä käsitellään, ymmärretään ja rakennetaan strategista suunnittelua, siihen liittyvää narratiivia sekä sitä tukevia prosesseja. Käytännössä tutkimuskoh-

[151] Hansén, Sten-Olof & Olkkonen, Rami (2002) *Kasvustrategiat ja toimintaympäristö*, 50. Partekin kasvustrategiatarinassa Hansén ja Olkkonen kuvaavat strategian kehitystä elinkaarivaiheisiin perustuvalla mallilla.
[152] Mannio, Pekka, Vaara, Eero & Ylä-Anttila, Pekka (2003) *Introduction*, 12.

teena on yrityksen johtaminen ja liiketoiminta, joka koostuu strategisesta päätöksenteosta, niiden toimeenpanosta ja strategisesti vaikuttavista tapahtumista. Erityisenä näkökulmana on muotoiluun panostavan yrityksen muotoilujohtamisen rakentuminen osaksi johtamiskulttuuria ja strategista suunnittelua.[153]

Lamberg, Ojala ja Peltoniemi ovat tutkimuksessaan kysyneet, kenen kyvykkyydet selittävät yrityksen jatkuvuutta ja romahduksia. Tutkimusten perusteella yritysjohdon toiminnalla on ratkaiseva merkitys yrityksen menestyksen määrittäjänä. Johtaja on usein se, jota syytetään yrityksen huonosta menestyksestä.[154] Tutkimukseni aineisto koostuu yrityksen ylimmän johdon, keskijohdon ja strategiaa valmistelevien hallinnollisissa tehtävissä toimineiden henkilöiden laatimista teksteistä. Tutkimuksessa on käytetty myös emoyhtiön sekä kilpailija- ja yhteistyöyritysten johdon dokumentteja siltä osin kuin ne ovat olleet saatavilla. Yrityksen johtajat eivät kuitenkaan ole tutkimuskohde, vaan tutkimuksessa analysoidaan yrityksen strategiaa ja sen kaksikätisyyttä käytössä olevan aineiston kautta. On kuitenkin otettava huomioon, että johtajat kirjoittavat omaa historiaansa ja kertovat pääasiassa onnistunutta tarinaa, kuten edellä toin esiin. Eksploratiivisuus eli kaksikätisyyden uudistava suunta voi ylikorostua aineiston luennassa, mikä luo osaltaan rajoitteet analyysille ja tulkinnalle.

AINEISTON ANALYYSI

Ensimmäisessä vaiheessa kävin aineiston systemaattisesti läpi alustavan kysymyksenasettelun näkökulmasta eli tarkastelin sitä, miten yritys vastasi strategiassaan kiristyvään kansainväliseen kilpailuun. Luennan pohjalta alkoi muodostua näkemys tarkemmista analyysiyksiköistä, kun alkoi vahvistua, että tuottavuuden parantaminen oli yksi keskeisimpiä strategisen suunnittelupuheen tavoitteita. Tuottavuuden rinnalla korostui myös organisaatioon ja omistusjärjestelyihin liittyvä strateginen päätöksenteko. Luennassa kansainvälistyminen ilmensi sekä kytköstä tuottavuusstrategiseen puheeseen mutta myös itsenäiseen kansainvälisen etabloitumisen vahvistamiseen ja sen strategisoimiseen.

Seuraavaksi analyysiä syvennettiin lähiluvun kautta ja muodostettiin alustavat strategianarratiivit kiinnittämällä huomio keskeisiin teemoihin ja strategian painopisteisiin.[155] Näin Arabian strateginen narratiivianalyysi muodostuu kolmesta kokonaisuudesta: *omistus ja organisaatio strategisina* työkaluina ja strategian rakentajina, *tuottavuusstrategioista* sekä *kansainvä-*

[153] Vrt. luku 1.
[154] Lamberg, Juha-Antti, Ojala, Jari & Peltoniemi, Mirva (2018) Thinking about industry decline: A qualitative meta-analysis and future research directions. *Business History*, 60 (2), 127–156.
[155] Moisander, Johanna & Valtonen, Anu (2006) *Qualitative Marketing Research: A Cultural Approach*, 114–120.

listymisstrategioista. Lähemmässä tarkastelussa, samoin kuin aikalaispuheessa, on myös osastrategioita eli tehtäväkohtaisia, funktionaalisia strategioita, joiden avulla ja joiden kautta pyritään hahmottamaan kuvaa yrityksen kokonaisstrategisesta narratiivista, josta voidaan puhua edellä esitetyn mukaisesti yrityksen liiketoimintastrategiana. Osastrategioita ovat esimerkiksi organisaatiostrategiat, johtamisstrategiat[156] ja tuotekehitysstrategiat. Aineiston analyysissä nousi esiin Arabian brändistrategia, joka rakentuu niin muotoilukuin kuluttajaosaamiseen[157] ja jota käsitellään tässä tutkimuksessa osana tuottavuusstrategiaa.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa rakennettiin analyysi jäsentäen narratiivia kunkin edellä mainitun analyyttisen kokonaisuuden pohjalta. Strategian kehityksestä muodostettiin kolme tarinaa, joiden sisällä analysoitiin strategisen narratiivin rakentumista eksploitatiiviseen ja eksploratiiviseen puheeseen. Mielenkiinto analyysissä kohdistuukin siihen, miten näiden kahden ulottuvuuden yhteensovittaminen ja painottaminen on toteutettu, eli käytännössä siihen, miten yritys on strategisessa toiminnassaan toteuttanut kaksikätisyyttä.[158] Strategiapuheen tarkasteleminen kolmena erillisenä kokonaisuutena avaa sitä, miten yritys rakentaa kaksikätistä strategiaansa talouden muuttuvissa olosuhteissa sekä kykeneekö yritys toimimaan dynaamisesti ja samalla säilyttämään nykytilassa vallitsevat vahvuutensa. Käytännössä tutkimuksessa edetään narratiivien muodostamisen ja niiden kriittisen analyysin vuoropuheluna kohti strategian ymmärrystä. Kun käsikirjoitus oli valmis, etsin analyysiäni ja tutkimuksen tuloksia tukevaa kuva-aineistoa. Olen valinnut 14 kuvaa – mukaan lukien tutkimukseni kansikuva – kertomaan visuaalisen, analysoidun tarinan Arabian strategiasta. Lisäksi tutkimuksessa on käytetty kahta logokuvaa sekä viittä hallintonarratiivista aineistokuvaa.

Seuraavassa luvussa taustoitan lasikeraamisen toimialan omistuksen ja rakenteen muutoksia ennen tutkimusperiodia, jotta ymmärretään, miten Arabia asemoituu toimialallaan ja sen sisäisessä yhteistyössä 1960-luvun lopulta lähtien. Luvussa esitellään myös muotoilujohtamisen juuria Wärtsilällä 1940-luvun puolivälistä lähtien, jolloin yhdeksi keskeiseksi toimijaksi nousi muotoilija Kaj Franck. Lisäksi avaan lasikeraamisen toimialan asemaa teollisuuspoliittisella kentällä, jossa kotitaloustarvikkeita valmistaville yrityksille muodostui oma, tärkeä roolinsa. Teollisuuspolitiikkaa käsittelevä jakso luo ymmärrystä

[156] Tutkimuksessa pyritään hahmottamaan johtamisteorioiden tuloa yrityksen strategiapuheeseen siltä osin, kuin se on aineiston puitteissa mahdollista. Aineistosta käy selvästi ilmi ajan johtavien management-oppien tuominen retorisella ja myös käytännön tasolla osaksi johtamiskulttuuria ja strategista toimijuutta. Käytännössä tämä teoreettisempi strategiamallin kehitys on esitelty luvuissa 4.2 ja 4.3, joka toimii esittelevänä metanarratiivina siitä, miten Arabian strategiapuhe on kehittynyt tutkimusperiodin aikana. Osa siitä kokoaa jo tutkimustuloksia, joten sillä on myös johdantoluvun asema yrityksen laajempaan strategianarratiiviin.

[157] Yrityksen liiketoiminnassa pyritään tuottamaan kuluttajalle arvoa hänen tarpeistaan lähtien. Kuluttajat voidaan nähdä myös resurssina yrityksen liiketoiminnassa. Ks. Porter, Michael E. (1996) What is strategy? Harvard Business Review 74, 61–78; Teece, David J. (2010) Business models, business strategy and innovation. Long range planning 43 (2), 172–194; Autio, Minna, Autio, Jaakko & Kylkilahti, Eliisa (2018) *Kohti kestävää kuluttajalähtöistä liiketoimintaa – kuluttaja tietolähteenä, toimijana ja verkoston jäsenenä*, 27.

[158] Vrt. Luokkanen-Rabetino (2015) 7, Tutkimushaasteet.

myöhemmin tutkimuksessa käsiteltävälle teolliselle ”Suomi-Ruotsi-maaotte-lulle”.

3 LASIKERAAMISEN TOIMIALAN RATIONALISOINTI JA YHTEISTYÖ TOISEN MAAILMANSODAN JÄLKEEN

Tarkastelen tässä luvussa Suomen lasikeraamisen toimialan murrosta, joka nousi myös valtiollisen teollisuuspolitiikan huolenaiheeksi. Esittelen toimialan rakentumista ja omistusta toisen maailmansodan jälkeen. Valotan luvussa myös lasikeraamisen teollisuuden toimialan yhteistyötä ja toimialan rationalisointimuotoja, joita toteutettiin kiristyvän kilpailun siivittäminä. Lasikeraamisen teollisuuden johtavat toimijat olivat A. Ahlström Oy, Oy Wärtsilä Ab ja Riihimäen Lasi Oy[159], joiden yhteistyöllä oli ratkaiseva merkitys koko toimialan rakenteelliseen kehittämiseen.

3.1 DESIGNTEOLLISUUSYRITYSTEN JOHTAMINEN OSANA SUURTEOLLISUUTTAA TAI PERHEYRITYSTÄ

Vaikka lasikeraamisen toimialan yrityksistä keskeisimmät kuuluivat suuriin teollisuuskonserneihin, niiden toiminta oli tosiasiassa hyvin autonomista, mikä tosin voidaan kyseenalaistaa esimerkiksi emoyhtiöiden keskeisellä asemalla Suomen liike-elämässä, minkä kautta näillä yrityksillä oli ”suurempia päämääriä”. Toisaalta näiden yritysten liiketoimintaa ohjasivat vaikutusvaltaiset johtajat: Arabiassa C. G. Herlitz vuoteen 1947 ja hänen seuraajanaan Arabian siirryttyä Wärtsilälle Gunnar Ståhle[160], Iittalassa isännöitsijänä vuodesta 1950 lähtien Håkan Söderström ja Riihimäellä Kolehmaisten suvun edustajat. Vanhan sukupolven johtajuus oli kuitenkin vaihtumassa ja jo Ståhlea pidettiin emoyrityksen Wärtsilän Wilhelm Wahlforssin[161] ja myöhemmin Tankmar Hornin[162] alaisuudessa toimivana verrattain heikkona johtajana. Kuvaa teolli-

[159] Tämän tutkimuksen kannalta on kiinnostavaa, että uudenlainen pienimuotoinen, massoille suunnattu lasituotanto alkoi kiihtyä 1970-luvulla mm. Humppilan uudistuttua konkurssin kautta varsinaiseksi kansan maun yritykseksi, suomalaisen lasiteollisuuden ”kauhukakaraksi”. Koivisto, Kaisa (2002). Tämän lisäksi myös innostus ns. studiolasiin alkoi herätä 1970-luvulla, ks. Koivisto, Kaisa (1998) 148–149.

[160] Diplomi-insinööri Ståhle oli vuosina 1929–1945 Finnairin edeltäjän Aero Oy:n toimitusjohtaja ja mukana kehittämissä Aerosta modernia lentoyhtiötä, kunnes hän joutui sodan jälkeen saksalaisyhteyksiensä vuoksi eroamaan tehtävästään. Hänelle siirtyminen Arabian ja Turun posliinitehtaan johtoon vuonna oli toki haasteellinen tehtävä, mutta ei arvatenkaan vastannut täysin hänen toiveitaan. Hän siirtyi Arabian toimitusjohtajaksi Wilhelm Wahlforssin kutsusta.

[161] Wahlforss toimi Wärtsilä-Yhtymän pääjohtajana vuosina 1938–1961 ja hallituksen puheenjohtajana 1939–1969, aina kuolemaansa asti.

[162] Horn oli Oy Wärtsilä Ab:n pääjohtajana vuosina 1970–1976 ja hallituksen puheenjohtajana 1976–1987. Hornin vahvaa asemaa suomalaisen yritysjohdon huipulla edelsi lähes 20 vuoden mittainen ura ulkoasiainhallinnossa, suorassa suhteessa presidentti Urho Kekkoseen. Bertel Långhjelm toimi pääjohtajana Wahlforssin ja Hornin välillä. Hänen kaudestaan ei kuitenkaan muodostunut vahvan johtajuuden jaksoa.

suuskonserneihin kuuluvien designteollisuutta harjoittavien yksiköiden itsenäisyydestä on aina arvioitava kriittisesti, sillä motiivit suhdanneherkän ja heikon tuottavuuden liiketoiminnan tukemiseen eivät ole olleet yksiselitteisiä.

Kaisa Koivisto on tutkimuksessaan[163] tuonut esiin sen, miten näiden viimeisten vanhan sukupolven johtajien kaudella toteutettiin ja käynnistettiin varsinaisessa tuotannollisessa työssä monia merkittäviä uudistuksia, joilla osalla on vaikutus vielä tänä päivänäkin. Hyvinä esimerkkeinä tästä ovat lasitehtaiden toimialarationalisointi, Arabian tehtaan laajennus ja tekninen uudistaminen sekä Iittalan kirkas lasimassa B-10, joka otettiin käyttöön 1960-luvun puolivälissä[164]. Suomalaisen teollisen muotoilun kehityksen kannalta on myös merkittävää, että Ståhlen aikana Arabia vahvisti muotoilun asemaa toiminnassaan (mm. Kaj Franckin aseman vahvistuminen ja taiteellinen johtajuus myös Nuutajärvellä).

Tutkimukseni edetessä on kuitenkin syntynyt käsitys, että tämä muutos olisi joka tapauksessa todennäköisesti tapahtunut kenen tahansa muunkin henkilön johtamassa Arabiassa. Muotoilusta oli tullut suomalaisen yhteiskunnan ja liike-elämän ehkä ensimmäinen laajaa kansainvälistä huomiota saavuttanut menestystarina. Vaihtoehtona olisi ollut pysyminen halvemmassa, koristelemattomassa ja usein huonompilaatuisessa massatuotannossa, niin sanotussa tapulitavarassa. Kansainvälinen kilpailu sen kohdalla oli kuitenkin voimakasta, joten erikoistuminen korkealaatuisempaan ja pidemmälle jalostettuun tuotantoon oli oikeastaan ainut realistinen vaihtoehto. Muutoksen suunta olikin pääosin harkittu siirtyminen alhaisemmasta laadusta kohti erikoistumista, tuotantoa, jonka osalta kilpailijamaiden kustannustaso oli jokseenkin samalla tasolla, osin korkeammalla, suomalaisen tuotannon kanssa.

Vanhan sukupolven aseman säilyminen niinkin pitkään suomalaisessa teollisuudessa liittyy ainakin osittain heidän aikanaan tapahtuneeseen vahvaan kasvuun, joka tukeutui sotakorvausten toimittamiseen, sekä tietysti ajan poliittisen elämän ja talouden vahvaan liittoon.[165] Tämän tutkimuksen kannalta on kiinnostavaa, että Arabia siirtyi vuonna 1947 juuri Wärtsilä-yhtymälle, joka oli yksi tärkeimmistä sotakorvaustoimittajista, ellei tärkein. Wärtsilän pääjohtaja Wilhelm Wahlforss oli mukana neuvottelemassa sotakorvauksista Neuvostoliiton kanssa, ja merkittävän asemansa myötä hän osallistui myös Pariisin rauhanneuvotteluihin 1947. Arabia oli siis toisen maailmansodan jälkeen osa suomalaisen teollisuuden keskiötä. Toinen tämän tutkimuksen kannalta merkittävä organisatorinen valtakeskittymä on A. Ahlström Oy, jonka omistuksessa Iittalan lasitehdas ja Karhula Oy olivat olleet jo 1910-luvulta. Myös Ahlström osallistui keskeisenä toimijana sotakorvausten toimittami-

[163] Koivisto, Kaisa (2001).
[164] Klemola, Marketta (1981) *Juodaan kunnes Iittala näkyy. Iittalan lasitehtaan juomalasit 1881–1981*, 72.
[165] Ks. Fellman, Susanna (1996) *Kirjanpitäjästä controlleriksi konttoripäälliköstä talousjohtajaksi*. Sotakorvaukset eivät synnyttäneet – päinvastoin kuin sitkeästi vaikuttavan myytin mukaan ajatellaan – suomalaista metalliteollisuutta, vaan metalliteollisuutta oli ollut jo pitkään ja se oli kasvanut voimakkaasti jo sotienvälisenä aikana.

seen, joskin sen merkitys oli huomattavasti pienempi kuin Wärtsilän. Kuitenkin Ahlströmin osuus Suomen metalliteollisuuden toimitusten arvosta oli noin 13–14 prosenttia.[166] On huomattava, että niin Ahlströmin lasiteollisuus kuin myös Arabia tuottivat myös muita, lähinnä rakennustuotantoon liittyviä tuotteita: Arabia tiiliä ja saniteettiposliinia ja Ahlström esimerkiksi pakkaustarvikkeita ja eristeitä. Näin niillä oli tärkeä rooli myös kotimaisessa jälleenrakentamisessa. Eri yhtiöiden välisen tiedonvaihdon kannalta on hyvä esimerkki se, että Suomen Taideteollisuusyhdistyksen johtotehtävissä kaikki keskeiset toimijat tapasivat toisiaan säännöllisesti.[167]

Tärkein omistukseen liittyvä ero Wärtsilän ja Ahlströmin välillä oli se, että Ahlström oli perheyritys.[168] Monet liiketoimintahistorioitsijat ovat viime vuosikymmeninä olleet kiinnostuneita perheyritysten eroista suhteessa muihin yritysmuotoihin. Andrea Colli kuvaa muutosta perheyritysten kehityksessä aikana, johon käsillä oleva tutkimus ajoittuu, siirtymänä myös sellaisille toimialoille, joilla korkea teknologia, pääomaintensiivisyys ja suurtuotannon mittakaavaedut ovat osa toimintaa. Yrityskenttä on siis yhdenmukaistumassa ainakin tältä osin: perheyrityksiin liittyneet edut yhdistyvät manageriaalisen organisaation etuihin ja päinvastoin.[169] Ahlström oli jo hyvin varhain tällainen ”moderni” perheyritys ja Suomen mittakaavassa suuri yritys. Toisaalta modernisaatioprosessi olisi voinut tehdä muotoiluun keskittyvästä ”pehmeästä” yritystoiminnasta vähemmän kiinnostavaa, vanhanaikaista toimintaa, joka ei kuulu kasvavan monialayrityksen painopisteisiin. Tämä vaihe realisoitui Ahlströmin osalta 1980-luvun lopulla. Merkkejä Iittalan kiinnostavuuden vähenemisestä osana Ahlström-konsernia oli kuitenkin pitkin 1980-lukua, mikä näkyy keskusteluissa Iittalan asemasta lasikeraamisen teollisuuden toimialajärjestelyissä.

Myös Riihimäen lasi Oy oli perheyritys, eivätkä yrityksen ylimmän johdon sukupolvenvaihdokset näkyneet olennaisesti muutoksena yrityksen toiminnassa. Ylimmän johdon vaihdokset olivat tapahtuneet Kolehmaisten suvun sisällä yleensä nopeasti, mikä johtui parissa tapauksessa toimitusjohtajan äkillisestä ja yllättävästä kuolemasta. Uudenlaista liikkeenjohdollista toimintatapaa heijastaa kuitenkin yrityksen ylimmän johdon siirtyminen perheen ulkopuolelle vuoden 1977 alussa viimeisen sukua yrityksen johdossa edustaneen A. O. Kolehmaisen siirtyessä eläkkeelle. Riihimäen Lasi Oy oli kuitenkin lopettanut 27.10.1976 kokonaan taide- ja käyttölasituotantonsa. Riihimäen Lasi Oy:n johtamisen ulkoistamisella omistajasuvun ulkopuolelle ei siis ole vaikutusta kotitaloussektorilla.

Perheyritysten dynamiikkaa on tutkittu esimerkiksi sisäisen organisaation kehittämisessä, perheyritysten strategisia valintoja ja johtajuuden periyty-

[166] Schybergson, Per (1992) *Työt ja päivät. Ahlströmin historia 1851–1981*, 209.
[167] Koivisto, Kaisa (2001) 40–41.
[168] Ahlstrom Oyj listautui Helsingin Pörssiin vasta vuonna 2006. Tuotannollinen toiminta oli siirretty Ahlstrom Oyj:lle vuonna 2001, jolloin yhtiö jakautui kolmeen osaan. Listautumisen jälkeenkin yhtiön pääomistajana on Ahlströmin suku.
[169] Colli, Andrea (2003) *The history of family business*, 1850–2000, 59.

mistä. Perheyrityksissä on muodostunut ongelmaksi jatkuvuuden turvaaminen vaikeiden perheensisäisten työmarkkinoiden puitteissa. Myöskään seuraajien kouluttaminen ja varsinainen valintaprosessi eivät ole mutkattomia, sillä niihin liittyy ristiriitoja muun muassa kilpailu suvun sisällä ja toisaalta uuden sukupolven halu soveltaa uudenlaista strategiaa ja rakenteita kohtaa usein vastustusta eläköityvässä sukupolvessa.[170] Strategioiden osalta tutkimus on osoittanut, että suvunsisäinen johtajuuden periytyminen – vallan tasapaino – voi viivästyttää kasvun dynamiikkaa ja innovatiivisuutta. Traditiot voivat siis estää yritystä muuttumasta ja siirtymästä uusiin tuotteisiin ja uusille markkinoille. Toisessa vaakakupissa on kuitenkin sellaisia yritystoimintaa vakauttavia tekijöitä kuten luottamus, alhaiset transaktiokustannukset sekä sitoutuminen yrittämiseen ja johtamiseen.[171] Ei kuitenkaan ole yksiselitteistä, että nämä hyödyt ja haitat koskisivat vain perheyrityksiä vaan niissä on monia, jotka näkyvät minkä tahansa yrityksen toiminnassa.

Omistukseen liittyvällä perheyritystaustalla voi siis olla merkitystä tuotantoon monin tavoin. Iittalassa tehtaan ”hyvää henkeä” pidettiin ainakin osittain perheyrittäjyystaustan ansiona. Oli luontevaa, että Ahlström-konserniin kuului myös kotitalouden tarpeisiin suunnattua lasiteollisuutta, sillä pitkäaikaisen pääjohtajan Harry Gullichsenin puoliso Maire oli muotoilija. Vaikka edellä annettiin eräänlainen kauhuskenaario siitä, millaisia haittavaikutuksia perheyrityksellä voi olla yrityksen kehitykseen, nämä synkät ennustukset eivät välttämättä toteudu. Tosin usein yrityskulttuurin muutokseen tarvitaan ainakin joksikin aikaa suvun ulkopuolinen palkkajohtaja, joka tekee ”likaisen työn”.[172] Riihimäen lasin voi katsoa toimineen perheyrityksenä vielä tuorein voimin, kasvavana yrityksenä, josta tuntui löytyvän paikka ja sopiva tehtävä kaikille halukkaille perheenjäsenille. Voidaan ajatella, että koko kotitaloustuotteita valmistavalla sektorilla oli tietty perheyritysmäinen leima, jota kuvaa vahva yrityskulttuuri ja taiteilijasieluisuus. Tällaisessa yrityksessä johtamisen ja johtajuuden sovittaminen taitelijoiden/suunnittelijoiden, työläisten ja omistajien odotuksiin on erityisen haastavaa.

ARABIA, NUUTAJÄRVI JA IITTALA HALLINNOLLISESTI OSANA SUURTA – RIIHIMÄKI MONIALAINEN PERHEYRITYS

Arabia, Nuutajärven lasitehdas ja Iittalan lasitehdas kuuluivat koko tutkimusperiodin ajan suuriin teollisuuskonserneihin. Nuutajärven lasitehdas ja Iittalan lasitehdas olivat tuotantolaitoksia ilman erillistä yritysstatusta. Arabia sen sijaan oli näistä kolmesta ainut osakeyhtiömuotoinen yritys, jonka organisatorinen asemakin muuttui prosessin aikana useampaan kertaan mutta joka pysyi Wärtsilä-konsernin omistuksessa. Arabia oli siirtynyt vuonna 1947 Oy Wärtsilä Ab:n omistukseen. Taustalla olivat paljon resursseja vaatineen tehtaan laajennus- ja modernisointihankkeen sekä inflaation, hintasäännöstelyn

[170] Colli (2003) 66–67. Vrt. Schybergson, Per (1992) 220–222; 233–234.
[171] Colli (2003) 71–72.
[172] Fellman, Susanna (2000).

ja tuotantokustannusten nousun aiheuttamat rahoitusvaikeudet. Siirtyminen osaksi suurta monialayritystä tarjosi Arabialle uudenlaisen mahdollisuuden toimia: se jatkoi tytäryhtiönä ja samalla sen taloudellinen asema parani. Emoyhtiön näkökulmasta yhtiössä oli kiinnostavaa tehtaan laajennuksen myötä kasvanut tiilten ja saniteettiposliinin tuotantokapasiteetti.[173] Arabiaa ei siis nähty emoyhtiössä pelkästään kotitaloustuotteita tuottavana käyntikorttina ja suurta kansallista tehtävää toteuttavana valuuttatulojen tuojana, vaan sillä oli myös sodanjälkeiseen jälleenrakennuskauteen soveltuva tuotantosuunta, mikä helpotti Arabian siirtymistä osaksi suurta teollisuuskonsernia. Arabiassa oli myös suuren teollisuuskonsernin edellyttämää volyymia: 1930-luvun yli 1500 työntekijän Arabiasta puhutaan yleisesti Euroopan suurimpana posliinitehtaana.[174] Kasvua ja kiinnostavuutta olivat lisänneet myös 1940-luvulla toteutetut laajennukset, jotka edelleen lisäsivät yrityksen merkitystä vahvana kansainvälisenä toimijana.

Vain muutama vuosi Arabian jälkeen myös Nuutajärven lasitehdas Oy siirtyi osaksi Wärtsilä-konsernia, sen jälkeen, kun tehdas oli palanut vuonna 1950 eikä sen omistajilla ollut varoja jälleenrakentamiseen ja kehittämiseen. Tehdasta ei ollut vakuutettu täydestä arvosta ja tehdas oli muutenkin velkaantunut.[175] Pienessä tehdasyhdyskunnassa koettu uhka suuresta teollisesta taustayhteisöstä osoittautui Kaisa Koivisto mukaan turhaksi. Hän kutsuukin käännettä uudeksi aluksi Nuutajärven lasitehtaan historiassa ja korostaa erityisesti vuonna 1951 nimitetyn tehtaan uuden taiteellisen johtajan Kaj Franckin asemaa. Lisäksi uusi omistaja tarjosi pienelle tehtaalle välittömästi yhdistymisen jälkeen valmiin myyntiorganisaation.[176] Ennen siirtymistään Nuutajärven taiteelliseksi johtajaksi Franck oli muotoilijana hankkinut kokemusta monenlaisista raaka-aineista ja yrityksistä. Muotoilullinen vastuu Nuutajärvestä oli luonnollinen askel Franckille, sillä käytännössä se oli Wärtsilän sisäinen siirtymä. Franck oli aloittanut muotoilijana Arabialla vuonna 1945 eli jo ennen sen siirtymistä Wärtsilän omistukseen. Käytännössä Franckin myötä Arabialle syntyi lyhyessä ajassa teolliseen muotoiluun panostava tuotesuunnitteluosasto tai mallisuunnitteluosasto kuten osastoa kutsuttiin.[177] Muotoilijan nimittämistä taiteelliseksi johtajaksi, jolla oli läheinen yhteys ja osaaminen teollisen muotoilun tuotannollisesta roolista, voidaan pitää ensimmäisenä askelena myös modernin muotoilujohtamisen tuloon Wärtsilälle.[178] Franckin

[173] Kumela, Marjut (1987) *Arabian posliinitehdas*, 12–15.
[174] Nyman (1999) 85.
[175] *Nuutajärvi – kartano ja lasipruuki* (1983) 39. Tehdas oli muutettu vuonna 1949 Nuutajärven Lasitehdas Oy – Notsjö Glasbruk Ab:ksi. Ennen tätä se oli ollut avoin yhtiö.
[176] Koivisto, Kaisa (1993) *Maailma löytää lasikylän*, 30–32. Ks. myös Annala, Vilho (1957) *Suomen lasiteollisuuden merkkivuosi 1956: Suomen Lasiteollisuusliitto 50-vuotias, Suomen lasiteollisuus 275-vuotias*, 82–85.
[177] Maunula, Leena (1992) *”Räjäyttäkää astiastot”*, 39–51. Ks. myös Räsänen, Liisa (1997) *”Ihanteeni on sosiaalinen”*, 24.
[178] Toki Arabialla Franckia edeltänyt Kurt Ekholm, joka oli luonut Arabian taideosaston, oli myös henkisen muotoilujohtamisen edelläkävijä. Harri Kalhan mukaan Arabian toimitusjohtaja C. G. Herlitz yritti vuonna 1941 ”kaapata” ja monopolisoida jopa posliininmaalauksen ja keramiikan koulutuksen Taideteollisuuskeskuskoululta Kurt Ekholmin alaisuuteen. Tämä tavoite ei toteutunut. Arabia tuki koulutusta kuitenkin pienin lahjoituksin ja työllisti suuren osan koulutetuista keramiikkaosaajista, tai ainakin alalla

muotoilullista johtajuutta määritti ”kauniimman arkitavaran” ideologia, josta esimerkkinä on Väestöliiton Arabian kanssa neuvotteleman kodin astiaston suunnittelu.[179]

Erityisesti Nuutajärven taidelasi toi kansainvälistä mainetta, jota emoyhtiö Wärtsilä käytti myydessään vaikkapa jäänsärkijöitä ja muuta raskaan konepajateollisuuden tuotteita.[180] Vastaavaa ”käyntikorttitoimintaa” ja vetoapua markkinoinnissa Wärtsilä harjoitti myös Arabian tuotteilla ja Ahlström-konserni tahollaan Iittalan menestystuotteilla. Hallinnolliselta asemaltaan Nuutajärvi poikkesi Arabiasta jo alusta pitäen siinä, että se ei toiminut tytäryhtiönä vaan yhtenä konserniin kuuluvana tehtaana. Ne molemmat kuuluivat tutkimusjaksolla Wärtsilä-konsernin silikaattiryhmään, jonka kolmantena suurempana yksikkönä oli saniteettituotteisiin keskittynyt Turun Posliinitehdas. Toinen hallinnollinen yhteys oli Wärtsilän kulutustavararyhmän perustaminen Arabiasta, Nuutajärven Lasista ja Järvenpään Emalista.[181] Konsernin sisällä siis yhtiömuodolla ja muodollisella asemalla ei ollut sinänsä merkitystä ennen 1980-luvun loppua. Arabialla oli kuitenkin suurimpana yksikkönä selkeästi johtavan yksikön asema kulutustavararyhmässä. Arabian johtotehtävät olivat myös Wärtsilän sisällä ilmeisen arvostettuja ja haluttuja. Nuutajärvi ja Järvenpään Emali näyttäytyvätkin Arabiassa tehdyissä päätöksissä, kuten 1970-luvun alun brändinrakennuskokeilussa, eräänlaisina Arabian astioilla katetun pöydän pakollisina koristeina. Vaikka Järvenpään Emalin siirtyminen osaksi silikaattiryhmää saattaa vaikuttaa vain kuriositeetilta, se oli Wärtsilän näkökulmasta tarkoituksenmukainen valinta markkinointiyhteistyön kehittämisestä ja koordinoimisesta koko kotitaloustarvikesektorilla, jossa huolena oli talousposliinin laskeva kannattavuus.[182] Emalituotteilla oli kuitenkin kysyntää myös kotitaloustuotteiden ulkopuolella muun muassa kasvavassa grillivalikoimassa ja toisaalta laivanrakennuksessa emalituotteista oli tulossa uusi aluevaltaus. Uuteen Finnjet-alukseen tilattiin 650 emaloitua pesuallasta.[183] Arabian logon alla mainostetut emaligrillit heijastivat myös muuttuvaa kulutusta, jossa mökkeily oli jatkuvassa kasvussa ja ruuanvalmistus muutoksessa (ks. kuva 1).

---

vallinneen käsityksen mukaan alan parhaimmiston. Kalha, Harri (toim.) (1996) *Ruukuntekijästä multimediataiteilijaan. Suomalaisen keraamikon ammatillinen ja taiteellinen identiteetti 1902–1995*, 54–55. Ekholmin toiminnassa korostui ammattimainenclifford muotoilijarekrytointi, tuotelähtöinen julkisuuskuvan rakentaminen, markkinointi ja keramiikkaymmärryksen laajentaminen. Ekholmin muotoilujohtajuus keskittyi kuitenkin enemmän taideosastoon ja keramiikkataiteeseen kuin taideteolliseen massatuotantoon. (mt. 62–63).

[179] Räsänen, Liisa (1997) 24–33. Räsäsen artikkelissa on kiinnostava kuvaus myös Franckin suunnittelusta, tuotteiden valinnasta ja valikoiman uudistamisesta tehtaalla, joihin kaikkiin heijastuu juuri tuo kauniimman arkitavaran ihanne, yksinkertaisuus ja ajan henki.

[180] Koivisto, Kaisa (1993) 36; (1996) 82–83. Vastaavaa ”käyntikorttitoimintaa” harjoitti myös Ahlström-konserni tahollaan Iittalan tuotteilla.

[181] *Nuutajärvi – kartano ja lasipruuki* (1983) 39; Oy Wärtsilä Ab, Toimintakertomus 1978, 7. Kulutustavararyhmän perustaminen oli osa Oy Wärtsilä Ab:n linjaorganisaation uudistamista, joka toteutettiin tammikuussa 1979. Tuolloin perustetiin kolme teollisuusryhmää: Dieselryhmä, Kulutustavararyhmä ja Lukkoryhmä.

[182] Oy Wärtsilä Ab, Toimintakertomus 1973, 4.

[183] Oy Wärtsilä Ab, Toimintakertomus 1976, 19.



Kuva 1 Järvenpään Emalin siirtyminen osaksi Wärtsilän silikaattiryhmää yhdisti sen kulutustavaroiden yhteiseen 1970-luvun brändinrakentamishankkeeseen. Grillaus osana muuttuvaa ruokakulttuuria ja vapaa-ajan viettoa nosti tuoteryhmän houkuttelevuutta myös osana Arabian valikoimaa. Teräsemalin materiaaliset ominaisuudet, kuten helpompi puhdistettavuus, kuumuudensieto ja ruostumattomuus sopivat myös laatuun panostavan yrityksen brändin suojiin. Grillejä voitiin markkinoida myös erityisesti miehille, kuten tässä Tekniikan Maailma -lehden mainoksessa. *Tekniikan Maailma*, 9/1974, s. 162.

Iittala – ja sen sisaryhtiö Karhula Oy – olivat toimineet osana Ahlström-konsernia jo 1910-luvulta lähtien. Iittalan asema Ahlström-konsernissa liittyi suoraan Karhula Osakeyhtiöön, johon se oli sulautettu vuonna 1941. Siihen asti yhtiö oli ollut tytäryhtiöasemassa suhteessa Ahlströmiin. Sulauttamisen jälkeen samana vuonna koko Karhula Osakeyhtiö fuusioitiin A. Ahlström Osakeyhtiöön.[184] Vaikka tässä tutkimuksessa ei varsinaisesti keskitytäkään A. Ahlströmin omistukseen vuonna 1915 siirtyneen Karhula Osakeyhtiön lasituotantoon, on sen asema sikäli merkittävä, että osana Ahlströmin lasiteollisuutta se oli Iittalan lasitehtaan kanssa yhteisessä strategisessa asemassa konsernissa

[184] Schybergson, Per (1992) 143.

lähinnä pakkaustuotteiden osalta. Ahlströmin lasiteollisuuden osuus konsernin kokonaistuotannosta oli lähes 20 prosenttia 1910-luvulla ja sotavuosinakin lähes samansuuruinen, mikä tosin johtui suurelta osin lasivillan tuotannon käynnistymisestä ja kasvusta.[185]

Lasisten pakkaustarvikkeiden asema oli keskeinen lasitehtaiden välisessä yhteistyössä ja rationalisoinnissa 1960-luvun alussa ja toisaalta lasipakkausten tuotannolla oli keskeisiä yhtymäkohtia myös muuhun kotitalouksille suunnattuun tuotantoon, mikä näkyy myös lasitehtaiden välisessä toimialarationalisoinnissa, sopimuksessa toimialan yhteistyöstä ja työnjaosta. Karhulan kotitaloustuotanto (talous-, valaisin- ja puristelasi) päätettiin vuonna 1949 siirtää pääosin sellaisenaan tai uudistettuna Iittalassa valmistettavaksi.[186] Tässä yhteydessä Iittalaan siirtyivät mm. sellaiset tänä päivänäkin valmistettavat tuotteet kuin Alvar Aallon maljakot (suunniteltu 1936), Aino Aallon juomalasit (1932) ja Göran Hongellin Aarne-lasisto (1948). Iittalaa ja Karhulan lasiteollisuutta johdettiin yhteisenä kokonaisuutena, raaka-ainelähtöisesti, vaikka niillä olikin hyvin erilainen profiili.[187] Vaikka Ahlströmin lasiteollisuus ei ole tutkimuksen kohteena, on sen rooli toisena kotitaloussektorin designkeskittymänä jatkuvasti esillä ja osa Wärtsilän kotitaloussektorin kilpailija- ja kasvustrategista puhetta.

Riihimäen lasitehdas perustettiin vuonna 1910. Sen pääomistaja oli kuuluisa paikallinen liikemies H. G. Paloheimo 80 prosentin osuudella. Vähemmistöosuuksia oli useilla henkilöillä, mukaan luettuna Riihimäen Lasi Oy:n sieluna toiminut M. A. Kolehmainen, joka oli valittu vasta perustetun yrityksen teknilliseksi johtajaksi.[188] Yrityksestä muodostui kuitenkin henkisesti Kolehmaisen perheyritys jo alusta alkaen, vaikka Paloheimo sijoittikin rahojaan yrityksen liiketoiminnan kasvattamiseen aina kuolemaansa asti vuonna 1919. Tämän jälkeen Paloheimon omistuksessa ollut osakekanta siirtyi hänen liiketoimintojaan jatkamaan perustetulle H G Paloheimo Oy:lle.[189] Ilmiselvästi Riihimäen lasi oli Paloheimolle puhdas sijoitus ja Kolehmaisen suku hoiti käytännön työn ja johtamisen.

Itsenäisenä yrityksenä Riihimäen lasilla oli eräitä merkittäviä etuja suhteessa kilpailijoihin ja tämän tutkimuksen kohdeyrityksiin Arabiaan ja Wärtsilän omistamaan Nuutajärven lasitehtaaseen. Yhtiö pystyi riippumattomasti – rahoittajia lukuun ottamatta – kasvattamaan ja sopeuttamaan liiketoimintojaan. Tämän ansiosta yrityksen kasvu oli nopeaa ja se teki myös lukuisia strategisia yritysostoja ja perusti uusia yhtiöitä sellaisille sektoreille, joilla se näki kasvupotentiaalia. Hallinnollisesti itsenäisyys toi liikkumatilaa, mutta suurten kysynnänvaihteluiden vaivaamalla toimialalla riskit olivat suuret. Riskien hallinta näkyy koko toimialalla vahvana keskittymisenä koko 1900-luvun

[185] Schybergson, Per (1992) 147; Ahtokari, Reijo (1974) *Karhulan tehtaat 100 vuotta*, 62.
[186] Ahtokari, Reijo (1974) 95.
[187] Ks. esim. Schybergson, Per (1992) 239–243.
[188] *Riihimäen Lasi Oy 1910–1960*, 19.
[189] Mt. 32–33.

ajan: itsenäisiä, varteenotettavia toimijoita ei juuri Riihimäen lasin lisäksi ollut. Itsenäisyyden kääntöpuoleksi tulivat Riihimäen lasissa erityisesti 1970-luvulla uusien hankkeiden kohdalla rahoituksen pullonkaulat.[190]

3.2 KASVAVA TUONTI JA KILPAILUN KIRISTYMINEN VALTIOLLISENA HUOLENA

Kansainvälinen taloudellinen integraatio lisäsi valtiovallan huolta suomalaisten yritysten menestyksestä kansainvälisen kilpailun kiristyessä. Vuonna 1967 perustettu Suomen itsenäisyyden juhlarahasto SITRA teki eri toimialoilta kilpailukykytutkimuksia. Lasiteollisuuden osalta tutkimus valmistui 1970.[191] Designtuotteiden osalta tarkastelu kuului talous- ja valaisinlasiteollisuuden alle. Huomattavaa on kuitenkin se, että laajemmin selviytyminen rakennettiin koko kansantalouden mukautumiskyvyn varaan ja siihen, miten Suomi sopeutuu kansainvälisen työnjaon puitteisiin.[192] Kotimainen kysyntä taas liitetiin ansiotason kehitykseen.[193] Erityishuomio kiinnittyy talous- ja valaisinlasin osalta huomioon Suomen muuttuneesta asemasta kansainvälisessä työnjaossa tuotevalikoiman kautta. Kasvanut tuonti oli selvityksen mukaan vaikuttanut standardituotteiden kasvavaan poistumiseen kotimaisesta tuotevalikoimasta ja toisaalta keskittymiseen ”entistä yksilöllisemmän designin omaaviin tuotteisiin”. Designtuotteiden katsottiin antavan liikkumavapautta tuotteiden hinnoitteluun ja toisaalta lisääntyneen elintason tuomaa kasvanutta kulutusta uusiin kotitaloustuotteisiin. Designilla oli myös vientikysyntää. Valikoiman suhteen korostettiin suomalaisia ”yksilöllisen designin” omaavia tuotteita, joiden kilpailukykyä pidettiin hyvänä niin tuotesuunnittelijoiden kuin työntekijöidenkin korkean ammattitaidon vuoksi.[194]

Kilpailukyvyn parantamisen osalta arviot talouslasista olivat kuitenkin sikäli synkät, että vielä 1960-luvun lopulla länsimaisten kuluttajien väliset elintasoerot vaikuttivat vientikysyntään – siksi esimerkiksi vienti Ruotsiin oli tärkeää, koska siellä oli korkeampi elintaso. Valmistusmenetelmissä oli edelleen paljon käsityötä, minkä takia tuotesuunnittelussa tuli selvityksen mukaan pyrkiä suurempaan automaatiotasoon. Kilpailukykynäkökulmasta tuotannon jakautuminen standardisoituihin halpoihin tuotteisiin ja keskittyneeseen tuotantoon, sekä toisaalta yksilöllisiin, pääasiassa käsityönä valmistettuihin tuotteisiin, joiden kilpailukykyä voidaan parantaa soveltuvia työvaiheita mekanisoimalla. Ongelmakohdaksi kilpailukyvyn näkökulmasta todettiin myös vientimarkkinointi, jota kansainvälisesti pienten yksiköiden katsottiin

[190] Riihimäen Lasi Oy vuosikertomukset 1970-luvulta.
[191] *Tutkimus Suomen lasiteollisuuden kansainvälisestä kilpailukyvystä. Osaselvitys SITRAn Suomen teollisuuden kansainvälistä kilpailukykyä koskevasta tutkimuksesta*. Sarja A, N:o 1. 1970.
[192] Emt. 8.
[193] Emt. 25.
[194] Emt. 26, 42.

olevan vaikea hoitaa yksin.[195] Käytännössä selvityksessä siis esitettiin taloustavaroihin keskittyvän lasiteollisuuden keskittämistä ja vähintäänkin laajaa tuotanto- ja markkinointiyhteistyötä.[196]

Kansliapäällikkö Bror Wahlroosin johtaman lasiteollisuustoimikunnan (1976–77) mietinnössä oli yhtenä selvityksen kohteena myös talous- ja taideposliini. Toimikunta oli asetettu selvittämään yritystoiminnan kehitystarpeita toimialalla erityisesti kansainvälisessä kilpailuasemassa tapahtuneiden muutosten takia. Toimikunta esitti myös toimenpiteitä, joilla suomalaisen lasiteollisuuden (ml. talous- ja taideposliini) kehitys ja alan työllisyys voitaisiin turvata. Wärtsilän näkökulmasta komiteanmietintö oli kiinnostava sekä Nuutajärven että Arabian kautta.

Toimikunnan mietinnössä esitetään erilaisista toimenpiteistä, joita toimialan rationalisoimisen nähtiin edellyttävän. Käyttö- ja taidelasin osalta komitea korostaa toimialan ominaispiirteenä 1970-luvulla vähittäistä siirtymistä automatisoituun tuotantoon. Kuitenkin toimialan työvoimavaltaiset menetelmät olivat yhä tärkeitä erityisesti tuotteiden korkean laadun takaamisessa. Kilpailevista tuontituotteista suurin osa oli koneellisesti valmistettuja. Tuontituotteet olivat kuitenkin pääasiassa ravintola- ja laitoskäyttöön meneviä tuotteita, joten komiteaa huoletti se, että kotitalouksienkin kulutus siirtyisi tuontituotteisiin. On myös huomattava, että vientituotteiden hinnat olivat yli kaksinkertaiset tuontituotteiden keskihintaan verrattuna.[197] Suomesta ei siis viety kansainvälisille markkinoille kilpailevaa koneellisesti ja automatisoidusti valmistettua halpatuotantoa. Komitean toimenpide-ehdotuksissa korostettiin kolmea asiaa. Ensimmäisenä esitettiin vienninedistämismäärärahojen korottamista käyttö- ja taidelasin valmistuksen ja alan työllisyyden turvaamiseksi. Toisena esitettiin Lasi- ja posliinityöväenliiton sekä Lasikeraamisen teollisuusliiton valtiovarainministeriölle tekemän ehdotuksen toimialan tullinimikkeistöön kohdistettavan perushinnan ja lisätullin määräämisestä. Kolmantena esityksenä oli käyttö- ja taidelasia valmistavien yritysten välisen yhteistyön ja toimialarationalisoinnin kehittäminen entisestään.[198] Viimeiseen esitykseen komitealla ei kuitenkaan ollut minkäänlaista toimintamallia.

Toimikunta kiinnitti talous- ja taideposliinialan tuotantoedellytysten muutokset kannattavuuden heikkenemiseen ja siitä johtuvaan työpaikkojen vähenemiseen sekä halpatuonnin lisääntymiseen. Tehtyjen rationalisointitoimenpiteiden ohella korostettiin tuottavuuden parantamista, mikä johtaa väistämättä myös työpaikkojen määrän supistumiseen. Koska komitea ei nähnyt kotimaan myyntiosuuksien osalta merkittävää kasvumahdollisuutta, se näki ainoana vaihtoehtona kasvun vientimarkkinoilla.[199] Talous- ja taideposliinin osalta komitean toimenpide-ehdotukset heijastavat myös tälle

[195] Emt. 115–116, 122, 130.
[196] Ks. Salimäki, Markku (2003).
[197] *Lasiteollisuustoimikunnan mietintö* (1978) 9–11.
[198] *Lasiteollisuustoimikunnan mietintö* (1978) 13.
[199] *Lasiteollisuustoimikunnan mietintö* (1978) 22–23.

toimialalle muodostunutta läheistä suhdetta suomalaiseen valtiokapitalistiseen ajatteluun, silloiseen teollisuuspolitiikkaan.[200] Yritysten tuotannon ja alan työllisyyden turvaamisessa toimikunta esitti, samoin kuin lasiteollisuudessa, vienninedistämisen ja muiden määrärahojen lisäämistä. Muut määrärahat tarkoittivat ilmeisesti erilaisten markkinointiyhtiöiden tukemista ja uusien perustamista. Toinen toimenpide-ehdotus sen sijaan esittää, että valtiovallan tuella tulisi entistä enemmän pyrkiä hyödyntämään muiden keinojen ohella kulttuurivaihdon puitteissa toteutettavia näyttelyitä ja kampanjoita.[201]

3.3 LASITEOLLISUUS YHTEISTYÖSSÄ RATIONALISOINNIN PUOLESTA HINTASOTAA VASTAAN

Kotimarkkinoiden kiristynyt kilpailu ja ylisuuri tuotantokapasiteetti suuntasivat jo 1800-luvun lopulla lasitehtaat suunnittelemaan yhteistyötä hintakilpailun ehkäisemiseksi. Yhteistyön areenaksi luotiin 1906 Suomen lasiteollisuuden harjoittajain yhdistys, Finska Glasindustriförbundet, joka kuitenkin oli lähinnä työmarkkinajärjestö.[202] Toimialan teollinen, markkinoita määrittävä kartellimainen yhteistyö alkoi kuitenkin pakkauslasista, kun niin sanottu Pullolasirengas alkoi kokoontua säännöllisesti vuodesta 1909. Lasitehtaat sitoutuivat siihen, että hintasopimuksen piiriin kuuluvien tuotteiden valmistusta ei lisätä.[203] Ensimmäisen maailmansodan jälkeisten kysyntäongelmien takia lasitehtaat alkoivat tiivistää yhteistyötään myynnin turvaamiseksi. Kuitenkin vasta vuonna 1930 lasitehtaiden välille perustettiin yhteinen Lasitehtaiden Myyntikeskus, jonka esikuvana toimi ikkunalasivalmistajien vuonna 1918 perustama yhteinen ikkunalasin valmistuksesta vastaava Ikkuna Oy.[204] Kieltolain päättyminen avasi nopeasti uusia markkinoita lasitehtaille, minkä vuoksi Myyntikeskuksen ulkopuolelle jääneen Ryttylän lasitehtaan ja Myyntikeskuksen välille hintasodan välttämiseksi Pullokeskus. Kaikki yhteistyö kuitenkin päättyi vuonna 1935 kun Lasitehtaiden Myyntikeskus lakkautettiin.[205] Toisen maailmansodan jälkeen Lasiteollisuusliiton toimintapiirissä oli oikeastaan koko lasiteollisuus ja samalla myös koko markkinat toimivat sen sisäisen hinta- ja tuotantokartellin piirissä.[206]

Yhteistyöhankkeet eivät kuitenkaan päättyneet Lasitehtaiden Myyntikeskuksen lakkauttamiseen. Tiivis kartelliyhteistyö pysähtyi kuitenkin moneksi vuodeksi. Lasitehtaat alkoivat taas tiivistää yhteistyötään vasta, kun Suomi vahvisti suhteitaan Euroopan taloudellisen integraation hankkeisiin. Markki-

[200] Esim. Hoffman, Kai (2019) 156.
[201] *Lasiteollisuustoimikunnan mietintö* (1978) 24.
[202] Ahtokari, Reijo (1981) 75.
[203] Koivisto, Kaisa (1989) *Parrunpätkistä kevytpulloihin*, 8.
[204] Ikkunalasin yhteistyöstä ks. myös Kumela, Marjut (1985) *Läpi näkyy ja lämpimän pitää. Ikkunalasin valmistuksesta Nuutajärvellä 1850–1919*, 19–20. Koivisto, Kaisa (1989) 13.
[205] Koivisto, Kaisa (1989) 15.
[206] Ks. Ahtokari, Reijo (1981) 75.

noita jaettiin uudenlaisin periaattein (Karhulassa värillinen pakkauslasi ja Riihimäellä kirkas) ja toimialarationalisointia toteutetiin kovalla kädellä. A. Ahlström Osakeyhtiö ja Riihimäen lasi Oy ostivat yhdessä Johannislundin lasitehtaan ja lopettivat sen toiminnan vuonna 1959. Pakkauslasituotannon tuotesuuntajaosta sovittiin vuonna 1961 keskinäisen kilpailun rajoittamiseksi siten, että Riihimäen Lasi valmisti vain värittömiä tuotteita ja Karhula värillisiä. Pakkauslasia koskenut tuotantosuuntajako osoittautui sikäli selväksi, että tuoteryhmien välinen myynti oli likimain yhtä suuri.[207] Yhteinen myyntikonttori Lasipakkaus Oy perustetiin vuonna 1964. Pakkauslasin myyntiyhteistyö päättyi vuonna 1978, mutta yhteistyötä jatkettiin Lasikeraamisen teollisuusliiton kautta. Värisopimus päätettiin vuonna 1980, mutta solmittiin jälleen uudistettuna toukokuussa 1982. Pakkauslasikilpailu päättyi, kun A. Ahlström osti Riihimäen lasi Oy:n toukokuussa 1985.[208]

Lähinnä pakkauslasiin keskittyvä yhteistyö oli merkittävää myös kotitaloustuotteiden valmistuksen suuntautumiseen, vaikka sen osalta yhteistyö ja tehtäväjako niiden välillä oli vähemmän sitovaa ja alkoi myöhemmin. Kotitaloustuotteiden tuotannossa näkyi kuitenkin selvästi erikoistuminen ja työnjako lasitehtaiden välillä. Ilmeisesti kotitaloustuotteiden ”työnjako” määrittyi jotenkin luonnostaan, sillä Iittalan isännöitsijä Söderström on kertonut haastattelussa Iittalan päätyneen tuottamaan pääasiassa kirkasta lasia siksi, että julkisesta näkyvyydestään huolimatta värillisen lasin osuus myynnistä oli vain noin viisi prosenttia. Söderström kertoo Nuutajärven ja Riihimäen lasin olleen tyytyväisiä siihen, että Iittala lähes lopetti värillisen lasin tuotantonsa. Toisaalta myös yhteisen sopimuksen kautta erikoistuminen lasitehtaiden välillä (mm. hionta ja puristelasi) koetiin tarpeelliseksi. Söderströmin mukaan Gunnar Ståhle Arabiasta vaikuttaa suhtautuneen kilpailua rajoittavaan sopimiseen negatiivisesti. Vaikka A. Ahlström osakeyhtiön ja Riihimäen Lasi Oy:n välisestä työnjaosta on kirjallinen sopimus, Wärtsilän ja Ahlströmin välillä oli ainakin Håkan Söderströmin mukaan ilmeisesti vain suullinen sopimus.[209]

Yhteistyösopimukset ja muut, toimialan sisäiseen tuotantorakenteen rationalisointiin tähdänneet sopimukset ovat kiinnostavia myös kehittyvän kartellilainsäädännön näkökulmasta. Ennen toista maailmansotaa toimialojen kartellit, erityisesti hintakartellit, olivat yleisiä lähes kaikilla tuotantosektoreilla, niin myös lasiteollisuudessa. Toisen maailmansodan jälkeen kartelleja alettiin kuitenkin rajoittaa, jolloin yhteistyömuodoksi tulivat pääsääntöisesti yhteiset myyntikonttorit. Hintojen yhdenmukaisuudesta sen sijaan piti huolen ensin sodanjälkeisen jälleenrakennusjakson hintasäännöstely ja sen jälkeen inflaation estämiseen tähdännyt yleinen hintasäännöstely, joka tosin jätti osan lasiteollisuudesta ulkopuolelleen.

---

[207] SLA, Riihimäen Lasi RiLasi Oy:n toimintakertomus 1911–1966. Originaalit Ahlströmin arkistossa Noormarkussa. *Kertomus Riihimäen Lasi OY:n toiminnasta 1.4.1961–31.3.1962*.
[208] Koivisto, Kaisa (1989) 19, 21.
[209] SLA: Håkan Söderströmin haastattelu 4.8.1998, haastattelijoina Kaisa Koivisto ja Uta Laurén. Suullisen sopimuksen osalta Söderström viittaa haastattelussa Arabian myyntipäällikkö Holger Carringiin. Sopimusehdotukset Ahlströmin ja Riihimäen Lasin välillä: SLA, 44 A4 Yhteistyösopimusehdotuksia Riihimäki, Iittala, Karhula, *Ehdotus yhteistyösopimukseksi Riihimäen Lasio Oy:n kanssa*, 3.10.1960.

Lasiteollisuuden sisäiseen työnjakoon liittyvissä päätöksissä liikutaan vanhan kartellitalouden ja ”vapaan” markkinatalouden murroksessa. Teollisuusliittopohjainen yhteistyörakenne murtui vähitellen, kun yritysten vahvuudet sekä toisaalta innovatiivisuus ja muuntautumiskyky eivät kyenneet tuomaan tuotannollisesti kannattavaa ratkaisua. Aineistosta nouseva rationalisointipuhe peittää alleen yritystoiminnan vakavammat ongelmat, kuten sen, että yhteistyö ei voinut perustua pelkästään irrallisiin sopimuksiin, vaan tarvittiin syvempää yhteistyötä. Tuontilasi oli myös valloittanut erityisesti suurkeittiöiden käyttölasin, joka vielä osittain 1960-luvulla oli kotimaisten lasitehtaiden hallussa. Lasiteollisuuden yhteistyöjärjestelyt sitoutuvat tutkimuksen pääkohteena olevaan Arabiaan Nuutajärven kautta, jolla oli olennainen rooli Wärtsilän kulutustavararyhmässä ja sen kautta Arabian koordinoimassa markkinoinnissa. Lasiteollisuuden toimialan kartellimainen yhteistyö sivuaa myös laajemmin suomalaisen suurteollisuuden sisäistä työnjakoa ja mahdollisia yhteistyötapoja. Ainakin yhteistyöllä oli toimialan sisäisiä kilpailukykyvaikutuksia sekä heijastuksia myös strategiaan. Koko toimialan kartellisoitunut työnjako realisoituu vuonna 1987, jolloin koko suomalainen käyttö- ja taidelasituotanto päätyi yhteen yritykseen.

Kiinnostavalla tavalla lasiteollisuudenkin kehitykseen toisen maailmansodan ja sen jälkeisten vuosien aikana vaikutti hintasäännöstely talouslasissakin 1950-luvun alkuun asti. Maailmansodan jälkeinen hintasäännöstely oli 1960-luvulle tultaessa purettu pääosin lasi- ja keramiikkateollisuuden tuotteista. Tämän jälkeen inflatorinen kehitys johti suuriin hinnankorotuksiin ja puolestaan 1960-luvulla hintoja säädeltiin ajoittain. Esimerkiksi vuoden 1967 devalvaatio siirsi kotitaloustuotteet lyhyeksi ajaksi hintasäännöstelyn piiriin. Reijo Ahtokari on kuvannut tutkimuksessaan, että 1970-luvulla talouden inflatorinen kehitys vaikutti lasiteollisuuteen ja keraamiseen teollisuuteen keskimäärin enemmän kuin muihin teollisuudenaloihin. Tämä esimerkiksi energian ja raaka-aineiden hinnannoususta aiheutunut kustannuspaine heikensi koko teollisuudenalan kilpailukykyä.[210] Kaisa Koivisto on Karhulan lasitehdasta koskevassa tutkimuksessaan kuvannut toisen maailmansodan jälkeistä muutosta lasitehtaan tuotannossa. Erityisesti pakkausteollisuudessa työvoimapulan takia siirryttiin nopeasti täysautomaattiseen tuotantoon. Tuotannon rationalisoinnista tuli keskeinen osa koko teollisuudenalan toimintaa. Rationalisoinnin tuloksina olivat paitsi valmistuksen nopeutuminen, tuotteiden ominaisuuksien kehittyminen tehokkaammiksi ja tuotteita käyttävän teollisuuden odottama laadun paraneminen.[211] Edellä kuvatun lasitehtaiden kartellimaisen toiminnan kautta tapahtunut toimialarationalisointi liittyy myös Arabian asemaan. Se ennakoi lasikeraamisen toimialan muutosta, jossa Arabia on mukana.

[210] Ahtokari, Reijo (1981) 76–79.
[211] Koivisto, Kaisa (1989) 18.

4 OMISTUSJÄRJESTELYT JA STRATEGISEN SUUNNITTELUN AMMATTIMAISTUMINEN ARABIALLA

Yksi liiketoimintahistorian keskeisiä kysymyksiä on yritysmuodon ja omistuksen vaikutus yhtiön menestykseen. Omistuksen ja muiden vastaavien organisaation rakenteeseen liittyvien järjestelyjen, kuten yhteistyösopimusten, asema yrityksen strategisessa suunnittelussa ovat tutkimukseni kohteena. Organisatorishallinnollisilla päätöksillä tavoitellaan myös nykytilan muuttamista strategian mukaiseen suuntaan. Tätä näkökulmaa tukee se, että Arabialla ja Nuutajärven lasilla ei ollut itsenäistä asemaa, vaan osana Wärtsilää ne oli valjastettu myös hallinnon ja omistusjärjestelyiden osalta osaksi strategista suunnittelua.

Omistukseen liittyvillä strategisilla päätöksillä on vaikutus niin tuotannon suunnan muutokseen, kasvuun ja uudistumiseen. Omistajanvaihdokset, yritysostot ja erilaiset hallinnolliset, usein toimialarationalisointiin tai kilpailukyvyn parantamiseen liittyvät yritysjärjestelyt ovat lasikeraamisella toimialalla yleisiä (ks. luku 3). Taustalla on toimialan suhdanneherkkyys, yritysten pieni koko tai, kuten Arabialla, vähäinen taloudellinen merkitys suuressa konsernissa. Tutkimuksen käsitteellisestä näkökulmasta omistusjärjestelyt ja myös yrityksen sisäiset organisaatiomuutokset voivat määrittyä lähtökohdiltaan eksploratiivisiksi, kun niissä on selkeitä uudistumiseen ja esimerkiksi tuotantosuunnan muutokseen tähtääviä strategisia tavoitteita. Suurimmalla osalla organisaatiota ja omistusta koskevista strategisista päätöksistä on tavoitteena vahvuuksia yhdistämällä luoda eksploitatiivisia vaikutuksia, joilla tuetaan strategian innovatiivisia uudistumiseen pyrkiviä tavoitteita.

4.1 SUURI MURROS ARABIALLA: ARABIAN JA RÖRSTRANDIN EPÄONNISTUNUT LIITTO 1975–77

Ruotsalaisen Rörstrandin vuonna 1873 perustaman Arabian asema oli koko historiansa ajan ollut liikkeessä. Muualla Euroopassa oli käynnissä jo maailmansotien välisenä aikana alkanut posliiniteollisuuden keskittyminen, mikä näkyi entistä vahvempina kilpailijoina kansainvälisillä markkinoilla. 1960-luvun lopulta alkaen Suomessakin puhuttiin avoimesti posliinialan heikkenevistä vientimarkkinoiden kilpailukykynäkymistä. Kansainvälinen kilpailu posliinimarkkinoilla oli markkinoiden vähittäisen vapautumisen myötä alkanut kiristyä, ja Arabia oli mukana tässä vientimarkkinaosuuksien metsästyksessä. Kansainvälisen kilpailun ja taloussuhdanteiden kiristyminen 1970-luvun alussa ajoivat Arabian ja Rörstrandin rationalisoinnin ja kilpailukyvyn parantamisen nimissä hakeutumaan yhteen. Suomalaisesta näkökulmasta

Rörstrandilla oli kokemusta kilpailullisista Ruotsin markkinoista ja myös kannattavuuskriisinhallinnasta, mikä avasi myönteisiä näkymiä yritysten tuotannon ja toimintojen samankaltaisuuksien yhdistämisessä. [212]

Wärtsilä ja ruotsalainen Upsala-Ekeby Ab solmivat kesäkuun 28. päivänä 1974 yhteistyösopimuksen. Vaikutuksiltaan sopimus oli kuitenkin paljon enemmän kuin pelkkä yhteistyösopimus. Sen seurauksena Arabian liiketoiminta, strategia ja koko tulevaisuus muuttui odottamattomasti ja samalla merkittävästi.[213] Wärtsilän vuoden 1974 toimintakertomuksessa yhteistyö rinnastettiin muissa, perinteisissä posliininvalmistusmaissa tapahtuneeseen keskittymiseen.[214] Arabia-Rörstrand-sopimus[215] solmittiin AB Rörstrand Porslinsfabrikerin kokonaan omistaneen Upsala-Ekeby Aktiebolagetin välillä. Organisatorisesti sopimus muodosti erillisen osakeyhtiö Oy Arabia Ab:n[216], josta Wärtsilä omisti 90,9 prosenttia ja perustettu uusi, suomalainen yhtiö, Oy Arabia-Rörstrand Ab, 9,1 prosenttia. Vastaava toimenpide suoritettiin myös Ruotsissa, jossa Rörstrandista, Geflestä ja Hackeforsista muodostettiin uusi yhtiö, Rörstrand AB, josta Upsala-Ekeby AB omisti 90,9 prosenttia ja 9,1 prosenttia Oy Arabia-Rörstrand Ab.[217] Uuden yhtiön 1000 osakkeesta Upsala-Ekeby omisti puolet, Wärtsilä 499 ja Wärtsilä Ömsesidiga Försäkringsbolaget yhden osakkeen. Vakuutusyhtiöllä ei kuitenkaan ollut oikeutta osallistua päätöksentekoon eikä käyttää ääntään. Näin valta siirtyi käytännössä Ruotsiin.[218] Kiinnostavaa on kuitenkin se, että järjestelyä tehtäessä pidettiin huoli siitä, että esimerkiksi Oy Arabia Ab:ta, joka oli niin sanottu vaaraton yhtiö, ei voi kaapata. Arabian omistuksesta vain 20 prosenttia sai olla ulkomaalaisessa omistuksessa.[219] Käytännössä vain se, että Wärtsilä olisi halukas myymään yrityksen ja valtioneuvosto hyväksyisi ulkomaalaispykälän poistamisen Arabian yhtiöjärjestyksestä, olisi tehnyt mahdolliseksi Oy Arabia Ab:n siirtymisen ulkomaalaisomistukseen.[220] Järjestelystä tehtiin siis turvallinen ja kohtalaisen helposti purettavissa oleva toimenpide. Voittovarat päätettiin jakaa tasan sopijayhtiöiden välillä ja ne päätettiin jakaa konserniavustuksina, osinkoina tai

[212] Saviseppo 5/1974, 2–3.
[213] Sopimuksesta ja sen seurauksista Nyman, Hannele (1996) ja Fellman, Susanna (2007). Myös *Nuutiset* 3/75 Arabiaan Nuutajärven Lasista vuonna 1975 toimitusjohtajaksi siirtyneen Göran Anderssonin artikkeli *WN:a ei kaapata*.
[214] Oy Wärtsilä Ab, Toimintakertomus 1975, 3.
[215] Avtal mellan Upsala-Ekeby Aktiebolag och Oy Wärtsilä Ab, Helsingfors den 28 juni 1974.
[216] Arabiasta tuli siis tavallaan Wärtsilästä irrallinen, itsenäinen yhtiö, jonka päätöksenteko oli käytännössä siirretty ruotsalaisen ja suomalaisen omistajan yhteiselle yritykselle. Omistuksen muutos näkyy kiinnostavasti myös Oy Wärtsilä Ab:n toimintakertomuksissa, joissa vuonna 1975 Oy Arabia Ab:n toimintaa ei käsitelläkään enää osana posliini- lasi-, emali- ja muovitehtaita, joihin kuuluivat kotitalousektorilta Nuutajärven lasi ja Järvenpään Emali. Omistuksen muutoksella oli siis selvästi vaikutus myös sen markkinoinnillisen yhteistyökokonaisuuden näkemiseen, johon oli pyritty edellisinä vuosina.
[217] Oy Wärtsilä Ab, Toimintakertomus 1974, 3.
[218] Oy Wärtsilä Ab:n vuoden 1974 toimintakertomuksessa tätä vallan käytännöllistä siirtymistä ruotsalaiselle omistajalle ei mainita lainkaan. Päinvastoin siinä korostetaan omistuksen jakautumista tasan. Toimintakertomuksessa odotukset ovat korkealla: ”*… Yhdistämällä ryhmän markkinointikanavat ja eliminoimalla päällekkäistuotantoa voidaan pitkällä tähtäyksellä saavuttaa merkittäviä etuja. Sopimus on siten omiaan turvaamaan Arabian aseman yhä kiristyvässä kilpailutilanteessa, samalla kun sopimuksessa on kiinnitetty huomiota Arabian omaleimaisuuden säilymiseen*”, Oy Wärtsilä Ab, Toimintakertomus 1974, 3.
[219] Ks. Ekholm, Laura & Hjerppe, Riitta (2019) *Ulkomaiset yritykset Suomessa – toiveet ja pelot*.
[220] Saviseppo 2/1975, 14.

muuten yhtiöiden sisällä. Yhteisyrityksen yhtiöjärjestykseen liitetty ulkomaalaispykälä esti sen, että yritys voisi siirtyä ulkomaalaisomistukseen. Varsinkin suomalaisessa lehtikirjoitteluissa epäiltiin, että koko hankkeen taustalla olisi ollut ruotsalainen Euroc-konserni, jonka arveltiin havittelevan Upsala-Ekeby-omistuksensa kautta myös Arabian liittämistä sementti- ja rakennusaineteollisuuteen keskittyvään yhtiöönsä. Tämän huhun Arabian toimitusjohtaja Göran Andersson kuitenkin katkaisi toteamalla, että Eurocilla ei ole intressejä taloustavaramarkkinoille.[221]

Yhteistyö koski siis lähinnä kahta yritystä, Arabiaa ja Rörstrandia. Wärtsilän yrityksistä hankkeessa oli siis mukana vain Arabia, eivät Nuutajärven lasi ja Järvenpään emali, vaikka niiden markkinointi ja osin tuotesuunnittelukin nivoutui läheisesti Arabiaan ja sopimuksen jälkeen niiden markkinointi tapahtui osittain uuden yhtiön puitteissa. Ruotsista oli kuitenkin mukana kaikkiaan kolme tehdasta, Ab Rörstrands Porslinsfabriker, Gefle Porslinsfabrik Ab ja Hackefors Porslin Ab, jotka tulivat tuotannollisina yksiköinä sopimuksen piiriin. Näistä suurin oli luonnollisesti sekä fajanssia että kivitavaraa valmistava Rörstrand, jossa oli yhdistymishetkellä noin 580 työntekijää. Gävlen tehtaalla valmistettiin fajanssia ja siellä oli noin 200 työntekijää. Hackefors oli pieni, ainoastaan noin 40 hengen tuontiposliinin koristeluyksikkö. Rörstrandin ja Gäflen liikevaihto vastasi Arabian taloustavaratuotannon liikevaihtoa, kappale- ja tonnimäärässä ne olivat yhteensä Arabiaa pienempiä. Tehtaiden modernisointi oli Ruotsissa kuitenkin Arabiaa pidemmällä.[222] Omilla kotimaan markkinoilla Arabialla oli noin 50 prosentin osuus ja Rörstrandilla Ruotsin markkinoista vain noin 30 prosenttia. Arabialla oli Ruotsin ja pohjoismaisten lähimarkkinoiden lisäksi merkittävää vientiä myös Saksaan ja Yhdysvaltoihin.

Osapuolet kirjasivat sopimuksen tärkeimmäksi syyksi rakennerationalisoinnin. Liittymisen tavoitteena oli hyödyntää resursseja sekä kehittää ja rationalisoida kotitalousposliinin tuotantoa. Sopimukselta odotettiin myös etuja markkinoinnin ja tuotteiden jakelun näkökulmista. Sopimusosapuolet perustelivat ratkaisua myös sillä, että yhtiöiden tuotanto-ohjelmat olivat samankaltaiset, molempien osuus kotimarkkinoiden myynnistä oli huomattava ja molemmilla oli merkittävää ulkomaankauppaa. Tuotanto tehtaiden välillä jaettiin siten, että fajanssi (flint) ja posliini (fältspat) tuotettiin Rörstrandilla ja kivitavara ja muu kertapolttoinen tuotanto periaatteessa kokonaan Arabialla. Näin osa tuotteista siirtyisi sopimuksen mukaisesti tuotantoon toisessa maassa. Jatkossa myös lasin, emalin ja ruokailuvälineiden tuotanto nähtiin

[221] *Nuutiset* 3/75, 3. Euroc haki kasvua lähinnä rakennustuoteteollisuudessa, erityisesti sementtiteollisuudessa. Vuonna 1994 Eurocin yhteistyö tiivistyi omistuksellisesti Partek/Metran kanssa. Ks. Dahlström, Malin (2015) Konkurrens, samarbete och koncentration. Kalkstens-och cementindustrin i Sverige 1876–1982, 238–250.

[222] *Arabian tulevaisuudesta. Rörstrandin kanssa tapahtuva yhteistyö*. Toimitusjohtaja Fjalar Remmelin artikkeli, Saviseppo 5/1974.

mahdollisena liittää sopimuksen piiriin. Yhteistyöyrityksen investointisuunnitelmassa oli myös uuden kivitavaratehtaan rakentaminen Arabian tehtaan läheisyyteen.[223]

Yhteistyön pyrkimyksenä oli ”… luoda voimakas kilpailukykyinen organisaatio, joka pystyy markkinoimaan tehokkaasti ja käyttämään tuotantoedellytyksiä mahdollisimman edullisesti.”[224] Perimmäisenä syynä voidaan kuitenkin pitää tarvetta reagoida muualla Euroopassa tapahtuneeseen posliiniteollisuuden keskittymiseen; pienen yrityksen oli yksin vaikea selviytyä vientimarkkinoilla voimakkaita kilpailijoita vastaan. Yhteispohjoismaisen yhteistyön tavoitteena oli myös tuotannollisten päällekkäisyyksien poistaminen. Yhteistyöhankkeen luomisesta puhuttiin myös ulospäin lähinnä rationalisointihankkeena eli käytännössä yhteispohjoismaisen toimialarationalisoinnin käynnistämisestä.[225]



Kuva 2 Arabian tehtaanportti 5. huhtikuuta 1975. Kuva on otettu uutisointia varten silloin, kun tehtaalla päätettiin lopettaa perinteinen polttotiilien valmistus. Jarmo Matilainen/HS/ Lehtikuva

[223] Yhteisyrityksen kokouspöytäkirjat *AA, Arabia-Rörstrand Wärtsilä-Höganäs 1975–78 GA*.
[224] Saviseppo 5/1974.
[225] Toisin kuin esimerkiksi vuonna 1984, jolloin Arabian tehtaanjohtaja Harry Blomsterin suunnitellessa Arabian ja Rörstrandin työnjakoa sen jälkeen, kun Rörstrand oli siirtynyt Wärtsilän omistukseen. Tuolloin Blomster puhui – nykyaikaisen liikkeenjohdon termein – yritysten strategisen aseman määrittelystä ja suunnitteluprosessia hän kuvasi ideakeskeiseksi sen sijaan, että olisi puhunut systeemikeskeisyydestä, AA, Harry Blomsterin aineisto, 1984–86, orig. *Rörstrandin haltuunotto: Strategisk planering* 26.1.1984.

Vallan jakautuminen suomalaisten ja ruotsalaisten kesken muodostui hankkeen suurimmaksi ongelmaksi. Arabia-Rörstrandin toimitusjohtajaksi valittiin ruotsalaisen osapuolen edustaja Erik Hammerlund. Perustetun yrityksen hallituksen puheenjohtajaksi sen sijaan valittiin Wärtsilän toimitusjohtaja Svante Norrby. Korkein johto oli siis jakaantunut tasan, vaikka Norrbyn valintaa itse Arabian sisäisen toimivan johdon ulkopuolelta voisi kritisoida, sillä hänen asemansa Wärtsilän lakiasiainosaston johtajana oli kaukana siitä asiantuntemuksesta, jota vahvassa muutoksessa olevat alan kansainväliset markkinat olisivat edellyttäneet. Norrbyn valinta heijastaa pikemminkin kansainvälistyvää Wärtsilän konsernitason johtamisstrategiaa kuin designtoimialan osaamisen hyödyntämistä. Arabia-Rörstrandin muu ylin johto oli jaettu tasan suomalaisten ja ruotsalaisten kesken. Yhdistymiseen liittyvä tuotannollinen, rajat ylittävä rationalisointitavoite ja valikoiman supistamiseen tähtäävä strategia teki markkinointijohtajaksi Rörstrandista valitusta Sven Backmanista tärkeän vaikuttajan uudessa organisaatiossa.



Kuva 3 Arabian ja Rörstrandin yhteistyön aikana Arabian tehtaalla siirryttiin pääasiassa kivitavaran valmistukseen. Aikaisemmin muotoiltuihin astiastoihin haettiin variaatiota uusila koristeilla. Kuvassa on Ulla Procopén suunnittelma S-mallin astiasto Raija Uosikkisen suunnittelemalla Ruija-koristeella. *Apu*, 23.04.1976, nro 17, s. 45.

Ruotsalaisten ja suomalaisten yritysten välillä tapahtuvassa yhteistyössä on toistuvasti ollut syynä suomalaisen osapuolen kannattavuuskriisi, niin myös

Arabian ja Rörstrandin välillä. Tässä yhteistyössä kuitenkin usein unohdetaan se, että Rörstrandilla oli tahollaan samanlainen ongelma ja lisäksi sillä oli suuria toimitusvaikeuksia. Yritysten välisen rationalisointisuunnitelman mukaisesti Arabia joutui karsimaan tuotannostaan malleja kovalla kädellä, ja korkeampilaatuisten tuotteiden valmistaminen joko lakkautettiin kokonaan tai se siirrettiin Ruotsiin. Vaikka Arabian tuotantoon jääneen kivitavaran kysyntä oli tasaista ja ajan hengen mukaista, Arabiassa ei sopeuduttu ruotsalaisen osapuolen ylivaltaan ja siihen, että Rörstrandista tullut yhteisyrityksen johto oli tekemässä tasavertaisista kumppaneista eriarvoisia – itsestään lippulaivan ja Arabiasta massatuotteiden liukuhihnan. Arabialla alettiin suunnitella uusia koristeita aikaisemmin muotoiltuihin kivitavaratuotteisiin ja markkinoida niitä osana kaunista ja toimivaa kotia (ks. kuva 3).

Hannele Nyman on tutkimuksessaan kuvannut sitä, miten valta ajautui ruotsalaisille tai miten ruotsalaiset ottivat perustetussa yhteisyrityksessä vallan. Arabian kannalta vaikein kysymys oli valikoiman supistaminen. Tuotevalikoiman karsinnassa keskeinen henkilö oli Rörstrandilla karsinnan jo aikaisemmin toteuttanut Sven Backman Arabia-Rörsrtrandin markkinointijohtajana. Tavoite suuren yleisön tunnistamasta ”Arabia-leimaisuudesta” ei painanut vaakakupissa, sillä karsinnan periaatteena oli lähinnä kustannustason alentaminen ja sen kautta tavoiteltu myynnin ja markkinoinnin edistäminen, kannattavuuden parantaminen.[226] Arabian tuotevalikoimasta karsittiin siis kalleimmat ja halvimmat tuotteet.[227] Molemmilla tahoilla huomattiin kuitenkin nopeasti, että rationalisoinnin ja toisaalta vahvoihin kotimaisiin markkinoihin nojautuvien yritysten oman, erillisen yrityskuvan ylläpitäminen oli toimenpiteiden jälkeen mahdotonta, ellei suuntaa muuteta. Niinpä Svante Norrbyn ja Erik Hammerlundin tapaamisessa 14. heinäkuuta 1976 sovittiin siitä, että emoyhtiöiden täytyy jatkossa toimia omina yrityksinään. ArabiaRörstrand oli vain yhteistyöryhmä, jota he kuvasivat sanoilla *joint venture* ja jonka toiminta odotetulla – ja toivotulla – tavalla oli epäonnistunut.[228] Tässä vaiheessa hanketta ei kuitenkaan haluttu vielä purkaa, vaan yhteistyömuotojen kehittämistä päätettiin jatkaa. Hankkeen ylle alkoi kuitenkin tulla ylitsepääsemättömiä ongelmia. Hammerlundin 13. syyskuuta 1976 laatimassa muistiossa sävy oli jo katkera. Hän kirjoittaa: ”*Sinä aikana, kun teimme töitä yhdessä, saimme Arabian verenvuodon pysähtymään. Arabia ei ole enää vuotava haava.*” Vaikeudet olivat ajautuneet niin pitkälle, että Hammerlund toteaa tuotekehitystyön keskittämisen epäonnistuneen, myöskään yhteistä henkeä ei ollut syntynyt. Hän piti ainoana mahdollisuutena sitä, että yritykset toimivat kilpailun eliminoimiseksi yhdessä, mutta erikseen.[229]

---

[226] Nyman, Hannele (1996) 110; Oy Wärtsilä Ab, Toimintakertomus 1974 ja 1975.
[227] Oy Wärtsilä Ab, Toimintakertomus 1975, 28.
[228] AA, GA, AR-yhteistyöjakso, *Minnesanteckningar från sammanträffande mellan vice härads-hövdingen, direktör Svante Norrby och direktör Erik Hammerlund i Helsingfors onsdagen den 14 juli 1976*.
[229] ”*Under den tid vi arbetat tillsammans har vi stoppat blodflödet på Arabia, Arabia är inte längre ett blödande sår*.” AA, GA, AR-yhteistyöjakso, Synpunkter på samarbetet Arabia-Rörstrand, 13.9.1976. Arabian ja Rörstrandin tulehtunutta tilannetta yritti ratkaista myös Tukholmassa toimineen D. Carnecie & Co. investointiyhtiön Carl Langeskiöld, joka toimi Upsala-Ekebyn hallituksen puheenjohtajana. Hänen

Väliratkaisuksi valittiin vaihtoehto, jossa yhteisyrityksen toimitusjohtajuus lakkautettiin ja molempien yritysten toimitusjohtajat toimivat yhteisessä, yhteisyrityksen hallituksen alaisessa johtoryhmässä.[230] Suuri syy tyytymättömyyteen Hammerlundin asemassa yrityksen johdossa oli hänen taitamattomuutensa sovittaa eri roolejaan yhteen. Marraskuun alusta lähtien Erik Hammerlund siirtyi takaisin Upsala-Ekeby Ab:n toimitusjohtajaksi, ja markkinointijohtaja Sven Backman siirtyi muihin tehtäviin Upsala-Ekebyssä. Yhteisyrityksen hallituksen puheenjohtajaksi nimitetiin Wärtsilän Svante Norrby. Tärkeä siirto oli myös yhteisyrityksen Skandinavian ulkopuolisiin maihin suuntautuvan kaupan vientipäällikön siirtyminen Tukholmasta Helsinkiin.[231] Kun asiasta tiedotettiin julkisuuteen, suomalaisen osapuolen pitkäaikainen tyytymättömyys Hammerlundin ja Upsala-Ekeby-konsernin menettelytapoihin tuli esiin avoimesti ja kaunistelematta.[232]

Lopullista eroa enteili myös edellisen tilikauden voitonjaosta ja siirtymäkauden soveltamisesta syntynyt kiista, jonka yhteydessä Hammerlundin kielenkäyttö oli karkeaa ja suorasukaista ja josta tilintarkastajatkin olivat ymmällään.[233] Riita kiristyi Hammerlundin syyttäessä Wärtsilää voitonjakoa – siis yhtä yhteistyön keskeistä kohtaa – koskevasta sopimusrikosta kirjeessään 2. helmikuuta 1977.[234] Tankmar Horn valitteli Upsala-Ekebylle osoittamassaan kirjeessä Hammerlundin kirjeen epärakentavuutta ja torjui syytteet sopimusrikkomuksesta. Hornin mielestä yhteistyö oli kuitenkin tässä vaiheessa vakiintunut, eikä sitä kannattaisi vaarantaa ”yhden tahon” näkemysten perusteella.[235] Tällaista kantaa tuki myös Upsala-Ekebyn hallituksen puheenjohtaja Carl Langenskiöld, joka puhelinkeskustelussaan Svante Norrbyn

laatimassaan 9-kohtaisessa muistioissa käydään käsiksi erityisesti yhtiön johtajiston ja johtamisen uudelleenjärjestelyihin. Muistion lopussa hän toteaa: ”*Jag hoppas att vi genom vårt tillmötesgående i den delikata chefsfrågan kan komma ut ur det dödläge som alltfor länge rått i Gruppen*.” (AA, GA, AR-yhteistyöjakso, päiväämätön muistio) Wärtsilän toimitusjohtaja Tankmar Hornin tiukkasävyinen vastaus Langenskiöldin kirjeeseen osoittaa hyvin, että Wärtsilä oli saanut tarpeekseen asioiden hoidosta Arabia-Rörstrandissa. (AA, GA, AR-yhteistyöjakso, 24.9.1976 päivätty kirje).

[230] AA, GA, AR-yhteistyöjakso, Tankmar Hornin 24.9.1976 päivätty kirje Carl Langenskiöldille.

[231] AA, GA, AR-yhteistyöjakso, ArabiaRörstrand-ryhmän organisaatio, Göran Anderssonin laatima muistio, 3.11.1976.

[232] AA, GA, AR-yhteistyöjakso, vientipäällikkö Björn Owrenin viesti Göran Anderssonille 5.11.1976, lainaus Veckans Affärer -lehdestä.

[233] AA, GA, AR-yhteistyöjakso, Erik Hammerlundin kirje Oy Wärtsilä Ab:lle 7.12.1976; tilintarkastaja Joe Sundholmin (Colliander, Hallbäck & Sundholm revisionsbyrå) vastine ja kommentit Hammerlundin kirjeestä Oy Arabia-Rörstrand Ab:n hallitukselle 21.12.1976. Tilanne kärjistyi tältäkin osin niin pitkälle, että samana päivänä Sundholm irtisanoutui tehtävästään Oy Arabia-Rörstrand Ab:n, Oy Arabia Ab:n ja Rörstrand Ab:n tilintarkastajana kuvaillen tilannetta sanoin ”mission impossible”.

[234] AA, GA, AR-yhteistyöjakso, Erik Hammerlundin kirje Oy Wärtsilä Ab:lle 2.2.1977. Tilanteesta oli pyydetty jo vuoden 1976 lopulla uusia, tarkentavia lausuntoja tilintarkastajilta ELKA, Oy Wärtsilä Ab, Georg Ehrnrooth, Arabia-Rörstrand, *Till revisorerna i Rörstrand AB och Oy Arabia Ab, Helsingfors 1976-12-30*, allekirjoittajat Ingvald Ahlgren, Svante Norrby ja Georg Ehrnrooth. Tankmar Horn oli jo aikaisemmin ilmoittanut Uppsala-Ekeby AB:lle Wärtsilän kriittiset näkemykset tilintarkastajien arvioihin, ELKA, Oy Wärtsilä Ab, Georg Ehrnrooth, Arabia-Rörstrand, *Resultatavräkning i Oy Arabia Ab för år 1975 enligt avtal av 1974-06-28*, 28.12.1976.

[235] AA, GA, AR-yhteistyöjakso, Tankmar Hornin kirje Upsala-Ekeby Ab:lle 11.2.1977. Tässä vaiheessa Göran Andersson on ilmeisesti laatinut kuitenkin päiväämättömän suunnitelman toimenpiteistä, jotka on toteutettava, mikäli yhteistyöhanke päättyy. Hän on otsikoinut kirjeensä ”I fall samarbetet pajar…” Anderssonin ensimmäinen prioriteetti oli pohtia Rörstrandin vahvuuksia ja heikkouksia erityisesti tuotekehittelyssä, tärkeimmässä kilpailutekijässä.

kanssa osoitti luottamuspulansa Hammerlundia kohtaan.[236] Rörstrand ei ilmeisesti kaikin osin muutenkaan ollut toiminut Suomen markkinoilla perinteisten herrasmiessopimusten ja virallisten kirjallisten sopimusten mukaisesti. Esimerkiksi Rörstrand ei käyttänyt Suomen markkinoinnissaan Arabian mainostoimistoa, Viherjuurta. Tämä aiheutti kummastusta paitsi Arabian johdossa, myös mainostoimistossa.[237]

Valmistelut yhteistyöhankkeen purkamiseksi aloitettiin elokuussa 1977. Arabian asiakirjoissa lähes mässäiltiin yhteistyön purkamisen myönteisillä puolilla. Irrottautuminen tarkoittaisi, että Rörstrandin ja erityisesti Geflen posliinitehtaan huonosta taloudellisesta tilanteesta ja tappioista päästäisiin eroon ja että Wärtsilä välttäisi niistä koituvat tappiot. Myös sopimusosapuolia jäytäneet keskinäiset riidat loppuisivat, kun koko hanke purkautuu. Svante Norrby korosti myös sitä, että Arabialla olisi irrottautumisen jälkeen mahdollisuus käyttää parantunutta tuottavuuttaan täysipainoisesti hyväkseen. Arabian kolhiintuneen maineen kotimaassa arveltiin myös parantuvan Rörstrand-seikkailun jäljiltä nopeasti.[238] Arabian sisällä imago-ongelmien korjaamiseen oli tartuttu jo vuoden 1976 alussa, kun johtoryhmässä keskusteltiin yhteistyön negatiivisista vaikutuksista yhtiön julkisuuskuvaan. Tuolle haittapuolien listalle lisättiin esimerkiksi Kilta- ja Paratiisi -astiastojen sekä riisiposliinin valmistuksen lopettaminen, taideosaston supistaminen, yleensä kotimaisen tuotevalikoiman kaventuminen sekä erityisesti niin sanottu ruotsalaisvastenmielisyys.[239] Wärtsilän kotitaloustuotesektorilla Arabian ja koko ryhmän sekava tilanne näkyi esimerkiksi siinä, että Nuutajärven Lasin myyntiorganisaatio täytyi siirtää 1976 Helsingistä Nuutajärvelle, jotta valmistuksen, tuotekehityksen ja markkinoinnin yhteyksiä voidaan tehostaa – irrallaan Arabia-Rörstrandista.[240] Vuoden 1976 aikana listatut toimenpide-ehdotukset imagon nostamiseksi jäivät kuitenkin reunahuomioksi muiden, akuutimpien ongelmien keskellä.

Tiedote yhteistyöhankkeen purkamisesta vuodenvaihteessa 1977–78 annettiin lehdistölle 20.10.1977 otsikolla *Samarbetet ArabiaRörstrand – ändrad karaktär*. Siinä todettiin molempien yritysten alkavan toimia omina organisaatioinaan. Tiedotteessa kuitenkin kerrottiin teknisen ja tuotannollisen yhteistyön jatkuvan.[241] Tehtaanjohtaja Göran Andersson korosti laatimassaan selvityksessä tarvetta yritysjohdon nopeaan päätöksentekokykyyn lisääntyvien kysyntävaihteluiden ympäristössä. Keskusjohtoinen katto-organisaatio ei ollut kyennyt tähän. Andersson korosti myös Arabian menestymismahdollisuuksia osana Wärtsilää, jonka organisaatiossa se oli enää

[236] AA, GA, AR-yhteistyöjakso, Sammandrag av telefonsamtal mellan Carl Langenskiöld (CL) och Svante Norrby (SN) den 22.9.1977.
[237] AA, Arabian johtoryhmän pöytäkirjat 1975–76, 23.12.1976.
[238] AA, GA, AR-yhteistyöjakso, muistio Arabia–Rörstrand, 31.8.1977 SN/GM; Göran Anderssonin muistiinpanot.
[239] AA, Arabian johtoryhmän pöytäkirjat 1975–76, 12.2.1976.
[240] Oy Wärtsilä Ab, Toimintakertomus 1976, 23.
[241] AA, GA, AR-yhteistyöjakso, ArabiaRörstrand, Press release 20.10.1977.

muodollisesti itsenäinen tytäryhtiö mutta toiminnallisesti Wärtsilän teollisuusryhmä II:n yksi osa.[242] Wärtsilän toimintakertomuksessa yhteistyösopimuksen purkamista kuvataan neutraalisti: ”*… purettiin kolmivuotisen koeajan jälkeen vuoden 1977 lopussa*.”[243] Yhteistyön purkamista oli käsitelty Wärtsilän johdon tasolla lokakuun alkupuolella. Tuossa yhteydessä määriteltiin Wärtsilän kulutustavararyhmän tulevat toimintamuodot organisaation, yhteisten toimintojen (tuotekehityksen ja markkinoinnin) sekä Ruotsin ja Norjan markkinoiden jatkon osalta.[244] Vaikka yhteistyön purkaminen sopimuksen mukaisesti kolmen vuoden koeajan jälkeen oli yhteisestä sopimuksesta mahdollista, koko sopimuksen solmimista voidaan pitää jälkikäteen kyseenalaisena. Koeajan perusteena ollut talousnäkymien epävarmuus on käytännössä sama syy kuin syy sopimuksen purkamiseen: ”*Sopimuksen purkautumisen aiheuttavat lähinnä taloudellisen kasvun aleneminen ja sen mukanaan tuoma markkinatilanteen täydellinen muuttuminen*.”[245] Julkisesti sopimuksen purkamisen syyksi kerrottiin lähes sama kuin syy sen solmimiseen eli voimien yhdistäminen ja toimialarationalisointi pohjoismaisessa kilpailussa. Sisäisessä puheessa purkautumisen syiksi kuitenkin nousevat yritysten erilaiset toimintakulttuurit, riitaisa ilmapiiri asioiden yhteisessä sopimisessa ja suoranainen ristiriita vallankäytöstä.

Kun yhteistyöhanke purettiin, Arabia oli kuitenkin myös omasta mielestään hallinnollisesti vahva ja johtamiskulttuuriltaan uusiutunut (ks. seuraava luku). Yhteistyöhankkeen myönteisenä seurauksena voi pitää myös sitä, että emoyritykset säilyivät kuitenkin hallinnollisesti ja rakennerationalisoinnin nimissä toteutetuista uudistuksista huolimatta itsenäisinä[246]. Vaikka Arabiasta oli tulossa ”kakkosluokan” posliinitehdas, sen sisäinen kulttuuri kyettiin säilyttämään. Yhteistyöhanke oli myös sopimusteknisesti ja rakenteellisesti toteutettu sikäli harkiten, että sen purkaminen oli kummallekin osapuolelle juridisesti ja hallinnollisesti melko vaivatonta (ristikkäinen yhteisomistus alle 10 prosenttia). Sopimustasolla ero tapahtuikin sopuisasti.[247] Andersson oli joulukuussa 1977 kertonut Helsingin Sanomien haastattelussa myös uudesta

[242] AA, GA, AR-yhteistyöjakso, Arabian ja Rörstrandin yhteistyö, Göran Anderssonin muistio 21.10.1977.
[243] Oy Wärtsilä Ab, Toimintakertomus 1977, 37.
[244] ELKA, Oy Wärtsilä Ab, Georg Ehrnrooth, Arabia-Rörstrand, P.M. Oy Arabia Ab:s Notsjö Glas’ samt Järvenpää Emaljs verksamhet efter upplösningen av ”Arabia-Rörstrand avatalet”, 10.10.1977. Tämä asiakirja kertoo poikkeuksellisella tavalla Wärtsilän keskeisestä roolista erityisesti ison yhteistyöhankkeen purkautumistilanteessa. Kiinnostavaa on myös se, että tässä asiakirjassa kehotetaan organisaation ja yhteisten toimintojen käsittelyn jälkeen selvittämään suomalaisten tuotteiden valmistuksen siirtämistä halvemman kustannustason maihin. Perusteluna asian liittämiselle tähän asiakirjaan mainitaan: ”… Koska ongelma on yhteinen, voidaan se analysoida keskitetysti.” (”… Problematiken är gemensam och kan således analyseras centralt.”)
[245] Wärtsilä 7/1977, Arabia-Rörstrand-yhteistyösopimus purkautuu, 13.
[246] Emoyhtiöiden Upsala-Ekebyn ja Arabian toiminta itsenäisinä yrityksinä aiheutti myös ongelmia Arabia-Rörstrandin sisäisessä koheesiossa, sillä ruotsalaiset esimerkiksi käyttivät hyväkseen yhteistoiminnan ulkopuolelle rajattuja toimintoja ja samalla loivat eripuraisuutta osapuolten välille. Upsala-Ekeby osti vuonna 1975 lasiteollisuudessa toimineen Åfors-ryhmän, johon kuului neljä lasitehdasta (Kosta, Boda, Åfors ja Johansfors). Toinen käsi harjoitti yhteistyötä ja toinen rapautti yhteistyön henkistä ilmapiiriä. Ei olisi ollut mahdotonta, että myös Wärtsilä olisi ollut kiinnostunut ruotsalaisesta lasiteollisuudesta.
[247] AA, GA, AR-yhteistyöjakso, Förshandlingsresultat, 19 october 1977. Yhteistyöhankkeen purkamissopimuksessa sovittiin mm. kaikesta huolimatta pyrkimyksestä yhteistyöhön ja tietojen vaihdosta käynnistyneissä hankkeissa.

muotoilullisesta suunnasta, jossa haluttiin korostaa ”henkimaailman” puolta eli ”life styleä”, koristeellisuutta sekä panostusta lahja- ja koriste-esineisiin.[248] Yhteistoiminnan aikana johtamisessa oli tapahtunut oppimista uudenlaiseen strategiseen ajatteluun ja harkintaan, kipeät karsinnat yhtiön toiminnoissa oli saatu tehtyä pakon edessä, ja yrityksen sisällä kilpailukyvynkin arvioitiin parantuneen. Tuotannossa oli kuitenkin yhä ongelmana vaihteleva laatu eivätkä kansainväliset suhdanteetkaan olleet suosiolliset. Ero pahimmasta kilpailijasta ei kuitenkaan ollut helppoa, kun yhteistyöjakson aikana suurin osa liikesalaisuuksista oli ollut yhteistä tietoa. Arabialla oli edessä suuria uudistuksia, joista Göran Andersson nosti kriittisimmäksi kysymyksen yritysjohdon tehokkuudesta, kyvystä strategiseen johtajuuteen (ks. seuraava luku).[249] Vaikka niin Wärtsilän kuin Arabiankin johdossa koettiin pettymystä ja turhautumista yhteistyöhankkeen epäonnistumiseen[250], strategisen johtajuuden oivallukset olivat tulevien vuosien näkökulmasta tärkeitä. Hanketta voisi arvioida pikemminkin innovatiiviseksi eksploraatioksi kuin pelkästään vanhaan osaamiseen tukeutuvaksi. Yhteistyöhanke avaa myös strategisen suunnittelun arvioinnin keskeisen ongelman: ison mittakaavan strategisen hankkeen onnistumista on vaikea arvioida, kun tuo hanke kesti vain muutaman vuoden – vähemmän kuin normaali strategiakausi.

Vaikka Arabia oli ehkä tuotevalikoiman osalta kilpailukykyisempi kuin ennen uudistuksia, vientimarkkinoilla hintakilpailukyky oli heikentynyt yleisen talouskehityksen ja kustannustason nousu takia. Göran Andersson kirjoitti aiheesta pohdinnan Saviseppo-lehteen vuoden 1978 alussa. Arabian tuotteiden hinnat vientihinnat olivat vuosien 1973–1977 välillä nousseet jopa 150 prosenttia, kilpailijoilla keskimäärin vain 60 prosenttia. Keinoiksi parantaa kansainvälistä kilpailukykyä Andersson nostaa seuraavat: uusien tuotteiden tulisi olla kohonneen hintatason verran parempia kuin vanhat tuotteet, tuotekehitystä täytyi siis parantaa, vientimaissa täytyy kyetä alentamaan tuotteiden jakelukustannuksia ja tuottavuutta on lisättävä maltillisen palkkapolitiikan kautta. Devalvaatiokorttikin nousee Anderssonin kirjoituksessa esiin yhtenä vaihtoehtona.[251] Organisatorinen uudistus ja tuottavuuden parantamisen nimissä toteutettu kokeilu työnjaosta kahden maan välillä realisoitui siis hintakilpailukyvyn romahtamisena.

---

[248] Leppänen, Helena (1996) *Kyllikki Salmenhaaran aika 1963–1981*, 87. Leppänen siteeraa Leena Maunulan artikkelia *Arabia rakentaa uutta muotoilupolitiikkaa* … Helsingin Sanomissa 18.12.1977, johon oli haastateltu Göran Anderssonia.

[249] AA, GA, AR-yhteistyöjakso, päiväämätön muistio; AA, GA, AR-yhteistyöjakso, Vastauksia, Göran Anderssonin laatima lista *Mahdollisia kysymyksiä aiheesta Arabia-Rörstrand* 21.10.1977.

[250] Paavo Haavikko on kuvaillut Arabian ja Rörstrandin epäonnistumiseen johtanutta tilannetta lähes ambideksterisin sanankäänteinn: ”*… Silloin oli luotu kahdesta yhtiöstä kokonaisuus. Se oli kuin ihminen, joka on sekä oikea- että vasenkätinen, mutta yhtä vähän ihminen kuin kaksi yhtiötä voi työskennellä niin täydessä tasapainossa ettei ole päättäjää, kokonaisvaltaista ja tasapuolista, mutta niin että lopullisen päätöksenteon paikka ja tapa ovat tiedossa.*” Vaikka Haavikko viittaakin kaksikätisyyteen yleiskielen kontekstissa, kuvaus tiivistää yllättävänkin osuvasti hankkeen epäonnistumisen syitä ja sitä tilannetta, jossa kaksikätisyyden tasapainoa ei saavuteta. Haavikko, Paavo (1984) 177.

[251] Saviseppo 1/1978, 2, *Arabian kilpailukyky*.

Liiton purkautumisen jälkeisestä hengestä kertoo Wärtsilän johtokunnan pöytäkirjan evästys itselleen Arabian tulevaisuudesta: *"Mitä tulee Arabian toimintaan Rörstrandista irtautumisen jälkeen, täytyy korostaa, että Arabian on rakennettava oma tehokas organisaatio turvautumatta ulkopuolisiin voimiin. Arabian täytyy varustaa itsensä riittävillä henkisillä voimavaroilla varmistaakseen menestyksekkään liiketoiminnan eron jälkeen."*[252] Wärtsilän johtokunnan pöytäkirjasta voidaan lukea jonkinasteista sisäisen katumuksen henkeä siitä alennustilasta, johon yhteistyö oli ajanut Arabiaa. Toisaalta yhteistyöjakson ajoittuminen 1970-luvun öljykriisin ja syvään lamaan ei kerro täyttä totuutta siitä, millaiseksi yhteistyöjakso olisi suotuisammassa markkina- ja kustannustilanteessa parhaimmillaan muodostunut. Kontrafaktuaaliselta pohdinnalta vie kuitenkin pohjan se, että juuri vaikea sisäinen taloudellinen tilanne ajoi yritykset yhteistyöhön. Lisäksi yleinen talouden kriisi vaikeutti yritysten asemaa entisestään. Ambideksterisesti kansainvälinen yhteistyöhanke oli kuitenkin looginen, johdonmukaisesti valittu ja suunnitelmallinen strateginen toimenpide. Sillä pyrittiin laajentamaan Arabian tuotteiden markkina-aluetta ja kohentamaan tuottavuutta erikoistumisen kautta. Aika ei ollut kuitenkaan kypsä tällä tavalla toteutetulle kasvustrategialle etenkään Arabialle, joka oli toiminut lähes monopoliasemassa ja ainoana merkittävänä toimijana kotimaan markkinoilla. Arabian yli 50 prosentin osuus kotimarkkinoista oli rakennettu monipuolisen valikoiman varaan, eikä valikoiman supistuksia kyetty korvaamaan Rörstrandin tuotteilla, joihin suomalaisilla kuluttajilla oli ilmeisen varauksellinen suhtautuminen. Syytä varauksellisuuteen on vaikea arvioida, mutta Rörstrandin tuotteiden myynti pysyi syystä tai toisesta vähäisenä Suomen markkinoilla. Kaksikätisen strategisen kehikon näkökulmasta yhteistyöjaksolla ei kyetty markkinanäkökulmasta hyödyntämään kummankaan yrityksen vahvuuksia eikä luomaan innovatiivista, uudistavaa tuotantoa, vaikka kokonaisuutena yhteistyö olikin rohkea avaus. Yhteistyöjakson aikajänne oli kaksikätisen strategian toteuttamiseen liian lyhyt, kuten edellä todettiin.

Arabian hallinnollinen asema osana laajempaa organisaatiota muuttui jo ennen ArabiaRörstrand-liiton kariutumista, kun Wärtsilässä toteutettiin organisaatiouudistus keväällä 1976. Hallituksen jälkeen organisaation ylimmäksi elimeksi perustettiin sisäinen johtokunta, jonka johtoon tuli myös hallituksen puheenjohtajana toiminut Tankmar Horn. Pääjohtajan nimike muutettiin toimitusjohtajaksi. Sitäkin hoiti Tankmar Horn. Kotitalousryhmän näkökulmasta merkittävä valinta johtajistoon oli Kymi Kymmene Metallista Wärtsilään siirtynyt Tor Stolpe, joka tosin tullessaan Wärtsilään johti teollisuusryhmä I:tä, joka oli selkeästi metalli- ja rakennusteollisuuspainotteinen. Hallinnollisesti sisäisen johtokunnan nimittäminen organisaatioon oli kuitenkin monialayrityksen toiminnan kannalta keskeinen, osin innovatiivinenkin

[252] AA, GA, AR-yhteistyöjakso, *Direktionsmöte 10.10.1977, Utdrag ur protokoll 68/44-1977. "I fråga om Arabias verksamhet efter separeringen underströks kraftigt att Arabia självt bör bygga upp en effektiv egen organisation utan att ty sig till utomstående krafter. Arabia bör nu utrusta sig med tillräckliga andliga resurser för att säkerställa en framgångsrik verksamhet efter separeringen från Rörstrand."*

muutos. Se mahdollisti sen, että päätöksiä tehtiin ja niistä keskusteltiin monialaisesti, eri toimialojen näkökulmasta ja näitä näkökulmia yhdistämällä. Tällaista asennetta sisäiseltä johtokunnalta odotettiin organisaatiouudistusta toteutettaessa. Uuden organisaatiojaon tärkein uudistus oli yksiköiden uudenlainen ryhmittely.[253]

Tuotanto-organisaatio oli jaettu kolmeen ryhmään: telakkaryhmä, teollisuusryhmä I ja teollisuusryhmä II. Teollisuusryhmät rakentuivat aikaisemman perinteisen tuotantoteknisen ryhmittelyn, esimerkiksi raaka-aineperustainen silikaattiryhmä, sijaan markkinaperustaisesti ulkoisten, ryhmään kuuluvien yksiköiden yhteisten asiakasryhmien mukaisesti. Näin siis Arabia ja Nuutajärvi tulivat osaksi teollisuusryhmä II:ta, johon kuuluivat lisäksi muun muassa Järvenpään emali sekä Turun posliini. Vaikka ArabiaRörstrand ei organisaatiouudistuksen käynnistyessä kuulunutkaan ryhmään suoraan, käytännössä sitä koskeva päätöksenteko ja sen tuotteet kuuluivat tähän ryhmään. Ryhmää johti Georg Ehrnrooth. Asiakasperusteisen uuden organisaation tavoitteena oli vahvistaa koko ryhmän toimintakykyä, mitä tuettiin esimerkiksi siirtämällä ryhmille enemmän päätöksentekovaltaa ja vastuullisempia tehtäviä. Tankmar Horn perustelee organisaatiouudistusta sillä, että laajempi taloudellinen tilanne vaati pragmaattisia, tarkoituksenmukaisia toimenpiteitä Wärtsilän selviytymiseksi.[254] Todellisuudessa Arabian rooli Wärtsilässä pieneni ainakin osittain julkisen näkyvyyden osalta kahdesta syystä. Ensinnäkään sitä ei sijoitettu julkisesti uudessa organisaatiossa kumpaankaan teollisuusryhmään ja toisaalta ArabiaRörstrand ei tulosyksikkönä oikein voinutkaan sijoittua suoraan Oy Wärtsilä Ab:n ryhmärakenteeseen. Hornin puheenvuorossa nousee kiinnostavasti esiin myös huoli koko Wärtsilän selviytymisestä ja strategisen ajattelun vahvistamisesta myös yrityksen organisaation osalta.

ARABIAN ASEMA WÄRTSILÄLLÄ 1980-LUVULLA

Arabian ja Rörstrandin yhteistyöjakson jälkeen toiminta alkoi palata entisiin uomiinsa. Organisatorisesti kiinnostavaa on, millä tavoin Arabian asema heijastaa jatkuvasti muuttuvaa liiketoimintaympäristöä ja toisaalta emoyrityksen vallankäyttöä suhteessa Arabiaa kohtaan. Yhteistyöjakson aikana Arabia vahvisti itsenäisen tytäryhtiön asemaa ja toisaalta koko Arabian omistuksellinen asema oli aikaisempaan verrattuna hyvin monimutkainen Upsala-Ekebyn yhteisomistusjärjestelyjen takia. Vuonna 1981 Arabia kuitenkin sulautettiin suoraan osaksi emoyhtiötä.[255] Oy Arabia Ab lakkasi olemasta itsenäisenä yhtiönä ja sitä kutsuttiin Oy Wärtsilä Ab Arabiaksi, yhdeksi Wärtsilän tulosyksiköksi. Ainakin tuore tehtaanjohtaja Harry Blomster piti tätä muutosta tervetulleena ja hallintoa keventävänä ratkaisuna. Hän näki myös suorien yhteistyömahdol-

[253] Wärtsilä 3/1976, 6–7.
[254] Wärtsilä 3/1976, 6; Wärtsilä 5/1976, 12.
[255] Oy Wärtsilä Ab, Vuosikertomus 1981, 8.

lisuuksien lisääntymisen Wärtsilän sisäisessä organisaatiossa positiivisena tulevaisuuskuvana.[256] Voidaan ajatella, että Arabian sulauttaminen osaksi emoyhtiötä oli strategisesti luontevaa, sillä se oli joka tapauksessa Wärtsilän kulutustavararyhmän johtava ja ylivoimaisesti suurin tuotantoyksikkö. Vaikka Arabia oli kokonaan Wärtsilän omistuksessa, se oli päätöksenteossa pitkälti emoyhtiöstä riippumaton. Arabian sulauttaminen saattoi heijastaa Ruotsin suunnalla käynnissä olevia hankkeita, jotka johtivat myöhemmin Rörstrandin siirtymiseen Arabian omistukseen. Ilmeisesti Wärtsilä halusi nämä suunnitelmat ja niiden toteuttamisen suoraan hallintaansa.

Ratkaisu kohti pohjoismaista suurfuusiota, Ruotsin ja Suomen suurimpien posliini- ja keramiikkatehtaiden Rörstrandin ja Arabian yhdistymistä, sujui lopulta nopeasti. Huhtikuussa 1983 Blomsterin ja Upsala-Ekebyn Bengt Andreassonin välillä käyty puhelinkeskustelu paljastaa, että Blomster kertoi Wärtsilän halusta kasvaa Ruotsissa, mikä todennäköisesti tarkoitti pyrkimystä ostaa yritys tai sen yrityksen osa. Valikoiman puolesta Arabia myönsi olevansa törmäyskurssilla, samoilla markkinoilla Rörstrandin kanssa, mistä seuraa kamppailua markkinoista.[257] Puhelinkeskustelu paljastaa Arabian strategisen suunnan Ruotsin markkinoille tunkeutumisen tavasta. Jo vuoden 1983 syyskuussa allekirjoitettiin Upsala-Ekeby AB:n ja Wärtsilän välillä sopimus kaupasta, jolla talousposliinia valmistava Rörstrand sekä siihen liittyvä Hackeforsin tehdas siirtyvät Wärtsilän omistukseen, osaksi kulutustavararyhmää. Kauppaan kuului myös norjalainen markkinointiyhtiö. Ilmeisesti jo valmiiksi valmisteltuun suunnitelmaan perustuen myös tehtaiden tuotevalikoimaa alettiin yhdistää ja erityisesti vientimarkkinoinnin tehostumisesta odotettiin parannusta paikoillaan polkeneeseen tuloskehitykseen.[258] Kauppasopimuksen allekirjoittamisen jälkeen käynnistyi nopea selvitystyö siitä, miten Rörstrandin toimintaa jatketaan ja miten Rörstrandista saadaan kannattava osana Wärtsilää. Samalla myös pohdittiin Rörstrandin organisaation sopeuttamista Wärtsilän edellyttämään raportointi- ja suunnittelujärjestelmään.[259]

1980-luvun loppua lähestyttäessä Wärtsilässä tehtiin suuri strateginen suunnanmuutos. Päätös oli osittain huomaamaton, mutta liittyi keskeisesti siihen, miten Arabiaa voidaan ohjata, omistaa ja ehkä myös kaupata tulevaisuudessa. 16.12.1987 tiedotteessa kerrottiin Wärtsilän hallituksen ja johtokunnan periaatepäätöksestä, jolla Arabiasta jälleen tuli erillinen, Wärtsilän kokonaan omistama osakeyhtiö. Hallituksen puheenjohtajaksi valittiin Christian Andersson ja toimitusjohtajaksi Harry Blomster. Jokapäiväisen liiketoiminnan ja tuotannon kannalta muutos ei ollut suuri, mutta se merkitsi sitä,

[256] Saviseppo 5–6/1981, 2, Harry Blomster: *Paluu Wärtsilään*.
[257] AA, 1982–1983, HB, *PM, Telefonsamtal 13.4.1982, Bengt Andreasson, Upsala-Ekeby/HB*, 15.4.1982. Arabialla ja Rörstrandilla oli ollut kartellimainen yhteistyösopimus jo 1930-luvun lopulla (solmittiin 1937). Tuolloin sopimuksessa oli ajalle tyypillinen kotimarkkinasuoja. Kun Arabia vei kotitaloustuotteitaan Ruotsiin, Rörstrand hoiti tuotteiden välityksen eli käytännössä tuotteiden määrän ja sai päättää hinnoista. Ks. Fellman, Susanna (2006) *Utvidgad hemmamarknad eller språngbräda till Europa?*, 303.
[258] Oy Wärtsilä Ab, Vuosikertomus 1983, 8–9.
[259] Ks. esim. AA, HB, 1982–1983, *Kartläggning av Rörstrands situation*, 10.10.1983.

että Arabia ja Rörstrand-Gustavsberg olivat käytännössä nyt jälleen toisistaan erilliset ja siten myös erillään hallittavissa Wärtsilän Designor-ryhmän puitteissa. Toiminnallisesti Designor-ryhmän sisäiset ryhmästrategiat määriteltiin siten, että ne rakentuivat kahden erillisen yhtiön varaan.[260] Asiakkaille lähetetyssä tiedotteessa Blomster toteaa yksiselitteisesti: ”*Yhtiömuodon muutoksen tavoitteena on itsenäistää Arabian toiminta ja kehittää sen omaa yritykuvaa. Järjestely on yhteydessä Wärtsilän Designor-ryhmässä toteutettuihin voimavarojen keskittämisiin, joiden tuloksena Ruotsin posliiniteollisuus – Rörstrand ja Gustavsberg – ja Suomen lasiteollisuus – Iittala ja Nuutajärvi – ovat yhdistyneet omiksi yhtiöikseen.*” Myöhemmin tiedotteessa korostetaan vielä sitä, että Arabia kykenee paremmin keskittymään omaan toimintaansa ja panostamaan omiin asiakkaisiinsa.[261]

On vaikea arvioida, millaisia vaikutuksia Arabialla käytyyn strategiseen suunnitteluun ja puheeseen oli sillä, että ainakin Wärtsilän hallituksen puheenjohtajan katsauksessa Tankmar Horn korostaa, sitä, että Wärtsilän ja Valmetin välillä käytävän suuren ratkaisun rinnalla *”… Wärtsilän muiden teollisuusryhmien itsenäistyttäminen oman toimintansa kokonaishallintaan merkitsee konsernin omaksuman kokonaisstrategian johdonmukaista toteuttamista käytännössä*.” Teollisuusryhmien aseman itsenäistäminen liittyy suurempaan strategiseen linjanvetoon Wärtsilässä. Omalla kapealla liiketoimintasektorillaan kukin ryhmä tarvitsi uuden strategian mukaan joustavuutta, jotta se kykenisi saavuttamaan vahvan markkina-aseman kansainvälisillä markkinoilla ja ylläpitämään mahdollisuuden pitkän aikavälin kehitystyöhön ja kasvuun.[262] Vuoden 1986 jälkeen strategista suunnittelua tarkastellaan tämän linjauksen mukaisesti. Tutkimusaineisto ei anna suoraa vastausta siihen kysymykseen, antoiko tämä yllä oleva Wärtsilän hallituksen linjaus vapauden Designor-ryhmän itsenäiseen päätöksentekoon ja miten tämä strategian suunta vaikutti ryhmän liiketoiminnan tavoitteiden muuttumiseen. Ainakin Arabian ”uudelleenyhtiöittäminen”, eli käytännössä erottaminen siihen liitetystä Rörstrandista, oli strateginen siirtymä kohti uusia yhtiöjärjestelyitä. Yhtiöittäminen oli myös osa suurempaa Wärtsilä-konsernin strategista suunnitelmaa siirtymisestä matalaan organisaatioon, jossa päätöksenteko on ”*oikealla tasolla*”. Toteutetuissa toimialajärjestelyissä konsernin liiketoimintojen perusteita oli muutettu niin, että vuonna 1987 kaksi kolmasosaa konsernista oli yhtiöitetty. Teollisuusryhmien sisäiset johtokunnat ja toisaalta kunkin ryhmän johto toimivat kuitenkin konsernitason strategioiden puitteissa.[263] Strategioidenvälisestä voimasuhteesta ei aineiston perusteella voi tehdä johtopäätöksiä. Myös esimerkiksi perusta Arabian ja Rörstrandin yhtiöitten erottamiselle voidaan löytää kuitenkin esimerkiksi siitä, että jo 1970-luvun yhdistymispyrkimykset kertovat tarinaa siitä, että yhtiöiden histo-

[260] AA, HB, 1987, 88, 89, 90 Orig., *Arabia ja Designor*-ryhmä, 16.12.1987 (Christian Andersson).
[261] AA, HB, 1987, 88, 89, 90 Orig., *Arvoisa asiakkaamme*, 4.1.1988. Iittala ja Nuutajärvi olivat siis yhdistyneet vuonna 1987.
[262] Oy Wärtsilä Ab, Vuosikertomus 1986, 5, 26–27.
[263] Oy Wärtsilä Ab, Vuosikertomus 1987, 5.

riallisesti erilaisiksi muodostuneet rakenteet, strategiat ja organisaatiokulttuurit eivät sellaisenaan sopineet yhteen. Kahden keskenään kilpailevat yhtiön sulautuminen oli kivuliasta ja sen tulokset olivat turhauttavia. Ne aiheuttivat ristiriitoja jopa Arabian sisällä.

Arabian uusi hallinnollinen asema, itsenäinen Wärtsilän kokonaan omistama tytäryhtiö, vaati uudenlaista strategista suunnittelua. Ensimmäistä kertaa Wärtsilän omistukseen siirtymisen jälkeen vuonna 1947 Arabia joutui kantamaan itsenäisesti taloudellisen vastuun omasta toiminnastaan. Ennen vuotta 1988 Wärtsilän kulutustavararyhmä oli saanut monilta osin ”anteeksi” heikon tai tappiollisen tuloksen. Nyt tuota mahdollisuutta ei periaatteessa enää ollut, tai näin Arabian toimitusjohtaja ainakin antoi ymmärtää henkilöstölle suuntaamassa viestinnässään.[264] Pääkirjoituksen korvanneessa haastattelussa Saviseppo-lehdessä Blomster totesi jo vuoden 1988 alussa Wärtsilä-suhteen muutosta seuraavasti: *”Suhde on muuttunut, Wärtsilä edustaa omistajaa, jolla on oikeus vaatia panokselleen eli osakepääomalle kohtuullista tuottoa. Kiinteistön omistajana Wärtsilä taas haluaa kohtuullisen vuokran käyttämistämme tiloista.*”[265] Arabian toimitusjohtaja Harry Blomster kuvaa hallinnollisesti ja nykytermein omistajaohjauksen näkökulmasta yrityksen tilannetta siirtymisenä pääkonttorimaisesta ohjauksesta oman hallitustyöskentelyn suuntaan. Toimitusjohtaja kuvaa myös, että hallituksen kokoonpano kertoo ajattelutavan muutoksesta, jossa omistajan edustajien lisäksi on mukana laajempaa osaamista, toisiaan täydentäviä asiantuntijoita.[266] Hallituksessa oli mukana myös henkilöstön edustajia Blomsterin mukaan täysivaltaisina jäseninä.[267]

Itsenäinen asema saattoi kuitenkin lisätä Arabian organisaation jäykkyyttä, mitä pohdittiin myös Blomsterin haastattelussa vuoden 1988 alussa. Päätöksentekojärjestelmässä oli vähintään kaksi tasoa: Arabian hallitus ja Designor-ryhmän johtoryhmä. Edellä mainitulla Arabian hallituksella oli tehtävänään päättää isoista linjoista kuten strategioista, investoinneista, toimintasuunnitelmista ja toiminnan seurannasta. Designor-ryhmällä, johon siis Oy Arabia Ab:n lisäksi kuului yhä Rörstrand-Gustavsberg Ab, oli oma sisäinen johtokunta, jonka toimintaa johti Björn Chydenius, sekä johtoryhmä. Johtokunnan tehtävinä oli ryhmän strategioiden, investointien ja yhtiöiden toimintasuunnitelmien ”nivouttaminen”. Johtoryhmän puheenjohtajana toimi Christian Andersson. Johtoryhmän tehtäviä olivat ryhmän yhteiset, käytännön toimintaan ja periaatteisiin liittyvät asiat, joista Blomster antaa esimerkiksi tuotteiden vientijakelun periaatteet sekä molemmilla päämarkkina-alueilla markkinoitavien tuotteiden pohjaleimat. Rakenteellista jäykkyyttä ja valtasuhteiden mahdollista vaikeutta lisäsi liiketoimintoryhmäorganisaation suhde muuhun päätöksentekoon, erityisesti ero linjaorganisaation ja asia-

[264] Toimitusjohtajan pääkirjoitukset Saviseppo-lehdessä 4/1988, 1/1989, Huhtikuu-89 (erikoisnumero henkilöstölle).
[265] Saviseppo 1/1988, 3, *Keskeisiä kysymyksiä uudessa tilanteessa*.
[266] Saviseppo, Huhtikuu-89, 3.
[267] Saviseppo 1/1988, 3, *Keskeisiä kysymyksiä uudessa tilanteessa*.

kaseroihin perustuvan liiketoiminto-organisaation välillä. Blomsterin määritelmän mukaan uusi jako saattoi lisätä riskiä toimintatapojen välillä esimerkiksi siinä, miten vaikkapa tuotepäätöksiä koskeva päätöksenteko ja niiden strateginen merkitys välittyivät liiketoiminnoilta linjaorganisaatioon. Liiketoimintoryhmäorganisaation mahdollisuudet kannattavuuden lisäämiseen olivat kuitenkin näitä riskejä tärkeämpiä.[268] Tuotekehityksen ja strategisen suunnittelun välinen jäykkyys koettiin Arabian organisaatiossa jatkuvaksi ongelmaksi, johon yritettiin vaikuttaa tuotekehitysprosessia parantamalla ja ”strategisoimalla”. Laadukkaan tuotekehitysprosessin nopeuttaminen edellytti – tai olisi edellyttänyt – laadukkaan strategisen suunnitteluprosessin ohittamista.

Uuden hallinnollisen toimintastrategian jalkauttamiseksi Arabiassa oli vuosina 1988–89 käynnissä myös sisäisen markkinoinnin projekti, jossa uusi strategia ja tavoitteet käytiin läpi koko henkilöstön kanssa, jotta työskentely olisi motivoitunutta myös ”uudessa” Arabiassa. Erityisesti strategian ja liiketoimintojen liikeideoiden välittäminen organisaatiossa oli ensivaiheen tavoitteena.[269] Liiketoiminnallisesti tärkeimmät tavoitteet olivat tuloksellisen toiminnan tukeminen ja avoimen keskusteluyhteyden luominen yrityksen sisällä. Projektin välivaiheen tärkeimpänä tavoitteena oli luoda kaikille työntekijöille suunnattu *Arabia inspiroi* -vihko, jossa esitettiin konkreettisesti keskeiset tavoitteet ja toimintatavat. Projektin viimeisessä vaiheessa kunkin liiketoiminnon ydinryhmä kokoontuu käymään läpi sen omaa liikeideaa ja sen kehittämistä omassa työssä ja työympäristössä.[270]

4.2 STRATEGISEN SUUNNITTELUN MÄÄRITTYMINEN OSAKSI ARABIAN JOHTAMISTA 1970-LUVULTA

Tarkastelen seuraavaksi Arabian strategisen johtamisen periaatteita ja muutosta. Strategisen suunnittelun käytänteet ja termistö alkoivat vakiintua vuosittaisen suunnitteluun 1970-luvun alkupuolella. Arabian arkistoaineistossa on tästä kuitenkin vähän viittauksia kirjallisuuteen tai muihin auktoriteetteihin. Arvio perustuu myöhemmin käytävään keskusteluun ja arvioihin 1970-luvun puolivälissä. Käytännössä vasta Arabian ja Rörstrandin yhdistymiseen liittyvä strateginen suunnittelupuhe on selvästi alan liikkeenjohdon uusien virtausten läpäisemää. Organisaatio uusi strateginen tilanne tuntuu siis luoneen tarvetta myös uudenlaiselle strategisille suunnittelun välineille ja kielelle. Termistö oli kuitenkin hajanaista ja samoista strategiapuheeseen liittyvistä ilmiöistä saatettiin puhua päällekkäin eri käsitteillä. Hyvä esimerkki tästä on vuonna 1975 laadittu dokumentti *Arabian toimintapolitiikat*, jossa puhutaan markkinointistrategioista monikossa, markkinointipolitiikasta yksi-

[268] Saviseppo 1/1988, 3, *Keskeisiä kysymyksiä uudessa tilanteessa*.
[269] Saviseppo 1/1988, 4, *Keskeisiä kysymyksiä uudessa tilanteessa*.
[270] Saviseppo, Huhtikuu-89, 11, Markku Salimäen katsaus sisäisen markkinoinnin projektiin.

köllisenä kategoriana ja markkinoinnin periaatteista. Tarkemmin analysoituna kaikki edellä mainitut käsitteet kuvaavat markkinointistrategian kenttää, jota käsitteiden vakiintumattomuus sekä aikalais- että nykynäkökulmasta sekoittaa.[271] On myös mahdollista, että käsitteiden päällekkäisyyttä ei huomattu ja strategisen suunnittelun tehokkuus kärsi termien vakiintumattomuudesta.

Arabian asema suomalaisen suurteollisuuden näyteikkunana leimasi myös strategisen suunnittelun kieltä, kun johtoryhmässä esiteltiin *Arabian liikeideat ja strategiat* -niminen dokumentti. Siinä Arabian toiminnan tarkoitus jaettiin siinä kolmeen osaan: liiketaloudelliseen, kansantaloudelliseen ja asemaan Arabia-Rörstrand -ryhmässä. Kuvaavaa ajan hengelle on ylevä kansantaloudellisen aseman korostaminen ohi tuotannon niin, että kansantaloudellisesti korostettiin henkisten ja aineellisten voimavarojen käytön tehokkuuden lisäämistä kansantalouden perusvaatimuksen täyttämiseksi.[272] Vielä 1970-luvulla Arabian strateginen suunnittelu näyttääkin olleen ainakin väljästi sidoksissa emoyhtiö Wärtsilän kansalliseen ”tehtävään” osana harvalukuista suomalaista, kansantaloudellisesti merkittävää suurteollisuutta.[273]

Tarkastelelen seuraavaksi Arabia-Rörstrand -yhteistyökauden strategiakerronnan muutosta ja sitä, miten yllä esiin tuotu käsitteellinen määrittymättömyys otetaan haltuun ja muutetaan strategiaksi. Ajalle kuvaavaa on myös laajan koulutusjärjestelmän liittäminen strategisen suunnittelun yhteyteen. Kolmeen luokkaan jaettu koulutusohjelman runko tarjosi kaikille henkilöstöryhmille johtajista teknisiin työntekijöihin mahdollisuuden kehittää ammattitaitoaan. Yritystekniikan ja johtamistaidon kouluttajina olivat ylimmän johdon kohdalla Mec Rastor ja Lifim. Osastopäällikkötason johtamisvalmennuksessa oli neljä organisaatiota: Johtamistaidon opisto, SeFe, Insinööriliitto ja Mec Rastor. Työnjohtotason esimiesvalmennus hankittiin Johtamistaidon opistosta.[274]

Strategisten linjausten jalkauttaminen organisaatioon oli vaikeutunut vuoden 1975 aikana, kun keskijohdosta oli lähtenyt pois avainhenkilöitä, jotka oli luokiteltu ”parhaiksi kasvuvaran ja suorituskyvyn suhteen” eli henkilöiksi, joiden oli toivottu pysyvän Arabian henkilöstössä. Syyksi henkilöiden lähtöön nähtiin Arabian ”ankea aika”. Korkeatasoisen keskijohdon houkuttimeksi johtoryhmä jatkoi työtä erityisesti keskijohdon osaamisen ja aseman parantamiseksi. Tavoitteena oli kehittää keskijohdon kykyä johtaa oman sektorinsa tuotantotoiminnan lisäksi sen kehittämistä ja jalkauttaa ”tehtaan näkemyksiä” koko organisaation kehittämistyön osalta. Keskijohto nähtiin myös reservinä

[271] AA, Ledningsgrupp 1975–76, GA, *Arabian toimintapolitiikat*, 27.8.1975.
[272] AA, Ledningsgrupp 1975–76, GA, *Arabian liikeideat ja strategiat*, 27.8.1975.
[273] Tosin esimerkiksi vuoden 1977 yrityssuunnittelun yhteydessä Wärtsilän rooliksi Arabia-Rörstrand yhteistyössä nähtiin lähinnä vaikutus Suomen henkilöstöpolitiikkaan ja AR-hallitus puolestaan toimi operatiivisena hallituksena. Wärtsilä oli potentiaalinen lainansaannin lähde. AA, Yrityssuunnittelu 1977, GA, *ASYS 1977 Keskeiset ympäristötekijät 1–8*, 18.5.1977
[274] AA, Ledningsgrupp 1975–76, GA, *Oy Arabia Ab Koulutusohjelman runko, Ehdotus*, 30.9.1975. Esitys hyväksyttiin johtoryhmässä 9.10.1975. Koulutustarjonnasta ei tässä yhteydessä kuitenkaan esitetty minkäänlaista tiivistelmää. Päätöksessä päätettiin kuitenkin tarkemmin selvittää Lifimin tilannetta. Avainhenkilöiden koulutuksesta ks. esim. Fellman, Susanna (2000) 181. Aineisto ei kerro sitä, millaista strategisen suunnittelun teoreettista tulokulmaa kouluttajat edustivat.

ylempiin johtotehtäviin. Ongelmana oli kuitenkin keskijohdon tehtävien haasteellisuus yhtiön näkökulmasti: niissä tarvittiin laajaa erityisosaamista, kokemusta ja sitoutumista, mutta niihin valituilla henkilöillä oli pyrkimys edetä nopeasti urallaan. Vaihtoehtoisissa malleissa keskijohdon aseman uudelleenjärjestelyyn ja rekrytointiin korostetiinkin ”jälkikasvun” rakentamista yrityksen sisälle ja sisältä.[275] Johdon kouluttaminen kaikilla organisaation tasoilla ja vahvemman strategisen suunnittelun rakentaminen tulivat nyt osaksi tuota jälkikasvun rakentamisen kulttuuria, jolla pyrittiin vahvistamaan sitoutumista yritykseen.

Arabian ”ankea aika” konkretisoitui maaliskuussa 1976, kun pitkän tähtäimen strateginen suunnittelu törmäsi tehtaan kannattavuuskriisiin. Johtoryhmän käsittelyyn tuotiin hätätilaohjelma, jonka tavoitteena oli pysäyttää jatkuva varastojen kasvu ja toisaalta tehdä säästöjä henkilöstökuluista (mm. rekrytointikielto, palkattomat lisäkesälomat, ylityökielto). Yleisajatuksena oli pihistää pienimmästäkin. Hätätilaohjelman toimeenpanoa vaikeutti se, että tehtaalla oli samaan aikaan pulaa kevyeen tehdastyöhön tarvittavasta naistyövoimasta.[276] Samaan aikaan taustalla kuitenkin hitaan varmasti jatkettiin strategian toteuttamista: vietiin eteenpäin käynnistyneitä ohjelmia, haettiin investointeja sekä jatkettiin henkilöstön koulutuksen ja hyvinvoinnin suunnittelua osana laajempaa tuottavuudenparantamisohjelmaa.

1970-luvun puoliväli oli muutenkin poikkeusaikaa Arabialla, koska Rörstrand-yhteistyön takia tehtiin monenlaisia osapuolten välisiä selvityshankkeita ja strategiaa sovitettiin osaksi yhteistyötä. Arabian sisäisissä strategia-asiakirjoissa yhteistyö näkyy lähinnä ArabiaRörstrand-logoina asiakirjoissa. Suurimpana huolenaiheena olleiden valmiiden tuotteiden laatuongelmien ja tuottavuuden parantamisen takia tehtaalla käynnistetiin eri tuotantoprosessien perusteellinen kehittämistarvekartoitus, joka koski ainoastaan suunnittelua mutta ei suunnitelmien toteuttamista. Kartoitukset keskittyivät lähinnä tuottavuuden parantamiseen tähtäävään strategiatyöhön. Prosessin eri osa-alueista valmistui raportteja vuoden 1975 lopulla. Ensimmäinen käsitteli prosessia, jossa valmis tuote siirtyy polton jälkeen uunivaunusta kuluttajapakkaukseen. Hankkeessa tavoiteltiin ratkaisuja, joilla käsittelymenetelmiä ja tehtävien järjestystä kehittämällä työn tuottavuutta olisi voitu parantaa jopa 10 prosenttia.[277]

Vuosi 1977 näyttäytyy selvänä käänteenä strategisen suunnittelun kehityksessä kohti kokonaisymmärrystä ja esimerkiksi tuotekehityksen sisällyttämistä osaksi strategista suunnittelua. Strategiatyön osana Arabia tilasi Oy Mec-Rastor Ab:ltä syksyllä analyysin yhtiön strategisesta suunnitelmasta ja sen kehittämisestä. Toimeksiannossa pyydettiin myös selvitystä markkinoinnin kyvystä tehokkaasti toteuttaa strategisia tavoitteita. Toimeksianto kattoi

[275] AA, Ledningsgrupp 1975–76, GA, *Arabian keskijohdon kehittäminen. GA:n haja-ajatuksia alustuksiksi johtoryhmän kokoukseen 1975-11-06, Liite Joryn kokouskutsuun*, 4.11.1975.
[276] AA, Ledningsgrupp 1975-76, GA, *Toiminnan jatkuvuuden turvaava hätätilaohjelma vuodeksi 1976*, 23.3.1976; AA, Johto 1975-76, *Hätätilaohjelma NO 2 (Prognos 2)*, 29.3.1976.
[277] AA, Ledningsgrupp 1975-76, GA, *Projekti ”Uunivaunun purku – kuluttajapakkaukseen pakkaus”, Loppuraportti*, 24.11.1975.

kirjallisen strategisen aineiston analysoinnin sekä keskeisten yrityksen sisäisten toimijoiden ja kaupan sidosryhmien haastatteluita nykytilanteen arvioimiseksi. Niiden pohjalta laadittiin toimeksiannon mukaisesti ehdotus kehittämistoimenpiteistä, joilla tähdättiin yrityssuunnittelun parantamiseen erityisesti systematiikan, osaamisen ja asennoitumisen osalta. Markkinoinnin osalta toimeksiannolla haettiin ylimmälle johdolle näkemystä siitä, millaista liiketoiminnan strategiaa markkinoinnilla toteutettiin ja miten markkinointia ja tuotekehitystä pitäisi kehittää.[278]

Arabian tehtaanjohtaja Andersson kuvaili jo keväällä 1977 tuotantostrategioita toiminnallisesti, määritteli todennäköisiä kehityssuuntia ja haki myös muiden alan toimijoiden hyviä tuotestrategisia oivalluksia.[279] Strategiatyötä erityisesti tuotekehitystä määrittäviä tekijöitä olivat esimerkiksi tuotantokustannusten jatkuva nousu pohjoismaissa (”Uhka idästä”), asumisen laadun kohoamisen tuoma nousu kotien koristelun vaatimustasossa, viherkasveilla koristelu, matkailun tuoma muutos ruokailutottumuksiin ja niihin liittyvä kokeilunhalu, hidastuva talouskasvu ja säästäväisyys sekä vähittäiskaupan muuttuva menekinedistäminen. Hyvistä tuotestrategiavalinnoista Andersson nosti esiin Kosta-Bodan, joka oli luopunut kilpailullisista astiastoista ja siirtynyt lahjatuotteisiin ja luovuuteen, sekä suomalaisen Humppilan, joka oli valinnut linjakseen ”rennomman maun”, jonka valmistaminen onnistui ilman suuria teknisiä panostuksia.[280] Ympäröivän yhteiskunnan kulutustrendien liittäminen strategisen suunnittelun taustaoletuksiin noudatti yksityistyvän ja kaupallistuvan kulutusyhteiskunnan yleisempää suuntaa.[281] Trendiajattelu saattoi myös olla osa Rörstrandilta opittua uudenlaista strategia-ajattelua tai toisaalta ulkopuolisten, yksityisten koulutusorganisaatioiden ja mainostoimiston tuomaa markkinasuuntautunutta ajattelua.

Tuotekehitystyön kehittämisen systematiikkaa määrittäessään Andersson kuvaa myös suunnittelun päätöksentekohierarkiaa. Ylimpänä hiararkiassa on Arabian strateginen suunnittelu (Arabian johtoryhmä), jonka alapuolella on Arabian valikoimasuunnittelu (Arabian valikoimaryhmä). Tämän jälkeen tulevat yksittäiset tuoteideat, joiden määrittelyyn osallistuvat muotoilija, projektiryhmä ja tuotelinjatiimi, tekninen arviointi ja suunnitteluseuranta (tuotekehitysjohtaja). Näistä Andersson korostaa erityisesti valikoimaryhmän asemaa ja säännöllisiä valikoimakokouksia. Tuotekehitystoiminnan hän sitoo

[278] AA, Yrityssuunnittelu 1977, GA, Oy Mec Rastor Ab: *Oy Arabia Ab:n liiketoimintastrategia ja sen käytännön toteutus vuonna 1977*, 11.8.1977

[279] Anderssonin arkistoaineistossa vuodelta 1977 on artikkeleita, joilla selvästi haetaan strategista suuntaa Arabialle ja johtamisoppia näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Näitä olivat: Clifford, Donald K. (1977) Thriving in a Recession. *Harvard Business Review*, 55 (4), 57–65 ja Linneman, Robert E. & Kennell, John D. (1977*)* Shirt-sleeve approach to long-range plans. *Harvard Business Review,* 55 (2), 141–150.

[280] AA, 1977, johto, GA-produktutveckling, *Tuotantostrategiat*, 8.3.1977.

[281] AA, Yrityssuunnittelu 1977, GA, *ASYS 1977 Keskeiset ympäristötekijät 1–5*, 18.5.1977. Andersson nostaa strategisen suunnittelun keskeisiksi ja ”todellisiksi” asiakkaiksi kotinsa viihtyisyyttä parantavan kuluttajan ja kannattavaan liiketoimintaan pyrkivän kauppaportaan ostajan. Heidän rinnallaan kuluttaja hakee myös persoonallisia lahjoja ja ravintoloitsija parantaa suurkeittiönsä tuottavuutta. Ylipäänsä Andersson toteaa, että kaikki Arabian avainasiakkaat ovat Pohjoismaissa. Ks. myös Autio, Minna (2019) *Muuttuva kulutusyhteiskunta ja sen symbolit*.

Arabian markkinoinnin yksityiskohtaiseen vuosisuunnitelmaan. Suunnitelmassa määritellään strategisesti tehtävät siten, että tuotekehitys, tuotteiden lanseeraukset ja tuotepoistot rytmittyvät tasaisesti kevään ja syksyn ohjelmaan niin kotimaassa kuin vientimarkkinoillakin. Myös tuotekehityksen ja tuotannon rytmi tuli sovittaa tuohon rytmiin ja sille tuli luoda aikataulu, joka mahdollistaa säännöllisen toiminnan. Uuden fyysisen tuotteen osalta tuo aikataulu oli suunnitelmassa 12 kuukauden mittainen, koristeiden osalta puoli vuotta.[282]

Uutuustuotteille määritetiin strategiassa tavoitteeksi lähivuosille 25 prosentin vuosittainen osuus kokonaismyynnistä. Tuotekehityksen nopeuttamiseksi suunnitteluprosessiin tulivat mukaan tuotelinjatiimit, joiden tehtävänä oli luoda uusia tuoteideoita sekä ohjata ja valvoa niiden toteutusta. Päätöksenteko uusista tuotteista oli kuitenkin yhteisellä valikoimaryhmällä. Tuotelinjoiksi esitettiin kattaminen (astiastot, suurkeittiö ja koti), ruuanvalmistus (seisova pöytä ja keittiö) sekä koriste (taide, pikkulahjat ja keräily).[283] Tuotekehityssystematiikaksi kutsuttu linjavastuu jaettiin valikoimakokouksen päätöksellä kuitenkin neljään kahden henkilön tiimiin: ravintola ja suurkeittiö, koti, astiastot ja kattaus, keittiö ja ruuanvalmistus sekä koriste ja keräily.[284] Tässä vaiheessa strategisen suunnittelun osuus oli kuitenkin vielä etäällä vuosittaisesta suunnittelutavoitteesta. Suunnitelmassa oli erityisesti valikoiman uusiutumisasteen osalta pitkän tähtäimen, strategisen suunnittelun ulottuvuus. Esitys ja sitä seurannut päätös jättivät kuitenkin avoimeksi monia strategisen suunnittelun kysymyksiä, esimerkiksi siinä ei määritelty tarkemmin ulkopuolisten resurssien käyttöä, jolla oli kuitenkin vaikutus myös sisäisen työvoiman tarpeeseen. Myös tuotelinjojen muodostaminen ja niiden oman päätöksentekovallan vajanaisuus (tuotepäätösten alistaminen valikoimakokouksille) esti niiden muodostumista aidoiksi liiketoiminnoiksi. Ajatus perusorganisaation kanssa osin rinnakkaisesta tuotekehitys- ja liiketoimintoorganisaatiosta oli kuitenkin edennyt jo osaksi strategista suunnittelupuhetta. Tuotelinjojen tiimityöstä ja erityisesti tiiminvetäjästä pyrittiin tekemään aikaisempaa vahvemmin tuotekehitystyön tärkein vastuuhenkilö, joka hallitsee aikatauluja ja projektien läpivientiä.[285] Puutteistaan huolimatta siirtyminen tiimityöskentelyyn oli tärkeä periaatteellinen strategisinen linjaus Arabian toiminnassa 1970-luvun lopulla. Se vahvisti tuotesuunnittelun asemaa kokonaisstrategisessa suunnittelussa. Tuotelinjatiimien ohjeistuksessa tuotestrategiat nostettiin selkeiksi kokonaisuuksiksi. Uudistus muutti myös peruslinjaorganisaation ja tuotesuunnittelun välistä suhdetta niin, että tuotesuunnittelusta tuli aikaisempaa itsenäisempi osa organisaatiota. Innovatiivisuudelle annettiin organisaatiossa tilaa, jonka ottaminen oli entistä vahvemmin tuotelinjojen omalla vastuulla.

[282] AA, 1977, johto, GA-produktutveckling, *Förslag till kollektionsgruppen 1977-03-25*, 16.3.1977.
[283] AA, 1977, johto, GA-produktutveckling, *Förslag, Arabias produktgenerering*, 24.3.1977.
[284] AA, 1977, johto, GA-produktutveckling, *Protokoll, Kollektionsmöte*, 25.3.1977.
[285] Esim. AA, 1977, johto, GA-produktutveckling, *Protokoll, Kollektionsmöte*, 6.4.1977.

Andersson korostaa valmistelumuistiossaan marraskuussa 1977 Arabian vuosittaisen yrityssuunnittelun yhteydessä, että tuote- ja markkinastrategioiden toteutuminen riippuu yleistason onnistuneesta tuotekehitystyöstä ja toisaalta tuon tuotekehityksen painopisteistä. Hän löytää Arabian strategioista[286] monia yksityiskohtia, joista muodostui tärkeitä teemoja tulevassa strategisessa suunnittelussa ja joilla voitiin välittömästi ohjata tuotekehitystyötä. Ensimmäiseksi kohdaksi hän nostaa taloudellisen tuloksen parantamisen, kannattavuuden. Kannattavuustavoitteeseen oli pyrittävä sellaisilla tuoteuutuuksilla, jotka kestävät korkean hinnan ja siten myös strategianmukaisen katetavoitteen (5 prosenttiyksikköä aikaisempaa valikoimaa parempi kate). Tuotantomenetelmissä tavoitteena oli tuotantovaiheiden yksinkertaistaminen, pääasiassa siirtyminen kertapolttoon ja siihen soveltuviin koristeisiin. Tällä pyrittiin kilpailijoita parempaan tehokkuuteen ja laatuun. Kolmas teema korostaa kansainvälisesti ylivoimaista tuotekehityksen innovatiivisuutta niin tuotteiden muotoilussa kuin käytettävyydessäkin. Neljäs keskittyi markkina-alueiden ymmärtämiseen niin, että tärkeimmällä kasvualueella Skandinaviassa ja myös viennin kasvualueilla Yhdysvalloissa ja EEC:n ydinalueilla tuotekehityksen on lähdettävä eri alueiden erilaisista tarpeista: ei voida ajatella, että tuotteet tehdään Suomen markkinoille ja ylijäämä menee vientiin. Viimeinen tuotekehitykseen liittyvä strategiatoimenpide-ehdotus oli eri tuotelinjojen pitkän tähtäimen, käytännössä 5 vuoden aikana tapahtuvaan kannattavuuden parantaminen ja laskutustavoitteiden tiukempi määritteleminen. Uusien, elinvoimaisten tuotteiden kehittäminen nähtiin tärkeimmäksi keinoksi edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamiseen. Suunnitelmassa oli mukana myös mahdollisuus tuotteiden ostamiseen ulkopuolisilta valmistajilta. Tuotelinjojen markkina- ja kilpailustrategioihin pohjautuvien toimintasuunnitelmien laatiminen vuosille 1979 ja 1980 koristekohtaisin liikevaihtoineen määritettiin tuotepäälliköiden tehtäväksi. Tehtävänantoon sisältyivät myös uutuustarpeiden määrittely ja tuotepoistot.[287] Anderssonin esitys liitti tämän päätöksenteon tiiviimmin osaksi strategista suunnittelua ja toisaalta myös päinvastoin – strategian tuli tarjota resurssit ja innovatiivinen toimintaympäristö sellaiselle tuotekehitystoiminnalle, joka kykenisi toteuttamaan strategian tavoitteita.

[286] Arabialla puhuttiin aina 1980-luvun puoliväliin asti yleisesti strategioista monikossa, kun puhuttiin strategisen suunnittelun kokonaisuudesta. Varsinaista yksikkömuotoista toimintastrategiaa ei korostettu, vaan strategian eri osa-alueista puhuttiin yleensä erillisinä, mikä johtui todennäköisesti perustoimintojen ja -hallinnon jakautumisesta eri vastuualueisiin ja niiden rinnalla liiketoimintoihin. AA, Yrityssuunnittelu 1977, GA, *Arabian strategiat*, 5.8.1977. Tässä yhteydessä erillisiksi strategioiksi nostetaan markkina- ja tuotestrategiat (keskittyen kuluttajiin, markkina-alueisiin ja valikoimaan sekä myös tuottavuuden parantamiseen), kilpailustrategiat (omaleimaisuus ja kilpailijoita asiakaslähtöisempi), resurssistrategiat (infrastruktuuri ja osaaminen) sekä näiden lisäksi toiminnoittain markkinointi (koordinointi ja mm. sekundamarkkinoiden määrittely lähinnä kampanjatuotteiksi), tuotantotekniikka ja osaaminen (kertapoltetut tuotteen, mekanisointi eli automatisoinnin lisääminen, tuotantoprosessien kehittäminen) sekä henkilöstöhallinto (ammattitaidon kehittäminen, johtamisjärjestelmien ja liikkeenjohdon koulutus).

[287] AA, 1977, johto, GA-produktutveckling, *ALTYS 1977, Arabian tuotekehitystyön ja strategisen suunnittelun yhdistäminen*, 9.11.1977.

Strategian ja tuotekehityksen selkeämpää yhdistämistä ennakoi myös koko vuoden 1977 aikana käyty tuotevalikoimatyö niin ArabiaRörstrandin kuin Arabian oman kehityksen puitteissa. Tuotekokousten ja tuotekehitystyöhön osallistuvien tiimien (esim. keittiötiimi) kokouspöytäkirjoista on nähtävissä tiimityöskentelyn vahvistuminen sekä tehtävien jalkautuminen lähemmäs tuotannon ja suunnittelun rajapintaa. Tuotekokoukset olivat olleet jo vuosia niin Arabian kuin myös Nuutajärvenkin tapa viedä tuotekehityshankkeita eteenpäin. Tuotekokousten asialistat olivat kuitenkin aikaisemmin pitkiä ja niissä käsiteltiin niin uutuustuotteiden kehitystyötä, tuotepoistoja ja ongelmia pieniä yksityiskohtia myöten, minkä takia niiden toiminta oli hidasta ja raskasta. Myös eri tuotelinjojen tekemien ehdotusten käsittely samassa, laajassa kokouksessa vaikuttaa hidastaneen toimintaa.

Uudistuksen jälkeen valikoimaryhmän kokouksissa päätettiin edelleen päälinjoista yksityiskohtienkin osalta, mutta sen tehtävä muuttui kohti kokonaisnäkemystä esimerkiksi sen toimivaltaan kuuluneiden markkinointisuunnitelmien ja linjapäätösten ansiosta. Pyrkimyksenä olikin uudistaa kokouksia niin, että kunkin tuotelinjan kokouksissa oli pääpaino temaattisesti samanlaisissa asioissa.[288] Prosessin selkiyttämisellä pyrittiin myös varmasti parantamaan tuotekehitystyöhön vaikuttavien ja osallistuvien toimijoiden yhteistyötä, sillä ainakin muotoilijoiden puheessa muotoilijoiden – tai designereiden, kuten he itseään kuvasivat – rinnalla toimivat kauppiaat (markkinointi) ja teknokraatit (hallinto). Kriittisyyttä heijastavat ”nimittelyt” kertovat todennäköisesti näiden ryhmien välisten näkemysten kohtaamattomuudesta. Nämä muotoilijoiden määrittämät ryhmät kokoontuivat syksyllä 1977 ideointipäiville, joilla jalkautettiin uudenlaista tuotekehitysstrategiaa organisaatiossa. Ideointipäivien tarkoituksena oli käydä läpi kaikki käynnissä olevat hankkeet tiimien ehdotuksista aina pakkauksiin ja mahdollisiin jatkotoimenpiteisiin. Päivien tavoitteena oli saada tuotekehitysprosesseista idealuettelo valikoimaryhmän käyttöön ja aikataulutukseen. Tavoitteena oli käynnistää myös kvartaaleittain järjestettävä infotilaisuus, jossa nämä kolme ryhmää saavat samanaikaisesti tiedon käynnissä olevien hankkeiden tilanteesta ja jossa voidaan myös tuoda uusia tuote-ehdotuksia.[289] Tuotekehityksen yhdistäminen käyttöönotetun, suoraviivaisen ja tavoitetietoisen ASYS-järjestelmän[290] mukaisen strategian kanssa ei ollut mutkatonta.[291] Näyttää siltä, että esimer-

[288] Ks. esim. AA, 1977, johto, GA-produktutveckling, *Muistio, Keittiötiimi*, 19.6.1977; *Föredragningslista, Arabia kollektionsgrupp 1977-09-02*, 1.9.1977; *Protokoll, Kollektionsmöte 1977-09-23*, 27.9.1977.
[289] AA, 1977, johto, GA-produktutveckling, *Yhteenveto, Ideointipäivät Turussa 1977-10-11--12*, 17.10.1977.
[290] ASYS=Arabian strateginen yrityssuunnittelu.
[291] Yrityssuunnitteluprosessin osana käynnistettiin myös ns. ATA-prosessi Arabian sisällä. Tämä Arabian tavoiteasetteluprosessi tehtiin yksikkötasolla (YTA). Siinä esimerkiksi määriteltiin ryhmätyönä yksikön menestymiseen keskeisimmin vaikuttavat tulokset, sovittiin näiden tulosten saavuttamiseen vaadittamat toiminnot ja keinot, asetettiin näille toiminnoille tavoitteet ja selvitettiin ryhmän jäsenten vastuut tavoitteiden saavuttamiseksi. AA, Yrityssuunnittelu 1977, GA, *Yksikön tavoiteasettelu = YTA*, päiväämätön, päädokumentti 4.8.1977. Prosessiin liittyi tuloskeskeisyyden ymmärtäminen, jossa esimerkiksi kehittämistyössä pyritään kokonaisvaltaiseen integroituun yhteistyöhön: johdon osallistuminen (ei vain tuki), delegointi sekä avoin ja yhteistoimintamyönteinen johtamis- ja organisaatioilmasto,

kiksi tuotekehityksen tiimiyttäminen ja tuotepäällikkövastuiden yhteensovittaminen yksityiskohtaisesti vaiheistetun päätöksentekoprosessin ja ohjeistuksen vaatimuksiin ei ollut ongelmatonta. Vaikka tehtävät eivät juurikaan olleet muuttuneet, näitä asioita jouduttiin säännöllisesti käsittelemään eri tasojen johtoryhmissä.[292] Taustalla saattoi olla kokemus siitä, että vapaan ideoinnin sitominen tiukkoihin kehyksiin tuntui ahdistavalta.

Vuoden 1978 puolella Mec-Rastor toteutti ilmeisesti koko Wärtsilän tasolla yritysanalyysin, jossa tavoiteltiin strategia- ja kannattavuusanalyysin kautta toimenpidesuosituksia. Konsulttien työohjelmassa alkuvaiheen toimenpiteenä oli teollisuusryhmittäin määrittää strategiset liiketoimintayksiköt ja vertailla niitä keskenään. Hankkeessa oli keskeinen rooli yksiköittäisillä haastatteluilla ja strategisen kirjallisen aineiston keräämisellä, joilla haettiin yksityiskohtaista tietoa yksiköiden ja teollisuusryhmien toiminnasta suhteessa ympäröivään markkinatilanteeseen. Selvityksen käynnistysvaiheessa kehityspanoksen tasapainoinen suuntaaminen jaettiin lyhyen aikavälin tuottojen lisäämiseen strategisilla päätöksillä ja operatiivisilla toimenpiteillä, lyhyen aikavälin kustannussäästöihin operatiivisilla toimenpiteillä ja pitkän aikavälin kannattavuuden säilyttämiseen ja parantamiseen strategisten päätösten ja kehitysprojektien kautta. Lähtökohtaisesti tavoitteena oli kuvata Wärtsilän nykytilanne ja löytää kehityskohteet. Koska selvitys tehtiin kaikille Wärtsilän liiketoiminnoille, kyseessä oli ehkä laajin Wärtsilän mittakaavassa toteutettu strategisen suunnittelun projekti. Liiketoiminnoittain vallitsevan strategian toteamisella pyrittiin hahmottamaan koko Wärtsilän strategian ja sen osien suhdetta toisiinsa. On kiinnostavaa, että liiketoiminnoittain toteutetun analyysin yksi keskeinen päämäärä oli kartoittaa Wärtsilän emoyhtiötason tarjoamien resurssien mahdollisuuksia liiketoiminnoille.[293]

Arabian strategiapuheessa on muistettava aina sen suhde emoyhtiö Wärtsilään. Näiden kahden välillä vallinnut strategisen suunnittelun ”tasoero” oli suuri. Arabialle strategia edusti pitkän aikajänteen toimintalinjojen suuntaamista tuottavuuden parantamiseen. Wärtsilällä sen sijaan oli ”suurempia” päämääriä, joiden toteuttamiseen Arabian tuli omalta osaltaan sovittaa oma strategiansa. Wärtsilän vuoden 1979 vuosikertomuksessa hallituksen puheenjohtaja Tankmar Horn kuvaa katsauksessaan strategian asemaa osana korkeaa elintasoa ja sen lisäämiä vaatimuksia. Strategian kulmakiviksi nousevat

joka kulkee läpi koko organisaation. Osana ATA-prosessia kehitettiin myös esimerkiksi kehittämiskeskusteluita.

[292] Esim. AA, 1977, johto, GA-produktutveckling, *Pöytäkirja, Tuotesuunnittelun joryn kokous 1977-11-11*, 17.11.1977.

[293] AA, Yrityssuunnittelu -78, GA, *Työohjelma työvaiheittain*, Oy Mec-Rastor Ab ja Oy Wärtsilä Ab, 24.4.1978. Mec-Rastorin yritysanalyysin tuloksia Arabian osalta tarkastellaan lähemmin luvussa 5.4. Strategisen suunnittelun jalkauttamisesta koko Wärtsilän laajuisesti saa hyvän kuvan esimerkiksi Oy Wärtsilä Ab:n Järvenpään tehtaalta, jossa kerrottiin sitä, miten tehdas on ollut kannattamaton. Tehtaalla ”… lukuisten vaihtoehtojen, pitkien miettimisten ja erilaisten analyysien jälkeen on päädytty erääseen strategiaan, millä uskotaan, että muutaman vuoden sisällä Järvenpään tehdas on kannattava yksikkö, joka pystyy hoitamaan velvoitteensa ja joka ei ole enää muiden rasite.” Lisäksi artikkelissa mainittiin, että ”strategia on oikeat tuotteet”. Strategiassa paneuduttiinkin siksi mm. tuotekehityksessä tuotteisiin, joilla on maailmanlaajuiset markkinat. (Tehtaamme strategia, *Puhilas* 3/79, 1)

hänen esityksessään tuotevalikoiman jatkuva järkiperäistäminen, uusien tuotteiden kehittäminen, tuottavuuden parantaminen sekä organisaation ja henkilöstön valmiuksien parantaminen. Varsinaiseksi strategisen suunnittelun vaatimukseksi Horn asettaa ”*ulkopuolisten nopeiden muutosten mahdollisimman vireää seurantaa kilpailutilanteen tuomien haasteiden ennakoimiseksi*.” Henkilöstön huomioiminen osana toimintaympäristöä tuntuu muutenkin nousevan osaksi strategista suunnittelua – ainakin retorisesti – sillä yhteistoimintalaki oli astunut voimaan vuonna 1979.[294]

Uusi tuottavuuden parantamiseen tähtäävä toimintatapa alkoi 1980-luvun alussa tuottaa Arabialla tulosta. Samanaikaisesti kielenkäytössä strategian rinnalle ilmaantuu puhe innovaatioista: staattinen pitkän tähtäimen tarkastelu uudistuu kohti vähitellen kehittyvää tapaa nähdä muutosta käsitteellisesti ja toiminnallisesti, sekä toisaalta tehdä nopeitakin päätöksiä ja panostaa reaktiivisesti. Hyvä esimerkki uudenlaisesta toimintatavasta on se, miten vuonna 1980 Arabian tuotekehitystyötä suunniteltaessa tuotestrategioista korostetaan muotoilun suomalaisuutta, brändäystä merkkituotteen ominaisuudessa, teknologisia uudistuksia ja pitkän aikavälin jatkuvuutta valikoimassa, markkinoinnissa ja tuotannossa. Strategianarratiivin toistuminen ja eteneminen kertovat 1980-luvulle siirryttäessä myös toimintatapojen vakiintumisesta ja erityisesti tuotestrategisen suunnittelun vahvistumisesta ASYS-suunnittelun perustana. Erityisestä strategisesta kasvuprosessista kertoo tuotestrategioihin yhdistyvien panostuskohteiden kaksi suuntaa: innovaatiot ja rutiinit.[295]

Innovaatiopainotuksessa puhutaan esteettisistä, toiminnallisista, teknisistä ja kaupallisista innovaatioista. Kaikissa näissä, ehkä vähiten kaupallisuudessa, tavoitellaan pyrkimystä eksploratiiviseen innovaatiotoimintaan, joilla ylitetään perinteisiä mukavuusrajoja ja vakiintuneita toimintatapoja. Esteettisyydessä pyritään luomaan yhteyttä uusiin muotoilijoihin, toiminnallisissa innovaatioissa tavoitellaan uudenlaisia käyttöominaisuuksia ulkopuolisen asiantuntijayhteistyön kautta ja teknisissä innovaatioissa luodaan uudenlaista ajattelua keraamisen kehitystyön lisäämiseen. Kaupalliset innovaatiot keskittyvät lähinnä materiaaleihin ja medioihin, mutta kuitenkin myös uudenlaiseen media-ajatteluun, audiovisuaalisuuteen. Myös tuotepäälliköiden roolin vahvistaminen kuvaa pyrkimystä innovatiivisuuteen. Heidän kauttaan innovaatioajatteluun liitetään yhtiön osaaminen ja vahvuudet, sillä heidän roolinsa vanhan organisaatiorakenteen toimijoina yhdistää työnjaollisesti uudenlaisen tuoteajattelun mukaiset toimijuudet. Strategiapuheen rutiineilla tarkoitetaan juuri innovoivien ihmisten yhteistyön organisointia. Suunnittelupuheen rutiineihin liittyvät myös aikataulujen toteutumista ylläpitävät ASYS, aukko-, vuosi- ja projektisuunnitelmat, lanseeraukset ja päätösaikataulu.[296] Rutiinit voidaan tunnistaa strategiseksi, organisatoriseksi toiminnaksi, joihin kuuluu

[294] Oy Wärtsilä Ab, Vuosikertomus 1979, 3.
[295] AA, 1980, GA, Muistiot ym., *Arabian tuotekehitystyön suuntaviivat. ASYS:n keskeisiä kohtia*, 16.1.1980.
[296] AA, 1980, GA, Muistiot ym., *Arabian tuotekehitystyön suuntaviivat. ASYS:n keskeisiä kohtia*, 16.1.1980.

aikaisemmin strategiseksi toiminnaksi luokiteltu systeemityö ja työn organisointi. Rutiinien rinnalle nostettiin kuitenkin innovaatiot tasavertaisiksi, luovuuteen perustuviksi, kehittyvän toimintaideologian muutoskohteiksi.

Myöhemmin esitellään tarkemmin kolmivuotisstrategian suunnitteluprosessia vuodelta 1982, jolloin tuon prosessin kiinnostavuutta lisää Wärtsilältä tullut ohjeistus muutosprosessien huomioimisesta. Jo vuoden 1980 suunnitteluprosessi toteutti kuitenkin samansuuntaista asennoitumista. ASYS 1980:n suunnittelussa vuosille 1980–1983 lähtökohtana olivat liiketoiminta-alueiden pitkävaikutteiset toimintaympäristön, kilpailutilanteen ja kaupan muutokset. Arabian yleisstrategiaa määritti kasvun ja kannattavuuden parantaminen joko nopean kasvun tai korkean pääoman tuottoasteen pohjalta. Lisäksi pohdintaan nostettiin uusien liiketoimintojen hankkiminen ja jopa jostakin vanhasta luopuminen. Suunnittelussa olivat mukana myös liiketoimintojen erilliset strategiat, joiden kehittämistä tarkasteltiin viiden teeman osalta niin tuotekehityksessä, markkinoinnissa kuin tuotannossakin. Nuo teemat[297] olivat liikeidea, menestystekijä, roolit, kriittiset valmiudet ja resurssitarve. Erilliset strategiat pyrittiin luomaan myös eri markkina-alueille tai -lohkoille. Näiden pohjalta työjärjestyksen seuraava tavoite oli luoda strategiasynteesi, jossa arvioitiin niin liiketoiminta- kuin markkina-alueet (myynti ja kate), keskeiset kilpailustrategiat, organisaatio ja henkilöstötarpeet, tuotannolliset resurssit sekä tulos ja rahoitus. Näiden pohjalta kartoitettiin kehittämistarpeet ja projektit strategian tai strategioiden toteuttamiseksi ja tulevaa toimintaa valmistamaan. Viimeinen vaihe oli kolmivuotistoimintasuunnitelman laatiminen.[298] Strategisen suunnitteluprosessin järjestäminen loogiseksi kokonaisuudeksi kertoo Arabian johtamisjärjestelmän ammattimaistumisesta. Anderssonin oma kartoitustyö kertoo jopa vahvasta innostuksesta ja innovatiivisuudesta erityisesti kunkin liiketoiminnon temaattisen tarkastelun kohdalla.

4.3 STRATEGINEN SUUNNITTELU ARABIALLA VAHVISTUU 1980-LUVULLA

Toimintaympäristön muutosten analyysi sai jatkuvasti suuremman aseman strategiapuheessa. Vuoden 1979 evästyksenä kolmivuotiskaudelle 1980–83 suurin muutos oli tieto siitä, että Wärtsilältä ei tule rahoitustukea, mikä heijastui rahoituksen turvaamisen nostamisena toiminnassa etualalle. Muuten toimintaympäristön muutokset keskittyivät halpamaiden kilpailevaan tapulitavaran tuotantoon, lisääntyvään piiloprotektionismiin, hitaaseen talouskasvuun avainmarkkinoilla sekä kaupan ja jakelun rationalisointiin, mihin liittyi

[297] Näistä oli tehty strategiatyön pohjaksi yksityiskohtainen, jopa hyvin luova ja innovatiivinen, ryhmitelty analyysi tammikuun 1980 lopulla. AA, 1980, GA, Muistiot ym., *Skiss för sammanfattning av fabriks olika fokus (Produkter – marketing – produktion), Businesslinjer Serviser, Kök, Storkök, Avant garde, Art & unikt, Samlarprodukter*, 31.1.1980.

[298] AA, 1980, GA, Muistiot ym., *ASYS 1980, Ehdotus työjärjestelyksi*, 12.3.1980. Helmikuussa oli laadittu myös kiinnostava muistio, jossa kerrottiin keskusteluista Saksan markkinoilla toimivan Sompexin kanssa 3-vuotissuunnitelman ja erillisen strategian laatimisesta Saksan markkinoille. (AA, 1980, GA, Muistiot ym., *Muistio. Sompex 13.2.80*, 15.2.1980.)

pääoman käytön tehostaminen ja toimituskyvyn parantaminen. Kaupan roolin nousu on merkittävä lisä strategisen suunnittelun tehtäviin. Muuttuneessa toimintaympäristössä nähtiinkin tarve tehdä Arabiasta entistä läheisempi kaupan yhteistyökumppani. Tätä pyrittiin edistämään strategiassa parantamalla toimitusvalmiutta ajankohtaisen markkinatiedon avulla, laajentamalla tuotekäsitettä tuotteen lisäksi ideaan ja pakkaukseen sekä edistämällä myyntityöhön liittyvää konsultointia ja koulutusta myös vientimarkkinoilla. Ylipäänsä vastauksena toimintaympäristön muutoksiin tavoiteltiin aistimista, tulkintaa ja reagointia sekä myynnin kohderyhmien uudenlaista puhuttelemista.[299] Ympäröivän maailman muutosten analysoiminen kehitti erityisesti strategista suunnittelua prosessina. Wärtsilä ja Arabia ymmärrettiin strategisesti yhä keskeisemmin osaksi laajempaa liiketoiminnan muutosta koko suomalaisessa liike-elämässä. Liiketoiminnan muutokseen reagoitiin sopeuttamalla strategiaa uuteen toimintaympäristöön. Käytännön työssä strategian ”jalkauttaminen” oli kuitenkin hidasta, koska uudenlaista strategiatyötä vasta opiskeltiin ja toisaalta liiketoimintaympäristön muuttuminen oli nopeaa. Esimerkkinä tästä on kaupan kanssa tehtävä yhteistyö, jossa muutostarpeet olivat 1980-luvun aikana jatkuvasti esillä ja tulokulmat vaihtuivat lähes vuosittain. Markkinatuntemus ja kuluttajiin liittyvä analysointi vakiintui kuitenkin toimintatavaksi, joka kulkee strategiapuheessa mukana hiljaisena äänenä jatkuvasti 1980-luvun mittaan.

Strategisen suunnittelun käsitteistöön nousi vuonna 1980 organisaation suorituskyky. Organisaation suorituskyvyn käsitteellistämisen yhteydessä sille annettiin erillinen asema strategisessa suunnittelussa. Käytännössä sillä tarkoitettiin juuri strategiaa, kykyä saavuttaa organisaationa olennaisesti parempia tuloksia kuin yksilöiden tulosten summa. Vaikka käsite ei sellaisenaan esiinny usein, periaatteena se määritti kaikkea yksilö- ja ryhmätason tehtävien koordinointiin ja tavoitteisiin liittyvää kehitystyötä ja irrottautumista reviiriajattelusta. Organisaation suorituskyvyn parantamistyö liitettiin MecRastorilta ostettuun *Johdon kehittäminen* -ohjelmaan, joka kohdistui tehtaanjohtajan suoriin alaisiin ja strategian kannalta keskeisimpiin osastopäällikköihin. Suorituskyvyn selvittämisessä ja kehittämisessä keskityttiin esimerkiksi alaisten johtamiseen ja motivointiin, tavoitteelliseen organisaatioilmastoon sekä työn motiivien ja työn luonteen vastaavuuteen. Keskeisimmäksi tehtäväksi voisi kuitenkin arvioida ryhmätason toiminnan voimatekijöiden (eli vahvuuksien), heikkouksien ja muutostarpeiden kartoituksen, joiden tunnistaminen nähtiin olennaisena tehokkuuden parantamisessa. Johdon kehittämisohjelma kohdistettiin, ainakin osallistujaluettelon

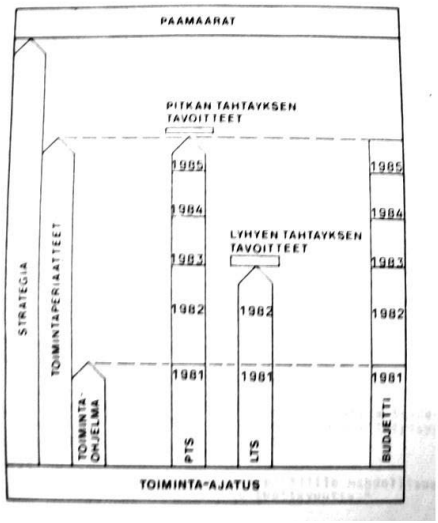
[299] AA, 1980, GA, Muistiot ym., *Liite 1, ASYS 1979. Arabian liiketoiminnan kannalta keskeisimmät ympäristön muutokset 1980–85*, 25.6.1979, liite asiakirjaan *ASYS-suunnittelulähtökohdat*, 31.3.1980. Tätä edellisen vuoden toimintaympäristön muutoskartoitusta käytettiin apuna ASYS1980 suunnittelun lähtökohtasuunnittelussa. Kiinnostavaa on, että esim. Wärtsilän rahoitustuen puuttumista ei mainita missään muussa asiakirjassa aikaisemminkaan. Myöskään rahoituskysymysten merkitys strategiapuheessa ei nouse missään vaiheessa keskeiseksi sellaisenaan vaan ainoastaan tuottavuutta koskevina kysymyksinä.

perusteella, suurelta osalta markkinoinnin, tuotannon ja talouden toimijoihin.[300] Organisaation suorituskyvyn kehittämisohjelma oli strategisen suunnittelun näkökulmasta perustellusti kohdistettu. Se suunnattiin erityisesti niihin toimintoihin, joissa tuottavuuden parantamisen kannalta olivat suurimmat ongelmat: tuotantoon ja markkinointiin. MecRastorin suunnittelema ohjelma toteuttaa jo lähtötilanteen selvittämisen osalta kaksikätistä ajattelua, jossa analysoitiin niin organisaation vahvuuksia kuin kykyä toiminnan kehittämiseen organisatoristen muutostarpeiden analyysin kautta.

Strategisen johtamisen käsitteelliset, menetelmälliset ja toiminnalliset käytännöt luotiin Göran Anderssonin aikana ja ne tiivistyivät ja vakiintuivat Arabialla vuonna 1981 tehtaanjohtajaksi tulleen Harry Blomsterin aikana. Strategisen suunnittelun analysoinnissa pyrittiin löytämään niitä tavallisesta suunnittelusta eroavia tapoja, joilla tähdättiin 3–5 vuoden aikajänteen pitkän tähtäimen suunnitteluun ja strategisiin toimintaperiaatteisiin (ks. kuva 4). Strategiapuheessa näiden kahden aikajänteen erottaminen toisistaan ei ole läheskään aina mahdollista, koska ne yhdistetään strategiapuhetta edustavissa asiakirjoissa usein samojen otsikoiden alle, esimerkiksi vuosisuunnittelussa puhutaan yleisesti strategiaan ja strategiseen suunnitteluun kohdistuvista toimenpiteistä, joita ei kontekstinsa takia voi selkeästi luokitella lyhyen tähtäimen linjauksiksi tai osaksi strategista pitkän tähtäimen suunnittelua. Strategisen puheen suuren linjan muutosta kuvaavat aikaisempaa yksityiskohtaisempi käsitteellistäminen, sisäisen suunnittelutyön ohjelmallistaminen ja suunnittelun kokonaisvaltaistuminen. Käsitteellistämistä kuvaa liiketoiminnan ja toimintojen merkityksen tarkka kuvaaminen ja määrittäminen. Toiminnan kehittämisen kannalta oli tärkeää luoda yhteisesti jaettuja ja pysyviä kuvauksia erilaisille toiminnoille, tavoitteille ja järjestelmille ja toisaalta ohjata strategista suunnittelua siten, että vuosittainen toimintaohjelma ja pitkän tähtäimen suunnittelun toimintaperiaatteet istuisivat osaksi strategiaa. Strategisen suunnittelun prosessin parantamista kuvaa myös se työ, mitä tehtiin erilaisten suunnittelun vaiheiden järjestämiseksi ajallisesti ja toiminnallisesti ennalta määritellyiksi kokonaisuuksiksi. Lisäksi osana strategiaa käynnistettiin toimenpideohjelmia ja määräajaksi sovittuja hankkeita, joilla pyrittiin strategian toteuttamiseen ohjaamiseen tai muutokseen.

Strategisen suunnittelun kokonaisvaltaisuus näkyy siinä, että toimintaohjelma rakentuu sellaisen tiedon varaan, joka ottaa huomioon laajasti toiminnan eri osa-alueita. Siihen kuuluu myös kyky rakentaa kokonaisvaltaista strategiaa, joka ottaa huomioon niin yrityksen historian, muutoksen, liikeidean, tuotevalikoiman, tuotteiden ominaisuudet, kilpailun kuin taloudellisen kehityksen. Tällainen toimintamalli oli Arabian strategisessa johtamisessa saavutettu 1980-luvun alkuvuosina.

[300] AA, 1980, GA, Muistiot ym., *Arabian organisaation suorituskyvyn kehittäminen*, 15.4.1980.



Kuva 4 Arabian toiminnansuunnittelujärjestelmä 1982, Lähde: AA, 1982–1983, HB, *Teemakokous* 21.9.1981, 21.9.1982.

Kyky hahmottaa paremmin omaa organisaatiota osana muuttuvaa liiketoimintaympäristöä vahvisti myös Arabian strategisen suunnittelun ymmärrystä hallittavana kokonaisuutena. Strategisen johtamisen ympäristöanalyysistä kertoo esimerkiksi toiminnansuunnittelun ASYS 1982 -prosessiin liittyvä taustaselvitys. Selvitys on rakennettu siten, että ensin kuvaillaan keskeiset liiketoimintaan vaikuttavat ilmiöt. Sen jälkeen kuhunkin ilmiöön liitetään Arabian kannalta olennainen tulkinta, toimenpide-ehdotus. Arabian itsenäistä strategista suunnittelua rajoittivat kuitenkin WKR-ryhmän (Wärtsilän kotitaloustuoteryhmä) yhteinen ryhmästrategia ja toisaalta henkilöstökysymykset, millä ilmeisesti viitataan ratkaisujen vaikutuksiin tehtaan työrauhan osalta. Taustaselvityksen ensimmäisen tason ilmiössä kuvattiin yhteiskunnallisia muutoksia, joihin liittyi arvaamattomuus, epäjatkuvuus ja globaali vaikuttavuus. Tähän Arabian ratkaisuna oli reagointikyvyn tehostaminen kontaktipintaa laajentamalla, heikkoja signaaleja analysoimalla, mahdollisuuksia peilaamalla ja päämääriä selventämällä. Toinen taso liitettiin toimialalla tapahtuviin muutoksiin, jotka keskittyivät suoraan ja välilliseen vaikutukseen halpatuotantomaiden kapasiteetin lisääntymiseen ja protektionismiin. Näihin Arabian katsottiin vastaavan parhaiten erikoistumalla ja hyödyntämällä ylivoimaisuuttaan keskittymällä kotimaan markkinaosuuden ylläpitämiseen, *Arabia look* -tuoteilmeeseen ja myös toiminta-alan leventämiseen. Kolmas, ulkoisen ympäristön muutos on toimialan käsitteen uudenlainen määrittyminen, mitä kuvaa tuotteiden jakeluketjun muuttunut ryhmittyminen, konseptuaalisuus ja merkkiyritysten laajeneminen, mihin Arabia oman tulkintansa mukaan kykenee vastaamaan pitämällä liikeideansa johdonmukaisena, so-

peutumalla jakeluympäristön muutokseen, uudenlaisiin materiaaleihin ja ylipäänsä tulkitsemalla ”oikein” omaa toimialaansa. Neljäs ilmiöalue liittyy edelleen muutokseen jakelukanavissa eli kaupan alan laskentatoimen kehitykseen. Kaupan alan muutos näkyi erityisesti kyvyssä tarkkailla omaa kannattavuuttaan (marginaalit, pääoman sitoutuminen, kiertonopeus), mihin Arabian oli vastattava siirtämällä panostusta tuoteosaamisesta markkinaosaamiseen ja kehittämällä ylivoimaisuuksia omalla toimialallaan ja liittämällä tuotteisiin ”pehmoa”, esimerkiksi erilaisia palveluita. Viimeinen ulkoinen ilmiö liitettiin muutoksiin tuotannon tekijöissä, erityisesti nopeaan kustannustason nousuun. Tähän Arabian reaktio oli yksinkertaisesti kustannussäästöjen hakeminen koko prosessissa mekanisoimalla, panostamalla energiainvestointeihin, työn motivointiin ja alihankintoihin.[301]

Edellä kuvattu ympäristömuutoksen analyysi liittyy Arabian vuosittaisen strategisen suunnittelun kehikkoon, jota esimerkkivuonna 1982 vuorostaan määrittivät Wärtsilän vaatima muutoksen tiedostamiseen pyrkivä suunnitteluprosessi ja WKR-ryhmälle määritellyt kannattavuus- ja kasvutavoitteet, kansainvälistymisaste ja erityispainopisteet. Käytännössä suunnitteluprosessi rakennettiin toimintaympäristöanalyysin varaan. Vaihtoehtoista kasvuprosessia haettiin kaksijakoisesta pohdinnasta, jossa kehitys jaettiin joko evoluutioon, omaan kehittymiseen, tai revoluutioon, jossa kasvu tapahtuisi yritysostojen kautta. Taustalla oli myös varautuminen nopeutetun kasvun luomiseen.[302] Strategisen suunnittelun esimerkkinä vuosi 1982 on erinomainen, koska Wärtsilän ryhmätasolla (WKR) ja toisaalta Arabian sisällä oli tapahtumassa paljon. Ryhmätason strateginen suunnittelu saattoi rajoittaa suunnittelua yrityksen sisällä, mutta samalla ryhmätason yhteinen suunnittelu avasi monipuolisen väylän Arabia-tuotemerkin ympärille. Strategisen suunnittelun rakentaminen yksityiskohtaiseen ja osittain jopa luovan toimintaympäristön analyysin varaan, avasi myös väylän innovatiiviselle, uutta luovalle ajattelulle.

Strategisen suunnittelun vuosittaisessa ”aikataulussa” Arabian pitkän tähtäimen kolmivuotistoimintaohjelma valmistui kesäkuussa. Vuoden 1982 osalta keskeiseksi päämääräksi nostettiin sidotun pääoman tuottoasteen kohottaminen yli 15 prosenttiin kolmen vuoden aikana. Samalla haettiin hyppäyksenomaista kasvua nopean kasvuvaihtoehdon kautta, mikä tarkoitti nopeampaa kasvua Suomen ulkopuolella ja samalla merkittävää toimija-asemaa Pohjoismaissa, lähinnä Ruotsissa ja Norjassa. Strateginen ohjelma kertoo myös siitä, miten strategiaa käsitteellistettiin suunnitteluprosessissa. *Yleisstrategiaksi* määriteltiin Arabian oman aseman erilaisuuden tunnistamisesta lähimarkkinoilla (Suomi, Ruotsi ja Norja) ja viennissä (erityisesti Saksa,

[301] AA, 1982–1983, HB, *ASYS 1982, Arabian kannalta keskeisiä ympäristön muutoksia*, 20.4.1982.
[302] AA, HB 1982–1983, *ASYS 82, Lähtökohdat*, 20.5.1982. Vuonna 1985 vastaavassa prosessissa oli käytössä eräänlainen yhteiskunnallinen ”skenaarioanalyysi”, joka lähti demokraattisen markkinatalousyhteiskunnan ja hyvinvoinnin lähtökohdista. Skenaarioanalyysissä kartoitettiin myös yhteiskunnan polarisaatiota hyväosaisuudesta, jota heijasti esimerkiksi luksuskulutuksen lisääntynyt arvostus, työttömyyteen ja ympäristöongelmiin. Skenaarioanalyysissä pohdittiin myös mm. muuttuvaa ajankäyttöä ja ruokailutottumusten muutosta, jota heijasti yhdessä syömisen väheneminen, maukkaiden valmisruokien yleistyminen ja TV-syömisen kasvu. AA, 1984–1985, HB, Orig., *PM, Skenaario*, 18.1.1985.

USA). *Perusstrategiaksi* sen sijaan määriteltiin ylivoimaisuuksien kehittäminen taiteellisen, teknisen ja kaupallisen tuotekehityksen avulla keskittymällä harvoihin liiketoiminta- ja markkina-alueisiin. Lähimarkkinoiden ja tärkeimpien vientimaiden rinnalla pyrittiin myös luomaan ”luonnollisia” markkina-alueita (Japani ja Australia). Strategian kohdistaminen harvoihin liiketoiminta-alueisiin tarkoitti keskittymistä kodin käyttötavaroihin (table top), suurkulutukseen ja lahja- ja koristetuotteisiin. *Kilpailustrategia* perustui voimakkaaseen tuotekehittelyyn ja merkkimielikuvan vahvistamiseen, mikä tarkoitti sitä, että erityisesti lähimarkkinoille hankitaan Arabian rinnalle toinen tunnettu ja vakiintunut tavaramerkki.[303] Vuoden suunnittelun tulokset välitettiin vastuualueille, tuotepäälliköille ja keskushallinnon vastuuhenkilöille neljään päivään jaetussa koulutussarjassa *Arabian tavoiteasetanta (ATA)*. Strategiaa jalkautettiin organisaatiossa strategiainfopäivänä, jossa Blomster tarkensi strategisen suunnittelun määrittämiä tehtäviä yksittäisten toimenpiteiden osalta.[304]

Vasta tämän jälkeen, vuosikalenterin mukaisesti loppusyksystä, määriteltiin yksityiskohtaisemmin *tuotekehityspolitiikka*, joka vuorostaan määritti tuotteiston jakautumista liiketoiminnoittain ja tuotantoperustaisesti (esim. oman tavaramerkin käyttö omassa valmistuksessa, puolivalmisteissa, ostetuissa tuotteissa ja lisensioinnissa), valikoimaa, valikoiman uudistumista (innovatiivisuus vs. pysyvyys), taloudellista kannattavuutta ja kehittämisresursseja.[305] Tuotekehityspolitiikka oli keskeinen suunnitteluprosessin osa. Sillä luotiin ja kehitettiin tavoitteita ja tavoitteiden toteuttamiseen liittyviä resursseja, joita punnittiin usein vaihtoehtojen kautta. Tuotekehityspolitiikka heijastaa myös organisaation kykyä luoda tarvittavia resursseja uudistumiseen. Tuotekehityspoliittista suunnittelua vaikeutti kuitenkin se, että perusorganisaation (esim. hallinto, tuotanto ja markkinointi) asema oli vahva suhteessa liiketoimintoihin. Tämän vuoksi esimerkiksi tuotekehitysresursseissa päädyttiin usein linjaorganisaation vahvistamiseen rohkeamman ja innovatiivisemman vaihtoehdon sijasta. Peräänkuulutettu uudenlainen luovuus jäi erityisesti päätösvallan osalta toiseksi.[306] Käytännössä tämä näkyy tuotekehitysstrategisessa kaksikätisyyden hallinnassa siinä, että tuotekehityksessä olevat mahdolliset uutuustuotteet oli aina punnittava suhteessa olevaan valikoimaan ja siitä tehtäviin valikoimapoistoihin.

Kuten jo edellä todettiin, strateginen suunnittelu rakentui vuosittaisen toiminnansuunnittelun yhteyteen. Toiminnansuunnittelussa strategianmukaisia, kolmivuotistoimintaohjelmassa määriteltyjä ohjelmallisia tavoitteita tuotiin käytännön toimeenpanon tasolle. Kiinnostavaa on se, että eri suunnittelutasoja esittelevässä dokumentissa todettiin tulostavoitteen liittämisen toiminnansuunnitteluun olevan haasteellista. Suunnittelu oli samanaikaisesti utopistista, innovatiivista ja realistista. Realismia toimintasuunnitelmassa oli

[303] AA, HB 1982–1983, *Tiivistelmä, Arabia 1983–85*, 14.6.1982.
[304] AA, HB 1982–1983, *ASYS INFO*, 11.8.1982.
[305] Ks. esim. AA, HB, 1982–1983, *Tuotekehityspolitiikka*, 14.10.1983.
[306] Ks. esim. AA, HB, 1982–1983, *Tuotekehityspolitiikka*, 14.10.1983.

erityisesti pohdinta työvoimatarpeen tulevaisuudesta. Kun esimerkkivuoden suunnitelmaa verrataan edelliseen vuoteen, huomataan, että tärkein ero oli markkina-alueiden uudenlainen määritteleminen erityisesti lähimarkkinoiden osalta.[307] Toisaalta jo edellisen vuoden strategianmukaisten muutosten toimeenpanon vuoksi esimerkiksi liiketoimintojen tarkempi jako kodin käyttötavaroihin, suurkulutukseen sekä lahja- ja koristetuotteisiin näkyy tarpeena vahvistaa niiden kehitys ja asema Arabian sisäisessä organisaatiossa.[308] Kehittyvän suunnitteluprosessin kaavamaisuus toi kuitenkin strategiaprosessin hallittavuuteen johdonmukaisuutta ja hallittavuutta. Kaavamainen asiakirjamuoto saattoi tosin rajoittaa innovatiivista strategisen suunnittelun uudistamista. Kasvusuuntainen pitkän aikavälin strategian toteuttaminen kuitenkin jatkui. Strategian ja erityisesti päivitetyn kolmivuotistoimintaohjelman puitteissa Arabia hankki omistukseensa Rörstrandin, mikä toteutti täysin ohjelman tavoitteista tärkeimmän: Wärtsilä kasvoi merkittäväksi pohjoismaiseksi toimijaksi.

Liiketoimintojakoon perustuva organisaatiouudistus muutti strategisen suunnittelun prosessia ja hierarkiaa. Päätasolla uudessa organisaatiossa oli kaksi rinnakkaista perusrakennetta: seitsemän päävastuualuetta ja neljä liiketoimintoa (joista tosin uniikki taide ja näyttelyt -toimintoa ei määritelty varsinaiseksi liiketoimintoalueeksi). Kaikki organisaation perusrakenteen toimijat raportoivat tehtaanjohtajalle. Suunnittelun kannalta oli kiinnostavaa, että liiketoiminnoilla ei ollut vetäjää ja tuotepäällikköä lukuun ottamatta omia resursseja vaan resurssit hankittiin joko päävastuualueilta tai ostopalveluina, jotka tuli hyväksyttää erillisinä tehtaan johtoryhmällä. Johtoryhmällä oli muutenkin suuri valta. Suunnitteluprosessissa strategian ja pitkän tähtäimen suunnittelu oli ympäristötekijöiden analyysin, kilpailuanalyysin ja Arabian aseman määrittelyn osalta johtoryhmällä, tavoitteiden osalta suunnittelu oli liiketoimintojen vetäjillä. Johtoryhmä yhdessä emoyhtiö Wärtsilän kanssa[309] päätti lopullisesti strategian, liiketoimintojen tavoitteet, markkina-aluetavoitteet ja panostuksen eri osa-alueille. Liiketoimintojen vetäjillä oli uudessa organisaatiossa kuitenkin merkittävä rooli ja vastuu erityisesti tuotekehityksessä ja budjetoinnissa. Heillä ei kuitenkaan ollut suoria alaisia ja he raportoivat Arabian johtoryhmälle, eivät esimiehenään toimivalle tehtaanjohtajalle. Liiketoiminto-organisaation vastuualueeseen kuuluvat tuotepäätökset eivät kuitenkaan välttämättä saaneet hyväksyntää linjaorganisaatiossa (esim. tuotannossa ja markkinoinnissa). Niiden tukena toimivatkin tukiryhmät, jotka

[307] AA, HB 1982–1983, *ASYS 82/81 vertailu,* 12.8.1982. Lähimarkkinoiden ja kotimarkkinoiden välinen rajankäynti liittyi erityisesti Ruotsin ja Norjan markkinoiden määrittelyyn Arabian markkinointi- ja vientistrategisesti.

[308] AA, HB 1982–1983, *Organisaatiomuutoksen taustat,* 12.8.1982.

[309] Arkistoaineistosta ei saa aukottoman yksiselitteistä kuvaa, mikä elin päätti strategian ja suunnitelmien hyväksymisestä vuosittain. Vuonna 1983 kuitenkin kerrotaan selkeästi, että Arabian perusorganisaation johtoryhmä valmistelee pitkän ja lyhyen tähtäimen suunnitelmat Wärtsilän johdon hyväksyttäviksi. Ilmeisesti siis ainakin tässä vaiheessa valta strategisesta päätöksenteosta oli myös siirtynyt Wärtsilän johdolle, ks. AA, HB, 1982–1983, *Arabian organisaatio 1983*, 15.9.1983.

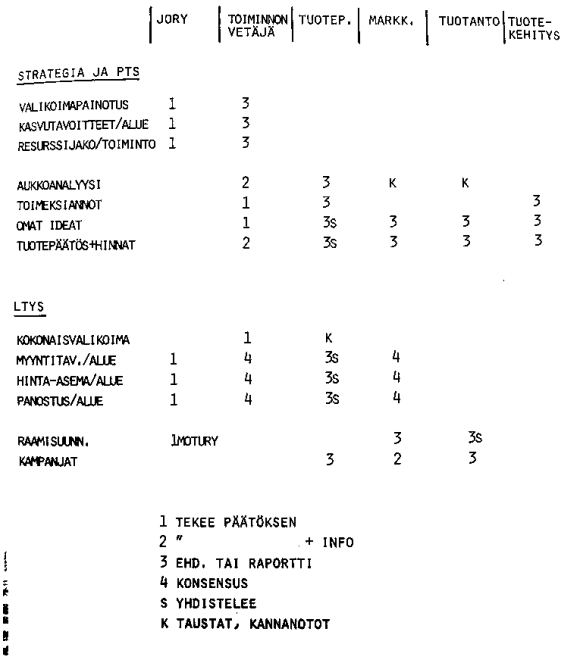
tuottivat ja arvioivat tuoteideoita ja rakensivat siltaa suhteessa perusorganisaatioon.[310] Strateginen suunnittelu oli samanaikaisesti hajautettua ja toisaalta keskitettyä ylimpään johtoon ja johtoryhmään. Liiketoiminto-organisaatio oli kuitenkin selkeästi asiakaslähtöinen, innovatiivinen – ja erityisesti ajan hengen mukainen – tapa uudistaa yrityksen rakenteita. 1980-luvun alussa strategiseen suunnitteluun luotu organisaatio ja sisäinen työnjako paransivat kuitenkin mahdollisuutta strategian tehokkaampaan toteuttamiseen. Organisaatio alkoi myös muodostaa työnjakoon selkeitä vastuita, missä voi nähdä suuntautumista kohti kaksikätisyyteen kykenevää organisaatioarkkitehtuuria ja tarvetta sovittaa yhteen uudistumiskykyä ja organisaation vahvuutta. Uusi organisaatiorakenne määrittyy suhteellisen heikoksi matriisiorganisaatioksi, jossa liiketoimintojen vastuu oli esimerkiksi budjetoinnin ja tuotekehityksen suhteen vahva mutta raportointisuhde ja taloudellinen vastuu osittain epäselvä. Liiketoimintojen vastuiden ja toisaalta keskeisten tehtävien tukemiseen perustettujen tukiryhmien asema on kuitenkin kiinnostava.

Organisaatio oli rakennettu siten, että uudistumiseen tähtäävä toiminta (kuva 5) tapahtui ”uudessa organisaatiossa” eli liiketoiminnoissa. Tukitoiminnot ja tarkkaan rajatut rakenteellista vakautta ylläpitävät toiminnot, kuten hallinto ja tuotanto, taas säilyivät perusorganisaatiossa. Kaksikätisyyden kannalta tällä oli omat hyvät ja toisaalta huonot puolensa.[311] Koska molemmat organisaation päärakenteet raportoivat ylimmälle johdolle ja johtoryhmälle, nähtiin tarve kehittää kolmas, väliportaan organisatorinen raportointitaso. Tämän niin sanotun tukiryhmän tehtävänä oli sovitella liiketoiminto-organisaation ja peruslinjaorganisaation näkemyseroja. Mahdollista ongelmallisuutta loi kaksikätisyyden edellyttämän innovatiivisuuden näkökulmasta myös se, että niille ei suoraan nimetty resursseja edes niiden päätehtävään eli suunnitteluun, vaan resurssit hankittiin pääosin linjaorganisaatiosta. Toisaalta liiketoimintojen kevyt organisaatiorakenne saattoi lisätä niiden ketteryyttä ja innovaatiokykyä, koska niille oli kirjattu periaatteellinen mahdollisuus hankkia innovaatioresursseja myös yrityksen ulkopuolelta. Ainakaan alkuvaiheessa tätä mahdollisuutta ei kuitenkaan laajemmin hyödynnetty. Ehkäpä liiketoimintojen asemaa vahvistanut organisaatiouudistus sai myös peruslinjaorganisaatioon innostusta viedä yritystä eteenpäin tukemalla hallinnollisella ja markkinoinnin osaamisella tuoteinnovaatioiden läpivientiä ja niiden edistämistä myös markkinoinnilla. Uudistuksen onnistumista edisti myös se, että Arabian sisäinen johto tuki omassa strategiapuheessaan molempia organisaation rakenteita. Strategiseen suunnitteluun liittyvästä puheesta ja molempien organisaatioiden tahdosta huolimatta tehtävien kaksijakoisuus

[310] AA, HB, 1982–1983, *Arabian organisaatio*, 8.9.1982; AA, HB, 1982–1983, *Tehtävänkuvaus, Liiketoiminnon vetäjä*, 1.7.1982. Käytännössä Arabialla oli varsinaisen, linjaorganisaation johtajista kootun johtoryhmän lisäksi ns. laaja johtoryhmä, johon kuului myös osa liiketoimintojen vetäjistä, ks. AA, HB, 1982–1983, *Arabian organisaatio 15.9.1983*, 9.9.1983.

[311] Uuden organisaation ongelmat tiedostettiin erityisesti suunnittelun näkökulmasta. Ks. maininta AA, HB, 1982–1983, *1984 haasteet, 1983-arviot*, 20.12.1983.

oli vaikea ottaa haltuun. Toisaalta organisaation kaksijakoisuus tarjosi mahdollisuuden kehittää toimivaa toimintamallia, jossa osaamista tukeva perusorganisaatio voi tarjota liiketoiminnoille resursseja kehittää innovatiivisesti omaa toimintaansa.



Kuva 5 Arabian toimintakaavio 1982, lähde AA, HB, 1982–1983, Toimintakaavio, Liiketoiminnot – perusorganisaatio, 9.8.1982

Strategisen suunnittelun vuosi vaihtui Arabialla 1980-luvulla tehtaanjohtaja Harry Blomsterin aikana joulukuussa, jolloin hän laati kommenttimaisen tiivistelmän *Arabian toimintasuunnitelmat*. Dokumentti oli eräänlainen strategian toteutumisen väliraportti ennen uutta toimintavuotta. Siinä käytiin raportoiden läpi toimintaympäristön muutosta ja toisaalta myös muuta vuosittaisen toimintasuunnitelman toteutumista ja esitettiin alkavan vuoden ennuste kunkin yksittäisen perustoiminnon osalta sekä lyhyesti myös liiketoiminnoittain. Toimintasuunnitelman raportointi päättyi lyhyeen, parin rivin tiivistykseen siitä, mikä seuraavan suunnitteluvuoden pitkän tähtäimen suunnittelussa on keskeistä. Esimerkkivuoden kohdalla vuoden 1984 suunnittelun kulmakiveksi muodostui se, että monien keskeneräisten projektien takia vuosi tarkentuu vasta kevään suunnittelukierroksella.[312] Siirtyminen uuteen suunnittelukauteen lähti liikkeelle käytännössä päivitetystä tiivistelmästä seuraavan kolmivuotiskauden suuntaviivoista, jotka oli rakennettu päivitetyn

[312] AA, HB, 1982–1983, *Kommentti, Arabian toimintasuunnitelmat 1983*, 10.12.1982

strategian pohjalta. Kolmivuotiskautta kuvattiin sanoilla päämäärä tai tavoite, pidempää, käytännössä määrittelemätöntä, strategian aikajänteellä tapahtuvaa kokonaisprosessia kutsuttiin Arabian strategiseksi yrityssuunnitteluksi, jonka puitteissa toimintasuunnitelmat ja -tavoitteet laadittiin.[313] Strategisen suunnittelun perusrakenteet säilyivät tutkimusperiodin loppuun asti lähes samanlaisina vaikka vuosittaisen suunnitteluprosessin aikajännettä pyrittiinkin nopeuttamaan.

Strategisen yrityssuunnittelun valmistelussa siirryttiin keväällä 1985 käytäntöön, jossa myös kunkin liiketoiminnon osalta tehtiin esikartoitus osana vuosisuunnitteluprosessia.[314] Se toteutettiin työryhmissä, joissa oli jäseninä johtoryhmän edustaja, liiketoiminnosta vastaava tai tuotepäällikkö sekä tarvittavat, työryhmän valitsemat jäsenet. Kartoituksessa selvitettiin ulkoista toimintaympäristöä, kilpailutilannetta ja kilpailijoita sekä tehtiin liiketoiminnon oman aseman arviointi. Työryhmä kartoitti myös strategian eri osa-alueita: kokonaisstrategia, maastrategia, tuotestrategia, hintastrategia ja muut strategiat.[315] Blomsterin ajattelussa strategia määrittyi siis matriisiorganisaation ymmärryksen kautta. Siinä liiketoiminta erotettiin tehtaasta ja siitä, että tuotanto sanelee liiketoiminnan peruslähtökohtia. Oman tehtaan ulkopuoliset vaihtoehdot kuten lisensiointi, palkkavalmistus, yhteistyösopimukset ja Rörstrand vaihtoehtoisina tuotantotapoina edellyttivät strategialta uusien toimintamuotojen oppimista. Strategiapuheessa korostettiin lisäpanostuksia prosessiin, tuotekehitykseen, markkinointiin ja ihmisiin, mikä puolestaan vastaavasti kasvatti säästötarvetta valmistuksessa ja hallinnoinnissa. Strategian päätavoite oli työn ja pääoman tuottavauuden olennainen parantaminen. Kun työn tuottavuus nostetiin toiseksi strategian päätavoitteeksi, inhimillinen pääoma ja sen hyvinvointi nousivat vähitellen keskiöön, jossa tavoiteltavia esimiehen ominaisuuksista olivat pakottamisen sijaan ymmärtäminen ja kannustaminen.[316]

Strategian pääpainon vähittäinen siirtäminen valmistuksesta ja hallinnosta tuotteeseen ja sitä ympäröiviin rakenteisiin muutti olennaisesti strategiapuheen luonnetta. Taloudellisten panosten tiiviimpi ohjaaminen pois tuotteen valmistamisesta omalla tehtaalla käynnisti myös tehtaan henkisen alasajon, joka sai lopullisen päätepisteensä vuonna 2015, kun tuolloinen omistaja Oy Fiskars Ab päätti lopettaa kaiken Arabian tuotannon Suomessa. Tuotteiden valmistuksen siirtyminen erilaisiin, ulkoisiin vaihtoehtoihin oli strategisesti suhteessa aikaisempaan toimintamalliin eksploratiivista – joskin sen innovatiivisuus sen sijaan oli vähäistä. Ambideksterisestä näkökulmasta

[313] AA, HB, 1982–1983, *Arabia 1984–86*, 8.6.1983.
[314] Aikaisemmin vastaava kartoitus tehtiin vain linjaorganisaation kustakin perustoiminnosta.
[315] AA, 1984–86, HB, Orig., *Toimeksianto, YS -85, Liiketoimintojen kartoitus*, 19.3.1985.
[316] AA, 1984–86, HB, Orig., *Työnjohtorengas 28.3.1985*, 28.3.1985; AA, 1984–86, HB, Orig., *Asenteellisia tavoitteita*, 28.3.1985. Henkilökunta ja inhimillinen pääoma yhtiön sisällä nostettiin vähitellen myös tiedotustoiminnassa prioriteettilistalle. Erityisesti liiketoiminnallisten pitkän- ja lyhyentähtäimen tavoitteiden tiedottamisessa pyrittiin laajentamaan organisaation sisäistä tiedottamista myös esimies- ja luottamusmiestasolta koko organisaatioon. Tiedottamisella pyrittiin myös vahvistamaan yrityskuvan säilyttämistä niin sisäisestä ulkoiseen viestintään kuin päinvastoinkin. Ks. AA, 1984–86, HB, Orig., *Arabian tiedotustoiminta/kyky/resurssit*, 2.10.1985.

voidaan jälkikäteen kuitenkin tehdä tulkinta, että valittu linja osoitti johdon kykyä tehdä harkittuja strategisia muutoksia aistimalla markkinaympäristöä, tarttumalla ja visioimalla uusia mahdollisia strategisia vaihtoehtoja sekä uudelleensuuntaamaan resursseja kasvuhakuisesti.[317] Arabian johtamisstrategian muutos entistä vahvemmin kaksikätisyyden suuntaan on luettavissa siitä tavasta, jolla yrityksen onnistumisia ja epäonnistumisia käsiteltiin. Aikaisemmissa tutkimuksissa kaksikätisesti toimivan johtajan ominaisuuksiin on luettu ketteryys, joustavuus ja reaktiokyky, joita Blomsterin tapa johtaa strategiaa näyttää myös noudattavan. Suurin heikkous tuntuu kuitenkin olevan eksploratiivisten innovaatioiden saattaminen strategianmukaiseen käytäntöön, minkä esteenä saattoivat ainakin osittain olla Arabian sisäiset kulttuuriset jäykkyydet kuten erikoisesti rakentunut asema osana suurta monialayritystä Wärtsilää ja matriisiorganisaation kahtalainen luonne.[318]

Edellä kuvattu Blomsterin johtamisen uudenlainen arvomaailma kertoo työn muuttuvan roolin tuomasta eksploratiivisuudesta, jossa haudattiin rippeet patruuna-ajan perinteisistä johtamistavoista.[319] Johtamisen kannalta 1980-luvun loppupuoli kävi kuitenkin totuttua vaikeammaksi nopeiden strategisten toimenpiteiden välittämien suurten toimintaympäristön muutosten takia. Rörstrandin tulo osaksi Wärtsilää vuonna 1984 lisäsi myös tarvetta tarkastella Arabian omaa tuotantoa, jonka kohdalla strategisen puheen keskeisenä lähtökohtana oli jatkuva tuottavuuden kohottaminen. Pyrkimyksenä oli poistaa tuotantoa rajoittavia kapeikkoja ja toisaalta saada tuotekehitys toimimaan systeeminä, joka lisäisi tehokkuutta ja toisaalta poistaisi yllätyksellisyyttä. Koska kustannuskehitys oli kireä, tarve alentaa edellä mainittuja tuotanto- ja hallintokustannuksia kasvoi jatkuvasti. Pääoman tuottavuudesta tuli keskeinen tavoite kaikessa Arabian toiminnassa, myös tuotevalikoiman ohjaamisessa. Joustavuutta ja liikkumavaraa tavoiteltiin keveillä investoinneilla. Konsernin tasolta tosin viestittiin myös panostustarpeesta uuteen ja poikkeavaan ”bisneksen” kehittämisessä, riski-investointeihin.[320]

Rörstrandin ostamisen jälkeen uudesta strategia-ajattelusta puhuttiinkin haasteena. Uudenlaisen ajattelutavan ja eksploratiivisten valintojen onnistumisiksi voitiin kuitenkin strategiatasolla listata esimerkiksi liiketoiminnan laajeneminen Rörstrandin ostamisen kautta sekä toisaalta liiketoimintopohjainen organisaatiouudistus, jossa innovatiivisempi asiakasrajapinta erotettiin tehtaan perusorganisaatiosta. Toisaalta tuotevalikoima ja viennin kehityksen vaikeudet eivät tuottaneet strategian mukaista taloudellista tulosta. Operatiivisella tasolla myös tuottavuus, pohjoismainen myynti ja uutuustuotteisiin liittyvien projektien ajoitukset olivat ainakin osittain epäonnistumisten listalla. Operatiivisella tasolla strategian toteutuminen nä-

[317] O’Reilly III & Tushman (2008).
[318] Vrt. Hodgkinson, Ian R., Ravishankar, M. N. & Fischer, Michelle (2017) The ambidextrous manager. What role does culture play?, *Journal of Business Strategy*, 38 (3), 3–9.
[319] Vrt. Fellman, Susanna (2000) 224–228; Wilson, John F. & Thomson, Andrew (2006) *The making of modern management: British management in historical perspective*, 126–129.
[320] AA, 1984–86, HB, Orig., *ATA-analyysi*, 19.9.1984.

kyi erityisesti kotimaan myynnin kasvuna ja yleensäkin operatiivisen toiminnan prosessien paranemisena.[321] Strategisesti 1980-luvun puoliväli oli kuitenkin ristiriitaista aikaa suhteessa emoyhtiöön. Tiukkaa linjaa noudattamalla esimerkiksi tuottavuutta saatiin parannettua, mutta tiukka hallinnollinen ohjaus yrityksen sisältä saattoi rajoittaa emoyhtiö Wärtsilän odottamaa innovatiivisuutta. Emoyhtiö nähtiin kuitenkin henkilöstön ohella tärkeimmäksi sidosryhmäksi strategisessa suunnittelussa.[322] Wärtsilän suunnasta tulevan ohjauksen määrää on vaikea arvioida ja yksilöidä. Vuoden 1985 aikana tutkimusaineistoon nousee säännöllisesti mainintoja Wärtsilän yleisistä ohjeista ja odotuksissa. Tuotevalikoimallisesti konsernitason odotuksissa heijastuu tarve rohkeampaan yhteistyön hakemiseen ja myös työn uudenlaiseen organisoimiseen, mitä heijastaa se, että henkilöstön henkisten resurssien kehittäminen ja toisaalta ”johtaminen ihmisten kautta” nousivat useissa yhteyksissä esiin.[323]

[321] AA, HB, 1982–1983, *1984 haasteet, 1983-arviot*, 20.12.1983.
[322] AA, 1984–86, HB, Orig., *Arabia 1985–1987*, 15.6.1984.
[323] Esim. AA, 1984–86, HB, Orig., *ATA-analyysi*, 19.9.1984. Blomster tutustui tässä yhteydessä Werner A Borrmannin, joka työskenteli A.T. Kearney -konsulttitoimistossa, esitelmään tai raporttiin ”Strategic resource planning”, josta hän laati muistion. Ks. AA, 1984–86, HB, Orig., *Notes, Dr. Werner A Borrmann / A T Kearney, ”Strategic resource planning”*, 3.10.1984. Henkilöstön resurssien kehittämistä varten vuoden 1984 perustettiin myös tukiryhmä, joka koordinoi kehittämisohjelmia, kuten sisäistä yhteistyötä ja keraamista koulutusta. Myös johtamiskoulutuksessa siirryttiin korostuneesti keskijohtoon ja vastuuvalmennukseen. Johtamiskoulutuksen tärkeimpänä tavoitteena pidetiin kuitenkin työnjohtotasollekin ulottuvaa ihmissuhdetaitoja painottavaa esimieskoulutusta. Tuotesuunnittelun ja linjajohdon koulutuksessa käytettiin apuna myös esim. tulevaisuusseminaari, jossa pyrittiin ottamaan käyttöön skenaariotekniikka osana yrityssuunnittelua. Erityistavoitteena oli uusien tuotekonseptien tunnistaminen ja hahmottaminen. Lähde: AA, 1984–86, HB, Orig., *Kommentti, Arabian toimintasuunnitelmat 1985*, 10.12.1984. Tulevaisuusseminaarien pääteemana oli *Tulevaisuuden elinympäristö ja Arabia*. Seminaarin tapaamisissa skenaarioiden aikajänteenä oli 20–30 vuotta eteenpäin. Skenaarioiden luomisessa pyrittiin analysoimaan myös historiallisen kehityksen kautta sitä, miten elintavat ja -tottumukset olivat muuttuneet 20–30 vuoden aikana ennen vuotta 1984. Lähteet: AA, 1984–86, HB, Orig., Henkilöstön kehittämisen tukiryhmä. *Tulevaisuuden elinympäristö ja Arabia*, 25.9.1984; *Kutsu, Tulevaisuuden elinympäristö/Jatkotyö*, 18.12.1984. Skenaariotyötä jatketiin aktiivisesti myös vuoden 1985 puolella mm. apuna ympäröivän maailman ymmärtämisessä; AA, 1984–86, HB, Orig., *Skenaario/Päivä*, 4.1.1985.

5 TUOTTAVUUSSTRATEGIAN KEHITYS: TEKNISESTÄ LAADUSTA BRÄNDIMIELIKUVIIN

Seuraavaksi tarkastelen sitä, miten Arabia organisaationa pyrki innovatiiviseen strategiaan kehittämällä niin tuotantoa, osaamista, vastuullisuutta, laadun ymmärtämistä sekä myös itse organisaatiorakennetta. Keskeiseksi tarkastelunäkökulmaksi ja strategisen suunnittelun ohjenuoraksi vahvistui koko 1980-luvun ajan entistä vahvemmin myös työn ja pääoman tuottavuuden parantaminen. Sijoitetun pääoman tuottavuustavoitteet ilmoitettiin erilaisten ROI-komponenttien kautta. Tähän tavoitteeseen liittyvät muiden muassa erilaisia tuotteistamiseen, tuotevalikoimaan ja yhteistyöhön liittyvät pitkän tähtäimen päätökset. Käytännöllisinä toimenpiteinä ne näyttäytyvät tavaramerkkiä ja sen käyttöä koskevassa päätöksenteossa, organisaation uudistamisessa, reagoinnissa vientimarkkinoiden ja kaupan muutokseen sekä muissa tuloskehityksen parantamiseen tähtäävissä päätöksissä.[324] Luvussa tarkastellaan myös sitä, miten tavaramerkkipolitiikasta siirryttiin vähitellen kohti laajempaa mielikuvaistamista, jota tarkastelen brändi-käsitteen avulla ja kautta. Markkinointia tarkastellaan osana yleisempää tuotestrategiaa ja siihen liittyvää tuotekehitystä ja -suunnittelua. Pääpaino bränditarkastelussa on siis yleisempi tuotteisiin liittyvä mielikuvaistamisen asema strategiassa.

Tuottavuusstrateginen analyysi alkaa uudenlaisen rationalisointityön tärkeimmästä käsitteestä, laadusta. Laadun vaikutus tuottavuuteen alettiin nähdä aikaisempaa vahvemmin, kun tuotantokustannukset niin työvoiman, raaka-aineiden kuin myös yleisen infrastruktuurin ylläpidon osalta alkoivat nousta voimakkaasti 1960-luvun lopulla ja erityisesti 1970-luvun alkupuoliskolla. Laatuvaatimukset kasvoivat myös reaktiona kansainväliseen halpatuontiin: pienillä kotimaisilla markkinoilla toimivalle yritykselle oli välttämätöntä valita oma lokeronsa kansainvälisessä työnjaossa. Suomalaisen muotoiluyrityksen oli oikeastaan välttämätöntä valita korkeatasoinen, juuri muotoiluun painottava toiminta-alue, sillä tuotantokustannuksilla kilpaileminen ja hintojen polkeminen oli käytännössä mahdotonta.

Luvussa tarkastellaan muotoilun merkitystä laajemminkin. Tärkeimmät yksittäiset näkökulmat muotoiluun olivat mm. laatuun sekä kotimaan markkinoihin liittyvä kysymys brändäämisestä, jossa voidaan nähdä ainakin viisi erilaista vaihtoehtoa: muotoilijoiden, muotoilun, tuoteryhmien, yrityksen tai tuotteen ominaisuuksien mielikuvaistaminen sekä tuotekehitystyön strategisen aseman parantaminen ja muotoiluosaamisen tukeminen osana tuotekehitysprosessia ja strategiaa. Myös kansainvälisessä markkinoinnissa käytetty

[324] Vrt. esim. AA, 1984–86, HB, Orig., *Arabia 1986–1988*, 5.6.1985. Esimerkiksi strategiatiivistelmä vuonna 1985 laaditussa kolmivuotissuunnitelmassa kuvaa tiivistetysti kehityskulkua ja strategian keskeistä argumentaatiota.

suomalaisen muotoilun brändi, joka syntyi pitkälti Milanon Triennaleissa ja muilla kansainvälisillä areenoilla menestyneiden suomalaisten suunnittelijoiden kautta ja joka yleistettiin koskemaan laajemmin suomalaista muotoilua, *Finnish Design*ia, on strategisen puheen keskiössä. Kansainvälisten markkinoiden kohdalla suomalaisuuteen liittyy myös korkea esteettinen laatu ja tietynlainen suomalaisuuden, pohjoisuuden värittävä myyttisyys, jota käytettiin kansainvälisessä markkinoinnissa ja vienninedistämisessä. Muotoilun merkitystä tarkastellaan tässä tutkimuksessa osana tuotekehitystyön, teknologisen uudistamisen ja yleisesti tuotantolaitosten infrastruktuurin tuottavuuden parantamiseen tähtääviä toimenpiteitä. Lasiteollisuudessa tärkeä tuottavuuden parantamiseen tähdännyt toimenpide oli myös sopiminen lasitehtaiden välisestä työnjaosta. Työnjaolla pystyttiin vaikuttamaan sekä tuotantokustannuksiin että muotoiluun, kun kussakin tehtaassa pystyttiin keskittymään yhteen tai korkeintaan pariin erilaiseen tuoteryhmään ja valmistusmenetelmään.

Muodon ja uudenlaisten edullisempien tuotantomenetelmien käyttäminen oli välttämätöntä ja se oli otettava keskeiseksi tuotteen muotoilun lähtökohdaksi. Laadun, muodon ja tuotantokustannusten sovittaminen yhteen on jo lähes määritelmällisesti ylivoimainen tehtävä. Teollisuuden onnistumisesta tässä tehtävässä on monenlaisia mielipiteitä. ”Muodon räjähtämiseksikin” kutsuttu kehitys 1960-luvun lopun ja 1970-luvun alkupuolen kotitaloustuotteita valmistavissa yrityksissä on toki 2000-luvulla saanut uutta arvostusta, mutta se ei ollut omana aikanaan itsestään selvää eikä hyväksyttyäkään.

5.1 RATIONALISOINNIN LOPPU JA TAVOITTEELLINEN TUOTTAVUUDEN PARANTAMINEN

Uudistuvat kansainväliset liikkeenjohdon opit muuttivat suomalaista käsitystä rationalisoinnista. Tuottavuus on keskeinen osa Arabian kehittyvää strategista suunnittelua ja innovaatiojärjestelmää. Korkeamman tuottavuuden saavuttamiseksi tulee vähitellen uusia menetelmiä, uusia kehittämishankkeita ja myös kokonaan uusia lähestymistapoja yrityksen tuotannolliseen toimintaan. Tärkeimmät uudet näkökulmat ovat laadun, ja myöhemmin erityisesti esteettisen laadun parantaminen tuottavuustekijänä, muotoilun näkeminen brändien sekä erilaisten valikoimaan ja yritykseen liittyvien mielikuvien kautta. Myös teknologisten innovaatioiden soveltaminen tuotantoon vaikutti muotoiluun.

Ajatus rationalisoinnista muuttui vähitellen kokonaisvaltaisemmaksi, liiketoimintaympäristöä ymmärtäväksi ja tulkitsevaksi strategiseksi suunnitteluksi. Yrityksen liiketoimintastrategiaa ei enää rakennettu kartellien ja muiden kilpailua rajoittavien sopimusten varaan, ja Arabian itsenäinen asema kotimaanmarkkinoilla oli vahva. Koko tutkimusperiodi on jatkuvaa uudistumista, jossa vanhat, vielä välittömästi sodanjälkeisenä aikana valinneet liikkeenjohdon periaatteet alkoivat väistyä. 1960-luvulla elettiin vielä rationalisoinnin viimeistä huippua, jonka loppupuolella uudet liikkeenjohdon

teoriat ja käytänteet alkoivat nuorten, uuden sukupolven johtajien kautta murtaa vanhaa yrityskulttuuria. Vaikeiden taloudellisten olojen 1970-luku taas oli näiden toimintamallien soveltamista yritysten ja erehdysten kautta käytäntöön. Arabialla Rörstrand-yhteistyön jakso 1970-luvun puolivälissä oli käänne kuitenkin siinä, että rationalisoinnin puhe muuttui lähes täysin puheeksi tuottavuudesta.[325] Väitettäni rationalisoinnin loppumisesta kuitenkin haastaa toimialalla pitkään jatkunut tapa käyttää suunnittelupuheessa perinteisen rationalisointiajattelun argumentaatiota.

Markku Kuusela on kuvannut Arabian työntekijöiden ammattiosaston toimintaa käsittelevässä tutkimuksessaan tehtaalla toteutettua rationalisointia ennen 1950-lukua.[326] Arabiaa on pidetty rationalisoinnissa jonkinlaisena edelläkävijänä Suomessa. C. G. Herlitz oli innostunut rationalisoinnin tärkeydestä ja tayloristisista uudistuksista 1930-luvulla. Vaikka rationalisoinnin ideaalimalli ja sen käytännön toteuttaminen tehtaalla johtivatkin työnantajan ja työntekijöiden välillä ristiriitoihin, Arabian tehtailla sovellettu aikatutkimukseen ja työajan mittaamiseen perustuva palkkausjärjestelmä lisäsi ainakin alkuvaiheessa tuottavuutta. Tayloristinen malli aiheutti kuitenkin vakavia erimielisyyksiä työnantajan ja -tekijöiden välillä. Järjestelmää pidettiin kiristyssysteeminä, ihmisarvoa alentavana ja yksinomaan työnantajan voitontavoittelun välineenä.[327] Toisen maailmansodan jälkeen normaalin tuntipalkan saamisen edellyttämää työtahtia kiristettiin entisestään, mikä häiritsi työrauhaa tehtaalla.[328]

Näyttää siltä, että yksinomaan työntekijöiden tehokkuuteen ja työn tuottavuuteen perustuva rationalisointi ei ollut yrityksen kannalta lopulta toimiva ratkaisu. Sen perusteella tehdyt ratkaisut aiheuttivat jatkuvia työtaisteluita, koska rationalisointitoimenpiteiden tiukentaminen ja toisaalta sarjatuotantoon liittyvän työn raskaus ja yksipuolisuus oli työntekijöiden mielestä epäinhimillistä.[329] Ammattiyhdistys oli ilmeisesti aloitteentekijä tehtaan mehengen luomisessa. Naistyöntekijät esittivät huhtikuussa 1973 tehtaan sisälle sinunkauppoja, mikä johti teitittelystä luopumiseen. Vielä 1960-luvun lopulla työntekijät kutsuivat tehtaan toimitusjohtajaa paroniksi ja henkilöstöpäällikköä kreiviksi. Tilanne tehtaalla ei kuitenkaan ollut niin me-henkinen, kuin teitittelystä luopumisesta voisi tulkita. Arabian työntekijät kertoivat avoimesti tehtaan sisäisistä ongelmista ja huonosta työviihtyvyydestä Demarissa.[330] Sa-

[325] Rationalisointi-käsite näyttää liittyvän 1970-luvulta alkaen lähinnä negatiiviseen puheeseen, mistä hyvänä esimerkkinä on Nuutajärven vuoden 1977 vaikeaan taloustilanteeseen liittyvien irtisanomisten yhteydessä annetun julkilausuman tekstiote: ”*Huolestuneena ns. rationalisointiprojektin todennäköisesti aiheuttamista muutoksista tehtaan tulevaan toimintaan ja näiden muutosten mahdollisesti aiheuttamasta negatiivisesta vaikutuksesta tavalla tai toisella työntekijöihin…*” Nuutiset 4/77, 1.

[326] Ks. rationalisoinnista kansallisena tehtävänä ja Arabian C. G. Herlitzin tayloristisesta, työntutkimukseen tukeutuvasta palkkausjärjestelmästä Kettunen, Pauli (1994) *Suojelu, suoritus, subjekti. Työsuojelu teollistuvan Suomen yhteiskunnallisissa ajattelu- ja toimintatavoissa*, 261–287.

[327] Kuusela, Markku (2005) *Kruunun tekijät. Helsingin Posliinityöntekijäin ammattiosaston historiaa vuosilta 1945–2005*, 39–44.

[328] Kuusela, Markku (2005) 51–52.

[329] Esim. Kuusela, Markku (2005) 70–71.

[330] Kuusela, Markku (2005) 59–60.

nailun ja työntekijöiden ja työnantajan välisen riitelyn jälkeen me-hengen luominen kääntyi kuitenkin positiiviseksi. Tehtaalla käynnistettyyn viihtyvyysprojektiin kuului esimerkiksi syksyllä 1974 käynnistynyt työntekijöiden perehdyttämiskoulutus, jossa niin työnantajan tuotantotavoitteet kuin pääluottamusmies omalla puheenvuorollaan saivat äänensä. Ilmeisesti myös tehtaan tulevan toimitusjohtajan Göran Anderssonin mutkaton ja keskusteleva esiintyminen jo ennen johtajuuttaan loi tehtaalle myönteistä me-henkeä.[331] Kuuselan tutkimuksessa on kiinnostava Arabia-Rörstrand-yhteistyöjaksoon liittyvä yksityiskohta, joka nousee esiin jatkuvan työpaikkojen vähenemisen yhteydessä. Työntekijöiden parissa Arabiaa kohtaan lisääntyi kritiikki, josa ”ulkomaisin konsulttivoimin tehdyt ratkaisut nähtiin perustaltaan täysin vääriksi”. Samalla vaikean tilanteen syyksi haastateltavat nostivat yhteistyöjakson alkuvaiheessa sen, että Arabia oli ”*kokonaan laiminlyönyt kotimaan markkinat ja suuntautunut vientiin. Seurauksena tuontiposliini valtasi Suomen markkinoita ja Arabian varastot kasvoivat*.”[332] Rationalisoinnin ja tehdastyön tekemisen vaatimukset eivät tuntuneet enää sopivan uudenlaiseen tuottavuuden parantamisen käsitemaailmaan.

Syyskuussa 1975 johtoryhmälle esiteltiin muistio, jossa oli koottu yhteen tärkeitä niin tuotannon, työn kuin organisaationkin kehittämisen kohteita. *Tuottavuuden parannuskohteiden inventointi* nostaa tiivistetysti esiin seuraavan 15 vuoden aikana käsittelyyn otettavia linjauksia ja siinä päätetiin myös kartoittaa yksiköittäin mahdollisuuksia uudistuksiin, joilla parannetaan tuottavuutta.[333] Tuottavuuden tärkeimmäksi heikkoudeksi määrittyivät Arabian tuotantomenetelmät ja -laitteet, jotka loivat fyysiset puitteet omaan valmistukseen perustuvalle strategialla. Näihin olisi valmistauduttava ”suurella harppauksella”, eli ottamalla käyttöön uudet tehdastilat. Uudenaikaistamisen ei kuitenkaan nähty syntyvän hetkessä ja vain muuttamalla uusiin tuotantotiloihin. Muistiossa kirjoitettaan: ”*Arabian on kehitettävä suunnitelmallista menetelmän- ja prosessinkehitystyötä silmälläpitäen kahta päämäärää, tuottavuuden parantamista ja työtehtävien kilpailukyvyn parantamista*.” Tuottavuus määriteltiin karkeasti myyntikelpoisten tuotteiden määräksi työpanoksella jaettuna. Työtehtävien kilpailukyky taas määriteltiin Arabian tarjoaminen työtehtävien ”sijaluvuksi” niihin rekrytoitavien henkilöiden arvioinneissa. Tuottavuuspäämäärän saavuttamiseksi tuli investoida osaamiseen ja laitteisiin, eli vähentää tuottamattomia, tyhjiä, työvaiheita sekä lisätä mekanisointia (so. automatisointi). Työtehtävien muutoksessa tavoitteena oli lisätä haastavuutta ja irtautumista ns. tyhjistä töistä. Työvoiman näkökulmasta molemmat päämäärät näkyisivät laadullisesti parempina työtehtävinä.[334]

[331] Kuusela, Markku (2005) 161–162.
[332] Kuusela, Markku (2005) 167.
[333] AA, Ledningsgrupp 1975-76, GA, *Tuottavuuden parannuskohteiden inventointi*, 15.9.1975.
[334] AA, Ledningsgrupp 1975–76, GA, *Tuottavuuden parannuskohteiden inventointi*, 15.9.1975. Vrt. Kuusela, Markku (2005), jossa keskustellaan muuttuvasta työstä ja työtehtävistä työntekijöiden näkökulmasta.

Tuottavuuden nostaminen työn mielekkyyttä korostamalla heijastaa rationalisointipuheen päättymistä, irtautumista ajatuksesta, joka rakentui puhtaasti mekanistiselle tuottavuuden lisäämiselle. Tilan luominen innovaatioille heijastaa ajatusta, jossa eksploratiiviselle strategialle annetaan mahdollisuus kehittyä vanhojen rakenteita uudistamalla ja luomalla uutta. Muistiossa korostettiin ennakkoluulottomutta ja kokeilunhalua sekä sitä, että vanhat toimintatavat, kuten tuotantomenetelmät ja osastojaot, eivät ole pysyviä totuuksia vaan kaikille toiminnoille on olemassa vaihtoehtoinen ratkaisu, jota kannattaa kokeilla.[335] Tuottavuuden merkitystä ja keinoja sen parantamiseen pyrittiin välittämään myös koko henkilökunnalle monin eri tavoin. Esimerkiksi vuonna 1979 tuottavuudesta kerrottiin yksityiskohtaisesti myös Saviseppo-lehdessä, laskentamallien avullakin. Tuottavuus pyrittiin jalkauttamaan läpi koko organisaation niin, että työntekijät myös tunnistaisivat sen, onko tuottavuuden parantamisessa onnistuttu. Työntekijöille tuottavuus haluttiin kuitenkin määritellä työn tuottavuudeksi, sellaiseksi tuottavuuden komponentiksi, johon jokainen pystyy osaltaan vaikuttamaan.[336] Tuottavuuden liittäminen kaikkien työntekijöiden sitouttamiseen oman työn merkityksen kautta on myös merkki johtajuuden muutoksesta ja uudenlaisesta henkilöstökulttuurista ja -hallinnosta sekä toisaalta yhteistoiminta-ajattelun ja lainsäädännön tuomasta muutoksesta[337]. Työntekijän yksilöllinen vastuu omasta työstään ja toisaalta sen merkityksen tiedostaminen tuotantoprosessissa näkyy erityisesti laadun parantamiseen liittyvässä strategiapuheessa ja käytännön työssä.

Tuottavuuteen alettiin strategiapuheessa liittää aktiivisesti myös mielikuviin liittyvää arvoa. Yrityskuvasta puhuminen sidottiin sekä mielikuvatason käsitykseen että Arabian tehtävään, liikeideaan ja kilpailukykyyn. Arabian tärkein tehtävä yrityskuvan näkökulmasta oli täyttää keskeisten sidosryhmien – asiakkaat, henkilöstö, valtiovalta ja tavarantoimittajat – odotukset tekemällä hyviä tuotteita, työllistämällä ja maksamalla palkkaa, tarjoamalla työtä ja veroja sekä maksamalla hankinnoista. Ajateltiin, että tämä kaikki voitiin saavuttaa ainoastaan henkisten ja aineellisten voimavarojen tuottavuutta parantamalla. Kiinnostavaa yrityskuvallisesti on se, että liikeidea määrittyy puhtaasti kodin viihtyvyyden ja toimivuuden lisäämiseen laadukkailla tuotteilla ruuanvalmistukseen, ateriointiin ja sisustamiseen. Yrityskuvallinen kilpailukyky sen sijaan liittyy kansainvälisesti huipputasoa edustavaan taiteelliseen ja tekniseen tuotekehitykseen perustuvaan omaleimaiseen tuotevalikoimaan sekä kilpailijoita nopeampaan tuottavuuden kehittämiseen kertapolttoprosessin[338] avulla. Ammattitaitoinen ja tavoitteellinen henkilöstö

[335] AA, Ledningsgrupp 1975–76, GA, *Tuottavuuden parannuskohteiden inventointi*, 15.9.1975.
[336] Saviseppo 3/1979, 6–7, Peter Rehnström: *Tuottavuus – Mitä, miksi, miten?*
[337] Laki yhteistoiminnasta yrityksissä tuli voimaan vuoden 1979 alusta. Laki sisälsi myös tiedottamisvelvoitteen henkilöstön edustajille ennen yhteistoimintamenettelyä mm. tilinpäätöksestä, tuotanto- ja toimintanäkymiin perustuvasta henkilöstösuunnitelmasta ja palkkatilastoista. Ilmeisesti tämä perustiedottamisvelvoite muutti myös henkilöstölle suunnattua tiedottamista yrityksissä erityisesti taloutta koskien.
[338] Kertapolttoprosessissa tuote vaati muotoilun jälkeen ainoastaan yhden polton, jonka jälkeen se oli valmis. Usein koristeiden lisääminen vaati kaksi polttokertaa.

nousee tässä avainasemaan.[339] Yrityskuva heijastaa orientaatiota henkilöstön asemaa ja sidosryhmäajattelua tukevaan sosiaaliseen vastuullisuuteen, joka liittyy Arabian pitkään historiaan ja vaikeaan historiaan työrauhan säilyttämisessä. Tuottavuuden parantaminen sosiaalisen ja yhteiskunnallisen vastuun kautta voi kertoa myös sitoutumisesta suuremman, yhteiskunnallisen päämäärän toteuttamiseen.

Myös kannattavuus esiintyy Arabian strategiapuheessa usein ja sitä mitattiin yrityksen taloudellisen tilanteen arvioinnissa eri tavoilla. On vaikea arvioida, missä määrin Arabian ylin johto keskittyi varsinaisiin kannattavuuden mittaamisen keinoihin. Ylimmän johdon strategiapuheessa kuitenkin korostuu tuottavuuden parantaminen ja tuottavuuden eri komponenttien tarkastelu. Wärtsilän johdon asettamat tuottavuustavoitteet ohjasivat luonnollisesti myös strategiapuhetta tuottavuuden suuntaan. Kannattavuuden mittaaminen ei ollut Arabialla kuitenkaan yksiselitteistä, sillä Arabian rooli toimialan johtavana toimijana, osana Wärtsilä-konsernia, itsenäisenä yrityksenä ja tuotantolaitoksena teki jopa yksittäisestä investointihankkeesta kannattavuusnäkökulmasta monitulkintaisen. Alan johtavan toimijan saattoi olla perusteltua tehdä lyhyellä aikavälillä kannattamattomia investointeja, joilla kuitenkin tavoiteltiin strategianmukaisesti pitkän aikavälin tuottavuuden parantamista. Tällainen investointi saattoi olla Arabian tapauksessa esimerkiksi investointi automatiikkaan, jota ilman tuotantomääriä ei olisi kyetty kasvattamaan strategian mukaisesti. Investointi oli kuitenkin kannattavuuden näkökulmasta riski.[340]

Rationalisoinnin ja tuottavuuden sekä kannattavuuden suhde ja muutos olivat kohteena myös aikalaistutkimuksessa. Teollistamisrahastossa tutkittiin 1970-luvun lopulla ja 1980-luvulla kannattavuutta ja rationalisointia. 1970-luvun lopulla suomalaisen teollisuuden tuottavuuden kasvu oli hidastunut ja investointien määrä supistunut olennaisesti 1960-luvulta ja 1970-luvun alkupuolelta. Tuija Myllyniemen ja Heikki Solttilan tutkimuksessa tarkasteltiin erityisesti rationalisointi-investointien ja teollisuuden kilpailukyvyn yhteyttä. Varsinaisessa aikasarja-analyysissä ei valitettavasti ollut mukana käsillä olevan tutkimuksen designteollisuusalan yrityksiä, mutta investointien ja tuottavuuden välisessä aikaisempaan tutkimukseen perustuvassa tarkastelussa savi- ja lasituoteteollisuus on toimialana mukana.[341] Suomalaisen teollisuuden kilpailukyvyn heikkeneminen liitettiin hinta- ja kustannustason muita OECD-maita nopeampaan nousuun. Kilpailukyvyn parantamisesta pidettiinkin yhtenä Suomen talouspolitiikan keskeisimmistä tavoitteista.[342] Tutkimuksessa korostetaan kilpailukyvyn hoitamisessa kestävämpänä ratkaisuna

[339] AA, 1980, GA, Muistiot ym., *Yrityskuva*, 20.3.1980.
[340] Vrt. Airaksinen, Timo (1978) *Tutkimus kannattavuuden mittaamisesta ja komponoimisesta sovellutuksena Suomen tehdasteollisuus vuosina 1960–1975*.
[341] Myllyniemi, T. & Solttila, H. (1984) *Rationalisointi-investoinnit ja teollisuuden kilpailukyky*, 1.
[342] Ks. Heinonen, Visa, Mykkänen, Juri, Pantzar, Mika & Roponen, Seppo (1996) *Suomalaisen talouspolitiikan ajattelumallit valtiovarainministerien budjettiesitelmissä 1974–1994*, 14–22. Myös Pekkarinen, Jukka & Vartiainen, Juhana (1993) *Talouspolitiikan pitkä linja*.

tuottavuuden parantamista sekä hinta- ja kustannustason nousun hillitsemistä kuin kilpailukyvyn hoitamista devalvaatioilla (esim. 1967–68 ja 1977–78).[343] Suomen tuottavuuskehitys oli kääntynyt suhteessa pahimpaan kilpailijaamme Ruotsiin 1970-luvun lopulla suotuisammaksi, joskin yksikkötyökustannukset olivat kohonneet Ruotsissa hitaammin.[344] Aggregoidun tuottavuusanalyysin perusteella savi- ja lasituoteteollisuuden (TOL 36) tuottavuuskehitys oli vuosien 1960 ja 1982 välillä ollut erityisesti työn tuottavuuden osalta nopeinta kaikista toimialoista (5,79 %).[345] Tutkimustulosten puuttuminen aikasarja-analyysin osalta savi- ja lasiteollisuuden osalta ei valitettavasti tarjoa tarkempia tuloksia toimialan tuottavuuskehityksestä.

5.2 TEKNISESTÄ LAADUSTA ESTEETTISEEN LAATUUN

Kiristyvä kansainvälinen kilpailu oli 1960-luvun lopulla Arabian toimitusjohtajan S. J. Cedercreutzin perustelu laadun parantamiseen tähtäävälle toiminnalle. Hänen mukaansa *"kiristyvä kilpailu luo priimatavaran*[346] *myynnille paremmat edellytykset kuin heikommille laaduille*". Aktiivinen laadun parantaminen käynnistettiin Arabiassa vuonna 1969.[347] Tämä *Paremman laadun ohjelma* (Pala-ohjelma) aloitettiin kouluttamalla tuotantolinjojen johtajia kaikilla tasoilla. Ohjelman keskeiset toimenpiteet ja tavoitteet keskittyivät sisäiseen laadunvalvontaan ja parempien työvälineiden hankkimiseen. Myös yleinen ammattitaidon kehittäminen nostettiin keskeiseksi koulutuksen tavoitteeksi.[348] Kun Pala-ohjelmaa esiteltiin tehtaan henkilökunnalle vuoden

[343] Myllyniemi & Solttila (1984), 2.
[344] Myllyniemi & Solttila (1984), 5.
[345] Somervuori, Matti (1983) *Työn tuottavuuden kehitys teollisuudessa 1960- ja 1970-luvuilla.*
[346] Arabian tuotanto jaoteltiin laadun mukaan priimaan, talouslaatuun ja ns. vakioon. Vakiosta voidaan puhua myös sekundana. Talouslaatu sijoittuu jonnekin kahden muun välimaastoon. Se oli laadultaan hyväksyttävää, mutta ei aivan priimaa. Vientimarkkinoilla (ks. myöhemmin luku 6) osaan maista saatettiin toimittaa ainoastaan talouslaatua, koska sitä voitiin myydä edullisemmin. Toisaalta oli myös vientimaita, joissa toimittiin ainoastaan priimalaadulla. Lisäksi yhden laadun viemisellä pystyttiin välttämään tuotteen vertaamista priimalaatuun tai toiseen eri laatua edustavaan tuotteeseen. Käytännössä erityisesti kotimaanmarkkinoilla kävi kaupaksi myös priimaa heikompi laatu.
Sekundatuotteiden vienti oli aktiivisesti huolena ja keskustelun kohteena jo 1950- ja 1960-luvulla, jolloin pohdittiin niiden viemistä Pohjois-Amerikan markkinoille. Tuolloin todettiin, että Yhdysvaltojen markkinoille sekundaa on lähes mahdotonta viedä, koska siellä on myyty vain erityispriimaa (specialprima), AA, 1947–1966 Johto ja myynti, *P.M. angående H. Carrings USA-resa*, 18.12.1950. Tosin jo parin vuoden päästä laatuvaatimuksia ilmeisesti alennettiin, ks. AA, 1947–1966 Johto ja myynti, *P.M. myyntipäällikkö H. Carringin matkasta USA:han*, 1.3.1952. 1960-luvullakin sekundan vieminen sai suuren osan pohdinnoista. Jo tuossa vaiheessa juuri laatukysymysten haastavuus oli syynä siihen, että talouslaatuisenkin tuotannon viemiselle oli tarve, vaikka juuri laatu oli se, mistä Arabia oli vientimarkkinoilla tunnettu. 1920-luvun laitteistolla ei enää nähty kyettävän saavuttamaan ajan laatuvaatimuksia. AA, 1947–1966 Johto ja myynti, *1966 Halvårsberättelse. Oy Wärtsilä Ab. Försäljning av massprodukter.*
[347] Laatutyön tarkastelu perustuu poikkeuksellisesti pääosin Arabian sisäiseen, julkiseen materiaaliin eli Silikaatti-lehteen ja sisäisen tiedotuksen Saviseppoon. Laatutyön osalta aineistoa on ylimmän johdon arkistossa ainoastaan vähän ja lähinnä sellaista, joka tiivistää julkisen materiaalin. Ilmeisesti syy laatutyön käsittelemiseen pääosin ns. julkisesti on siinä, että sillä turvattiin tiedon leviäminen organisaatiossa ja laadun parantamiseen tähtäävä työ perustui joka tapauksessa siihen, että vaikuttaminen tehdään suoraan käytännön tuotantoon. Näin myös sitä koskeva strateginen puhe on kirjattu julkiseen tekstiin.
[348] Silikaatti 2/1969.

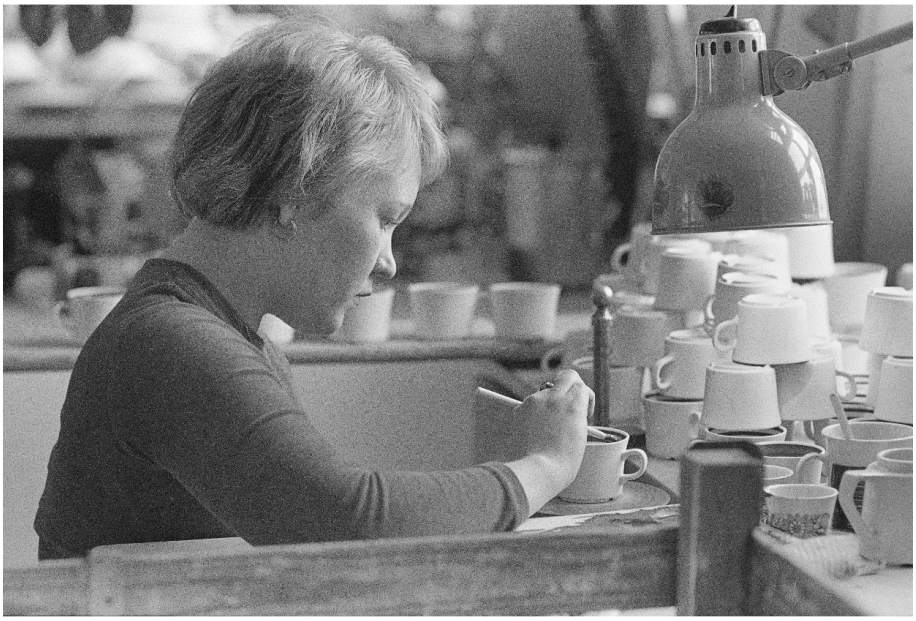
1969 lopulla, Silikaatti-lehdessä nostettiin tärkeimmäksi laatuun vaikuttavaksi tekijäksi kaikista työntekijöistä lähtevä tehtaan siisteys ja puhtaat nurkat. Samalla korostettiin sitä, millaisen yrityskuvan siisti työympäristö antaa tehtaalla vieraileville asiakkaille.[349] Ehkäpä olennainen ei ollut kuitenkaan täysin selvinnyt tehtaan johdolle tai sitten ajattelun takana oli suunnitelmallista, vähittäisen vaikuttamisen keinoja käyttävää strategista suunnittelua.

Pala-ohjelma oli kuitenkin tavoitteiltaan ensivaikutelmaa vaativampi. Arabian laatutyön mittariksi valittiin laatuindeksi, jonka perusvuodeksi (=100) oli valittu 1964, joka oli ollut laadullisesti tehtaan paras vuosi. Tehtaan laatuindeksi osoitti, että vuoden 1964 jälkeen laatutaso oli laskenut välillä alle pisteluvun 90. Vaikka lasku saatiin vuoden 1969 mittaan pysähtymään, taso oli vuoden loppupuolella laatutyön käynnistämisestä huolimatta alimmillaan.[350] Tärkein tavoite olikin lopulta koko tehtaan tuotantokoneiston uusiminen, mitä ei kuitenkaan käynnistetty vielä tässä vaiheessa vaan käytännössä vähittäisinä suurina investointeina erityisesti 1970-luvun loppupuolella.

Laadun parantaminen ilman merkittäviä teknologisia uudistuksia osoittautui vaikeaksi. Vuonna 1974 tehtaalla todettiin vakavia laatuongelmia. Yrityksen laadun mittarina toiminut laatuindeksi osoitti jatkuvasti laskevaa trendiä. Erityisesti priima- ja talouslaatuihin kaivattiin parannusta. Tässä vaiheessa yritykseen perustettiin laatuongelmien vuoksi uusi vastuualue, *laadunohjaus*, jonka toiminnassa korostettiin niin työntekijöiden kuin hallinnonkin aktiivisuutta: tuotannossa tehtäviä muutoksia on jatkuvasti seurattava. Laadunohjauksen tehtäviin kuuluivat esimerkiksi laadunparantamisprojektien johtaminen, yleisen laatutietoisuuden korottaminen ja työvaihedokumentoinnin kehittäminen. Uutena seurantavälineenä otettiin käyttöön työvaihekuvausten kirjaaminen. Samalla kiinnitettiin huomiota myös laatuluokittelun käsitteisiin priima, talouslaatu ja vakio, jonka ajateltiin harhaanjohtavasti viittaavan työntekijöiden keskuudessa siihen, että heikompiakin laatuja olisi tuotettava. Näin ei johdon mielestä kuitenkaan ollut.[351] Varsinaisen laatutyön rinnalla otettiinkin jatkuvasti käyttöön erilaisia tuotannonsuunnitteluun liittyviä keinoja. Vuoden 1974 aikana koko tuotannonsuunnittelusysteemi uudistettiin vastaamaan kasvavan tietojenkäsittelyjärjestelmän tarpeita. ASPRO-järjestelmän (Arabian tuotannonsuunnittelusysteemi) luomisen päätavoitteena oli luoda toimiva ratkaisu siihen, miten asiakkaiden vaatimat nopeammat toimitukset saadaan toteutumaan pienemmillä varastoilla ja tasaisemmalla tuotantovauhdilla.[352] Vuoden 1975 ensimmäisessä Saviseppo-lehdessä laatukysymyksiä esitellään jälleen tarkemmin. Asiakkaan näkökulmasta artikkelissa liitetään tuotteen laatuun muotoilu, koristelu ja tekninen toteutus. Ajalle tyypillisesti samalla korostettiin

[349] Silikaatti 4–5/1969.
[350] Silikaatti 4–5/1969.
[351] Saviseppo 5/1974, 16–17. Työvaihekuvauksia ja muita vastaavia kartoituksia oli toki tehty jo aikaisemmin, mutta ne saivat nyt uuden merkityksen laadunohjauksessa ja laadunvalvonnassa.
[352] Saviseppo 3/1974, 16–17.

tuotannon näkökulmaa, jossa laatu tarkoittaa ainoastaan valmistuksessa syntynyttä tuotteen teknistä laatua.[353] Laatuongelmat heijastuivat myös siihen, että tilaukset myöhästelivät. Jos asiakas oli tilannut priimaa, oli hänen myös saatava sitä. Kun tehdas tuotti kuitenkin paljon alempaa laatua, ei tilausmääriä saavutettu. On tärkeä huomata, että monet Arabian tuotteista olivat teknisesti vaikeita ajan hengen mukaisten ja muotoilijoiden suunnittelemien käsin tehtävien koristeiden lisääntymisen takia.



Kuva 6 Käsinmaalaus oli Arabialla vielä 1970-luvun puolivälissä yleistä myös suhteellisen tavallisissa arkiastiastoissa. Laajisto, Keijo (kuvaaja) Keijo Laajiston kokoelma, Historian kuvakokoelma, Museovirasto

Laadun mittaamisen uudistaminen käynnistyi sen jälkeen, kun Pala-ohjelman todettiin epäonnistuneen ja yritys oli muutenkin suuren muutoksen edessä. Arabia-Rörstrand -yhteistyöhankkeen käynnistyessä laatukysymyksistä tuli merkittävä valikoiman ylläpitämiseen ja uudistamiseen liittyvä teema. Tuotannollisesti vaikeiden ja paljon käsityötä vaativien astiastojen pitäminen valikoimassa ei tosin ollut pelkästään laatukysymys, vaan niiden pääosin työvoimavaltaisuudesta johtuva korkea hinta teki niistä heikosti kannattavia. Kaikkiin tuotteisiin sovellettavissa, käytössä olleissa laatumittareissa todettiin samaan aikaan vakavia heikkouksia. Hyvä esimerkki tästä oli kahden täysin eri hinta- ja vaativuusluokassa olevan tuotteen mittaaminen samoilla yksiköillä. *Priimaprosentin* merkitys oli erilainen vaativassa, suurelta osin käsityönä valmistettavassa (esim. käsinmaalaus, ks. kuva 6) Valencia-astiastossa

[353] Saviseppo 1/1975.

kuin edullisessa massatuotannossa olevassa Kilta-astiastossa.[354] Massatuotetussa Kilta-astiastossa priimalaadun 50 prosentin osuus oli surkea tulos, kun taas käsityövaltaisessa ja vaikeasti toteutettavassa Valenciassa vastaavaa, täysin priimalaatuisen tuotannon osuutta voi pitää kohtuullisen hyvänä. Toisaalta sama kysymys voidaan nähdä toisinkin päin: 50 prosentin osuus priimatasoa heikompaa laatua tuotantokustannuksiltaan kalliissa Valenciassa oli taloudellisesti valtava hukkapanostus. Valenciassa käsin tehtävän työn osuus oli suuri ja tuote itsessään oli rakenteeltaan olennaisesti vaativampi kuin vertailukohtana käytetty Kilta-astiasto.

Toisena laatumittarina oli *laatuindeksi*, joka käytettiin jo Pala-ohjelmassa. Indeksi perustui ajatukseen siitä, että tuotteet arvotettiin niiden valmistusarvon mukaan.[355] Se siis mittasi laadun taloudellista arvoa, mitä pidettiin tärkeänä lähestymistapana laatuun. Laatuindeksi ei kuitenkaan todellisuudessa pystynyt mittaamaan edellä todettua valtavaa hukkapanostusta kalliimman tuotteen kohdalla. Laatuindeksin omituinen piirre oli myös se, että perusvuotena oli edelleenkin vuosi 1964, jolloin tuotanto oli aivan toisenlainen kuin kymmenen vuotta myöhemmin. Voidaan myös pohtia sitä, olivatko tuotteiden laatukriteerit 1960-luvun alkupuolella samat kuin 1970-luvulla. Suomalainen kulutusyhteiskunta oli muuttunut ja samalla myös kuluttajien laatuvaatimukset olivat ostovoiman parantuessa todennäköisesti muuttuneet tiukemmiksi.[356] Laadun parantamisen motivoimiseksi olisi myös kannattanut valita perusvuodeksi joku 1970-luvun alun vuosista, sillä esimerkiksi työvoiman vaihtuvuus oli ollut suurta, minkä vuoksi vain osalla tuotantohenkilökuntaa oli käsitys vertailuvuoden tilanteesta ja siitä, miten tuotanto oli muuttunut kymmenessä vuodessa.

Samoin kuin Pala-ohjelman alkuvaiheessa vuonna 1969, tapahtunutta kehitystä esiteltiin uusien mittareiden käyttöönoton jälkeen vuonna 1975 erittäin positiivisessa valossa, vaikka laatuindeksi oli kohonnut vain hieman muutaman viikon aikana ja takana oli usean vuoden lasku indeksissä. Arabia-Rörstrand -rationalisointia kiiteltiin välittömästi sopimuksen solmimisen jälkeen laatunäkökulmaa sivuten, sillä valtiolliset rajat ylittävä toimialarationalisointi mahdollisti valikoiman pienentämisen ja siten keskittymisen ”tärkeisiin tuotteisiin” ja niiden laadun kehittämiseen. Tuotannon volyymin pieneneminen nostettiin myös esiin laadun paranemiseen johtavana tekijänä.[357] Volyymin pienenemisen korostamista voi kuitenkin pitää lyhytnäköisenä, sillä se oli merkki kysynnän pienenemisestä ja heikosta taloudellisesta tilanteesta. Tuotannon supistaminen vaikutti toki siihen, että osittain varastot eivät enää kasvaneet. Varastojen kasvuun oli vaikuttanut myös laatuongelmista johtunut

[354] Saviseppo 1/1975, 12–13.
[355] Laskennallisesti laatuindeksi muodostettiin kustakin tuotteesta niin, että koko tuotteen onnistunut tuotannon arvo jaettiin koko tuotannon arvolla. Saviseppo 1/1975, 12.
[356] Suomalaisen kulutusyhteiskunnan muutoksesta ks. Heinonen, Visa (2013) *Introduction: The Formation of the Finnish Type of Consumer Society between the East and the West, the 1950s and 1960s*; Heinonen (1998).
[357] Saviseppo 1/1975, 13.

logistinen ongelma, kun heikompilaatuinen tavara kasautui varastoihin ja kysyntä kohdistui priimalaatuun.[358] Kirjoituksissa ei kuitenkaan kiinnitetty juurikaan huomiota siihen, että kysyntää ei ollut voitu laatuongelmien takia kattaa. Kansantalouden 1970-luvun alun kiristyneen tilanteen vaikutusta kysyntään ei myöskään vielä tässä vaiheessa kyetty näkemään ja yhdistämään laatuun liittyvään strategiapuheeseen ja keskusteluun tuottavuuden parantamisesta.

Vuosi 1975 ei tuonut parannusta laatutilanteeseen vuoden loppupuolta lukuun ottamatta[359], sillä rakenteelliset ongelmat olivat ratkaisematta: valikoima ei ollut laadun kohottamisen kannalta otollinen ja myös valitun valikoiman laadun parantamisen edellyttämä teknologinen uudistus laahasi jäljessä. Vaikeat, runsaasti riskialtista käsityötä vaativat tuotteet olivat edelleenkin tärkeä osa koko tuotantoa. Laadun parantamiseksi alettiin kuitenkin tehdä tuotannollisia ja teknologisia uudistuksia. Lokakuussa 1975 otettiin käyttöön uudenlainen massa, joka edisti tuotteiden laadun parantamista. Laaturajoja myös kiristettiin siten, että priimaluokasta osa siirtyi kakkoslaatuun eli niin sanottuun talouslaatuun. Osana laatutyötä oli myös suunnitelmallisen projektityön käynnistyminen laatukysymyksissä.[360] Projektityön menetelmien käyttö keskittyi lähes pelkästään sellaisiin laatuhankkeisiin, joilla pyrittiin tuottavuuden parantamisen tavoitteeseen. Vuoden 1975 lopulla oli käynnissä neljä projektia: tuottavuuden parantaminen maalauksessa, koristelussa ja lasituksessa, tuottavuuden parantaminen uunivaunun purussa ja kuluttajapakkaukseen pakkaamisessa, korpputuloksen parantamiseen tähtäävä laatuprojekti sekä lasitusvirheiden vähentämiseen tähtäävä laatuprojekti. Kahden ensimmäisen projektin tuottavuuden parantaminen oli lähinnä rationalisointia, jossa työpanos kohdistuu enemmän tuotteen arvoa nostaviin työvaiheisiin. Varsinaiset laatuprojektit tähtäsivät puhtaasti laatuongelmien syiden löytämiseen ja niiden ratkaisemiseen.

Arabian strategisella tasolla yrityksen ongelmat oli esitetty kolmen tekijän – laatu, tuottavuus, viihtyvyys – summana, mihin ratkaisuja haettiin juuri siitä, että viihtyvyydessä oli ratkaiseva merkitys myös laadun parantamisessa.[361] Vaikka vielä tässä vaiheessa laatuun ei suoranaisesti liitetty esteettisyyttä, viihtyvyyden ottaminen laadun ja tuottavuuden rinnalle yritysten ongelmien ratkaisussa oli merkittävä ja samalla innovatiivinen avaus. Parissa

[358] Yksityiskohtana voi mainita Oy Wärtsilä Ab:n Helsingin ja Järvenpään tehdastiedote *Pannukakku*-tehdastiedotteessa olleen uutisen, jossa toivottiin henkilökuntatilausten muuttamista priimasta talouslaatuun – toki alhaisempaan hintaan ja nopealla toimituksella. Toiveen taustalla olivat ylipääsemättömät toimitusvaikeudet. Pannukakku – Pannkakan, 2/73, *Tiedoksi Arabian posliinimyynti*.

[359] Saviseppo 3/1975 ja 6/1975. Laadunvalvontaosasto esitteli toimintaansa Savisepon numerossa 6/1975. Jutussa valitellaan sitä, että vaikka periaatteessa tuotannossa oli vain kolme laatuluokkaa, osaston työssä laatuja oli käytännössä kuusi: priima, talouslaatu, hiottavat, uudelleen puhallettavat, uudelleen poltettavat ja hylky. Käsityönä tehtävällä yksittäisten esineiden hionnalla ja ”kaunistelulla” saatiin osasta tuotteista myyntikelpoisia.

[360] Saviseppo 6/1975. Savisepossa 5/1975 (14–15) ilmeisesti juuri taloon palkattu projekti-insinööri Markku Salimäki kertoo projektityöstä. Projekti-insinööriksi hän määrittelee henkilön, joka kokopäivätoimisesti työskentelee eri projekteissa ja pyrkii varmistamaan, että projektimenetelmää ”käytetään oikein”.

[361] Saviseppo 5/1975, 15.

vuodessa esteettisen laadun käsitteen kautta laatukysymys nostettiin uudelle tasolle, joka osittain mullisti laadun ymmärtämisen tuottavuusnäkökulmasta.

Uutena tuotu liikkeenjohdollinen toimintamalli osoittautui vaikeaksi toteuttaa, kuten monessa muussakin Arabian strategisen suunnitelman toteuttamisessa ennen 1970-luvun loppupuolen siirtymää vahvemmin kontrolloituun, ohjelmalliseen strategiseen suunnitteluun. Laatustrategia ei itsessään ollut ongelmallinen tai väärin valittu, siltä vain tuntuu jälkikäteen arvioituna puuttuneen asianmukainen seuranta, palkitseminen ja mahdollinen sanktioiminen. Kuten edellä on todettu, suunnitelmaan ja sen toimeenpanon heikkoihin tuloksiin vaikutti myös paremman laadun saavuttamiseksi tarvittavan teknologian puuttuminen. Laadun parantaminen näyttäytyy toivottomalta tehtävältä, kun työntekijöitä vielä vuonna 1977 kehotettiin ”käsittelemään esineitä hellävaraisemmin kaikissa työvaiheissa”.[362] Kehotus kertoo pikemminkin valmistuksen eri vaiheiden työmenetelmien irrallisuudesta ja valmistusprosessin jatkuvuuteen liittyvästä välinpitämättömästä suhtautumisesta. Ainakin johdon näkökulmasta työntekijöiltä puuttui taju siitä, että jokaisessa työvaiheessa tehty virheellisen tuotteen poisto on pois myös valmiiden tuotteiden lukumäärästä. Ilmeisesti johdossa myös oivallettiin, että työntekijöitä ei ollut myöskään koulutettu riittävästä koko logistisen ketjun ymmärtämiseen.

Tehtaalle palkattu projekti-insinööri Markku Salimäki käynnisti Arabialla uudenlaisen projektityöhankkeen puhtaasti laadun parantamiseen tähtäävissä toimenpiteissä, mikä nosti laatukysymykset yhä näkyvämmin esiin vuodesta 1978 alkaen. Näkemys laadusta alkoi muuttua, kun tuotteen suunnitteluvaiheen vaatimusten merkitystä laatuun korostettiin näkyvämmin. Salimäki kuvaa tätä kaksisuuntaista prosessia seuraavasti:

> *Toisaalta laatu sellaisena kuin asiakas sen näkee, tunnettuna, tunnustettuna, tärkeänä Arabian kilpailukeinona. Tähän laatuun kuuluu, että tuote täyttää tiettyjen yleisten laatunormien (esim. vinouden, mureen, pinnanlaadun tms. suhteen) lisäksi esinekohtaiset korkeat käyttövaatimukset. Toisaalta laatua voidaan tarkastella siinä mielessä kuin me siitä Arabiassa yleensä puhumme, jolloin laatua kuvaa priimaprosentti ja laatuindeksi. Tällöin asiaa tarkemmin ajatellen on kysymys siitä, millä kustannuksilla me saamme aikaan laatunormit täyttäviä tuotteita. Priima/vakioprosenttihan kertoo, paljonko loppulajittelusta saadaan normit täyttäviä tuotteita ja paljonko menee sekundaan tai paljonko heitetään pois. Ne vaatimukset, jotka valmiin hyväksytyn priimaesineen tulee täyttää, asetetaan tuotteen suunnitteluvaiheessa. Priimaprosentti sensijaan muodostuu valmistuksen onnistumisen myötä. Laadussa voidaan siis erottaa kaksi osatekijää: 1. suunnittelulaatu 2. valmistuslaatu.*[363]

[362] Saviseppo 3/1977. Samassa yhteydessä todettiin, että ulkoilman lämpiämisen takia tehtaalla pidetään paljon ikkunoita auki. Leijuva ja laskeutuva pöly olivat suuri laatuvirheiden syy. Samanlainen huoli oli vielä 1980-luvulla vaikka tehdasta oli uudistettu ja laatutyö oli ollut käynnissä jo yli kymmenen vuotta.
[363] Saviseppo 1/1978, 14, *Laatuasiaa jokaisen mietittäväksi*, Markku Salimäki.

Laadun näkeminen myös suunnittelussa, eli muotoilussa laajentaa laadun strategisen merkityksen koko tuotantoprosessiin tuotesuunnittelusta ja -kehityksestä lähtien. Kun laatu otetaan osaksi muotoilua, voidaan jo suunnitteluvaiheessa vaikuttaa siihen, onko esineen tuotannollinen toteuttaminen laadukkaasti mahdollista. Salimäen laatutyön perusteiden määrittelyssä näkyy myös pyrkimys siihen, että perinteinen osaaminen, ”*kuin me siitä Arabiassa yleensä puhumme*”, yhdistyy uudenlaiseen ajatteluun. Arabian strategisessa ajattelussa oltiin selvästi siirtymässä vanhanaikaisesta lopputuotteen ilmiasun fyysisestä laadusta kohti kokonaisvaltaista lopputuotteen laadullista merkitystä, johon kuului paitsi fyysinen laatu myös käytettävyys, muoto, esineen välittämät merkitykset ja yhä selvemmin brändi.

Laadun mittaamiseen tuotiin jatkuvasti uusia käsitteitä ja toimintatapoja. Näistä *laatukustannus*-käsite eli se, millä rahalla laatu saadaan aikaan, kuvaa relevanttien käsitteiden selkiytymistä. Siinä pureuduttiin siihen ongelmaan, että tuotteista suuri osa oli niin viallisia, että ne hylättiin kokonaan. Laatukustannukset jaettiin kahteen osaan: työpanokseen, jolla saatiin laatuvaatimusten mukaisia tuotteita, sekä virheellisiin esineisiin kulunut työpanos ja raaka-aine. Esimerkkinä Salimäki mainitsee touko-elokuun 1977 laatukustannukset. Niiden suuruus oli 48 prosenttia valmistuskustannuksista. Tämä siis tarkoitti sitä, että yhden myytävän tuotteen kustannuksissa oli lähes kahden tuotteen valmistuskustannukset.[364] Tämäkään mittari ei ollut siinä mielessä aukoton, että täydellistä laatua ei posliiniteollisuudessa pystytä koskaan saavuttamaan raaka-aineen ominaisuuksien ja tuotteiden polttoon liittyvien epävarmuustekijöiden takia (esim. lasitteen käyttäytyminen polton aikana). Mittarin vahvuus oli kuitenkin siinä, että sen kautta voitiin osoittaa laadun merkitys tuotteiden hinnanmuodostuksessa. Toisaalta tässä, kuten aikaisemmissakin yrityksissä käsitteellistää ja mitata laatua, muotoilun merkitys yhtenä laadun tekijänä jaa lähes huomiotta.

Laatujärjestelmää kehitettäessä vahvistettiin laadunohjausorganisaatiota ja raportointijärjestelmää sekä otettiin tavoitteeksi teknologian ja työmenetelmien kehittäminen ja kunkin työntekijän vaikutusmahdollisuuksien parantaminen lopputuotteen laatuun käynnistämällä keskustelu laadun vaikutuksesta palkkaukseen.[365] Johtamiskulttuurin muutos toi 1970-luvun lopussa uusia toimintatapoja laatutyöhön myös työntekijöiden näkökulmasta. Kun työntekijät eli valmistus otettiin mukaan laatutyöhön liittyvään suunnitteluun, voidaan selvemmin puhua laatustrategiasta. Työyhteisössä järjestettiin vuoden 1978 aikana LA-KU-TA-TU -koulutus (laatu, kustannukset, taloustietoa ja tuottavuus). Koulutus ei liittynyt suoraan laatutyöhön, vaan se oli osa 1970-luvun alussa käynnistynyttä yhteistoimintaa: päätöksenteossa mukana olleilla täytyi olla perustiedot yrityksen toiminnasta. Tähän koulutukseen osallistui laajennettu tuotantokomitea. Kurssi oli kuitenkin rakennettu pitkälti laatu-käsitteen

[364] Saviseppo 1/1978, 15.
[365] Saviseppo 1/1978, 15.

ympärille: se tarjosi perustiedot niistä taloudellisista tekijöistä, jotka vaikuttavat yrityksen laatu- ja tuottavuuskehitykseen.[366]

Ponnisteluista ja myös laatutyön aseman vahvistamisesta huolimatta Arabian laatuongelmat jatkuivat. Erityisesti huolta aiheuttivat uutuustuotteet, mutta myös monissa vanhoissa tuotteissa oli jatkuvia laatuongelmia. Laatuvastuuta korostettiin yksikkökohtaiseksi vastuuksi kaikissa työvaiheissa. Lisäksi alettiin korostaa *työvaihetarkastusta*, jossa kullakin osastolla joku oli määritelty toimimaan tarkastajana, jatkuvana valvojana. Näin virheellisten tuotteiden syyt pyrittiin poistamaan välittömästi. Pontta laatutyöhön haettiin myös korostamalla strategianmukaisten toimenpiteiden vaikutusta hyvään myyntitilanteeseen ja sen tuomaan täystyöllisyyteen, joka huonon laadun myötä saattaisi heiketä myynnin vähenemisen seurauksena. Toinen uusi ajatus oli laadun paranemiseen johtavien aloitteiden palkitseminen.[367] Tuottavuusstrategisesti tilanne ei kuitenkaan ollut toivottu: laatuprojekteja käytettiin vain selvittämään suuria laatuongelmia, vaikka koko tehdas oli laatuongelma: yksikään tuotelinja tai työvaihe ei tuntunut yltävän asetettuihin tavoitteisiin.

Vähitellen laatutason kerrottiin kuitenkin jälleen lähteneen kohoamaan. Vuonna 1979 käynnistettiinkin suunnittelu kohonneen laadun ylläpitämiseksi.[368] Laatuprojektia koordinoinut Salimäki korosti laatutason säilyttämiseen tavoittelevissa pyrkimyksissä erityisesti intervention nopeutta. Koska tuotteen valmistuminen raaka-aineesta valmiiksi tuotteeksi kesti noin 3–5 viikkoa, virheiden varalta tehtävät tarkastukset olivat olennaisia tuotteen jokaisessa valmistusvaiheessa. Lisäksi korostettiin erilaisia ennakoivia toimenpiteitä, kuten aikaisempien kokemuksien keräämistä, koevalmistusta, tuotannon käynnistysvaiheen erityisseurantaa sekä raaka-aineiden varmistamista esimerkiksi koepolttojen avulla. Ehkäpä olennaisinta oli kuitenkin nostaa esiin tulevien riskien ennakointi ja niihin valmistautuminen. Tämä koski erityisesti Arabian tehtaiden ”perinteistä” kesäkauden laatutason heikkenemistä. Kesäkauden laatuun vaikutti muun muassa tehtaan huono ilmastointi, minkä vuoksi tehtaalla pidettiin ikkunoita auki. Tästä aiheutui esimerkiksi pölyn ja roskan aiheuttamia virheitä tuotteissa. Ilmeisesti myös kesälomittajien ammattitaito ei yltänyt vakituisen henkilökunnan tasolle, jolloin tuloksena oli kesälaatua.[369]

Vuodesta 1979 eteenpäin koko laatutyön tärkein näkökohta ja laatupuheen keskeisin sisältö oli tuottavuuden parantaminen. Siirtyminen tuotannon käsitteistöstä liiketaloudellisiin käsitteisiin heijastaa vahvasti liikkeenjohdon muutosta ja ehkä myös osaltaan liikkeenjohdon koulutustaustojen muutosta.[370] Todellisuudessa tuottavuus ei juuri parantunut, mikä heijastaa osaltaan laatutyön epäonnistumista. Tuottavuuden merkitystä ja sen määrittelemistä

[366] Saviseppo 6/1978, 12–13.
[367] Saviseppo 1/1979, 11.
[368] Toisin kuin vielä 1970-luvun alkupuolella Savisepossa ei enää raportoida yhtä yksityiskohtaisesti laatuun liittyviä lukuja 1970-luvun lopulla.
[369] Saviseppo 2/1979, 5.
[370] Fellman, Susanna (2000).

selvitettiin henkilökunnalla yksityiskohtaisesti Saviseppo-lehdessä. Kiinnostava piirre tuottavuusesittelyssä on, että sitä ei artikkelissa yhdistetä laatutyöhön, vaan puhutaan yleisesti seikoista, jotka parantavat yksittäisten työvaiheiden tehokkuutta, poistavat turhia työvaiheita, säästävät materiaalia tai vähentävät pääoman tarvetta. Esittelystä voi nostaa myös esiin hieman oudoksi hengennostatukseksi tarkoitetun lauseen: *”Tuottavuuden nostaminen on koko maalle keino millä elintasoa nostetaan, mm. sosialistisissa maissa tuottavuuden nostamisella on keskeinen sija.”*[371] Ehkäpä tällä kommentilla pyrittiin vaikuttamaan työrauhaan työvoiman poliittisten esikuvien kautta. Näillä keinoilla henkilökunnalle ei kuitenkaan todennäköisesti muodostunut kovin selvää kuvaa tuottavuuden ja laatutekijöiden yhteydestä. Niinpä jo seuraavassa numerossa[372] tuottavuuspalstalla esiteltiin myös laadun parantaminen yhtenä tuottavuustekijänä. Annetuissa esimerkeissä kohotetaan jopa priimalaatuisten lopputuotteiden määrä suoraan tuottavuusmittariksi.

Laadun parantamista helpottamaan – ja ainakin lyhyellä aikavälillä sitä heikentämään – Arabiassa otettiin viimein käyttöön uusi, moderni, toiminnot rationalisoiva uunihalli lokakuussa 1979.[373] Juuri ennen uuden uunihallin avaamista laatu oli heikentynyt voimakkaasti, mikä saattoi johtua vanhan ja uuden teknologian välisestä siirtymävaiheesta. Ongelmia aiheutti myös uudistuksesta johtuva parhaiden, hyvin toimivien vanhojen uunien sulkeminen ja toisaalta uuden käyttöönotto.[374] Pahimmat uhkakuvat uuden uunihallin käyttöönoton alkuvaiheen vaikutuksista laatuun ja tuottavuuteen realisoituivat. Sekä laatu että tuottavuus laskivat merkittävästi. Alkuvuodesta 1980 esimerkiksi isojen lautasten priimaprosentti oli vain 47 (normaalisti yli 60 prosenttia). Toimitusjohtaja Göran Andersson kiteytti ongelman siihen, että noin huonolla laatutuloksella koko myynti vaikeutuu: ei ole myytävää. Hän totesi: *”Onhan niin, että lautaset ovat Arabian astiastojen keskeinen tuote, kuka siis ostaisi astiaston ilman lautasia. Ja kun kuluttaja ei saa Arabian astiastoa, hän ostaa kilpailijoiden tuotteita. Näin heikko lautastuloksemme ei yksinomaan haittaa meitä, vaan suorastaan auttaa kilpailijoitamme eri maissa!”*[375]

Jälleen kerran tehtaan laatustrategia petti, uudet teknologiset innovaatiotkaan eivät taanneet tuotannon paranemista. Uusi laitteisto toi mukanaan eräänlaisen ”automatiikkasokeuden”. Anderssonin ratkaisu ongelmiin oli hyvin käytännönläheinen: kokouksista ja palavereista ei ollut ratkaisun avaimiksi, vaan kunkin yksikön tuli esimiestensä johdolla nopeasti puuttua ongelmiin, ratkaistava ongelmat ja toteuttaa analyysin perusteella syntyneet ratkaisumallit.[376] Tehtaan johdon reaktiota laadun heikkenemiseen voi pitää

[371] Saviseppo 3/1979, 6–7. Ks. suunnitelmatalouksista ja taylorismista esim. Kettunen, Pauli (1994) 130–137.
[372] Saviseppo 4/1979, 3. Peter Rehnström: *Miten parannetaan tuottavuutta*. Samassa lehdessä tarkennetaan myös työn tuottavuuden laskemista, 4–5.
[373] Vuonna 1977 käynnistetty tekninen uudistushanke käsitti uuden uunihallin lisäksi uusien polttouunien rakentamisen ja tuotantolinjojen keskittämisen. Oy Wärtsilä Ab, Toimintakertomus 1978, 37.
[374] Saviseppo 4/1979, 5.
[375] Saviseppo 2–3/1980, 3.
[376] Saviseppo 4/1980, 2–3.

osittain yllättävänä, sillä nopealla aikataululla käyttöönotetusta uudesta teknologiasta syntyviä ongelmia olisi pitänyt kyetä paremmin ennakoimaan. Ehkäpä kyse oli osittain retoriikasta: laatustrategian mukainen tuotantotapa oli saatava mahdollisimman nopeasti uudelleen käyntiin. Vähitellen laatutaso saatiin kuitenkin nousemaan. Kun uuteen laitteistoon oli sopeuduttu ja sitä opittiin käyttämään, laatu alkoi parantua. Arabian työvoiman oppiminen ja osaaminen oli perinteisesti saatu työn kautta perustuen yrityksen sisältä saatuun erityisosaamiseen. Laatuohjeistus oli hyvin käytännönläheinen ja se siinä korostettiin ruohonjuuritason toimintaa ja myös palkitsemista, joten sitä oli varmaan myös helpompi noudattaa tuotannossa. Rohkaisuksi ja muistutukseksi Salimäki kertasi laatuperiaatteet: oikein suunnattu panostus parantaa laatua, virheelliset esineet on poistettava mahdollisimman varhaisessa prosessin vaiheessa, tieto virheestä on saatettava tekijän tietoon mahdollisimman nopeasti, uusien tuotteiden valmistukseen on kiinnitettävä erityishuomio ja lisäksi, ehkäpä tärkeimpänä, vastuu laadusta kuuluu valmistusosastolle ja sille kuuluu myös kiitos hyvästä laadusta.[377]

Käyttöön otetun tuottavuuspalkkiojärjestelmän toiminnasta ei tutkimusaineiston perusteella saa selvää kuvaa. Vuonna 1980 käytössä oli kuitenkin 100 markan kertapalkkio valmistuksen eri osa-alueita koskevista tuottavuusparannuksista, jonka rinnalla voitiin maksaa myös 60 markan palkkiota, joka määräytyi koko Arabian tuottavuuskehityksen perusteella kaikille työntekijöille.[378] Vuonna 1981 tuottavuuden palkitsemisessa otettiin käyttöön varsinainen *laatupalkkio*.[379] Tuottavuuspalkkioista ei tullut tehtaalle suurta menoerää, sillä pyrkimyksistä huolimatta tuottavuuskehitys pysyi heikkona ja tuotteiden toimitusten tasoa pidettiin yllä siirtymällä kolmivuorotyöhön.[380] Laatustrategian toteuttamista vaikeutti sellaisen kokonaisprosessin hallinnan puuttuminen, johon myös työntekijät olisivat tiukasti sitoutuneet. Käyttöön otetuilla palkitsemisjärjestelmillä päästiin kuitenkin uudenlaiseen näkemykseen tuottavuuden kokonaisvaikutuksista. Vaikka palkitsemisjärjestelmästä ei seurannut välitöntä laadun paranemista, sen käyttöönotto oli askel kohti sitouttavampaa prosessia.

Kokonaislaatua mittaava *hyötyindeksi* saatiin vakiintumaan vuoden 1980 aikana. Huoli laadusta oli jatkuvasti merkittävä, sillä lähes joka viides tuotettu esine jouduttiin hylkäämään kokonaan. Suurimmat vaikeudet olivat lautastuotannossa, jossa joka kolmas tuote hylättiin.[381] Tämän pohjalta käynnistettiin toukokuussa 1980 erityinen laatuprojekti *laakatavara*, jossa puututtiin käytännössä kaikkiin lautasten valmistuksen tuotantovaiheisiin.[382] Mikään vaihe ei siis tuntunut toimivan laadukkaasti. Ad hoc -projektien ja pelastusrengasmaisten toimenpiteiden valtava määrä Arabialla on osoitus siitä, että

[377] Saviseppo 4/1980, 3.
[378] Uutislautanen N:o 3 17.1.1980.
[379] Uutislautanen N:o 40 4.12.1980.
[380] Uutislautanen N:o 35 30.10.1980.
[381] Uutislautanen N:o 14 30.4.1980.
[382] Uutislautanen N:o 17 22.5.1980.

asioihin suhtauduttiin vakavasti. Huolestuttavampaa kuitenkin on, että toimenpiteiden tulokset olivat vaatimattomia. Tärkein palkinto pienestä tuottavuuden paranemisesta syksyn 1980 aikana tuntuu olleen ”laatukahvien” tarjoaminen henkilökunnalle.[383] Tehtaan sisäisessä tiedottamisessa näytetään hyväksyneen hyötyindeksin alhainen taso korostamalla tuotantotavoitteiden saavuttamista: tehtaalla siis tuotettiin enemmän vaikka laatu ei parantunutkaan, jotta tilaukset saatiin täytettyä. Uusina keinoina laadun parantamiseen esitettiin kolmea toimenpidettä: työnopastuksen kehittämistä, valmistusohjelman tarkempaa suunnittelua ja siivoustoiminnan suuntaamista laadun kannalta keskeisiin kohteisiin.[384] Edellä mainitut keinot ovat tehtaalla jo käytössä olleita keinoja, mutta aikaisemmin aineisto ei nosta työnopastusta ja valmistusohjelman suunnittelun tehostamista esiin laaturesursseina vaan lähinnä työhön luonnollisina osina liittyvinä tekijöinä.

Japanissa vieraillut ryhmä toi matkatuliaisinaan uuden tavan organisoida laatutyötä: *laatupiirit*.[385] Laatupiireillä nähtiin kaksi päämäärää: tuotteiden laadun parantaminen ja työntekijöiden työmotivaation kohottaminen. Laatupiireillä tarkoitettiin samaa työtä tekevien tai samalla työnjohtoalueella työskentelevien henkilöiden yhteisöä, joka pohtii työhön liittyviä ongelmia, kuten laatua, työmenetelmiä, työympäristöä tai työvälineitä. Tavoitteena siis oli, että ongelmat nostetaan yhdessä esiin ja niihin haetaan ratkaisu joko ryhmän sisältä tai ulkopuolisilta asiantuntijoilta. Ratkaisujen toimeenpanosta vastasi lähin päätösvaltainen esimies.[386] Organisatorisena innovaationa suoraan työyhteisön sisältä lähtevä laatuongelmien sisäistäminen ja parannuskeinojen hakeminen toteuttaa uudenlaista strategiapuhetta ja vastuun siirtämistä syvemmin tuotteiden vastuuhenkilöille.

Laatupiirin vetäjänä toimi työnjohtaja ja jäseninä 4–6 työnjohtajan alueella toimivaa työntekijää, jotka valittiin työnjohtoalueelta mahdollisimman kattavasti eri ammattitaidon osa-alueilta. Kullakin laatupiirillä oli lisäksi ulkopuolinen ohjaaja. Laatupiiriin kuulumattomilla työntekijöillä oli myös mahdollisuus ehdottaa käsittelyyn työhön liittyviä ongelmia ja osallistua niiden ratkaisuun, jos ne liittyivät suoraan hänen omaan työhönsä.[387] Laatupiirejä kokeiltiin aluksi kuppi- ja patavalmistuksessa.[388] Liikkeelle lähdettiin siis niistä tuotteista, joissa laatuongelmat olivat pienempiä. Laatupiirien käynnistämisen jälkeen kuitenkin juuri näissä ryhmissä alkoivat laatuongelmat lisääntyä. Syy laatuongelmien kasvuun ei selviä aineistosta. Ehkä kontrollin lisääntyminen vei yksinkertaisesti aikaa hyviltä käytänteiltä, rutiineilta, joihin

[383] Uutislautanen N:o 36, 6.11.1980.
[384] Saviseppo 5/1980, 6.
[385] Laatukirjoittelu siirtyy Saviseppo-lehdestä tehtaan sisäiseen tiedotteeseen Uutislautaseen vuoden 1980 aikana, jolloin esitellään viimeisin laatuprojektin uudistus. Laatutyö ei luonnollisesti päättynyt tähän. Syy laatukirjoittelun loppumiseen henkilöstölehdessä oli se, että se siirtyi kokonaan tehtaan sisäisen tiedottamisen tehtäviin. Julkisen tiedottamisen piirissä ei varmasti haluttu jatkuvasti kertoa laatutavoitteiden epäonnistumisesta. Toisaalta muut tuottavuuteen tähtäävät toiminnot, kuten henkilöstön toiminnan tehostaminen ja markkinointi saivat tärkeämmän aseman yrityksen liikkeenjohdossa. Strategisen suunnittelun tehostuminen vaikutti myös sisäisen tiedonhallinnan tarpeen tehostamiseen.
[386] Saviseppo 1/1981, 12–13.
[387] Saviseppo 1/1981, 12–13.
[388] Uutislautanen N:o 3 1981.

ollut totuttu ja joita oli automaattisesti pidetty yllä. Toinen syy saattoi olla se, että laatupiirit itse asiassa toimivat entistä tehokkaampina laatuongelmien paljastajina ja esiintuojina: laatuongelmien todellinen määrä ei välttämättä ollut lisääntynyt vaan niitä tuli ilmi enemmän.

Laatutavoitteiden saavuttamisessa ongelmalliseksi osoittautui laatupalkkion käyttöönotto, koska sen rinnalla käytetty toimituspalkkio perustui laadun sijasta toimitusvarmuuteen eli määrään. Tuotantomäärää lisäämällä saavutettiin siis parempi tulos helpommin.[389] Keväällä 1981 toteutettu kysely Arabian sisäisestä yrityskuvasta osoitti, että työnjohto ei huomioinut riittävästi hyviä työsuorituksia eikä palkkiojärjestelmä ollut toimiva, vaikka kaikissa henkilöstöryhmissä toivottiin, että laatuun kiinnitettäisiin enemmän huomiota.[390] Kaikesta huolimatta laatupiirien käyttö laajennettiin koskemaan 1980-luvun alkupuolen kuluessa myös muille tuotantoalueilla kuppi- ja patavalmistuksen lisäksi.[391] Varsinaisesta laatupiirien käyttöönoton vaikutuksesta laatuun ei ole saatavilla yksiselitteistä arviota, sillä laatua ei saatu vakiintumaan tavoitetasolle missään vaiheessa niin, että se voitaisiin tulkita selväksi tulokseksi laatupiiritoiminnasta.

Loppuvuodesta 1981 Arabialla päätettiin kääntyä ulkopuolisten asiantuntijoiden puoleen laadunohjauksen vaikeuksien kohdalla. Polartest Oy:ltä tilattiin esitutkimus laadunohjauksen painopistealueista.[392] Seuraavana vuonna käynnistettiin myös laatua kartoittava selvitys, jossa tutkittiin eri markkina-alueiden käsityksiä Arabian laadusta. Työ tehtiin Arabian sisällä. Sen tavoitteena oli määritellä käyttötavaran laatunormeja ja normien muodostamisen periaatteita.[393]

Tuotevalikoiman uudistaminen ja tuotteiden yhteismarkkinointi aiheutti ongelmia myös laatunäkökulmasta. Markkinoinnin tehokkuus heijastui voimakkaana tuotantopaineena tehtaalla. Toisaalta jatkuva uusien tuotteiden tulo markkinoille heikensi yleistä laatua, sillä yleisesti tiedettiin, että uutuuksien valmistus vei resursseja huomattavasti enemmän kuin rutinoitunut jo opittujen tuotteiden valmistaminen. Ennakoinnin ja pitkäjännitteisyyden yhdistäminen markkinoinnin ja tuotannon välillä oli siis keskeinen kysymys myös laadun näkökulmasta.[394] Myöhemmin näemme, että suunnittelun, markkinoinnin ja tuotannon välinen jännite heikensi Wärtsilän kotitaloussektorin yhteishankkeiden toteuttamista, koska tuotesuunnittelun läpivienti oli hidasta ja usein pitkälle valmisteltuja hankkeitakin keskeytettiin.

Johtopäätöksenä laadun parantamiseen tähdänneistä toimenpiteistä ja työnjohdollisista innovaatioista voidaan sanoa, että Arabia toimi sektorilla,

[389] Ks. esim. Uutislautanen N:o 19 7.5.1981.
[390] Uutislautanen N:o 26 25.6.1981. Ehkäpä juuri tämän kyselyn tuloksena tuottavuuspalkkiojärjestelmää muutettiin siten, että tehokkuuden paranemisesta maksettu palkkio määräytyi tuotekohtaisena, portaittaisena pennimääräisenä korvauksena. Uutuustuotteiden kohdalla tavoitelaatutaso myös laskettiin ensi vaiheessa alhaisemmaksi kuin normaalitason oletettiin olevan. Käytännössä tämä merkitsi selvää palkkiotason nousua. Ks. Uutislautanen N:o 31 27.8.1981.
[391] Uutislautanen N:o 9 11.3.1982; Uutislautanen N:o 25 29.7.1982.
[392] Uutislautanen N:o 47 17.12.1981.
[393] Uutislautanen N:o 14 15.4.1982. Näiden kummankaan hankkeen raportteja ei ole vielä ollut käytössä
[394] Uutislautanen N:o 24 11.6.1981.

jossa laatua heikentäviä tekijöitä oli niin paljon, että niiden eliminoiminen kokonaan oli mahdotonta. Toisaalta laatutyön tulokset näkyivät laadun paranemisena 1980-luvun puoliväliin tultaessa, mutta eri tuoteryhmien välillä oli jatkuvasti eroja laadulla mitatussa tuottavuudessa. Suurimmat syyt laadun osittaiseen parantamiseen olivat lopultakin teknisiä: lasitteita kehitettiin ja tuotantoa automatisoitiin. Laatupiirien vaikutuksesta laadusta tuli myös jokaisen työntekijän henkilökohtainen asia.[395] Strateginen laatupuhe ja myös käytännön toimenpiteet näyttäytyvät kaksikätisen innovaatioajattelun kehittymistä laadun ymmärtämisessä. Periaatteessa olemassa olleista vahvuuksista säilytettiin ainoastaan tehtaan pitkä osaaminen raaka-aineen ominaisuuksista ja käyttäytymisestä eri tuotantovaiheissa. Muu laatutyö pyrki radikaalimpaan uudistumiseen niin työn ymmärtämisessä, työn tekemisessä kuin sitoutumisessa kaikissa valmistusvaiheissa. Toisaalta johtamisstrategiassa laatu ymmärrettiin entistä vahvemmin yhteiseksi tuottavuuden parantamiseen tähtääväksi tavoitteeksi, jota on edistettävä myös palkitsemisen kautta. Tuottavuuden kehityksen pullonkaulana olivat kuitenkin jatkuvasti vuorotellen työn tuottavuus ja toisaalta hyvin vaihteleva laatukehitys. Pysyvää laadun paranemista ei saavutettu koko tutkimusperiodilla.

Innovaatiotoiminta, jolla tähdättiin laajempaan, strategiseen muutokseen esiteltiin ensimmäistä kertaa innovaatio-nimellä vuonna 1986 toteutetussa innovaationäyttelyssä. Näyttelyn tarkoituksena oli esitellä Wärtsilän eri yksiköissä syntyneitä, henkilöstön luovaa työpanosta hyödyntäneitä tuoteideoita sekä tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantamiseen vaikuttaneita toimintatapoja. Esiteltyjä innovaatioita näyttelyssä oli 27. Näyttelyn yhteydessä järjestettiin kilpailu, jonka A-sarjassa esiteltiin innovaatioita, jotka olivat johtaneet tai saattavat johtaa uuteen tuotteeseen tai toimintatapaan. B-sarjassa taas käsiteltiin yhtiön sisällä syntyneitä uusimman teknologian sovelluksia. Arabian osalta ainut kilpailussa pärjännyt innovaatio oli B-sarjan voittaja DESIGNOR CAD, jossa yhdistettiin tietokoneavusteinen suunnittelu nopeuttamaan prosessia. CADin käyttöönoton hyödyiksi mainittiin nopea reagointikyky markkinoiden tarpeisiin, jolla nähtiin kannattavuusvaikutuksia, tuoteprojektien läpimenoajan lyhentäminen, mahdollisuus tuottaa suuri määrä todellisia tuote-ehdotuksia sekä tuotteen dokumentointi- ja arviointijärjestelmän parantaminen. Vaikka DESIGNOR CAD oli vielä kehitysvaiheessa oleva, lähes alustava suunnitelma, siinä nähtiin potentiaalia muotoiluprosessin kehittämisessä. Erityisesti sen innovatiivisuus nähtiin korkean teknologian ja taiteellisen luomiskyvyn yhdistämisessä sekä suunnittelukustannusten alenemisessa.[396] Uudenlaisen tietokoneavusteisen teknologian käyttöönotto vastasi yhä vahvemmin myös muotoilulaadun tarpeisiin.

[395] Ks. esim. Uutislautanen N:o 13 8.4.1982.
[396] Saviseppo 3/1986, 4, Kurt Graeffe: *Innovaatio-näyttelyssä uusia tuoteideoita ja toimintatapoja*.

MUOTOILUN YMMÄRTÄMINEN LAATUTYÖSSÄ: ESTEETTINEN KOKONAISLAATU

Laatu oli tuottavuustekijänä esillä koko 1980-luvun loppupuolenkin, vaikka se ei näyttäytynyt enää yhtä vahvana strategiapuheen kohteena. Laatuongelmat eli käytännössä virheelliset tuotteet olivat jatkuva tuottavuuden kasvun rajoite. Erityistä huolta oli siitä, että esimerkiksi aloitetoiminnassa korostettiin laadun parantamisen merkitystä, mutta henkilöstö ideoi lähes puhtaasti tehokkuutta parantavia uudistuksia. Suoranaisesti laatuun vaikuttavia ideoita oli vähän. 1970-luvun lopulla puheeseen nostettu laatukustannuksen käsite vakiintui laatupuheessa. Laadun vuoksi aiheutuvista kustannuksista, jotka Arabialla olivat noin 40 prosenttia valmistuskustannuksista, yli 80 prosenttia oli virhekustannuksia, virheellisistä tuotteista aiheutuneita erilaisia työkustannuksia.[397] Tuottavuuden parantamiseen liittyy myös strateginen puhe asenteiden muuttamisesta koko tuotantoprosessin ajan, inhimillisessä vuorovaikutuksessa. Jotta Arabiassa kyettäisiin parantamaan työn ja pääoman tuottavuutta, olisi työn muiden työvaiheiden ongelmia ymmärrettävä, erityisesti meneillään olevan vaihetta edeltävän ja seuraavan osalta.[398] Pyrkimys tuottavuuden kohottamiseen inhimillisen ”laadun” ja työhön liittyvän vuorovaikutuksen laatua parantamalla oli erityisesti Blomsterin strategiapuheeseen tuoma keskeinen teema. Aikaisemmin keskityttiin siihen, että jokainen panostaa omaan työhönsä ja oman työn eri vaiheisiin liittyvään tarkkuuteen. Pitkittäinen ymmärrys työvaiheisiin liittyvään kommunikaatioon oli kuitenkin pyrkimys kokonaistuotantoprosessin tuottavuuden parantamiseen. Ilmeisesti kuitenkin eri työvaiheiden itsenäisyys ja toisaalta työhön liittyvät erityisosaaminen ja työvaiheet rajoittivat tuotannon kykyä ottaa huomioon muihin työvaiheisiin liittyviä erityispiirteitä.

Teknisen laadun rinnalle nostettiin strategiapuheessa *esteettisyys* ja siitä yhdessä tuotteen fyysisen laadun kanssa muodostuva *kokonaislaatu*. Tällainen ajattelu vaikutti myös entistä laajemmin tuotekehitykseen.[399] Tuotekehitystyön ohjeistusta tarkennettiin 1980-luvun alussa tuotteen esteettisen suunnittelun osalta. Tuotekehitystyön keskeisten periaatteiden määrittelyn osiksi määriteltiin tuotesuunnittelu, markkinointi ja tuotanto, joiden kaikkien vuorovaikutuksesta syntyi laadukas tuotekehityshanke. Tuotekehitysprojektin päävaiheiden yksityiskohtaisen määrittelyn nähtiin parantavan tuotteen laatua. Ensimmäisenä vaiheena oli tuotteen asemointi, joka käynnistyi liiketoiminnon johtajan päätöksellä toimeksiannosta projektiin. Toimeksiannossa määriteltiin tuotteen funktio, hintataso, asiakkaat, kilpailevat tuotteet ja muut tuotteen kilpailulliseen asemaan vaikuttavat tekijät, esimerkiksi tuotteen tavoitteellinen lanseerausajankohta. Esteettinen suunnittelu oli projektin toinen vaihe. Tuotteen suunnittelusta vastasi nimetty tuotesuunnittelija, ja tuotepäällikkö määritteli toimeksiannon tavoitteita. Tässä vaiheessa tehtiin myös sisäisiä ”mielipidekartoituksia” työn eri vaiheissa. Esteettisen suunnittelun

[397] Esimerkiksi Saviseppo 1/1983, 13, *Laatukustannukset ja aloitetoiminta*.
[398] AA, 1984–86, HB, Orig, *Asenteellisia tavoitteita*, 7.9.1984.
[399] AA, 1984–86, HB, Orig, *Toimintasuunnitelmat*, tavoitteet, 8.6.1984.

vaiheeseen osallistui myös teknisten resurssien osalta teknisen tuotekehityksen vetäjä, joka teetti kokeet ja vastasi muusta teknisestä kehitystoiminnasta sekä etsi teknisiä ratkaisuja kustannusten pitämiseksi kurissa. Lopputuloksena esteettisen suunnittelun vaiheesta oli prototyyppi, joka vastasi mahdollisimman pitkälle markkinoitavaa ja tuotettavaa tuotetta. Viimeinen vaihe oli tekninen toteutus, johon liittyi prototyypin tuotteeksi saattamiseksi valmistusmenetelmien kehittämistä, työkalujen suunnittelua ja ulkonäöllistä viimeistelyä. Viime kädessä tekninen toteutus oli myös laadun kannalta tärkein vaihe, sillä siinä esteettinen laatu yhdistettiin tekniseen laatuun, mistä syntyi lopullinen tuote. Projektin hallinnan läpiviennin kriteereiksi määritettiin informaation, aikataulun ja resurssien hallinta. [400] Kokousrutiinien ottaminen yhdeksi kriteeriksi, muutti aikaisempaa tuotekehityksen laatujärjestelmää. Sillä myös varmistettiin sitä, että kaikki tuotekehitysprojektin keskeiset vaiheet olivat seurannassa ja kaikkien tuotekehityshankkeeseen osallistuvien tiedossa. Toisaalta uudenlainen, teknokraattinen hallinta saattoi hidastaa projektin toteuttamista, mutta samalla yksityiskohtainen, muistilistamainen ajattelu toteutti projektinhallinnan tarvetta. Luovuuden ja hallinnan yhdistäminen jää kuitenkin arveluttamaan: miten toteutetaan luova, ei-byrokraattinen, mutta samalla hallittu toimintakulttuuri.

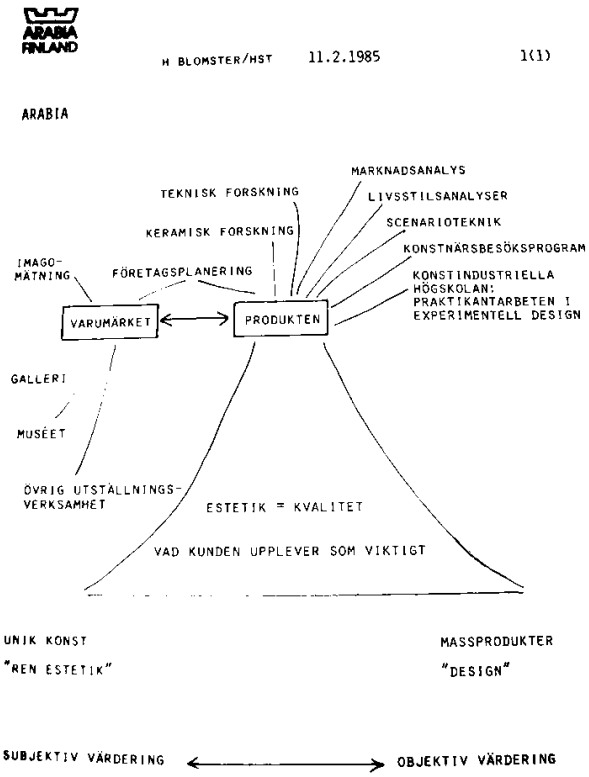
Esteettisen ja teknisen laadun yhdistäminen liitettiin vahvasti kulutukseen ja kuluttajiin, minkä vuoksi myyntikelpoisesta laadusta puhuttaessa käytettiin termiä kaupalliset laaturajat. Peruslähtökohdilta näiden yhdistämisessä oli saadun palautteen mukaan onnistuttu, koska tuotteiden sisäinen karsinta oli tiukkaa. Vuonna 1982 loppulajitteluvaiheessa vain kolme viidestä tuotteesta kuitenkin todettiin priimalaatuiseksi.[401] Karsintaa tapahtui ennen tätäkin vaihetta, prosessin eri vaiheissa. Tämän vuoksi keskusteluun nostetiin selvistä laatuvirheistä (esimerkiksi vinous tai halkeama) erilliset mielipidekysymykset, kuten värivaihtelut, joissa poikkeama määritetystä johti yleensä tuotteen hylkäämiseen. Myyjäkursseilta saadun palautteen perusteella kuluttajat eivät mieltäneet moniakaan virheitä poiston aiheeksi. Tämän takia käynnistettiin selvitystyö, jolla pyrittiin tarkistamaan lajitteluperusteiden pelisääntöjä. Selvitystyötä tekeville annettiin uutena tulokulmana mahdollisuus määritellä markkinalähtöisesti selvät keraamiset virhenormit ja toisaalta tehdä ehdotus mielipidekysymyksiin perustuvien laatunormien muodostamisesta aikaisempaa läpinäkyvämmiksi.[402]

Tuotekehityspolitiikan osalta esteettinen laatu merkitsi myös esteettistä ”leveyttä”. Kodin käyttötuotteissa tämä tarkoitti laajaa valikoimaa, joka tyy-

[400] AA, Tuotekehitys, 1980–84, *Tuotekehitysprojektin keskeisiä periaatteita*, 14.12.1982.
[401] Vientimarkkinoillakin laatuongelmat nousivat esiin. Esimerkiksi keväällä 1983 Blomsterin vierailulla Itävallassa, nousi kysymys Ruska-sarjan tuotteiden epätasaisesta värityksestä. Osa tuotteista oli aivan liian vaaleita – myytäväksi kelpaamattomia – ja osa liian tummia. Samalla tuli esiin myös esimerkiksi se, että Arabia ei kykene tuottamaan vientimarkkinoille riittävästi markkinointi- ja tukimateriaalia, jossa kerrottaisiin tuotteiden ominaisuuksista, esimerkiksi uuninkestävyydestä, mikä oli moniin kilpailijoihin nähden ylivoimainen. AA, 1982–1983, HB, *Muistiinpanoja, Matka: Itävalta/Italia 18.–22.4.1983*, 26.4.1983.
[402] AA, 1982–1983, HB, *Kaupalliset laaturajat*, 11.3.1982.

dyttää tarpeet aina kevyestä, uudenaikaisesta muotoilusta perinteiseen kivitavaraan. Vientimarkkinoilla leveydellä pyrittiin kilpailijoista poikkeavaan omaleimaisuuteen. Erityisesti esteettistä laatua kuitenkin luotiin taidetuotteilla, joiden yrityskuvallinen merkitys oli suuri ja joiden tuli heijastaa osaamisen kaikkia osa-alueita. Tuotepoliittisesti kehittämisresurssit jaettiin teknisiin, kaupallisiin ja esteettisiin. Näiden resurssien tuli toimia tavoiteohjatusti, kurinalaisesti ja hallitusti. Eli myös tuotesuunnittelun laatu nostettiin laatukriteeriksi. Esteettisen laadun turvaamiseksi pyrittiin myös turvaamaan Arabian sisäisten suunnittelijaresurssien määrä ja tukea sitä ulkopuolisella freelancepanostuksella.[403] Esteettisen laadun nostaminen teknisen laadun rinnalle oli selkeä innovatiivinen tuotekehitykseen liittyvä eksploratiivinen strateginen päätös. Se on irtiotto aikaisemmasta ajattelusta, jossa tekninen laatu korostui. Esteettiseen laatuun liittyvä ajatus valikoiman leveydestä oli kuitenkin samanaikaisesti suuri haaste tuotannon fyysiselle laadulle ja sille, että valikoiman leveyttä oli laatunäkökulmasta pyritty kaventamaan 1970-luvun alusta lähtien johdonmukaisesti.[404] Esteettinen laatu määritti tulevina vuosina myös tuotekehitykseen liittyvää teknologiaa ja siihen liittyviä uudistuksia ja innovaatioita. Tuottavuuden paraneminen esteettisen laadun kautta perustui suunnittelulaadun ja tuotekehityksen sekä markkinoinnin ja tavaramerkin maineen vahvaan tukemiseen. Ulkomaailman muutoksiin puolestaan varauduttiin yrityssuunnitteluprosessissa käytettävän skenaariotekniikan avulla, jotta ymmärretään, mikä on Arabian ”bisnes”.[405]

[403] AA, 1984–86, HB, *Ehdotus, Tuotekehityspolitiikka*, 1.9.1984.
[404] Myös tässä yhteydessä esimerkiksi uutuustuotteiden myynnille asetettiin vuosimyynnille tuotekohtainen minimiraja, joka myynnillisesti tuli saavuttaa, jotta tuote olisi järkevää pitää valikoimassa. Ks. AA, 1984–86, HB, Ehdotus, Tuotekehityspolitiikka, 1.9.1984.
[405] AA, 1984–86, HB, Orig., *Lifim 60. Arabian tilanne*, 22.8.1985.



Kuva 7 Arabian tuote, tavaramerkki, esteettinen laatu ja toimintaympäristö, lähde: AA, 1984–86, HB, Orig., *Arabia*, 11.2.1985.

Esteettisen laadun asema tuotekehityksen ja koko liiketoiminnan perustana on tiivistetty kuvaan 7. Se kertoo myös strategian kehittymisestä kohti kokonaisvaltaista muotoilujohtamista, jossa tuotteen ja tavaramerkin välillä on esteettisestä laadusta riippuva jännite. Kiinnostavaa tässä kokonaisanalyysissä on se, miten uniikkituotteet määritellään puhtaaksi estetiikaksi ja puolestaan teolliset massatuotteet muotoiluksi, designiksi. Arabian kokonaiskaaviossa sidotaan yhteen käytännössä kaikki keskeiset strategisen toimintaympäristön muuttujat omasta toiminnasta (yrityssuunnittelu, tuotekehitys, tekninen tutkimus sekä ympäristöanalyysit) ja ulkopuolelta tulevaan kuluttajan päätöksentekoon asti.

5.3 MUOTOILU LUOMASSA MIELIKUVIA

Yrityksen strategisessa päätöksenteossa ja tuotteiden markkinoinnissa alkoi uudenlainen ekspansiivisen toiminnan kausi kansainvälisten markkinoiden ja kilpailun avautumisen myötä 1960-luvulta alkaen. Perinteiset markkinointitavat, joissa tuotteet esiintyivät mainoksissa sellaisenaan, saivat rinnalleen

merkityksiä, joita ei aikaisemmin käytetty. Esimerkiksi muotoilijan merkitys kasvoi tuotteen markkinoinnissa. Sellaisenaan muotoilijan käyttäminen markkinoinnissa ei kuitenkaan ollut uutta, mutta kun siihen yhdistettiin muotoilijan persoona ja tuotteen ominaisuuksiin liittyen esimerkiksi mystifioitu suomalaisen luonnon kuvaus, kuvitettu markkinointikieli muuttui, muotoilijasta tuli mielikuvilla vahvistettu brändi. Taustoitan aikaisemman kirjallisuuden pohjata sitä, miten brändien syntyä on käsitteellistetty historiallisesti.

Mielikuvien luominen ja brändi tulivat käsitteinä yritysten strategiseen päätöksentekoon pääsääntöisesti vasta 1980-luvun aikana. Arabialla brändi alkoi tulla käytännössä ja käsitteellisesti strategisen päätöksenteon työkaluksi ja liiketoiminnan osaksi vasta 1980-luvun puolivälissä. Tutkimuskohteessa tuotteiden muotoilu ja tuotteen visuaalisuus olivat kuitenkin olennainen osa markkinointia ja tuotetta itseään. Nykyaikaisessa bränditeoriassa korostetaan brändien ikonisia arvoja perinteisemmän tuotteen ominaisuuksiin ja perinteiseen markkinointiin liittyvien merkitysten sijasta. Douglas Holt nostaa kulttuurin ja tarinankerronnan vahvan brändin luomisessa. Yksi tärkeä hyvän brändin ominaisuus on myös niiden kulttuuristen seikkojen merkitys, joita brändi edustaa, ei se, miten brändi toimii.[406] Brändinrakentamisen muutosta voisi myös kuvata mielikuvien luomisen laajenemisena kalliista designtuotteista – taidelasista ja uniikki- tai käsintehdyistä keramiikkatuotteista – kohti arkipäivän kulutustuotteita.[407] Ruotsista tullut *kauniimman arkitavaran* puhetapa yhdistyi käytännöllisyyden ja käytettävyyden ideologiassa, jota käytettiin niin materiaalien kuin muotoilunkin mielikuvaistamisessa.[408]

Yrityshistoriallisessa tutkimuksessa brändit ovat nousseet 2000-luvulla tärkeäksi tutkimuskohteeksi tai erityisesti osaksi yritysten kasvu- ja markkinointistrategioiden analyysiä. Brändien asemaa on tutkittu jopa modernin ajan alussa, erityisesti Ranskassa, jossa vallankumouksen myötä Ancien Régime -aikana pakolliset tuotteiden merkinnät poistettiin. Corine Maitte on tutkinut muutoksen vaikutusta tekstiileissä, ruokailuvälineissä ja lasituotteissa. Hän on liittänyt jo tuon ajan tuotteiden merkintöihin brändimerkityksiä, korostuneita mielikuvia tuotteiden laadusta. Tekstiileissä brändi rakentui yleensä tiettyjen paikkakuntien ympärille, joko kotimaisena laatutuotteiden lähteenä tai mielikuvina kansainvälisillä markkinoilla.[409] Asiakkaiden laadul-

[406] Holt, Douglas (2003) What Becomes an Icon Most? Big Picture, March 2003, 43–49, *Harvard Business Review*. Ks. myös Holt, Douglas (2004) *How Brands Become Icons – The Principles of Cultural Branding*.

[407] Ks. myös Lury, Celia (2004) *Brands: The Logos of the Global Economy*.

[408] Suomessa ruotsalainen vackrare vardagsvara -ideologia katkesi henkisesti toiseen maailmansotaan. Säännöstellyssä yhteiskunnassa taidelasiin ja uniikkituotteisiin liittyi laajempia, kansakunnan itsetuntoa korostavia merkityksiä. Arkipäivän kulutustuotteiden säännöstely myös teki niistä yrityksen näkökulmasta ”vaikeita” markkinoitavia, sillä ongelmana oli enemmän laadukkaan tarjonnan riittävyys kuin kysyntä. Kaj Franckin 1940-luvun lopulla suunnittelema Kilta-sarja on tutkimusperiodilla ehkä selkein ”kauniimman arkitavaran”-ajattelua jatkanut astiasto.

[409] Maitte, Corine (2009) Labels, Brands, and Market Integration in the Modern Era, *Business and Economic History On-Line*. Vrt. luku 5, jossa tarkastellaan suomalaisten, tutkimuksen kohteena olevien yritysten Suomeen ja tuotteiden pohjoismaiseen muotoiluun ja laatuun liitettyjä mielikuvia. Ajatusta voisi verrata myös tämän päivän maabrändikeskusteluun.

liset tarpeet yhdistyneinä muodin muuttumiseen pitivät yllä kysyntälähtöisesti tuotteisiin liitettyjä mielikuvia. Toki tuotteiden merkitseminen ja brändääminen oli myös kaksijakoista, jolloin korkeaa laatua edustavana mielikuvana käytettiin esimerkiksi termejä kuninkaallinen tai hovihankkija.[410]

Metallituotteiden leimaamisen alkuperäinen tavoite oli Maitten mukaan hyvin samansuuntainen: leima takasi sen, että tuote oli tuotettu ”oikein” – leima takasi luotettavuuden. Tuotteiden leimaaminen ei ollut kuitenkaan yksiselitteistä. Ensinnäkin yritykset eivät olleet täysin halukkaita leimaamaan tuotteitaan, koska sen arveltiin heikentävän niiden kestävyyttä ja toisaalta vientimarkkinoilla ei tuotteiden alkuperällä ollut vastaavaa tunnettuutta kuin kotimaassa.[411] Lasituotteet poikkesivat merkitsemisen ja tuotteiden brändäämisen suhteen niin tekstiiliteollisuuden kuin metalliteollisuuden tuotteista. Toki venetsialaiset tuotteet tunnustettiin laadultaan johtaviksi, mutta 1700-luvun alkuun mennessä myös Englannista ja Böömistä alkoi tulla varteenotettavia kilpailijoita. Tilanne ei kuitenkaan pääsääntöisesti johtanut tuotteiden brändäämiseen. Maitte liittää sen lasituotteiden laadun epätasaisuuteen ja toisaalta kunkin tuottajan omien, salaisten valmistusmenetelmien turvaamiseen. Viranomaiset eivät kuitenkaan luoneet järjestelmää, joka olisi pakottanut merkitsemään lasituotteet ehkäpä juuri standardien puuttumisen vuoksi. Lasiteollisuus onkin hyvä esimerkki siitä, miten niin sanottuja brändäämättömiä tuotteita erityisesti Venetsiasta ”väärennettiin” tai niiden tyyliä jäljiteltiin niin vahvasti, että alkuperäisen ja jäljitellyn tuotteen ero häipyi.[412]

Viimeaikoina on tutkittu myös monikansallisten brändien varhaista kehitystä esimerkiksi alkoholijuomien osalta.[413] Alkoholijuomiin liittyvä bränditarkastelu on kiinnostavaa tämän tutkimuksen kannalta siksi, että esimerkiksi Paul Duguid on osoittanut alkoholimarkkinoilla kiinnostavaksi juuri sen, että erityisesti pienet yritykset ja niiden tarjontaketju loivat juuren moderneille brändeille. Duguid laajentaa modernin brändin kehitystä 1800-luvun alkupuolelle ja osoittaa, ettei ainoastaan nykykäsityksen mukainen laaja vertikaalinen integraatio luonut vahvoja brändejä. Hän liittää niiden syntyyn erilaisia muuttuvia sosiaalisia käytäntöjä kuten oikeudenkäyntejä, markkinointikampanjoita, jakeluketjun jännitteitä, liiketoimintastrategioita ja myös kuluttajakäyttäytymisen. Portviiniä maahantuovat yrittäjät brändäsivät tuotteitaan niin vahvasti, että suuri osa kaikesta viininkulutuksesta oli 1800-luvun alkupuolella Portugalista tuotua portviiniä. Kuitenkin muutokset kulutuksessa ja verotuksessa avasivat alkoholikauppaa. Luotettavien brändien vahvistuminen tuli kuitenkin tarpeesta turvata tuotteiden laatua ja väärennettyjen tuotteiden välttämisestä. Tavaramerkkilainsäädäntö nousi merkittävään asemaan ja sitä

[410] Mt. 2–8. Kuninkaallista hovihankkijaa ja siihen rinnastettavia nimikkeitä käytetään edelleenkin osana markkinointia useissa maissa, joissa parlamentaarinen monarkia on valtiomuotona.
[411] Mt. 11. Metallisten ruokailuvälineiden leimaaminen on jatkunut nykypäiviin asti. Erityisen tärkeää ja näkyvää se on jalometallituotteissa, jossa leimoilla on yksilöity niin valmistusmaa, valmistuskaupunki, valmistaja (jopa suunnittelijakin) ja erityisesti tuotteen jalometallipitoisuus.
[412] Mt. 13–15.
[413] Esim. Da Silva Lopes, Teresa (2007) *Global Brands. The Evolution of Multinationals in Alcoholic Beverages*.

kautta tuotteiden brändit vahvistuivat.[414] Teoreettisesti Duguid tuo brändikeskusteluun tuottajien, välittäjien (mm. maahantuojien) ja tukkuportaan (kauppa) erilaiset tarpeet. Viejät halusivat brändätä kalliita laatutuotteita, kun taas jakeluketju ja tukkuporras tuotteistivat edullisempia laatuja.[415]

Duguidin käyttämä lähestymistapa soveltuu osittain myös suomalaisten kotitaloustuotteiden analysointiin. Suomalaisten yritysten tuotteiden markkinoinnissa oli jatkuva jännite suhteessa ruotsalaisiin yrityksiin, tuotteiden jakelussa haettiin uudenlaisia kanavia eri keskusliikkeille suunniteltujen ja suunnattujen tuotteiden kautta, jolloin niin markkinointi kuin tuotteiden myyntivolyymi nousivat keskeisiksi. Keskusliikkeillä oli halu – ja toki myös tuottajilla – käyttää hyväksi paitsi valmistajan omaa brändiä, mutta myös sitä, että niille tilaustyönä valmistetut tuotteet tai muista poikkeavat koristeet astiastoissa erottuivat muualla myytävistä. Toinen jakeluketjuun liittyvä kysymys oli vientimarkkinoiden organisatorinen kehittymättömyys ja toisaalta myös tuotteiden viennissä hyödynnetyt mielikuvat suomalaisuudesta tai laajemmin pohjoismaisuudesta, jota tosin nimitettiin skandinaavisuudeksi, ja tuotteiden laadusta, mihin toisaalta ajoi suomalaisten tuotteiden kalleus suhteessa moniin kilpailijoihin. Brändit nousivat myös keskeiseksi osaksi liiketoimintastrategiaa, kuten edellä on esitetty. Myös Arabialla kuluttajatutkimukset yleistyivät, ja samanaikaisesti käytettiin erilaista valistustoimintaa, jossa tuotteiden ominaisuuksien kautta pyrittiin luomaan tuotteiden käytännöllisyydestä ja monipuolisuudesta positiivista mielikuvaa.

Edellisessä luvussa käsiteltiin toimenpiteitä, joilla teollisuudessa pyrittiin parantamaan tuotteiden laatua eli hallitsemaan sitä tuotannon osuutta, joka saavuttaa valmiille tuotteille asetetut laatuvaatimukset. Tuotteiden myynnin kannalta tärkeää onkin se, miten markkinoinnissa ja tuotteiden esittämisessä niin ulkoisesti kuin myös yrityksen sisäisessä strategiapuheessa luotiin mielikuvia, imagoa ja niiden kautta brändiä. Teresa da Silva Lopes ja Paul Duguid kuvaavat kulutustavaroiden kiinnostavuutta historiallisen brändianalyysin kannalta, koska kulutustavaroita tuottavat yritykset luottavat juuri brändäämiseen kilpailuaseman tavoittelussa.[416] Vaikka brändääminen oli tutkimusjaksolla vasta tulossa käsitteelliseksi työkaluksi, voidaan aineistosta lukea selvästi nykyaikaisen brändäämisen – mielikuvaistamisen – piirteitä. Kuten edellä esitelty aikaisempi tutkimus kertoo, brändin käsitteellinen käyttö historiallisesti taaksepäin on myös perusteltua.

Sodan jälkeisenä aikana designin varassa toimiva lasi- ja keramiikkateollisuus omaksui vahvan, osin suorastaan myyttisen mielikuvamaailman. Noita suomalaisen muotoilun mielikuvia käytettiin lähes varauksetta myös markkinoinnissa. Suomalaisen muotoilun käsitteellinen mielikuvaistaminen ei rajoittunut vain kotimarkkinoille vaan sillä oli erityisen korostunut asema vientimarkkinoilla. Viennissä myös yhtymäkohdat laajempaan pohjoismaisen

[414] Duguid, Paul (2003) Developing the Brand: The Case of Alcohol, 1800–1880, *Enterprise & Society*, 4 (3), 405–441.
[415] Mt. 436–437.
[416] Da Silva Lopes, Teresa & Duguid, Paul (2010) *Introduction. Brand and Competitiveness*, 2.

muotoilun merkitykseen korostuivat.[417] Toisaalta rinnalla oli uuden, muuttuvan yhteiskunnan vaatimuksesta käytännöllisyys, joka näkyi kotitalouksille suunnatussa markkinoinnissa. Myyttinen Suomi-kuvan luominen näyttääkin erottaneet kodin sfäärin ja suurten muotoilijoiden ”taideteollisuuden”, joka ainakin osittain erottui kodin arkipäivän esineistä. Niiden kohdalla arjen tarpeet ja niiden yhdistäminen tuotteen ominaisuuksiin nousi mielikuvan luomisessa muotoilijoiden nimen ohi. Tutkimusjaksoon liittyykin siirtyminen suomalaisuuden ja suurten muotoilijanimien ylistämisestä kohti järkiperäisempää, demokratisoituneen yhteiskunnan arvomaailmaa: laatu ja käytännöllisyys – siis itse tuote – tulevat brändinluomisen keskiöön. Tavaramerkki, tuotemielikuva ja yritysmielikuva nousevat tuotestrategian keskiöön.

MIELIKUVIEN LUOMINEN ARABIALLA – WÄRTSILÄN KULUTUSTAVARARYHMÄN TAVARAMERKKIPOLITIIKKA

Aina 1970-luvun alkuun saakka Wärtsilän omistuksessa olleet Arabia ja Nuutajärvi käyttivät tuotteissaan omia tuotemerkkejään. Tuotteita oli kuitenkin markkinoitu yhdessä jo 1950-luvun alusta saakka, jolloin myös Nuutajärvi tuli osaksi Wärtsilä-konsernia.[418] Wärtsilä käytti yhteismarkkinoinnin mahdollisuutta perusteena hankkiessaan Nuutajärven lasitehtaan itselleen, Arabian rinnalle. Tehtaiden yhteisessä markkinoinnissa käytettiin hyödyksi kodin arkipäivän tarpeita. Siksi mainonnassa esiteltiinkin vahvasti kattauksia ja samalla tarjottiin myös vinkkejä ruuanvalmistukseen. Arabialla oli käytössä tavallaan kaksi erilaista tapaa markkinoida ja myös valmistaa tuotteitaan. Ensinnäkin kotitalouksien käyttöesineissä, niin posliinissa, fajanssissa kuin kivitavarassakin, käytettiin joko lasitteen alle lyötyä Arabian tehtaanleimaa tai logo oli leimattu poltetun esineen pohjaan lasitteen päälle. Taideosaston sarjavalmisteisissa esineissä ja uniikkituotteissa sen sijaan käytettiin taiteilijoiden signeerausta ja sanaa Arabia, jotka oli kaiverrettu massaan ennen tuotteen polttamista. Myös Nuutajärven taidelasituotanto yhdistettiin markkinoinnissa usein katettujen kokonaisuuksien kautta Arabian tuotteisiin.

Ensimmäinen aktiivisen muutoksen vaihe Wärtsilän kulutustavararyhmän tuotteiden brändäämiseksi yhteisen tavaramerkin alle alkoi vuonna 1971, jolloin ryhmän yhteiseksi tavaramerkiksi otettiin Arabia. Tällä muutoksella oli näkyviä vaikutuksia lähinnä Nuutajärven lasin markkinoinnissa: Nuutajärven lasista tuli Arabian lasia. Tosin myös Finel-emalista tuli Arabia-emalia. Päätös tehtiin ulkomaisten asiakkaiden toivomuksesta. Heille Nuutajärven lasi oli jo ennen varsinaista muutosta ollut ”Arabian lasia” koska Nuutajärven lausuminen oli vaikeaa. Päätöstä pidettiin luontevana myös siksi, että molempien tehtaiden markkinointi tapahtui – ainakin osittain – samojen kanavien kautta.[419]

[417] Vrt, Hansen, Per H. (2010) *Cobranding Product and Nation. Danish Modern Furniture and Denmark in the United States, 1940–1970*.
[418] Esim. Kotiliesi 8/1952 Wärtsilä yhtymä, Arabian ja Nuutajärven lasitehtaan mainos: ”*Kata pöytä kauniiksi… Nuutajärven lasit ja Arabian posliini kuuluvat yhteen, kaunis käyttöastiasto juhlistaa arkiateriankin.*”
[419] Ks. Silikaatti 2/1971.

Helsingissä, Pohjoisesplanadi 25:ssä vuonna 1972 avattu Wärtsilä Shop oli suoraa seurausta yhteisestä markkinoinnista.[420] Koska liikkeessä markkinoitiin kaikkia kulutustavararyhmän tuotteita, sen tavoitteena ei ollut pelkästään myynti, vaan sen oli tarkoitus toimia myös ”*lenkkinä ja yhdyssiteenä tehtaan ja kuluttajan välillä*”. Siitä siis pyrittiin luomaan palvelupistettä, ”*jossa kuunnellaan kuluttajan – tavaran käyttäjän – ääntä ja toivomuksia*”. Näiden kolmisointu-tuotelinjaksi kutsuttujen tuotteiden markkinointi samoja myynti- ja jakelukanavia pitkin oli tuore ja innovatiivinen lähestymistapa Arabian toiminnassa. Pyrkimyksenä oli myös korostaa sitä, että ne muodostivat yhtenäisen kokoelman, joka on luotu yhteisen taiteellisen johdon alaisuudessa.[421]

Myymälän nimeäminen Wärtsilä Shopiksi ei siis vaikuta tavaramerkkiuudistuksen näkökulmasta kovin perustellulta. Luonnollinen nimi sille olisi ollut Arabia-shop. Brändi-nimi otettiinkin uudelleen käyttöön vuonna 1975, kun Arabia ja Rörstrand sopivat yhteistyöyrityksestään. Myymälän nimeksi tuli ArabiaRörstrand Center Helsinki.[422] Centerissä myytiin myös OPAn ja Hackmanin terästuotteita, jotta kuluttajille voitiin tarjota monipuolinen valikoima.[423] Tavaramerkeillä ”pelaaminen” saattaa vaikuttaa suunnattomuudelta tai sattumanvaraiselta kokeilulta. Yhteisellä tavaramerkillä oli kuitenkin selvä kaksikätisyydeksi tulkittava pyrkimys lisätä kotitalous-sektorin yhteistä kasvua. Vaikka Nuutajärven lasi oli kotimaanmarkkinoilla tunnettu, ei sitä välttämättä mielletty kotitalouden arkitavaraksi, joka yhdistyisi Arabian tuotteisiin. Oikeastaan yhteisen mielikuvan luomista voi pitää yrityksenä hyvin innovatiiviseen, eksploratiiviseen uudistukseen, jossa luodaan suurta yhteistä linjaa ja uusia markkinoita kotimaassakin. Lippulaivamyymälän nimeäminen Wärtsilä Shopiksi nosti myös sen tasoa yhden pykälän hierarkiassa ylöspäin. Vielä 1970-luvun alussa Wärtsilän korostamisella saattoi olla myönteinen mielikuva eteenpäinpyrkivästä, menestyvästä Suomesta ja sen muotoilusta.

Yhteisen tavaramerkin käytön nähtiin myös vääjäämättä johtavan tuotekehittelyn yhdenmukaistumiseen ja tuon yhdenmukaistumisen jatkumiseen.[424]

---

[420] Wärtsilä Shop oli eräänlainen brändätty lippulaivamyymälä, jolla oli funktiona myös uskollisen asiakaskunnan palveleminen monipuolisesti. Myös sijainti keskeisellä paikalla Helsingin Pohjoisesplanadilla vastaa tarkkaan harkittua brändinrakentamista. Lippulaivamyymälöiden kehityksestä brändinhallinnassa, ks. esim. Heinonen, Visa (2007) *Mainonta, brandit ja nuoret: kamppailua nuorten huomiosta kulutuskulttuurissa*.

[421] Wärtsilä, Tiedote Wärtsiläläisille 1972. Wärtsilä Shopia edelsi Arabian myymälä, joka oli erikoistunut uniikkiesineisiin ja joka oli erityisesti ostovoimaisten asiakkaiden ja keräilijöiden suosiossa, ks. Wärtsilä 5/1976, 16.

[422] Wärtsilä 6/1975. Myöhemmin 1970-luvun loppupuolella myymälä nimettiin Arabia-Nuutajärvi -myymäläksi, joka oli melko kannattamaton. Sen tehtävä oli olla ”Korkeatasoinen kattamisen ja lahjatavaroiden erikoisliike”, joka kertoi muulle vähittäiskaupalle, millä tavalla tuotteita myydään kuluttajille oikeaoppisesti. Lisäksi se oli ”Kehityksen kärjessä oleva erikoisliike”, jonka kautta WKR kehitti omaa vähittäiskaupan liiketoimintaosaalista tulevaisuuden näkökulmasta. Sitä pidettiin myös linkkinä WKR:n ja VIP-asiakaskunnan välillä. Sitä päätettiin kannattavuusongelmista huolimatta kehittää omana liiketoimintayksikkönä, koska sen roolia pidettiin merkittävämpänä kuin kannattavuutta. AA, 1980, GA, Muistiot ym., *Arabia-Nuutajärven kehittäminen Arabian liiketoimintayksikkönä*, 7.1.1980.

[423] Wärtsilä 5/1976, 16.

[424] Ks. Silikaatti 2/1971. Arabia-brändi oli kuitenkin ongelmallinen ratkaisu, sillä kotimaan markkinoilla – päämarkkina-alueella – asiakkaat yhdistivät Arabian yhä posliiniin ja keramiikkaan, eivät lasiin. (Nuutiset 8/1976, 2.)

Kotimaan markkinoilla painetta kuluttajien mielikuviin vaikuttamiseen ja niiden muuttamiseen aiheutti jatkuvasti lisääntyvä tuonti. Yhteisen brändin alle siirtyminen kuitenkin näkyi vuoden 1972 aikana lisääntyneenä myyntinä kaikilla kolmella sektorilla (talousposliini 17 %, lasi 26 % ja emali 27 %). Kannattavuutta kuitenkin heikensi niin posliinin kuin lasituotteidenkin kohdalla inflatorinen talouskehitys, johon vaikutti erityisesti energian ja raaka-aineiden hintojen nousu.[425] Samana vuonna silikaattiryhmän vienti kasvoi myös 40 prosenttia edellisvuoteen verrattuna. Arabialla toteutettiin myös tuotevalikoiman supistamistoimenpiteitä, joilla erilaisten esineiden määrää laskettiin 2500:sta 1900:aan.[426] Tuotevalikoiman rationalisoinnin eli käytännössä valikoimassa olevien tuoteyksiköiden vähentäminen käynnistyi siis jo 1970-luvun ensimmäisinä vuosina, vaikka se yleensä liitetään vasta muutamaa vuotta myöhemmin olleeseen Arabian ja Rörstrandin yhteiseen kauteen. Tähän kauteen liittyy myös kiinnostavasti puhetavan ero silikaattiryhmän sisällä ja toisaalta Wärtsilän tiedottamisessa. Wärtsilän sisäisessä tiedotuksessa niin Arabiasta kuin Nuutajärvestäkin puhutaan uudistusten yhteydessä rationalisoinnista, kun taas tehtaat itse ovat enimmäkseen luopuneet rationalisointikäsitteestä ja liittävät sen lähinnä itse teolliseen työhön ja työvaiheiden kehittämiseen. Rationalisointi hajotettiin osiin, joita pystyttiin yrityksen strategisessa suunnittelussa hallitsemaan.

Vaikka Arabia-lähtöisen uudistuksen perusteluna oli käytetty sitä, että posliini ja lasi olivat olleet sekä markkinoinnissa että osittain tuotesuunnittelussa yhteisen johdon alaisena jo aikaisemminkin, varsinaisia etuja ei kannattavuudessa kuitenkaan saavutettu, mikä johtui suurelta osin ulkoisista taloudellisista tekijöistä. Ehkäpä varsinaisessa uudistuksessa oli kyse viivästyneestä ja viivytetystä rationalisoinnista, jossa yhteisen tavaramerkin käyttöönoton, brändäämisen, menetelmiä ja tavoitteita ei ollut riittävästi valmisteltu. Ratkaisulla oli kuitenkin yksi, jälkikäteen arvioituna merkittävä positiivinen vaikutus. Sen kautta Nuutajärven lasi pystyttiin pitämään mukana yhteisessä tuotestrategiassa myös Arabian ja Rörstrandin yhteistyöjakson aikana, vaikka Nuutajärvi olikin omistuksellisesti yhteistyösopimuksen ulkopuolella, Oy Arabia-Rörstrand Ab:lla oli Ruotsin markkinoilla vuonna 1975 solmittu yksinmyyntisopimus Nuutajärven tuotteisiin.[427] Nuutajärven asema yhteistyössä oli myös eräänlainen neuvotteluvaltti Arabialle, kun Rörstrandin omistajayritys Upsala-Ekeby toimi yksipuolisesti, yhteistyösopimuksesta huolimatta, omia etujaan tavoitellen Ruotsin lasiteollisuuden rakennemuutosjärjestelyissä.

Wärtsilän kulutustavararyhmän mielikuvakehityksen suunnan valitseminen ei kuitenkaan ollut helppoa tai strategisesti johdonmukaista. Vuonna 1976 Nuutiset-lehdessä uutisoitiin ”*Kala ui takaisin laseihimme*”, kun Nuutajärven perinteinen, Kaj Franckin suunnittelema tavaramerkki, vasemmalle uiva sininen kala otettiin jälleen käyttöön lasien logoissa (ks. kuva 8), pakkauksissa ja

[425] Esim. Ahtokari (1981) 77–78.
[426] Wärtsilä 2/1973. 1960-luvun alussa valikoimassa oli vielä yli 6000 erilaista esinettä.
[427] Nuutiset 6/1975.

mainoksissa. Tehtaan perusteluna Wärtsilän johdon suuntaan oli Nuutajärvi-nimen liittyminen erityisesti suomalaisten asiakkaiden mielissä lasiin, minkä uskottiin lisäävän myyntiä. Arabia-nimellä markkinoitavan lasin tunnettuisuuden lisäämisen katsottiin vaativan liikaa ponnisteluja. Nuutajärven nimen vaikeudesta vientimarkkinoilla tehtaan johto totesi, että nimen oikea lausuminen ei kiinnosta ulkomaista asiakasta vaan Nuutajärven suomalaisuus, tavaramerkki ja tuotteiden arvostaminen. Kuitenkin myös täysin itsenäinen asema markkinoinnissa arvelutti, vaikka yhteismarkkinointikaan ei ollut tuottanut toivottua parannusta myyntiin.[428] Muutos, paluu alkuperäiseen käytäntöön ja toisaalta esimerkiksi Nuutajärven oman nimen käyttöön liittyvä pohdinta on kiinnostava, sillä se osoittaa samalla sekä eksploitatiivisen, vanhoja vahvuuksia korostavan strategisen suunnan korostamista suhteessa innovatiiviseen brändäämiseen. Samalla kuitenkin Nuutajärven näkeminen arvostettuna tavaramerkkinä heijastaa brändiajattelun eksploratiivisuutta, tapaa kehittää toimintaa uudesta näkökulmasta. Paluun omaan brändiin voi myös nähdä rationaalisena valintana, sillä kotimarkkinoiden kysynnän turvaaminen oli Nuutajärven lasille tärkeää ja vientimarkkinoilla oli ilmeisen vakiintunut asiakaskunta. Vientimarkkinoiden kasvun kannalta valinta tosin saattoi olla väärä.



Kuva 8 Professori Kaj Franckin suunnittelema Nuutajärven tavaramerkki päätettiin palauttaa uudistettuna Nuutajärven tuotteisiin vuonna 1976. Sitä ennen vasemmalle uiva kala oli ollut Nuutajärven tuotteissa vuosina 1952–1972. Sen jälkeen käytössä oli vuoteen 1976 asti Arabian kruunulogo. Lähde: *Notsjö glas, Kollektion 1977* (1977). Helsinki: Yhteiskirjapaino Oy.

Muutaman vuoden mittaiseksi jäänyt tavaramerkkiseikkailu ei tuonut sille asetettuja tuloksia, joten tehokkuutta markkinointiin oli haettava muista yhteistyökeinoista, erityisesti tehtaiden välisen työnjaon selkiyttämisestä ja toisaalta Wärtsilän kotitaloussektorin eri liiketoimintojen valmistamien tuotteiden yhteisen markkinointimahdollisuuksien ja toisaalta tuotteistamisen ja brändäämisen kautta. Vuonna 1981 valmistui ilmeisesti Wärtsilän johdon pyynnöstä tehty kansainvälinen selvitys Wärtsilän kulutustavararyhmän tavaramerkkipolitiikasta ja tavaramerkkien kansainvälisestä tunnettuudesta.

[428] Nuutiset 8/1976, 1–2.

Selvityksen oli tehnyt Matti Larres[429] lähettämällä kyselylomakkeen tuntemilleen 20 henkilölle ympäri maailmaa (vastaajia 13). Larreksen ”otos” oli hyvin satunnainen eikä vastaajien joukossa ollut ketään tärkeimmistä vientimaista kuten Ruotsista, Norjasta ja Saksasta. Päämarkkina-alueilta ainoastaan Yhdysvalloista oli kolme vastaajaa. Vastauksista kävi ilmi, että kaikkien tavaramerkkien kansainvälinen tunnettuus oli heikkoa ja vastaajista puolet tunnisti Arabian, muita ei ollenkaan. Kuitenkin suomalaiseen ja skandinaaviseen muotoiluun liitettiin hyviä, mutta kalliina pidettyjä ominaisuuksia. Selvitys kertoi, että Arabia on tuotemerkkinä paras kulutustavararyhmässä, vaikka sen käyttöön voi liittyä mahdollisuuksia väärinymmärrykseen. Suomalaisia nimiä pidettiin vaikeina (Wärtsilä, Nuutajärvi, Järvenpää) Arabiaa lukuun ottamatta. Tämän vuoksi tiedusteltaessa sateenvarjonimeä koko ryhmälle, Arabiaa sellaisenaan kannatti puolet vastaajista. Vastausten yhteenvedossa nousi esiin myös kuviotunnuksen tai symbolin käyttäminen yhdistävänä tekijänä yhdessä oman tuotenimen kanssa. Mikäli tuotteilla olisi yhteinen ryhmäkokonaisuutta kuvaava tunnus, vientituotteilla tulisi olla myös yhteinen tuotepolitiikka. Mahdollisena pidettiin myös sitä, että kotimaassa erillisinä esiintyvät tavaramerkit olisivat viennissä yhteisen Arabia-tavaramerkin alla.[430] Erittäin suppea kysely ei varmaankaan tarjonnut itse kulutustavararyhmän sisälle mitään uutta tai sellaista, jota ei olisi jo aikaisemmin tiedetty. Arabialle se kuitenkin antoi selvän viestin siitä, että Arabia voisi olla koko ryhmän tavaramerkki – olihan sen tunnettuus melko korkea erityisesti päämarkkina-alueilla. Tarvetta tuotteet yhteen sitovaan tunnukseen oli kuitenkin lähinnä viennissä, ei niinkään kotimaan markkinoilla.

Seuraavan kerran tavaramerkkiasiaan tartuttiin vuonna 1982. Wärtsilän kulutustavararyhmässä pyrittiin kiinteyttämään yksiköiden välistä yhteistyötä niin tuotteiden suunnittelussa kuin niiden markkinoinnissakin. Tärkeimpänä päätöksenä oli yhdistää yksiköiden vientimarkkinointi ja Arabia-tavaramerkin hyödyntäminen kaikissa tavararyhmissä.[431] Nuutajärven käyttölasin tavaramerkiksi tuli myös Arabia, johon kuitenkin liitettiin sana Finncrystal. Varsinaiseksi tuotemerkiksi tuli siis Arabia-Finncrystal. Finncrystal-lisäyksellä kuvattiin tuotteiden, siis lähinnä lasimassan uusia ominaisuuksia. Massasta oli kehitetty konepesun kestävää yhdessä Pohjoismaisen lasi-instituutin kanssa. Tavaramerkki piti sisällään kansainvälisen käytännön mukaisesti määrätynlaisen raaka-ainekoostumuksen, korkean valontaittokertoimen, pinnan kestävyyden ja lasin kirkkauden. Kehitetty lasimassa ei kuitenkaan ollut lyijyoksidia sisältävää kristallia vaan nimi kuvaa siis pelkästään lasin näkyviä ominaisuuksia. Nuutajärven perinteinen tavaramerkki jäi kuitenkin yhä käyt-

[429] Matti Larres oli mainosalan asiantuntija, joka oli ilmeisesti ainakin osittain tuottanut mainontaa myös Wärtsilälle. Hän oli toiminut mm. Arabian käyttämässä Markkinointi Viherjuuressa ja oli selvityksen tekoaikaan Mainostoimistojen liiton toimitusjohtaja. Ks. Heinonen, Visa & Hannu Konttinen (2001) *Nyt uutta Suomessa! Suomalaisen mainonnan historia*.
[430] AA, WKR-tiimi, *Kulutustavararyhmän tavaramerkkipolitiikka, Kokousmuistio 15.1.1981*, 2.6.1981.
[431] Oy Wärtsilä Ab, Vuosikertomus 1982, 42.

töön Pro Arte -esineissä, uniikkituotteissa ja varsinaisissa lyijykristallituotteissa.[432] Ainakin alkuvaiheessa tuotteiden koko kulutustavararyhmän siirtäminen Arabian tavaramerkin alle vientimarkkinoilla osoittautui myönteiseksi.[433]

Tavaramerkkeihin liittyvät mielikuvat heijastavat enimmäkseen tuotteisiin liittyviä ulkoisia määrityksiä. Ilmeisesti ne erityisesti kotimaanmarkkinoilla liitettiinkin selkeämmin kuluttajien ajatteluun, sillä Arabialla tehtiin jatkuvasti kuluttajatutkimusta. Toisaalta osittain valinnat perustuivat myös tukkuportaan ja vähittäiskaupan näkemyksiin, joiden muuttaminen ei ollut helppoa. Voi kuvitella, miten vaikeaa vähittäiskaupassa oli pysyä mukana nopeassa aikataulussa tapahtuneiden tavaramerkkimuutosten vaihtamisessa. Tavaramerkkeihin liittyi myös tuotannon sisäisiä näkökohtia, jotka ilmeisesti vaikuttivat vahvasti myös siihen, että kymmenen vuoden sisällä toteutettiin erilaisia tavaramerkkeihin liittyviä ratkaisuja. Aineisto ei tarjoa vastausta siihen, halusiko emoyhtiö Wärtsilä luoda yhden vahvemman, saman tavaramerkin sisällä toimivan yksikön jo 1970-luvulla vai oliko Arabialla ja sen johdolla tavoitteena vakuuttaa Wärtsilän johto tarpeesta luoda sellainen yksikkö, jolla se voisi ylivoimaisesti kilpailla laajalla tuoteperheellä niin kotimaassa tuontia vastaan kuin vientimarkkinoilla paikallista kilpailua vastaan. Tähän suuntaan joka tapauksessa mentiin 1980-luvulla, kun toimialarationalisointia vietiin eteenpäin ja yhteistyötä yritysten välillä lisättiin.

TUOTEKEHITYKSEN JA MIELIKUVIEN TIIMIYTTÄMINEN WÄRTSILÄSSÄ – BRÄNDINRAKENTAMISTA JA VANHOJEN TUOTTEIDEN EHOSTAMISTA

Yhteys tuotekehityksen ja tuotteiden brändäämisen välillä alkoi kasvaa 1970-luvun puolivälissä. Arabia-Rörstrand-yhteistyön purkautuminen näkyi nopeasti tarpeena kehittää Wärtsilän sisäistä koordinointia. Luvussa 4 käsiteltiin yhteistyöjakson myönteisiä vaikutuksia Arabian ja sen kautta myös Nuutajärven lasin ja Järvenpään Emalin strategiseen johtamiskulttuuriin. Uusi johtamiskulttuuri yhdistyi aikaisempaa kehittyneempään strategiseen suunnitteluun tilanteessa, jossa kaikki edellä mainitut kolme yksikköä olivat tappiollisia. Edellä käytiin yleisellä tasolla läpi Wärtsilän kotitalousryhmän erillisten ja yhteisen tavaramerkin ympärille rakennettua strategiaa, ja osin pitkän tähtäimen strategisten tavoitteiden selkiytymättömyyttä.

Käytännössä tuottavuuden parantaminen käynnistettiin aluksi kussakin yksikössä erillään, joskin sen voi nähdä eräänlaisena pohjatyönä myöhemmin käynnistyneeseen Mec Rastorin suorittamaan yritysanalyysiin, jossa keskityttiin yksiköiden mahdollisiin yhteistyöetuihin. Esimerkiksi Nuutajärvellä vuonna 1977 käynnistetyssä tuottavuusprojektissa itse tuote ja sen markki-

[432] Uutislautanen N:o 44 29.11.1984. Myös lyijykristallin lasimassa oli samassa yhteydessä kehitetty konepesukestäväksi, mikä oli eurooppalaisittain harvinaista.
[433] Oy Wärtsilä Ab, Vuosikertomus 1983, 46.

nointi jäivät teknologisesti taloudellisen lasinvalmistuksen ja muiden kustannusten karsimiseen tähdänneiden suunnitelmien ja uudistusten varjoon. Tuottavuusprojekti oli kiinnostava myös siinä mielessä, että se oli avoimesti sekä lyhyen tähtäimen hanke että strateginen projekti, jolla pyrittiin muuttamaan laajemmin rakenteita pitkän tähtäimen tuottavuuden parantamiseksi. Strategiseen puheeseen hanke liittyy erityisesti systemaattisen selvitystyön kautta, jota tehtaanjohtaja Tallgren kuvaa pitkän tähtäyksen suunnittelua varten tehtäväksi perustyöksi. Tuottavuuden ymmärtämisen ja taloudellisen tuloksen tekemisen vaikeutta Tallgren kuvaa: *"Tuottavuuden parantaminen ei riitä yksinään. Meillä täytyy olla ja tulla lisää sellaisia malleja, jotka kuluttajat hyväksyvät. Markkinoinnin täytyy valppaasti ponnistella entistä tehokkaammin. Keskinkertaiset suoritukset eivät riitä kenenkään osalla. Suoritusten täytyy olla hyviä tai sitä parempia. Vain tätä kautta pääsemme parempaan kilpailukykyyn ja tulokseen."* [434] Nuutajärvelläkin uusiin tuotteisiin ja markkinointiin alettiin yleensä satsata vasta siinä vaiheessa, kun myynti oli paranevien suhdanteiden myötä jo kääntynyt nousuun. Hyvinä aikoina oltiin innovatiivisia.

Tuottavuuden parantamista erillisten tuotantoyksiköiden sisällä ei Wärtsilän tasolla pidetty enää tarkoituksenmukaisena, vaan eri liiketoimintojen yhdistämisessä nähtiin ratkaisun avain, kuten edellisessä luvussa tuotiin esiin ja mihin myös edellä käsitelty Mec Rastorilta tilattu yritysanalyysi ilmeisesti tähtäsi. Toisaalta suhtautuminen eri tehtaiden tuotteiden yhteismarkkinointiin oli ristiriitaista. Nuutajärven tuotantokomiteassa todettiin syksyllä 1977, että kotimainen markkinointi on tehokkaampaa omien markkinointiorganisaatioiden kautta kuin yhteisten. Tarve yhteisten tuotevalikoimien luomiseen nähtiin erityisesti vientimarkkinoilla, joilla yhteismarkkinointia oli jo alettu laajentaa Arabia-Rörstrand -yhteistyön päätyttyä.[435] Wärtsilän silikaattiryhmän sisällä käynnistettiin myös työntekijöiden sitouttaminen tuleviin yhteistyömahdollisuuksiin järjestämällä eri tehtaiden tuotantokomiteoiden välisiä yhteiskokouksia.[436]

Aikaisemmin esitelty uudenlainen lähestymistapa tuotekehityksen ja strategian yhteensovittamiseen kertoo siitä, että Rörstrand-liiton päättyminen käynnisti kehittämisprosessin, jota voisi kuvata termeillä käsitteellistäminen ja ohjelmallistaminen. Strategisten suunnitelmien ja prosessien suora linkittäminen toisiinsa teki johtamisesta aikaisempaa hallitumpaa. Erityisesti liiketoiminto-organisaatiota ennakoineiden tuotelinjatiimien luomisesta käynnistyi prosessi, jonka vaikutus Arabian liiketoimintaan oli suuri, vaikka se ei näyttäytynytkään suoraan asiakkaille ja kuluttajille. Muutosta heijastaa kannattavuuden parantamisen entistä tiukempi suora linkittäminen yhtiön tuotevalikoiman kehittämiseen. Vuoden 1977 aikana tuotelinjatiimien tehtä-

[434] ProjektiNuutiset 2/1977, 1–2, Jorma Tallgren: *WN:n tuottavuusprojekti*.
[435] Nuutiset 6/1977, 9, Tuotantokomitean kokous 21.10.1977.
[436] Nuutiset 6/1978, 4. Raportti kokouksesta oli otsikoitu yhteistyöhengessä *"saviset", "lasiset" ja "emaliset"*.

väksi muodostui strategisen tuotekehitystyön osalta keittiö- ja koristetuotelinjojen siirtyminen painopistealueiksi, joilla kannattavuutta saataisiin nousemaan. Koristetuotelinjan uudistukseen liittyy myös sarjatuotetun keräily- ja taidetuotevalikoiman kasvattaminen (ks. esim. kuva 9). Tätä ennen kotitalouksille suunnattujen astiastojen osuus oli ollut valikoimassa suuri, vaikka niiden kannattavuus oli alhaisin.



Kuva 9 Koristetuotteiden tuotannossa on nähtävillä yhteiskunnan vaurastumista. Arabian koristetuotteisiin alettiin suunnitella uniikkituotannon ja sarjatuotannon välimaastoon sijoittuvia lyhyitä sarjoja, jotka olisivat ns. taiteenystävien tavoitettavissa. Mainoksessa on Heljä Liukko-Sundströmin ja Birger Kaipiaisen työt. Suomen Kuvalehdessä ilmeistynyt sinivalkoinen mainos vuodelta 1977 on Suomen 60-vuotisen itsenäisyyden numerosta. *Suomen Kuvalehti*, 02.12.1977, nro 48, s. 4.

Pitkän tähtäimen tavoitteeksi vuodelle 1980 asetetiinkin tuotelinjojen myyntiosuuksien suhteellisen radikaalia tasoittamista: suurtalous 15 %, astiastot 50 %, keittiö 20 % ja koristetuotteet 15 %. Tavoite merkitsi erityisesti keittiölinjalla ja koristelinjalla volyymin kasvattamista, sillä niiden osuudet myynnistä olivat olleet reilusti alle 10 prosentin. Suurtalouksissa panostus päätettiin keskittää tuotekehittelyyn ja kotitalouksien astiastoissa kannattamattomien tuotteiden korvaamiseen kannattavilla. Tuotannon suoriutumiskyky

merkittävästä rakennemuutoksesta oli kuitenkin selvittämättä.[437] Tavoitteet olivat lähtötilanteeseen nähden korkealla. Niissä on kuitenkin selkeä pyrkimys valikoimastrategian uudistamiseen. Eksploratiivisessa valikoimastrategiassa jäi kuitenkin ilmeisesti vielä ratkaisematta suuria kysymyksiä: Miten kannattamaton tuoteryhmä voidaan korvata kannattavalla? Miten sellaisesta tuoteryhmästä, jota ei ollut saatu kasvuun edellisinä vuosikymmeninä, saataisiin nyt kasvuala? Mistä uutuustuotteiden tuleva kannattavuus voidaan tietää suunnitteluvaiheessa? Kasvuun tähtäävä, ohjelmallinen tuoteryhmien välillä käytävä valikoimastrateginen puhe kertoo tavoitteellisesta suunnittelusta, mutta prosessinhallinnassa oli vielä parannettavaa.

Tuotelinjojen tiimeille tuli Göran Andersonilta yleinen toimeksianto samanaikaisesti huhtikuussa 1977. Tuotesuunnitteluryhmän nimissä annetut toimeksiannot oli tarkoitettu tuotesuunnittelutyön uudistamisen ja prosessin oppimisen lähtökohdaksi. Yleisluonteisessa toimeksiannossa ei kuitenkaan suoraviivaisesti ja avoimesti kehotettu uuden innovoimiseen eikä siinä kerrottu, millaisten resurssien varaan tuoteideat voidaan rakentaa. Tuotekehitystyön ja strategian yhdistämiseen tähtäävien toimeksiantojen määrittelyn mukaan kunkin tiimin oli laadittava kolme tuoteideaa noin kolmessa viikossa ajatuksena, että yksi niistä olisi lanseerattavissa tammikuussa 1978, yhdeksän kuukauden kuluttua toimeksiannosta. Toimeksiannossa kehotettiin hyödyntämään myös tiimin ulkopuolista asiantuntemusta. Tuoteidean kuvauksesta tuli ilmetä kohdeasiakkaat, tarveidea, kaupallinen arvio sekä arvio mahdollisista kilpailevista tuotteista.[438]

Tiukan aikataulun puitteissa suurtaloustiimin tulokset näyttävät ensisilmäyksellä kohtuullisilta, vaikka esitysten tarjoama tieto ideoista on suppeaa. Kilpailija-analyysi kertoo, että pahimmat kilpailijat olivat pohjoismaisia (norjalaiset Figgjo ja Porsgrund, ruotsalaiset Gustavsberg ja Rörstrand). Nykyvalikoimassa nähtiin puutteena esimerkiksi keveämmän, perinteisen astiaston puuttuminen, heikko kuppien pinottavuus, lasitteen huono kulutuskestävyys ja valkoisuuden puuttuminen. Tuote-ehdotukset rajoittuivat uuteen pinottavaan kuppimalliin, joka lisättäisiin vanhoihin koristemalleihin, uuteen koristemalliin keventämään aikaisempia koristeita sekä lisäkartoitukseen kouluja ja lastentarhoja varten suunniteltavista esineistä.[439] Käytännössä tuote-ehdotukset eivät vuoden 1978 toimintasuunnitelman mukaan realisoituneet. Toisaalta toimintasuunnitelmassa oli mukana ideoita, joiden merkitys

[437] AA, 1977, johto, GA-produktutveckling, *Arabian tuotevalikoiman kehittämistavoitteet 1977–80*, 27.4.1977.
[438] AA, 1977, johto, GA-produktutveckling, *Arabian tuotesuunnittelu, Toimeksianto, Suurtaloustiimi*, 4.4.1977.
[439] AA, 1977, johto, GA-produktutveckling, *Ehdotus, Suurkulutustuotetiimin ehdotukset*, 21.4.1977. Toisaalta ruotsalaiset Gustavsberg ja Rörstrand olivat toistensa pahimpia kilpailijoita ja niillä oli myös samanlainen kilpailutilanne halpatuonnin kanssa kuin Arabialla. Gustavsbergillä tuli 1970-luvun lopulla ristiriitoja omistajansa, osuustoiminnallisen KF:n (Kooperativa Förbundet) kanssa, joka esimerkiksi vuonna 1979 tilasi pahimmalta kilpailijalta Rörstrandilta tuotteita. Samaan aikaan KF lisäsi myös ostoja halpatuotantomaista. Ks. Arvidsson (2007) *Gustavsberg: Porslinet, fabriken, konstnärerna*, 325. Ks. myös AA, Yrityssuunnittelu 1977, GA, *ASYS 1977 Keskeiset ympäristötekijät 1–5*, 18.5.1977. Andersson nostaa ympäristötekijöitä analysoidessaan kuluttajan ongelmaksi hinta- ja laatuerojen arvioimisen vaikeuden lähes kaikissa Arabiankin tuoteryhmissä.

muuttuvassa, keskitetyssä ruuanjakelussa voisi avata laajat markkinat.[440] Näyttää siltä, että omien heikkouksien ja puutteiden huomaaminen sujui tiimiltä hyvin. Sen sijaan uusien tuotteiden ideointi osoittautui vaikeaksi, ja kilpailija-analyysissä ei osattu asettua oman valmistusmateriaalin ulkopuolelle eikä myöskään oman perinteisen markkina-alueen ulkopuoliseen tarjontaan. Tuotesuunnitteluryhmän toimeksianto oli ainakin suurkeittiötuotelinjan kohdalla loistava tapa nähdä olemassa olleita vaikeuksia tuotekehityksessä; perinteen taakat tunnistettiin, mutta innovatiivista, uutta luovaa suuntaa oli nopeassa aikataulussa ilmeisen vaikea hahmottaa.

Astiastotiimin toimeksiannon täydentävissä ehdoissa kehotettiin lisäksi huomioimaan erityisesti vientimarkkinat sekä luomaan ehdotuksia myös muista kuin kokonaisista astiastoista.[441] Astiastotiimin ehdottamat tuoteideat eivät kuitenkaan täyttäneet toimeksiannossa pyydettyä vientimarkkinoiden huomioimista. Kodinperustajille ja astiaston uusijoille suunniteltu olemassa olevan malliston pohjalta rakennettu valmis setti nähtiin vain kotimarkkinoille soveltuvana. Uudenlaisena markkinointi-ideana koostetut moduulit olivat kuitenkin hyvä kampanjakohde. Toteutukseen johti kuitenkin toinen idea, jossa kohteeksi valittiin keski-ikäiset, varttuneet ja kaikki romanttisesti ajattelevat ja jonka pohjalta syntyi Tea-for-two-astiasto. Kolmas idea oli yleinen ajatus siitä, että markkinoinnissa olisi keskityttävä vaihtamaan näkökulmaa kuluttajan tarpeeseen tavaran myynnin asemasta, millä voitaisiin nostaa volyymia lähinnä erilaisia pakkausratkaisuja hyödyntämällä. Andersson näki omissa kommenteissaan tiimin suurena ongelmana sen, miten ideat parantaisivat astiastotuotteiden kannattavuutta, sillä uusi malli edellyttää strategian mukaisesti aina yhden vanhan astiaston poistamista.[442] Vuoden 1977 varrella astiastotiimin ideoita kehitetiin edelleen ja mukaan tuotiin myös uusia ideoita.[443] Vuoden lopulla astiastovalikoiman kartoitus kuitenkin kertoi karua totuutta: astiastovalikoima makaa lähes täysin kotimarkkinoiden ja Skandinavian varassa. Valikoimalla ei kyetty vastaamaan kysyntään Pohjoismaiden ulkopuolella.[444]

Keittiötiimin toimeksiannossa puolestaan toivottiin kuluttajien ja viennin huomioimisen lisäksi ”suomalaisen pottiperinteen” ja mikroaaltouunien käyttövaatimusten huomioimista.[445] Tiimeistä innovatiivisin olikin selvästi keittiötiimi, jonka laatimat tuoteideat olivat toteuttamiskelpoisia ja niiden esittelyissä oli mukana selkeät perustelut, kilpailija-arviot, kohderyhmämää-

[440] AA, 1977, johto, GA-produktutveckling, *Toimintasuunnitelma, Suuratalouslinja*, 15.12.1977.
[441] AA, 1977, johto, GA-produktutveckling, *Arabian tuotesuunnittelu, Toimeksianto, Astiastotiimi*, 4.4.1977.
[442] AA, 1977, johto, GA-produktutveckling, *Ehdotus, Toimeksianto/Astiastotiimi*, 18.4.1977.
[443] AA, 1977, johto, GA-produktutveckling, *Tilannekatsaus/Astiastotiimi*, 17.6.1977.
[444] AA, 1977, johto, GA-produktutveckling, *Astiastovalikoima. Selvennys kokouspöytäkirjaan 1977-12-02*, 21.12.1977.
[445] AA, 1977, johto, GA-produktutveckling, *Arabian tuotesuunnittelu, Toimeksianto, Keittiötiimi*, 4.4.1977. Nämä teemat nostetiin keskeiseksi osaksi koko yrityssuunnittelussa, esim. AA, Yrityssuunnittelu 1977, GA, *ASYS 1977 Keskeiset ympäristötekijät 1–5*, 18.5.1977, jossa todettiin myös parantuvan elin- ja elämisen tason lisäämän vapaa-ajan kanssakäymisen lisäävän ns. rituaaliaterointia.

rittelyt, kaupalliset arviot ja alustavat markkinointisuunnitelmat myös vientiin. Ideat keskittyivät vanhan Liekki-astiaston[446] uusimiseen liedeltä-pöytään-ajattelun mukaisesti mikroaalto- ja grillikäyttöön sopivaksi, ulkonäöltään yleiskäyttöön soveltuvaan uunivuoka-sarjaan sekä romanttisempaan keittiötölkki- ja ruukkusarjaan.[447] Näiden pohjalta keittiötiimi tarkensi nopeasti suunnitelmia temaattisesti ajatukseen suomalaisesta pitopöydästä, jonka työnimenä markkinoinnissa oli Arabia Gourmet.[448]

Koristelutiimiltä toivottiin viittä ideaa, vientimarkkinoiden huomioimista ja lisäksi pohtimista, miten koristelulinja voi antaa Arabian koko valikoimaan heijastuvat korkean taiteellisen ja innovatiivisen mielikuvan.[449] Koristelutiimin ideat rakentuivat suurelta osin vanhan ajattelun pohjalle. Ideoissa oli esimerkiksi vanhalta pohjalta valmistettu joululautanen uusin menetelmin, millä pyrittiin kannattavuuden parantamiseen, suojaruukut, taide-esineitä rajoitettuina sarjoina, öljylamppu ja uudenlaiset, humoristiset pienoispatsaat eli figuriinit suomalaisista valtionpäämiehistä alkaen UKK:sta (Urho Kaleva Kekkonen, 1900–1986). Vaikka koristetiimin ideat toistavat vanhoja, jo aikaisemmin tuotannossa olleita teemoja, ehdotuksessa oli tarkkuutta ja innostusta. Erityisesti taide-esineiden uudessa tulemisessa uniikkiteemalla ja humoristisessa figuriinituotesarjassa nähtiin menestysmahdollisuuksia ja samalla kuitenkin ongelmia toteutuksessa.[450]

Göran Andersonin käynnistämä tuotelinjatiimien sysääminen aikaisempaa nopeamman tuotekehityksen suuntaan on jälkikäteen ajateltuna tuotelinjoja herättävä toimenpide. Vaikka aineisto ei kerrokaan sitä, oliko se tuotelinjoille täydellinen yllätys, pyrkimys ketteriin ideoihin heijastaa kaksikätisyyden ideaa. Tuotelinjoille annettiin mahdollisuus samanaikaisesti koostaa vanhoista vahvuuksista uutta ja toisaalta luoda täysin tuoreita innovaatioita. Vaikka pyrkimyksessä ei kaikkien tiimien osalta onnistuttukaan toivotusti, tuotekehitysideoinnista opittiin todennäköisesti organisaationa paljon työskentelytapojen muuttamisesta. Samalla ideointi toimi sysäyksenä tulevaan

[446] Ks. kuva 10. Liekki-astiasto oli suunniteltu alun perin ruuan valmistukseen ja tarjoiluun soveltuvaksi. Idea Liekki-astioille oli tullut vuonna 1955 kuluttajilta, jotka toivoivat ruuanvalmistusastioita, joita voidaan käyttää sellaisenaan ruokapöydässä myös tarjoiluastioina. (SLA, Arabian entisen tiedotuspäällikön Marjatta Pauloffin haastattelu 23.2.2000, haastattelija Kaisa Koivisto). Liekki-astioissa käytetty liekinkestävä, Hornaksi nimetty massa oli otettu käyttöön vuonna 1956 ja ensimmäiset Liekki-esineet valmistettiin seuraavana vuonna. Liekki-astiastossa kehitettiin myös laadunvalvontaa testaamalla säännöllisesti näytteitä valmiista esineistä. Liekki-astiasto oli erityisesti 1960-luvulla myös intensiivisen markkinoinnin kohde. Ks. tarkemmin Vakkari, Susanna (2009) *Arabian tehdas sodan jälkeisessä maailmassa*, 214–220. Lisäksi AA, Yrityssuunnittelu 1977, GA, *ASYS 1977 Keskeiset ympäristötekijät 1–8*, 18.5.1977, jossa Liekin heikkoudeksi nostettiin kuluttajanäkökulmasta se, että käytännössä se oli Arabian ainut ruuanvalmistukseen tarjottu tuote.

[447] AA, 1977, johto, GA-produktutveckling, *Ehdotus. Keittiötiimin tuoteideat*, 21.4.1977.

[448] AA, 1977, johto, GA-produktutveckling, *Muistio. Keittiötiimi*, 26.5.1977. Käytännöllisten ruuanvalmistusastioiden ajatus ei kuitenkaan ollut uusi. Vakkari (2009) on artikkelissaan siteerannut Arabialla toimineen, vuonna 1945 myyntipäällikkönä aloittaneen Holger Carringin vuonna 1964 Keramiikka ja lasi -lehteen markkinoinnista kirjoittamaa artikkelia, jossa Carring kertoo Arabian pyrkimyksistä kehittää perheenemäntien työtaakkaa helpottavia astioita, jotka soveltuisivat niin ruuan valmistamiseen, tarjoilemiseen kuin säilyttämiseenkin. Carringin mukaan astioiden suunnittelussa oli otettava huomioon myös niiden soveltuvuus pieniin tiloihin ja astioiden helppo puhdistettavuus.

[449] AA, 1977, johto, GA-produktutveckling, *Arabian tuotesuunnittelu, Toimeksianto, Koristelutiimi*, 4.4.1977.

[450] AA, 1977, johto, GA-produktutveckling, *Ehdotus. Koristelutiimin projekti-ideat*, 19.4.1977.

tuotelinjaorganisaation lisääntyvään vastuuseen tuotekehityshankkeiden strategisesta kehittämisestä.

Tuotekehitystyön päätösprosessi ohjeistettiin myös uudestaan tuotelinjatiimien käynnistämisen jälkeen. Prosessin määrämuotoisella ohjeistuksessa (vrt. strategisen suunnittelun uudistaminen, luvut 4.2 ja 4.3) varsinainen uusia tuotteita hyväksyvä päätöksentekijä oli valikoimaraati, joka valvoi tuotekehitysprojekteja. Toinen päättävä elin oli teknillinen tuotekokous, jonka rooli oli toimia lausuntoelimenä ja lisäinformaation antajana tuotekehitystä koskevissa asioissa tuotanto-osastoille. Tuotekokouksen rooli oli prosessin kannalta kuitenkin sikäli ratkaiseva, että niissä päätettiin teknistä valmistusta, tuotannon helpottamista ja laatua koskevista asioista. Valikoimaraadin rooli oli johtava ja hallinnollinen. Tuotekehitysprojektin hyväksymisessä tuotantoon ja markkinointiin oli kuusi vaihetta:

> *1) projektin käynnistäminen, jossa keskityttiin lähinnä markkinaidean ja tuotteen potentiaalin arviointiin ja sen pohjalta projektin käynnistämiseen,*
>
> *2) skitsin ja projektisuunnitelman hyväksyminen, mikä vasta tässä vaiheessa tarjosi projektille resurssi- ja aikataulusuunnitelman,*
>
> *3) skitsin teknillinen arviointi, jossa määriteltiin valmistusmenetelmät ja teknillinen toteutus,*
>
> *4) tuotteen arviointi, joka perustuu näytteeseen ja jonka yhteydessä käsiteltiin tuotteen volyymi- ja katearviot sekä alustava markkinointisuunnitelma sekä vaiheen 3 valmistusperiaatteet,*
>
> *5) koetuotannon arviointi sekä teknillisesti että laadullisesti ja*
>
> *6) lopullinen hyväksyminen, joka perustui kaikkeen oleelliseen markkinointia ja tuotantoa koskevaan tietoon sekä tuotekokouksen lausuntoon laadusta ja valmistusmenetelmistä.*

Näistä vaiheet 1,2,4 ja 6 kuuluivat valikoimaraadille ja tuotantoon liittyvät vaiheet 3 ja 5 tuotekokoukselle. Yksityiskohtaisen päätöksentekoprosessin kuvaaminen tarjoaa myös tuotekehitykselle suoraan tehtävät, joiden täytyy olla valmiit tuotekehityksen eri vaiheissa. Sen kautta määrittyy myös tiimien toiminta.[451]

[451] AA, 1977, johto, GA-produktutveckling, *Ohje, Tuotekehityksen päätösprosessi*, 30.6.1977.



Kuva 10 Liekki-astiat kehitettiin jo 1950-luvulla. Liekki-astioita markkinoitiin alusta asti tarjoiluunkin sopivina, käytännöllisinä ruuanvalmistusastioina. Ei siis ole ihme, että muuntautuvuutensa ansiosta se yhdistettiin Arabialla 1970-luvun lopulla ruuanlaiton muuttuneita tarpeita kartoittaneeseen suunnitteluprosessiin. Ajan muuttumista kuvaa se, että Suomen Kuvalehdessä vuonna 1972 ilmestyneessä mainoksessa Liekki yhdistetään kattausehdotuksessa kristalliin ja Wärtsilän brändin alla rakentuvaan emaliin. Mainoksessa on myös varoitus liikkeellä olevista kopioista. *Suomen Kuvalehti*, 21.01.1972, nro 3, s. 48.

Tiimityöskentely tuli vakiintuneeksi toimintatavaksi Arabiassa myös tuotekehityksen yksittäisissä projekteissa. Keittiö- ja suurtaloustuotteiden kasvuun tähtäävä Suomalainen pitopöytä -tuotesuunnitteluhanke tavoitteli paitsi uudistuvan tulenkestävän Liekki-sarjan (kuva 10), jota ideoitiin edellä esitellyn toimeksiannon yhteydessäkin, Arabian oven-to-table-linjan sekä tunnelmasyömiseksi[452] (esim. grillitarvikkeet) kutsutun linjan laajentaminen tarjoiluun tarkoitetuksi kokonaisuudeksi ja myös astiastojen täydentäminen yleistuotteilla. Hanke pyrki palvelemaan yleistyvää gastronomista elämäntapaa. Siihen kuuluivat paitsi tunnelmasyöminen, jonka esimerkkinä käytettiin grillaamisen yleistymistä, mikroaaltouunit, työssäkäyvien ajankäyttömahdollisuuksien

[452] Roos ja Rahkonen (1985) mainitsivat myös viikonloppuateriat kynttilöineen ja pöytäliinoineen uuden keskiluokan merkiksi. Roos & Rahkonen (1985). Myös Sulkunen (1982).

ja ruokavaatimusten muutos. Yrityksen sisäisen tiimin vieraaksi kutsuttiin ulkopuolisten asiantuntijoiden ryhmä, jossa oli mukana kuluttajia ja ruokakulttuuria tunteva lehdistön edustaja, gastronomian ja markkinoinnin asiantuntija sekä hotelli- ja ravintola-alan, siis myös ruoka- ja tapakulttuurin asiantuntija. Heidän avullaan oli tarkoitus löytää astiakokonaisuus, jolla voidaan täyttää valikoimassa oleva aukko. Erityisesti pyrittiin kartoittamaan ruokalajeissa ja ruuanvalmistuksessa tapahtuneita muutoksia, jotka vaativat uudenkokoisia ja -mallisia astioita. Uusien astioiden tuli täyttää muuttuneiden valmistustapojen vaatimukset, olla käytettävissä myös tarjoilussa ja samalla edustaa korkeatasoista, omaleimaista ja monikäyttöistä Arabia-tuotantoa. Kuluttajien ja suurtalousasiakkaiden tarpeista lähtevän hankkeen ideana oli luoda vuokien, kulhojen ja vatien kokonaisuus, joka olisi lähtökohtaisesti helppotajuinen ja myös myyvä.[453]

Arabia Gourmet -lanseerauksen ideaa jalostettiin keittiötiimissä eteenpäin ja kartoitettiin Liekki-sarjan kunkin tuotteen käyttöalueita vastaamaan ruuanlaiton muuttuneita tarpeita, joihin kuuluivat esimerkiksi puolirasvassa paistaminen, ruokien gratinoiminen, tarjoilun erilaiset muodot ja glögitarjoilu. Käyttöalueiden kartoittaminen päätettiin hyödyntää myös markkinoinnissa, joka päätettiin poikkeuksellisesti suunnitella kokonaisuutena, vaikka lanseeraus tapahtuikin kahdessa vaiheessa. Markkinoinnin suunnittelussa näkyy perinteisten keinojen rinnalla vahva pr-toiminta, sekä myös Arabia Gourmet -kirjasen suunnittelu, jossa harkittiin yhteistyötä myös Hackmannin, Marimekon ja Tampellan kanssa. Mielikuva koko Arabia Gourmet -ajattelussa tiivistettiin lauseeseen ”*Astia inspiroi ruoanvalmistukseen ja kodin kohentamiseen*”.[454] Lisämielikuvaa tuo myös Liekki-sarjaa korvaavan ja täydentävän, Tapio Yli-Viikarin suunnitteleman Kokki-astiaston lisänimi Finlandia Gastronomica, joka hyväksyttiin kokoelmakokouksessa syksyllä 1977.[455] Arabia Gourmet -hanke ja myös muu ruuanvalmistukseen liittynyt tiimityöskentely nostaa esiin erilaisia irtiottoja omista vahvuusalueista mutta samalla pitäytymistä vanhoissa toimintatavoissa. Kodin muuttuvien tarpeiden tutkiminen ja pyrkimys vastata niihin oli tiimityössä tehdyn tuotekehittelyn vahvuus. Myös yhteistyöhankkeiden sitominen markkinointisuunnitelman kautta hankkeeseen kertoo halusta vahvistaa noita tärkeitä linkkejä.

---

[453] AA, 1977, johto, GA-produktutveckling, *Esityslista, Arabian tuotesuunnittelu, Asiantuntijaryhmän kokous*, 5.5.1977. Suurkeittiömarkkinoita koskeva tieto koettiin Arabialla puutteelliseksi, sillä aikaisemmin sitä ei ollut kerätty lainkaan systemaattisesti. Keväällä 1977 tehtiinkin alustava selvitys, mitä tietoa ja missä olisi kerättävä. Varsinkin kilpailijoita (esim. kertakäyttöastiat ja muoviastiat) ja jopa omaa markkinaosuutta koskeva tieto oli puutteellista. Toimintaohjelman mukaan tiedonkeruu käynnistettiin selvitys, jonka mukaan erityisesti tukkukauppiaat, ravintoloitsijat, sairaalat, armeija, Valtion hankintakeskus ja kouluhallitus tulivat kohteiksi. Kehitystä päätettiin alkaa seurata erityisesti ammattilehdistä ja messuilla. Arabian omien resurssien puitteissa päätettiin tehdä karkea kilpailijakartoitus, näyte-esineiden keruu, tuoteominaisuuksien tutkiminen ja karkea tarvekartoitus. Yksityiskohtainen tieto päätettiin hankkia ulkopuolelta. AA, 1977, johto, GA-produktutveckling, *Toimintaohjelma, Suurkulutuslinjan tuotekehitys-perustietojen hankinta*, 7.4.1977.

[454] AA, 1977, johto, GA-produktutveckling, *Muistio, Keittiötiimi*, 19.6.1977.

[455] AA, 1977, johto, GA-produktutveckling, *Protokoll, Kollektionsmöte 1977-09-23*, 27.9.1977. Kokki-astioista ks. tarkemmin Vakkari (2009) 224–227.

Myös tunnelmasyömiseen liittyvät tiimihankkeet edustivat ainakin osittain uudenlaista lähestymistapaa rikkomalla perinteisen yhteistyön rajoja. Esimerkiksi Tea-for-two-hanke, jonka markkinointi-ideana oli *Teetä ja sympatiaa*, käynnistettiin lanseerauksen osalta yhteistyönä Twiningin kanssa. Projektin koordinaattorina toimi Markkinointi Viherjuuri, joka toteutti pääosin kaiken Arabian markkinoinnin.[456] Uutuustuotteiden pohjalle rakentuva lanseeraus suunniteltiin markkinoinnillisesti Suomeen, Ruotsiin ja muihin Pohjoismaihin. Markkinointikanavissa päätettiin hyödyntää perinteisen mediamainonnan ohella tarinallisuutta, joka oli noussut uudeksi toimintatavaksi muissakin käynnissä olleissa hankkeissa. Teen tunnelmallisuuden välittämistä tarinallisena kokonaisuutena voitiin käyttää Twiningsin tuotteiden myynninedistämisessä. Samalla kerrottiin myös teen historiaa, joka otettiin osaksi tunnelmaa luovaa tarinallisuutta. Markkinoinnillisesti ajatus tiivistettiin kahteen lauseeseen: *Arabia käyttää teetä* ja *Twining käyttää Arabiaa*. Tuotteen myynnissä suunniteltiin toteutettavaksi myös – ehkä osin unohtunutta keinoa – pakettimyyntiä, jossa tuote myytiin kokonaisuutena, kahdelle hengelle. Lisäksi markkinointiin suunniteltiin kylkiäisiä ja kuponki/keräilymahdollisuutta.[457] Tuoteyhteistyö muiden kuin kotitaloustarvikkeita valmistavien yritysten kanssa oli ilmeisesti ollut vähäistä, eikä nykymuotoista tuoteasettelua (*product placement*) markkinointikanavana ilmeisesti hyödynnetty ainakaan säännöllisesti tai tiedostaen muualla kuin ruuanlaittoon, sisustukseen ja kotiin liittyvissä julkaisuissa ja yhteyksissä. Siinä mielessä yhteistyö Twiningsin kanssa avasi näköaloja laajemmallekin.[458] Kaksikätisyyden näkökulmasta näyttää, että Arabialla oli kehittymässä pyrkimys nopeisiin innovatiivisiin päätöksiin eri kanavilla. Esimerkiksi Twinings-yhteistyö avaa eksploratiivisesti mahdollisuuden hyödyntää yhteistyötä mainostoimiston ja toisen yrityksen kanssa, vaikka sitä toteutetiinkin kapealla, teen juontiin liittyvällä tuotesektorilla.

5.4 TEHOKKUUTTA JA MUOTOILUJOHTAMISTA – WÄRTSILÄN KULUTUSTAVARARYHMÄN (WKR) TIIMIYTTÄMINEN

Edellä on käynyt ilmi, että tuotesuunnittelun tiimityöskentely sekä esimerkiksi tuoteryhmien yhtäaikaiset ja päällekkäin tapahtuvat nopeat kehityshankkeet vaativat runsaasti uudenlaisia ja nopeasti käyttöön saatavia resursseja. Göran Andersson otti keväällä 1978 kantaa siihen, mihin suuntaan Arabian tulisi viedä tuotantoaan kirjoituksessaan *"Keskinkertaisuus ei kannata"*. Hänen mielestään Arabian kapea valikoima riittää korkeintaan 50 prosentin markkinaosuuteen kotimaassa ja vientimarkkinoilla kotimaatakin

[456] Viherjuuresta ks. Heinonen & Konttinen (2001) 163–165. Arabia oli Viherjuuren asiakas jo 1960-luvulla.
[457] AA, 1977, johto, GA-produktutveckling, *Tea-for-two*, 24.8.1977.
[458] Myöhemmin luvussa 6 huomataan, että Arabian tuotteiden käyttö esim. kauppaympäristössä ruuan esittelyssä koettiin vaikeana ja osittain arveluttavanakin markkinointikeinona.

korkeampi hintataso edellyttää ”*tuotteita, jotka laatunsa puolesta ovat huippuluokkaa*.” Hän jatkaa: ”*Vaaditaan tuotteita, joiden muotoilu poikkeaa edukseen kilpailevista tuotteista, joiden käyttöominaisuudet, uutuusarvo ja kauneus antavat kuluttajalle sitä todellista mielihyvää, jota kutsumme hyväksi ja uudistuvaksi muotoiluksi.*” Teknisen erikoistumisen ja kehityksen rinnalle hän nostaa menestystekijöiksi tuotekehittelyn ja muotoilun. ”*Meitä ei valmistettu tuote lämmitä ennen kuin sen on kuluttaja ostopäätöksellään hyväksynyt ja maksanut.*”[459] Onkin kiinnostavaa, miten Wärtsilän vuosikertomuksissa kerrotaan kulutustavararyhmän taiteellisesta tuotesuunnittelupanoksesta 1970-luvun lopulla. Vuonna 1978 Arabian taiteelliseen suunnitteluun osallistuvien henkilöiden määrän kasvusta mainitaan erikseen se, että kahdeksan tuotesuunnittelijan lisäksi suunnittelussa oli mukana neljä ”*uniikin taidekeramiikan luomiseen*” keskittyvää taiteilijaa. Samana vuonna myös taide- ja koriste-esineiden suunnittelu, valmistus ja markkinointi erotettiin itsenäiseksi liiketoimintayksiköksi.[460] Vuonna 1979 kulutustavaratyhmän taide- ja tuotesuunnitteluosastoilla oli yli 20 henkilöä luomassa käyttötavaroita ja taide-esineitä.[461] Vuoden 1980 osalta raportoitiin ryhmän kunkin tehtaan suunnittelijavoimien käytön tehostumisesta myös ryhmän muissa tehtaissa ja erilaisissa valmistusmateriaaleissa.[462] Tuotekehityksen uusi nousu ja muotoilujohtamista heijastavan toimintatavan tulo osaksi käytännön strategiatyötä ja liiketoimintaa käynnistyi ylimmän johdon siipien suojassa 1970-luvun loppuvuosina. Vaikka piirteitä muotoilujohtamisesta voidaan nähdä Wärtsilän kotitaloussektorilla jo aikaisemminkin, tiimityöskentelyyn yhdistyvä resurssipuhe ja siihen liittyvän suunnittelupanoksen tarpeen kasvu nostaa myös muotoilujohtamisen tarpeen entistä suuremmaksi.

Edellä käsiteltyjen tuotesuunnittelun idearyhmien toimintaa jatkettiin keskittyneemmin ja harkitummin vuonna 1980. Vuoden alussa annetussa tehtäväkuvauksessa astiasto- ja keittiö/suurkeittiötuotelinjojen toiminnassa määritettiin, että idearyhmien on liikeidean pohjalta tunnistettava ja luotava uusia tuoteideoita, täsmentää nuo ideat toimeksiannoiksi tuotesuunnittelijoille ja seurata ideoiden kehittymistä koko suunnitteluvaiheen ajan. Erityisenä tehtävänä oli täyttää tuoteaukko. Idearyhmien tehtävänannossa sovittiin pelisäännöistä suhteellisen yksityiskohtaisesti, koska niille täytyi saada painoarvoa tuotesuunnitteluorganisaation sisällä ja prosessin eri vaiheissa. Yksi keskeinen ajatus oli, että ideoiden tunnistusvaiheessa ryhmät saivat avoimesti käyttää apuna kulloinkin tarvittavia ulkopuolisia asiantuntijoita. Eräänlaisesta konservatiivisuudesta ja samalla organisatorisesta jatkuvuudesta, kertoo

[459] Saviseppo 2/1978, 2, Göran Andersson: *Keskinkertaisuus ei kannata*.
[460] Oy Wärtsilä Ab, Toimintakertomus 1978, 37.
[461] Oy Wärtsilä Ab, Vuosikertomus 1978, 41.
[462] Oy Wärtsilä Ab, Vuosikertomus 1980, 43. Tästä oli esimerkkinä Inkeri Leivon Arabialle suunnittelema Arctica-astiasto, josta tehtiin myös Nuutajärven Lasille vastaava lasisto. Arctica oli ensimmäinen suurta teknistä uudistusta, sähköpolttoista tunneliuunia varten suunniteltu astiasto vuonna 1979. Astiastossa käytetty kivitavaramateriaalin ansiosta se oli sirompi kuin suurin osa edeltäjistään ja sen valmistuksen tuli lähtökohtaisesti olla kannattavampaa. Tuotteesta tuli jo lanseerauksessa menestys, joka päihitti lanseerauksellaan uutisoinnissa tunneliuunin avajaisissa itse uunin. Ks. tarkemmin Vakkari (2009) 223–224.

kuitenkin se, että tuotepäälliköt esittelivät ryhmien laatimat toimeksiannot laajalle tuotejohtoryhmälle. Ideat siirtyivät, jos ne hyväksyttiin, siis vasta laajan tuotejohtoryhmän päätöksen jälkeen suunnittelijoiden jatkotyöstämiseen. Uudenlaista näkökulmaa pelisäännöissä taas edusti se, että idearyhmä oli sitoutunut osallistumaan suunnittelutyön välivaiheisiin suunnittelijan niin pyytäessä. Mielikuvien tärkeyttä kuvaa myös muutos ajattelutavassa: *"Tuoteideat ja toimeksiannot muotoillaan pääsääntöisesti kuluttajan tai asiakkaiden tarpeista lähtien, mitä tämä tuote antaa tai tekee kuluttajalle?"*[463] Uuteen organisaation sopivan, työn tuottavuuden lisäämistä korostavan strategian mukaisesti toteutettiin lisäksi organisatorisia uudistuksia, joilla tuettiin erityisesti huipputason tuotekehitystä ja innovatiivista markkinointia kansainvälisen kilpailukyvyn parantamiseksi. Taiteelliseen tuotesuunnitteluun rekrytoitiin freelance-sopimuksella muotoilija Kati Tuominen. Kaupallisessa tuotesuunnittelussa vahvistettiin tuotepäälliköiden asemaa ja valittiin erilliset, kasvutavoitteelliset markkinointipanosta lisäävät tuotepäälliköt keittiö- ja suurkulutuslinjoille. Suurkeittiölinjalla yhtenä tärkeimmistä tehtävistä oli suurkeittiötuotteiden valmistelu vientimarkkinoille. Tuotepäälliköiden rinnalla vahvistettiin myös niin kotimaanmyynnin kuin vientimarkkinoinnin organisaatioita.[464]

Eri liiketoimintojen yhteistyömahdollisuuksissa otettiin tarkastelukokonaisuudeksi koko niin sanottu WELP-ryhmä (eli Wärtsilän emali, lasi ja posliini). Avuksi otettiin konsulttitoimisto Oy Mec-Rastor Ab, joka oli jo aikaisemmin osallistunut vastaaviin yksikkökohtaisiin hankkeisiin Arabia-Rörstrand-vaiheen aikana sekä Arabian johdon kehittämisohjelmien suunnitteluun. Mec-Rastor sai tehtäväkseen suorittaa yritysanalyysin ja laatia sen pohjalta ehdotuksen yleisestä toimintamallin kehittämisestä ja toisaalta yhteisen WELP-ryhmän tulevaisuudesta. Liiketoiminnot jaettiin viiteen ryhmään: kattaminen, ruoanvalmistus, sisustus ja koristus, suurtalous ja tekninen emali[465]. Jo lähtökohdiltaan ryhmän kehittäminen yhtenä kokonaisuutena – tai ainakin liittämällä toimintaan yhdessä koordinoituja tavoitteita – nähtiin ainoana vaihtoehtona, sillä mahdollisuudet kannattavaan tuotannollisen toimintaan olivat olemassa. Vaikka tuloskehitys oli ollut heikkoa, laajat investoinnit antoivat mahdollisuuden toiminnan kehittämiseen ja

[463] AA, 1980 GA, Muistiot ym., *Tuotesuunnittelun idearyhmien tehtävänkuvaus*, 7.1.1980.
[464] AA, 1980 GA, Muistiot ym., *Arabian organisaation muutoksia*, 25.1.1980. Samassa yhteydessä tehdyssä resurssitarvekartoituksessa on lisäksi monia muita, innovatiivisia tehtäviä, joihin toimitusjohtaja Andersson näkee rekrytointitarpeen. Yksi näistä – jota ei itse asiassa avoimesti mainita missään muussa yhteydessä – on, ainakin muun aineiston pohjalta osin fiktiivinen ja toteutumaton, tuotelinja "avant garde", jonka tuotteet olisivat älyllisen visionäärisiä, valikoima edustaisi idealtaan ja markkinoinniltaan huomispäivän tuotekehitystyötä, markkinoija olisi mediatyöntekijä ja tuotantoon liittyisi koetehdas ja keramiikan pioneeri kehittäjänä. (AA, 1980 GA, Muistiot ym., *Resursbehov*, 30.1.1980.)
[465] WELP-ryhmässä erityisesti saniteettiposliini ja tekninen emali eivät oikeastaan enää tässä vaiheessa kuuluneet uudenlaisen kulutustavara-ajattelun piiriin. Vaikka analyysissä ovatkin mukana suurtalouskeittiöiden astiastot, ne yhdistyvät selkeästi juuri kulutukseen sekä Arabian ja Nuutajärven kotitalouden ruokaan ja syömiseen.

tehostamiseen.[466] Tuottavuuskehityksen strategisesta näkökulmasta Wärtsilän kotitaloussektorin kehittämistä ei kuitenkaan voi yksiviivaisesti pitää ainoana vaihtoehtona, vaikka ryhmän sisällä niin annettiinkin ymmärtää. Esimerkiksi emalituotteiden kysyntä ja markkinat eivät muovituotteiden kehittyessä olleet kilpailukykyisiä. Myös käsityövaltaisen lasiteollisuuden tuottavuuden nostaminen oli vaikeaa ulkomaisen koneellisesti valmistetun kilpailevan tuotannon tunkeutuessa markkinoille.

Mec-Rastorin tekemässä yritysanalyysissä todettiin koko WELP-ryhmän vahva osaaminen ja ylivoimainen markkina-asema kotimaan markkinoilla. Myös yrityksen kuvaa vientimarkkinoilla pidettiin vahvana. Kilpailuvoimaa oli analyysin mukaan haettava yksiköiden välisestä synergiasta. Ryhmän asema Wärtsilä-konsernissa nähtiin kuitenkin ongelmallisena sivutoimintana[467], minkä vuoksi sitä olisi kehitettävä yhtenä painopistealueena erityisesti tuotekehityksessä ja tuotepolitiikassa. Markkinoinnin osalta yksiköiden tarpeet olivat erilaisia, joskin Nuutajärven tuotteille yhteismarkkinoinnista arveltiin koituvan selviä etuja. Etuja ajateltiin kuitenkin saatavan parhaiten yhteistyöstä muiden valmistajien kanssa, esimerkiksi muiden lasituotteiden valmistajien ja koti- ja sisustusyrittäjien. Analyysissä päädyttiin suosittelemaan itsenäisen, suppean keskusjohdon alla toimivan kolmen yksikön rinnalla vaihtoehtoa, jossa yksiköt olisivat vain tuotantolaitoksia, joilla olisi yhteinen markkinointi, tuotekehitys ja hallinto.[468] Jälkimmäinen vaihtoehto sai vähitellen yhä enemmän kannatusta. Tosin myöhemmin 1980-luvulla yhteistyö muiden lasialan yritysten kautta lisääntyi mm. yritysostojen kautta. Pitkän aikavälin toimintastrategiasuosituksena Mec-Rastorin yritysanalyysissä esitetään kotiin ja asumiseen liittyvää kokonaisuutta, jossa WELP olisi vain yksi osa. Laajentamissuunnaksi analyysissä nähtiin sisustaminen, rakentaminen, ruokailu ja kodinhoito itsenäisinä toimina.[469] Vaikka tämä yritysanalyysin esittämä laajenemissuunta ei sellaisenaan tutkimusjaksolla toteutunutkaan, se nojaa selkeästi paitsi yrityksen menneisyyteen ja toisaalta laajempaan strategiseen ajatukseen toimialarationalisoinnista.

Wärtsilän kulutustavararyhmän (WKR) sisällä käynnistettiin vuonna 1980 WKR-hanke, jossa pyrittiin koordinoimaan yrityksen eri toimintoja ja luomaan niistä erilaisia kokonaisuuksia. Kilpailukykyä parantavien kokonaisuuksien tavoitteena oli palvella kuluttajien toiveita, muotoilua ja yrityksen kaupallista menestystä. Kilpailukyvyn parantamisen kannalta keskeisiä teemoja oli paitsi kustannustehokkuuden lisääminen myös synergiaetujen saavuttaminen eri yksiköiden välisen yhteistyön kautta. Wärtsilän kulutustavararyhmän yhteiseen toimintalogiikkaan tarvittiin perinteisen or-

[466] AA, GA, Tuotekehitys 1978, *Oy Mec-Rastor AB:n yritysanalyysiluonnos Oy Wärtsilä Ab:n WELP-ryhmästä*, 15.6.1978.
[467] AA, Yrityssuunnittelu -78, GA, *Luonnos, WELP-ryhmä*, Oy Mec-Rastor Oy, 15.6.1978. *"... tämäntapaisen liiketoiminnan pyrittäminen sivutoimintana raskaan metallin kylkiäisenä ei johda myönteisiin tuloksiin."*
[468] AA, GA, Tuotekehitys 1978, *Oy Mec-Rastor AB:n yritysanalyysiluonnos Oy Wärtsilä Ab:n WELP-ryhmästä*, 15.6.1978.
[469] AA, Yrityssuunnittelu -78, GA, *Luonnos, WELP-ryhmä*, Oy Mec-Rastor Oy, 15.6.1978

ganisaation rinnalle uudenlainen toimintamalli, jonka kautta yhteisprojekteissa voitaisiin koordinoidusti ohjata toimintaa ryhmän sisällä haluttuun suuntaan – ei vapaaehtoiseen, yhteiseen harrastukseen pohjautuen vaan yhteisen strategian kautta. Perinteisen tuotanto-organisaation ja tiimi-organisaation välisessä rajankäynnissä lähdettiin liikkeelle mallista, jossa perinteistä organisaatiota täydennetään tiimi-organisaatiolla. Tämän tiimimatriisiorganisaation vastuulle siirrettäisiin erityisesti toisiaan täydentävien tuotteiden tuotestrategia, kotimaan markkinoiden yhteiset alueet ja yhteiset vientitoiminnot. Tuotanto-organisaatiorakenne säilytettiin kuitenkin ennallaan siksi, että se piti vielä yllä selkeää vastuunjakoa, me-henkeä ja myös erikoistumisesta tulevia etuja. Haittapuoliksi perinteisen organisaation säilyttämisessä nähtiin vastaavasti Wärtsilän kulutustavararyhmänäkökulmasta kokonaisnäkemyksen puuttuminen, karsinoituminen ja moninkertaisen organisaation kustannukset.[470]

Reunaehdoiksi WKR-tiimihankkeelle määritettiin se, että mukana täytyy olla niin pitkän kuin lyhyenkin tähtäimen projekteja, jotta kokonaisajatteluun saadaan jatkuvuutta. Synergiaa haettiin realistisesti periaatteella ”vähän mutta hyvää”. Yksinkertaiselta ratkaisulta kuulostavalla periaatteella tarkoitetiin lähinnä realistista suhtautumista vientimahdollisuuksiin ja yksiköiden omien strategisten päämäärien tukemiseen nykyisistä teknisistä lähtökohdista. Käynnistysvaiheessa suunniteltiin kolmea projektia: nykyisien tuotteiden konseptointia (make up), make and buy -hankkeita sekä yksiköiden roolijaon kehittämistä eri jakelukanavilla.[471] Arabian keskeisten tuotantoon ja operaatioihin liittyvässä strategiatarkastelussa[472] päätettiin käynnistää WKR-yhteistyö – ja jopa laajentaen WKR-puitteiden ulkopuolelle – erilaisten Arabia-kattamisvaihtoehtojen markkinoinnista. Suunnitelmassa yhdistyivät make up -ajattelu ja toisaalta uusien tuotteiden suunnittelu siten, että tuotteiden ilme, laatu ja hinta soveltuvat Arabia-kattauksiksi. Tuotteiden valmistuksessa avattiin myös mahdollisuus ulkomaiseen yhteistyöhön. Yhteistyön keinoja olivat tuotesuunnittelun lisäksi erilaiset yhteiset aktiviteetit, myymäläesittelyt ja painotuotteet, joiden avulla tavaramerkin näkyvyyttä kasvatetaan ja toisaalta hyödynnetään Arabia-tuotemerkin tunnettuisuuden voimaa. Tavaramerkin nähtiin strategiatasolla lisäävän tuottavuutta erityisesti shop-in-shop-tyylisessä toiminnassa.[473]

WKR-tiimin toiminta liittyi myös mielikuvien käyttöön ja brändäämiseen. Arabialla mainittiin ensimmäisen kerran WKR-hankkeen kohdalla jo vuonna 1980 ”brand-image” -kysymykset.[474] Yhtenä selkeänä tavoitteena oli myös muovituotteiden kilpailusta huolimatta vahvistaa emalituotteiden roolia osana kulutustavararyhmää ja yhdistää niitä muuhun Wärtsilän designiin,

[470] AA, WKR-tiimi, *Organisaatio?*, 26.8.1980.
[471] AA, WKR-tiimi, *WKR-tiimi!*, 8.1.1981.
[472] Suunnittelun aikajänne oli kolmivuotinen: primääritoimenpiteiden toteuttaminen käynnistettiin vuonna 1980, ja tulosten on synnyttävä viimeistään vuonna 1982.
[473] AA, 1980, GA, Muistiot ym., *Arabian kannalta tärkeimmät POM-toimenpiteet*, 21.4.1980.
[474] AA, WKR-tiimi, *Ryhmän puitteissa tapahtuvat kehitysprojektit vv. 1981–83*, 22.8.1980. Brändin liittäminen Wärtsilän kulutustavaratuotantoon oli siis viimeistään tässä vaiheessa nostettu myös osaksi mielikuva-ajattelua.

Arabiaan ja Nuutajärveen, joilla oli keskenään ollut jo vuosia toimivaa yhteistyötä kaikilla eri tasoilla myös muotoilussa.[475] WKR:ssä pyrittiin luomaan mielikuvien maailma, joka tyydyttää kodin erilaiset tarpeet. Se määriteltiin strategiaksi, jossa pyrittiin aktiivisesti kartoittamaan koko kulutustavararyhmän vahvuuksia ja heikkouksia. Yhtenä työvälineenä oli tarkastella tuote-tarve-matriisia, jossa kunkin tuotteen ja tuoteryhmän asemaa tarkasteltiin niiden toiminnallisen aseman kautta. Tarkastelukulmana oli tutustua siihen, millaisia astioita käytetään perheen sisäisillä aterioilla aamuisin, päiväaterialla ja iltapalalla. Sama tarkastelu ulotettiin myös tilanteisiin, jolloin perheessä on vieraita. Lisäksi tuote-tarve-matriisissa kartoitettiin eri tilanteisiin liittyvien tuoteryhmien merkitystä kussakin tilanteessa. Näiden erilaisten tarpeiden perusteella pyrittiin muodostamaan markkinointikokonaisuuksia, joilla saavutettaisiin kokonaisvaltaisempi markkinointistrategian toteuttaminen.[476]

Arabialla suoritetuissa markkinatutkimuksissa kiinnitettiin myös entistä enemmän huomiota uudenlaiseen koulutettuun, tiedostavaan ja nuorekkaaseen kuluttajaan, jolle kalliimpaan tuotesegmenttiin sijoittuviin Arabian tuotteisiin liitetään niin kotimaassa kuin tärkeimmissä vientimaissa Ruotsissa ja Saksassa hyvin samanlaisia vaatimuksia. Tuotteelta odotettiin modernia muotoilua, hillittyä väriä ja erityisesti yhdisteltävyyttä muuhun kodin sisustukseen. Yrityksen näkökulmasta tätä voitiin toteuttaa riittävän laadukkailla tuotteilla, joiden takeena toimi yrityksen tavaramerkki. Tuotteen oli oltava ”*kovan hinnan väärti*”.[477] Yhdisteltävyyden mahdollisuudet nähtiin myös koko Wärtsilän kotitaloussektorin välillä. Yksi tällainen suunnitelma oli tehtaan uuden tehdashallin ja tunneliuunin yhteydessä lanseeratulle uudesta, valkoisesta kivitavarasta valmistetulle Arctica-astiastolle (ks. kuva 11) kaavailtu lasisto. Kehitys tabletop-markkinoilla ja markkinatutkimukset kertoivat design-kuluttajan – kuten Arabialla puhuttiin sisustamiseen panostavista kuluttajista – olevan yhä kiinnostuneempi tyylinsä mukaisesta, sopusointuisesta kattamiskokonaisuudesta. Erityisesti tuo kiinnostus kohdistui muodon ja värien yhdisteltävyyteen. Ei kuitenkaan ollut itsestään selvää, että tuo lasisto toteutettaisiin WKR-yhteistyönä Nuutajärvellä, sillä mahdollinen alihankinta omalla markkinoinnilla voisi lisätä myynnin katetta suhteessa Nuutajärvellä tuotettuun. Lisäksi alihankinta voitaisiin yhdistää myös muihin kattamistuotteisiin kuten liinoihin ja aterimiin.

[475] AA, WKR-tiimi, *WKR-tiimi!*, 8.1.1981.
[476] AA, WKR-tiimi, *WKR:n yhteiset tuotekehitysprojektit*, 2.10.1980.
[477] AA, GA, Tuotekehitys 1980, *Markkinatutkimukset* – tuotekehitys, 22.8.1980.



Kuva 11 Tulevaisuuden perintöastiastoksi kutsuttu Arctica lanseerattiin vuonna 1980. Inkeri Leivon suunnittelema astiasto liittyy Arabian innovaatiotoimintaan ja strategiaan kahdella tavalla: siinä käytettiin uutta Arabian kehittämää valkoista kivitavaraa ja se oli ensimmäinen merkittävä uutuustuote, joka valmistettiin Arabian uudessa, vuoden 1979 lopulla käyttöön otetussa uunihallissa. Arctica on yksi harvoista tuotesarjoista, joka on edelleenkin mukana – tosin Pentagon Design -yrityksen nykyajan vaatimuksiin uudistamana – entisten Arabian tuotteiden nykyisen littala-brändin valikoimassa. *Suomen Kuvalehti*, 19.12.1980, nro 51–52, s. 52.

Arabian tuotteiden ja lasiston suunnittelussa keskeisiksi ominaisuuksiksi rakentuikin muotoilullinen sopusointuisuus sekä laadun ja hinnan sopiva suhde. Erityisesti Nuutajärvellä puhalletun lasin kustannusten arvioitiin olevan liian korkeat vientimarkkinoille. Lasiston tuli olla myös itsenäinen kokonaisuus. WKR-yhteistyön näkökulmasta lasisto oli hyvä esimerkki siitä, että kahden erillisen tulosyksikön välinen tuotanto- ja suunnittelutyö ei ollut helppoa. Tilatessaan lasiston alihankintana WKR-ryhmän ulkopuolelta Arabialla olisi itsellään hallussa koko prosessi. Jos lasisto tulisi Nuutajärveltä, se edellyttäisi jatkuvaa yhteistyötä niin markkinoinnin suunnittelussa kotimaassa kuin vientimarkkinoillakin. Lisäksi ongelmallisena pidettiin myös sitä, minkä tavaramerkin alla lasistoa markkinoitaisiin. Hanketta lähdettiinkin Arabian

suunnasta viemään WKR-ryhmän sisällä yhteishankkeena, jossa Arabia kuitenkin toteuttaisi markkinoinnin yksin eli käytännössä ostaisi tuotteen alihankintana Nuutajärveltä. Suupuhalletun jalkalasiston rinnalla päätettiin viedä eteenpäin huokeampaa jalatonta mallistoa, joista jälkimmäisen markkina-alueena nähtiin kaikki vientimarkkinat, kun taas jalallisen lasiston katsottiin sopivan vain Suomen ja Skandinavian markkinoille.[478] Arctica-lasisto on ainutlaatuinen esimerkki WKR-hankkeisiin liittyvästä sisäisestä kilpailusta. Siihen liittyy myös vahvasti kaksikätistä pohdintaa siitä, hyödynnetäänkö Nuutajärven osaamista laadullisin järkiperustein vai haetaanko ratkaisu alihankintajärjestelmää kehittämällä. Alihankintaverkostoa kehittämällä Arabia voisi kehittää ja innovoida omaa kokonaisvaltaista markkinointijärjestelmää uudenlaisen, valistuneen design-kuluttajaryhmän tarpeiden tyydyttämiseksi.

Koko WKR-hankkeen ohjausryhmänä toimineessa WKR-tiimi 1:n ensimmäisessä varsinaisessa työsuunnitelmassa puhuttiinkin niin sanotuista projekti-iduista, joiden pohjalta koko hanke lopulta käynnistettiin kahden osittain päällekkäisen suunnitelman kautta. Ensimmäinen niistä rakentui olemassa olevien tuotteiden varaan, minkä vuoksi sitä kutsuttiin nimellä ”make up”. Toinen vaihtoehto ”lego” perustui uusien ideoiden kilpailuttamiseen.[479] Vaikka Wärtsilän kotitalousryhmän sisällä oli monenlaista yhteistyötä ja lisäksi oli suunnittelijoita, jotka olivat suunnitelleet eri tehtaille, toiminnan yhteinen brändääminen konsernitasolla ei ollut yksinkertaista. Pohdintaa herättivät erityisesti erilaiset näkemykset suunnittelusta ja myös suunnittelijoiden osaamisen yhdistäminen ja koordinoiminen. Myös yksiköiden toimintojen erilaisuus vienti- ja kotimarkkinoiden suhteen oli ongelmallinen. Toinen suuri kysymys oli tällaisen uudenlaisen markkinointilähestymistavan ulottaminen ruohonjuuritasolle: laajojen kokonaisuuksien esittely ja myynti, siis tuotteistaminen, oli ilmeisesti vielä vierasta kaupalle 1980-luvun alkuvuosina.[480]

EHOSTAMISESTA HEIKKOJA TULOKSIA

Make up -suunnitelman työstäminen käynnistettiin tuote-tarve-matriisin pohjalta ideoiden erilaisia astioiden käyttöyhteyksiä. Jatkotyöstämiseen otettiin kuusi ehdotusta: nuoren parin perusastiasto (*Keittiökaappi kuntoon*), joululeivonnaiset, joululahjat, puuroastiasto, sadonkorjuu ja turistit.[481] Näitä ideoita voi pitää lähtökohtaisesti perinteisinä valintoina, sillä jo 1960-luvulla nuoret perheet nähtiin sisustuksen edelläkävijöinä ja siten markkinoinnin kohteina.[482] Jatkotyöstöön valitut ideat tuntuvat suosivan perinteisiä kodin askareita ja toisaalta lahjatavaroita. Toisaalta kodin askareiden ja kodin hen-

[478] AA, GA, 1980, Muistiot ym., *Arctica-lasiston toteutus*, 1.4.1980.
[479] AA, WKR-tiimi, *WKR-tiimi 1*, 26.1.1981.
[480] AA, WKR-tiimi, *WKR-tiimi 1*,7.1.1981.
[481] AA, WKR-tiimi, *Pöytäkirja, Projektiryhmän ”make up” -kokous*, 2.2.1981.
[482] Heinonen, Visa (2007). Mainonta, brandit ja nuoret: kamppailua nuorten huomiosta kulutuskulttuurissa. *Nuorisotutkimus* 25 (3), 37.

gen tuominen hankkeen tuloksiin oli kulttuuristen toimintatapojen kautta perinteitä korostavaa. Arabian näkökulmasta *make up* hyödynsikin eksploitatiivisesti sekä omia vahvuuksia, että kulttuurisesti korostuvia perinteitä. Lahjatavarat nousivatkin ehkä selvimmin kuvaamaan koko *make up* -hankeen sisältöä erityisesti Arabian tuotannossa. Lahja- ja erikoistuotteiden rooli Arabian muissakin hankkeissa alkoi kasvaa.

Make up -ehdotukset eivät täysin toteuttaneet innovatiivisuuden päämäärää, sillä ne oli koostettu vanhoista jo sellaisenaan brändätyistä tuotteista, mikä teki niistä osittain vanhentuneita. Esimerkiksi sopii hyvin ”*nuoren parin perusastiasto – keittiökaappi kuntoon*”, joka oli siis koottu Arabian, Järvenpään Emalin ja Nuutajärven olemassa olevasta mallistosta. Erityisesti Arabian tuotannosta valitut tuotteet olivat ainakin jälkikäteen arvioituina nuoreen kotiin suunniteltuna kokonaisuutena sopimattomia ja vanhentuneitakin: raskaita, kömpelöitä ja tilaa vieviä, kuten Ruska, Salla ja Karelia. Nuoren kodin astioihin valituista ainoastaan Teema edusti selkeästi ajatusta nuoren, pienen kodin ihanteita ja käytännöllisyyttä. Ehkä myös Uunikokki-sarjaa voi pitää käytännöllisestä lähtökohdasta sopivana tuotteena, sillä ruuanvalmistukseen käytettävistä tuotteista oli nuoressa kodissa usein puute.[483] Pääosin ruuanvalmistukseen ja tarjoiluun tarkoitetut emalituotteet olivat rohkeampia ja muodikkaampia valintoja: erivärisiä emalikulhoja sekä esimerkiksi Nurmesniemen kattiloita ja patoja. Tosin emalituotteet olivat tavallaan strateginen hätäratkaisu, sillä niiden helppo kolhiintuminen varmasti vähensi niiden kysyntää ja toisaalta raskaat kivitavarakulhot olivat ruuanvalmistuksessa epäkäytännöllisiä. Hätäratkaisua ne edustavat siinä mielessä, että WKR-ryhmään ei vielä tuolloin kuulunut teräskattiloiden ja kulhojen valmistajaa tai täydentäviä muovituotteita. Lasituotteet oli valittu Nuutajärven astiastoista Luna, Kastehelmi, Apila, Flora ja Krouvi.[484] Näistä yksikään ei edusta luontevasti käytännöllisyyttä, sillä ne eivät olleet vaivattomasti pinottavia. Muutoin ne kyllä edustivat 1970-luvulta periytyvää ajan henkeä. Muutosta henkeen kyllä haettiin kipeästi, kun tarkastellaan tehtaiden tuon hetkistä tuotekehitystä ja mallistoja. On sinänsä ironista, että vasta lanseerattu uutuussarja Arctica oli *make up* -kaavailuissa suunnattu turisteille, vaikka sen suurtuotanto tehostui juuri uuden valmistusteknologian ansiosta. Kuudesta ehdotuksesta projektiryhmä arvioi toteuttamiskelpoisimmaksi kokonaisuudeksi ”joululahjat”, joka kattoi käytännössä lähes koko tuotannon. Ehkäpä ryhmä jo tässä vaiheessa näki tämä markkinointikelpoisimpana ja myös helpoimmin toteutettavana vaihtoehtona, sillä SOK oli tiedustellut yhteistyökampanjaideaa WKR-tuotteista. Yhteistyökumppaneita haettiin myös Marttaliitosta ja Maa- ja kotitalousnaisista.[485]

---

[483] *Make up* -kokonaisuuksiin valituista tuotteista: AA, WKR-tiimi, *Pöytäkirja, Projektiryhmän ”make up” -kokous*, 2.2.1981.
[484] AA, WKR-tiimi, *Pöytäkirja, Projektiryhmän ”make up” -kokous*, 2.2.1981.
[485] Marttaliiton ja Maa- ja kotitalousnaisten ohella myös Kotitalousopettajien liitto paikallisjärjestöineen olivat olleet yhteistyökumppaneita jo 1950-luvulta lähtien – ehkä jo aikaisemminkin. (SLA, Arabian entisen tiedotuspäällikön Marjatta Pauloffin haastattelu 23.2.2000, haastattelija Kaisa Koivisto). 1950-luku oli kotitalousneuvonnan kulta-aikaa, koska kulutustavaramarkkinoiden vapautuessa tiedon tarve oli suuri (ja toisaalta valikoimat olivat muuttumassa). Valistustyötä tehtiin kurssien, havaintoesitysten,

Yhteistyöhankkeet Wärtsilän ulkopuolisten yritysten kanssa murensivat osittain alkuperäistä mielikuvaistamisen ja tuotteiden strategianmukaisen markkinoinnin ideaa. Niillä haettiin pikemminkin ilmaista mainontaa WKR-tuotteille ja toisaalta aatteellista maaperää ”*suosia suomalaista*”.[486] Yhteistyöhankkeet tosin olivat nousseet entistä vahvempaan rooliin juuri tiimityöskentelyn ja resurssien laajemman ymmärtämisen kautta. Esimerkki yhteiskampanjasta on Nuutajärven koordinoima ja yhdessä Marttaliiton kanssa toteuttama tiedotuskampanja *Syksyn sadonkorjuu*.[487] Yrityksen sisällä suunnitelma ei myöskään saanut varauksetonta kannatusta. Ehkä tällainen laaja yritystason brändääminen oli ajatuksena vieras, vaikka markkinoinnista vastaavat henkilöt olivatkin siitä pääosin innostuneita. Taustalla oli myös voimavarojen puute, jota heijastaa Nuutajärven lasin tuotantopäällikkö Antero Tammiston henkilökohtainen halu lanseerata hankkeet *(pikku)joulupöytä* ja *nuoren kodin perusastiasto*.[488] Joulupöytä rakennettiinkin jouluisten emalituotteiden ympärille siten, että myös projektin yhteydessä markkinoitavat yksittäiset tuotteet olivat itsenäisiä, hyviä joululahjoja. Tuotteiden yhteismarkkinoinnin etuna nähtiin juuri se, että yksittäisiä esineitä voitaisiin mainostaa osana kokonaisuutta jokaiselle-jotakin-periaatteella.[489] Suunnitelma kariutui kotimaan myyntitiimin haluttomuuteen.

Päätöksenteko uusista WKR-tiimityönä toteutettavista ratkaisuista eteni hitaasti. Myös make upin ja lego-projektin rajat näyttävän häipyvän tiimityöskentelyssä. Ehostamisen rinnalla edennyt uusien suunnitelmien lego-yhteistyö osoittautui vaikeaksi. Ongelmana olivat esimerkiksi emali- ja keraamisten tuotteiden korkeat valmistuskustannukset. Lasin yhdistäminen uunikäyttöön tarkoitettuihin tuotteisiin oli myös kyseenalaista. WKR-tiimityön tuotesuunnittelun yhteistyökokoukset toivat kuitenkin uudenlaista suunnitteluajattelua. Erityisesti lahjatuotteet, pöytätunnelman kehittäminen ja kasvisruokailu nousivat vahvoiksi teemoiksi.[490] WKR-tiimin antamien toimeksiantojen pohjalta syntyvien tuoteideoiden arvioinnissa päätettiin soveltaa viittä periaatetta, joiden painoarvo vaihteli. Näitä olivat tuloksen vastaavuus toimeksiannon rajaukseen (10 %), kaupallisuus, jossa arvoitiin kunkin materiaalin kestävyyttä yksinkin ilman muiden ryhmien tuotteita ja soveltuvuutta WKR-

valistuslehtien ja näyttelyiden kautta. Teollisuuden ja kotitalouden yhteisvaliokunnan (Tekova) toiminnassa oli 1940-luvulta lähtien muotoiluyrityksistä mukana Riihimäen Lasi Oy ja Wärtsilä; Heinonen (1998) 198, 376. Pauloff kuvaa haastattelussaan kuluttajien näkemysten avartamista: ”*Ne ovat arkista tavaraa ja arki on tarpeeksi suuri asia tekemään jokaisesta kattauksesta juhlan. Ja se astiafilosofia, joka oli kaiken takana, olisi käytännöllisyys, yksinkertaisuus ja monikäyttöisyys.*”

[486] AA, WKR-tiimi, Tiimi 1, *Projektiryhmän kokous, Yhteistyöprojekti Marttaliiton kanssa, Toimintasuunnitelma* 16.2.1981.

[487] AA, WKR-tiimi, *Make up -projekti*, 14.5.1981. Marttaliiton kanssa tehtiin yhteistyötä jo aikaisemmin, esimerkiksi Kaj Franck ja Holger Carring kiersivät Martta-yhdistyksissä esittelemässä astiastoja mm. pöytänäyttelyissä ilmeisesti jo 1950-luvulla. Näyttelyissä oli esitelmiä ja erilaisia kattauksia, joiden tavoitteena oli esimerkiksi kertoa astioiden yhdisteltävyydestä. Lähtökohtana oli, että nykyaikana on vain sarja astioita, ei mitään sitovia kokonaisuuksia, astiastoja. (SLA, Arabian entisen tiedotuspäällikön Marjatta Pauloffin haastattelu 23.2.2000, haastattelija Kaisa Koivisto).

[488] AA, WKR-tiimi, *Make up -projekti*, 23.3.1981.

[489] AA, WKR-tiimi, *Make up -projekti, Ehdotus yhteisprojektiksi vuodelle 1981*, 10.4.1981.

[490] AA, WKR-tiimi, *Pöytäkirja, WKR tiimi 1*, 12.1.1982. Kasvisruokailun nouseminen yhdeksi tuotekehityksen kohteeksi on kiinnostavaa. Todennäköisesti tähän vaikutti paitsi yhteistyö esimerkiksi Marttaliiton kanssa ja myös Arabian oman henkilökunnan intressit.

markkinointiin (30 %), toimivuus valmistuksessa (20 %), omaperäisyys ja esteettinen laatu (25 %) sekä toimivuus käytössä (15 %). Arviointi oli myös jaettu niin, että suunnittelijat arvoivat vain omaperäisyyttä ja esteettistä laatua, kun taas teknisen tuotekehityksen vastuulla oli valmistuksen toimivuus.[491]

Kuten edellä todettiin, esillä olleista tuoteryhmistä erityisesti lahjatuotteet olivat koko 1980-luvun yhtenä suurimpana mahdollisena kasvuhakuisuuden tuoteryhmänä esillä Arabian tuotesuunnittelussa. Pöytätunnelma ja sen kehittäminen oli toisaalta ollut esillä Arabian kuvallisessa tarinassa jo pitkään ennen tätä varsinkin valistustyössä, mainonnassa ja keskeisenä osana tuotelinjatiimien suunnittelua jo 1970-luvun lopulla. Kasvisruokailu erillisenä kokonaisuutena oli myös kiinnostava uusi avaus. Se ei kuitenkaan noussut tämän jälkeen millään tavoin osaksi strategista tuotesuunnittelua. Pikemminkin voidaan tulkita, että kasvisruokailun osalta työryhmän jäsenet olivat ideatasolla vuosikymmeniä edellä aikaansa. Toimeksiantojen arviointijärjestelmän kehittäminen oli myös tärkeä osa sitä, miten yhteistyöhankkeita voitaisiin myös jatkossa tukea ja perustella. Ulospäin järjestelmän heikkoutena näyttäytyy kuitenkin se, että ainakaan pöytäkirjoissa ei määritelty niitä rajoja, jotka eri osa-alueiden arvioiden jälkeen johtaisivat tuoteidean hylkäämiseen. Arvioinnin hajottaminen viiteen periaatteeseen kertoo kuitenkin sen, että WKR-tiimityön tavoitteena oli selkeästi kasvuhakuinen kaupallistamisen ja omaperäisyyden pyrkimys.

Vuoden 1982 kesällä tiimin käsittelyssä oli kolme projektia: pöytätunnelma, kasvissyönti ja pikkulahja. Tiimin arviointitilaisuuden pöytäkirja, joka keskittyy Pöytätunnelma-projektin lasiosien tekniseen toteutukseen liittyviin kysymyksiin, kertoo hyvin suunnittelun ja toteutuksen välisestä etäisyydestä. Suurimmassa osassa arvioinnissa olleista ehdotuksista jouduttiin tekemään muotoilullisia myönnytyksiä teknisen toteutuksen ehdolla.[492] WKR-tiimien työskentely ei näytä tuoneen merkittäviä tuloksia laajasta yhteistyöstä koko kulutustavararyhmän sisällä, joskin sen aikana saatiin suunnittelullisesti läpi esimerkiksi Heljä-Liukko Sundströmin Tuuli-astiasto[493], jossa oli niin Arabian

[491] AA, WKR-tiimi, *Pöytäkirja, WKR tiimi 1*, 9.2.1982.
[492] AA, WKR-tiimi, *WKR-tuotekehitysteam. Pöytätunnelma -projektin lasiosien arviointi*, 12.8.1982.
[493] Tuuli-astiastoa, joka kulki suunnittelussa nimellä HSL-astiasto, koskevat tehtaanjohtaja Blomsterin kommentit tuotejoryyn kertovat hyvin mm. sen, miten uuden astiaston lanseeraaminen eri markkinoilla – vienti, Skandinavia ja Suomi – oli vaikeaa. Vaikka astiasto koettiin valmiiksi Suomen markkinoille, vientimarkkinoita ajatellen siinä nähtiin vielä paljon ongelmia paitsi muotoilullisesti ja hintatasollisesti. Viennistä olikin todettu: ”*… ei valmis, mutta on valmis myymään jos niin päätetään*”. Myös uhka aikataulun pettämistä oli vastoin vientistrategiaa. Skandinavian markkinoilla pelättiin, että asiakkaat eivät hyväksy Tuuli-astiaston vapaata muotokieltä; AA, Tuotekehitys, 1980–84, *Kommentteja HLS-astiastosta tuotejoryn kokoukseen 16.6.1982*, 14.6.1982. Astiaston lanseeraus päätettiin pitää suunnitellusti Frankfurtin messuilla keväällä 1983; AA, Tuotekehitys, 1980–84, *KK-linjan tilanne 1.7.1982*, 1.7.1982. HLS-astiaston nimikin oli vielä haussa edellisenä syksynä. Markkinoinnin suunnitelmissa kampanjan toteuttajalle Markkinointi Viherjuurelle tuotteesta puhuttiin nimellä ”Laguna”; AA, Tuotekehitys, 1980–84, *Toimeksianto, Astiasto HLS ”Laguna”, Lanseerauskonsepti*, 2.9.1982 ja 13.9.1982. Strategisesti uutta linjaa vientimarkkinoiden tärkeydestä korostaa astiaston kohdalla se, että kotimaan ja Skandinavian lanseeraus ja toimitukset päätettiin aloittaa elokuusta 1983 eteenpäin; AA, Tuotekehitys, 1980–84, *Pöytäkirja, KK-linjan markkinointi-83 palaveri 22.10.1982*, 26.10.1982. Tuuli-astiastoa pidettiin imago-astiastona ja siksi myös riski-investointina; AA, Tuotekehitys, 1980–84, *Muistio, Yhteenveto kodin käyttötavaralinjan näkymistä (Aukkoanalyysi)*, 11.10.1982. Ks. Tuuli-astiastosta tarkemmin myös Vakkari (2009) 236–238.

kuin Nuutajärven tuotteita kuin myös ulkopuolisia lisäosia (ks. kuva 12). Kokonaistavoitteiden hahmotuksessakin oli loppuvaiheessa jonkinlaista epäselvyyttä.[494]



Kuva 12 Arabian markkinoinnissa hyödynnettiin 1980-luvun mittaan tuotteiden personointia tunnetuilla keittiömestareilla. Keittiössä taidetta luo Eero Mäkelä, jonka osaaminen yhdistettiin mainoksessa Heljä Liukko-SundströminTuuli-astiastoon ja sen taiteellisiin muotoihin. Suomen Kuvalehdessä vuonna 1986 ilmestyneessä mainoksessa nostetaan esiin niin astiaston uudet, ajan hengen mukaiset pastellivärit sekä astiaston lisäosaksi ja lahjatuotteeksi suunniteltu tarjoiluastia Paletti. Mikroaaltouunien yleistyminen näkyy mainonnassa tavallisten astiastojen monikäyttöisyyden korostamisena. *Suomen Kuvalehti*, 24.10.1986, nro 43, s. 6.

Table top -tiimin tehtävien täsmentämisessä päädyttiin lopulta siihen, että tiimi käynnistää ja ohjaa projekteja mutta ei tee esimerkiksi tuotepäätöksiä, vaan ne kuuluvat yksiköille. Tiimityö oli myös haasteellinen suunnittelijoille, koska heidän tuli projektien sisällä luoda yhtenäisiä kokonaisuuksia, vaikka eri materiaaleista tehtävät tuotteet olisivat eri suunnittelijoiden laatimia. Tiimityöskentelyn ongelmana saattoi myös olla se, että Arabian rooli tiimeissä oli ylivoimainen ainakin kokouksiin osallistujien määrässä ja myös sisällöllisissä

494 AA, WKR-tiimi, *Pöytäkirja 1/83, WKR kattamistiimin (table top) kokous 24.1.1983*, 1.2.1983.

teemoissa. Muut WKR-ryhmän tehtaat olivat lähinnä Arabian tuotteiden ja astiastojen täydentäjiä.[495]

Göran Anderssonin aikana käynnistynyt tiimityöskentely oli kuitenkin selvästi uudenlainen menetelmä, tapa toimia strategisen sekä pitkän ja lyhyen aikavälin suunnittelussa. Se tarjosi mahdollisuuden muodostaa kaupallistettavia kokonaisuuksia niin olemassa olevan valikoiman pohjalta kuin luoda uutta tiimiytetyn tuotesuunnitteluprosessin kautta. Harry Blomsterin tultua Arabian tehtaanjohtajaksi ja osaksi WKR-tiimiä alettiin tarjota yhä laajempia strategisia resursseja ja luoda yksityiskohtaisempia arviointikriteereitä tuotesuunnitteluun. Erityisesti tiimin kokouspöytäkirjoista muutos näkyy järjestelmällisyytenä ja projektien seurannan kehittymisenä. Toisaalta pöytäkirjatasolla kokouksista näyttää osittain häviävän innovatiivinen ideointi, mikä voi toisaalta johtua pöytäkirjatekniikan yhdenmukaistumisesta eikä siten välttämättä vastaa todellista tilannetta. Toisaalta on mahdollista, että innovaatioprojekteissa ja innovatiivisuudessakin oli luovuuden puutetta. Ehdotuksia arvioimalla ja luomalla parhaimmista ideoista projekteja luotiin kuitenkin pohjaa erityisesti 1980-luvun puolivälin jälkeen kehittyneille tuotesuunnitteluhankkeille, joissa kokeiltiin erilaisia nopeutetun prosessin hankkeita. Tässä vaiheessa tiimityöskentely kuitenkin pikemminkin hidasti tuotesuunnitteluprosessia kuin nopeutti sitä.

Tiimityöskentelyn siirsi tuotesuunnittelua yhä etäämmälle pelkästä muotoilijaan liittyvästä mielikuvasta kohti muotoiltujen esineiden tuotteistamista. Samalla avautui myös keskustelu suomalaisen muotoilun aseman muutoksesta. Nuutajärven lasitehtaan isännöitsijä Jorma Tallgren käytti jo vuonna 1977 järjestetyn suomalaisen lasin suunnittelukilpailun yhtenä perusteluna lehdistössä noussutta keskustelua. Tallgrenin mielestä 1970- ja 1980-luvun kuluttaja ei halunnut ostaa 1950-luvun lasia, sillä aika oli muuttunut; ei ollut olemassa ”oikeaa designia”, joka olisi voimassa ikuisesti.[496] Hän korosti myös yleisen eurooppalaisen muotoilun tason nousua ja lasinvalmistustekniikan kehitystä. Kilpailun järjestämisellä haluttiin pysyä myös mukana eurooppalaisessa kehityksessä ja toimia jopa vaihtoehtoisten lasinkäyttötapojen suunnannäyttäjänä. On kiinnostavaa, että lasisuunnittelukilpailu käynnistettiin samaan aikaan tehtaalla käynnistetyn laajan tuottavuusprojektin kanssa – siis keskeisenä osana lyhyen ja pitkän aikavälin strategiaa, joka liittyi koko Wärtsilän kotitaloussektorin strategiaan.[497]

[495] AA, WKR-tiimi, *Pöytäkirja 2/83, WKR kattamistiimin (table top) kokous 14.2.1983*, 25.2.1983.
[496] Tallgrenin arviota voi tarkastella kriittisesti siitä näkökulmasta, että suomalaiseen kotikulttuuriin kuului myös vanhojen astiastojen täydentäminen ja rikkoutuneiden esineiden korvaaminen vastaavilla tuotteilla. Vasta myöhemmin keksittiin ajatus tuotteiden ”saatavuustakuusta” eli siitä, että uusia tuotteita lanseerattaessa tai vanhoja tuotteita markkinoitaessa kerrottiin ajankohta, jolloin kyseinen tuote poistuu lopullisesti valikoimassa.
[497] Nuutiset 5/1977, 2, Jorma Tallgren: *Suomalaisen lasin suunnittelukilpailu*.

UUDESTAAN VAHVUUTTA YHTEISESTÄ TAVARAMERKISTÄ?

Seuraavaksi tarkastellaan uusien tuotteiden suunnittelun asemaa Wärtsilän laajassa, koko kulutustavararyhmää koskeneessa brändihankkeessa 1980-luvun alussa. Samalla jatketaan analyysiä edellä esitetyn tiimityöskentelyn osittaisesta hajaantumisesta Wärtsilän kotitalousryhmän sisällä. Tavoitteena oli luoda olemassa olevien tuotteiden ympärille rakennettujen markkinointikokonaisuuksien rinnalle uusia tuotekokonaisuuksia, joissa yhdistyvät lasi, emali ja kivitavara. Tätä varten julistettiin muun muassa kilpailu, joka oli suunnattu kulutustavararyhmän omille suunnittelijoille ja uniikkituotantoon keskittyneille freelance-muotoilijoille. Kilpailun tavoitteena oli siis luoda täysin uusia tuoteideoita sellaisiksi kokonaisuuksiksi, joissa yhdistyy vähintään kaksi raaka-ainetta. Tuoteideoiden tuli perustua käytössä olleisiin valmistusmenetelmiin ja myös aikaisempaan tuotevalikoimaan. Poikkeuksellisen kilpailusta teki se, että siihen osallistuvista tuotteista täytyi esittää kuvaus myös niiden käyttömahdollisuuksista ja markkinointi-ideasta.[498] Kilpailu sopi strategiseen linjaukseen ja vuosisuunnittelun lähtökohtaan, jonka mukaan *kodin käyttötavara* -tuoteryhmän peruslähtökohta oli luoda käyttäjille mahdollisuus viihtyvyyttä lisääviin ja tarkoituksenmukaisiin kattauksiin ja hyvään ruuanlaittoon.[499]

WKR-hankkeen osana ja sen rinnalla pyrittiin luomaan yhteistä, ulospäin suunnattua näkyvyyttä. Keväällä 1982 käynnistettiin jälleen yhteisen linjan hakeminen tavaramerkin yhdenmukaistamisesta. Kun 1970-luvun yhteisen Arabia-tuotemerkin kokeilu päättyi, WKR-ryhmän muut osapuolet Arabiaa lukuun ottamatta siirtyivät takaisin omiin tuotemerkkeihinsä: Emali Arabia Emaliin tai Wärtsilään ja Nuutajärvi Nuutajärveen. Logojen käytöstä ei kuitenkaan ollut minkäänlaisia johdonmukaisia ja yhteisiä pelisääntöjä. Tuore kilpailustrategia perustui tuotekehittelyyn ja merkkimielikuvan vahvistamiseen. Arabia oli erittäin tunnettu kotimaassa ja sen tunnettuus Pohjoismaissa oli myös kuluttajatasolla korkea. Myös vientimarkkinoilla kauppiaat tunsivat Arabian hyvin. Ilmeisesti myös tutkittuun tietoon perustuen strategiakerronnassa puhutaan siitä, että Arabian merkkimielikuvaan kuuluvat kaikkialla käsitteet omaleimaisuus, korkea muotoilun taso, käytännöllisyys ja hyvä laatu – kaikki myönteisiä mielikuvia. Arabialla oli siis ylivoimainen aineeton pääoma tavaramerkissään.[500] Wärtsilän kulutustavararyhmän osapuolet alkoivat käyttää samaa mainostoimistoa vuoden 1982 aikana, minkä ansiosta mainonnassa voitiin yhdistää eri tehtaiden tuotteita samassa yhteydessä. Vientimarkkinoilla yhteistä näkyvyyttä pyrittiin parantamaan yhteisellä vientiorganisaatiolla, minkä kautta pyrittiin tehostamaan myös ulkomaisten myyntiyhtiöiden toimintaa.

Siirtyminen yhteiseen tavaramerkkiin Arabian kruunuun oli kaikkien tehtaiden uusi julkisen näkyvyyden muoto. Arabian posliinin rinnalle tulivat siis

[498] AA, 1982–1983, HB, *Wärtsilän kulutustavararyhmän tuoteideakilpailu*, päiväämätön.
[499] AA, 1982–1983, HB, *ASYS 1983*, 9.5.1983.
[500] AA, 1982–1983, HB, *Muistio, Tavaramerkki*, 19.4.1982.

Arabia-lasi ja Arabia-emali. Jotta kaikki sitoutuisivat yhteiseen tavaramerkkiin, päätös sen ottamisesta käyttöön kaikissa yksiköissä tehtiin Wärtsilän johtokunnassa. Vaikka Arabia-tavaramerkin/logon ulkoasun muutokset näyttävät pieniltä, uusi tavaramerkki oli sisällöllisesti tarkkaan harkittu. Kruunun alapuolella luki perinteiseen tapaan ARABIA, mutta sen alapuolella oleva teksti FINLAND oli kirjoitettu käytännössä lähes samankokoisella fontilla (ks. kuva 13). Suomalaisuuden korostamisella pyrittiin poistamaan Arabia-sanan tahatonta viittausta johonkin toiseen maantieteelliseen alueeseen, millä tähdättiin erityisesti vientimarkkinoiden yrityskuvan selkiyttämiseen.[501] Tavoitteena oli, että Arabian tavaramerkin avulla koko ryhmän liiketoiminta kasvaisi ja tuotteiden jakeluketju tulisi selkeämmäksi. Vaikka tavoitteena olikin tavaramerkin monipuolinen hyödyntäminen, Arabian menestyksen kannalta tavaramerkin nimissä esimerkiksi lisensioinnin kautta tapahtuva tuotanto oli pidettävä yrityksen kontrollissa.[502] Arabian julkiseen näkymiseen ja maineeseen panostettiin Wärtsilässä, vaikka koko WKR-ryhmän osuus konsernin laskutuksesta oli vain noin 5 prosenttia ja tuloksesta tuotakin vähemmän. Se ei siis millään tavalla ollut painopiste konsernin toiminnassa. Kuitenkin Arabiassa tulkittiin ja tiedostettiin, että Wärtsilän ylimmän johdon suhde WKR-ryhmään oli tunnevärittynyt ja sen *kukka napinlävessä* -asema asetti ryhmän erityisasemaan. Yhtenäisyyden hakeminen ryhmään kuuluvien yksiköiden välillä ei ollut kuitenkaan helppoa, sillä tuotantoyksiköiden aseman oli myös Wärtsilän sisällä henkisesti tehdassidonnaista. Päätös yhteisestä tavaramerkistäkään ei poistanut täysin horjuvan tavaramerkkipolitiikan ongelmia, vaikka se koettiinkin askelena kohti suurempaa yhteenkuuluvuuden tunnetta.[503]



Kuva 13 Arabian logojen kehitys tutkimusjaksolla. Arabia, Made in Finland -logo oli käytössä vuosina 1964–1971, Arabia, Wärtsilä Finland -logo vuosina 1971–1975, Arabia, jossa Finland oli kirjoitettu pienemmällä fontilla, vuodet 1975–1981. Viimeinen logo, jossa sanat Arabia ja Finland ovat lähes samankokoisilla fonteilla, otettiin käyttöön vuonna 1982. Lähde: *Arabia* (1987).

Vuoden 1982 lopulla tehtiin päätös, jolla kaikki erilaiset variaatiot tavaramerkistä lopetettiin ja päädyttiin yhtenevään, yhteiseksi suunniteltuun tavaramerkkiin.[504] Wärtsilän asettamat suunnitteluraamit määrittivät painopisteet muutoksen tiedostamiseen ja ratkaisumallien kehittämiseen.[505] Erityisesti

[501] Saviseppo 5/1982, 2, Harry Blomster: *Yhdentyvä ryhmä*.
[502] AA, 1982–1983, HB, *Muistio, Tavaramerkki*, 19.4.1982.
[503] AA, 1982–1983, HB, *WKR-strategiakokous 10.02.1982*, 9.2.1982.
[504] AA, 1982–1983, HB, *Tavaramerkki*, 22.11.1982
[505] AA, 1982–1983, HB, *W + WKR -raamit*, 8.4.1982.

pöydän kattamisen suunnittelutiimi (*table top*) joutui kuitenkin pohtimaan suunnitteluraamien, esimerkiksi tavaramerkin ja lisenssionnin roolia Suomen ulkopuolella. Suunnittelussa käytiin läpi mielipidevaikuttajien roolia Arabian ”mieltämisen” eri tasoilla maahantuojasta kauppaan ja viimein kuluttajaan asti. Tiimi keskittyi esimerkiksi siihen, pystytäänkö kuluttajalle välittämään alkuperäinen Arabia-tuotteen luovuus ja Arabian ”omantunnon” takia tuotteisiin liittyvä korkea laatu, monipuolisuus ja muodon niukkuus.[506] Toisaalta WKR-kattamistiimin (*table top*) projektityöskentelyssä pohdittiin periaatteellisesti siitä, mitä pöydän kattaminen Arabia-merkin alla tarkoitti käsitteellisesti. Pohdinnassa oli rajojen ja normien selvittäminen, jotta WKR-osapuolet voivat sitoutua yhteiseen konseptikuvaan.[507] ”Omantunnon” ymmärtämiseen liitettiin käsitteellisesti reiluuden leima, tuotteiden lähtökohta luonnossa tai tyylitellyssä ympäristössä sekä materiaalien ominaisuuksien huomioiminen väri- ja koristevalinnoissa. Omantunnon käsitteellä haluttiin siis korostaa Arabian omaleimaisuutta ja tuotemielikuvaa. Käytännössä omantunnon käsite tarkoitti jotakin sellaista, joka myöhemmin korvattiin yrityskuvalla tai yritysmielikuvalla. Yhdenmukaisuus Arabia-logoa käyttävien tehtaiden välillä nousee kuitenkin väistämättä ajatukselliseksi tavoitteeksi, jolla luodaan mielikuvallista vahvuutta, jolla myös yrityksen sisäisen strategian tavoitteet saadaan vahvistettua osaksi yrityskulttuuria.

Yhdentymisen kehittämispainopisteiksi strategiapuheeseen tuotiin vaatimattomalta kuulostava periaate: ”*Ylivoimainen ei voi olla kaikessa*.” Tällä tiivistyksellä tavoiteltiin tilaa, jossa voimavarat on suunnattava kapeammin, jotta ryhmä saataisiin välttämättömän kasvun tielle ja jotta ryhmän painoarvo konsernin sisälläkin saataisiin kasvuun. Tavoitteen saavuttamiseksi määriteltiin kaksi vaihtoehtoista tietä: tarvealueen syventäminen (materiaalipohjan laajentaminen) sekä kasvu yritysostoin (materiaalipohjassa pysyminen).[508]

KULUTUS JA KAUPPA TUOTTEISTAMISEN ONGELMINA

WKR-hankkeen toimintatapa oli hidas ja johtamisrakenteelta jäykkä. Sen ongelmana saattoi olla eri yksiköiden toiminnallisten erojen lisäksi se, että varsinainen WKR-tiimi 1 oli vain ohjausryhmä ja tuotepäätökset tehtiin erikseen kussakin yksikössä. Tiimi käsitteli kuitenkin erillisiä projekteja, joiden vaadittiin noudattavan yksiköiden strategisia tavoitteita. Hankkeen raskaasta rakenteesta kertoo se, että raportointi suoritettiin erilliselle johtoryhmälle, joka ei ollut itse WKR-hankeen ohjausryhmänä toiminut WKR-tiimi 1. Vaikka projektien tuloksena syntyneet tuotteet olivat laadullisesti ja ehkä myös strategisesti kiinnostavia, niiden kaupallinen lanseeraaminen ja tuotteistaminen eivät vastanneet odotuksia. Ongelmana saattoi olla eurooppalaisenkin mittapuun

[506] AA, 1982–1983, HB, *Hahmotelma, Pöydän kattaminen*, 14.1.1983.
[507] AA, WKR-tiimi, *Pöytäkirja 1/83, WKR kattamistiimin (table top) kokous 24.1.1983*, 1.2.1983.
[508] AA, 1982–1983, HB, *WKR-strategiakokous 10.02.1982*, 9.2.1982.

mukaan suuren Arabian ja pienen Nuutajärven lasitehtaan erilaiset mittakaavat. Toisaalta emalituotteet olivat jäämässä auttamattomasti muovituotteiden jalkoihin.[509]

Wärtsilän ostettua Rörstrandin vuonna 1983, strategisten tavoitteiden suhteen siirryttiin uuteen tilanteeseen, jossa kansallisten rajojen ulkopuolella suora valta oli Arabialla ja ehkä vielä sitäkin vahvemmin Wärtsilän konsernitason johdolla.[510] Juuri ennen pohjoismaista yrityskauppaa tehtaanjohtaja Blomster kuvasi laajasti Arabian merkkimielikuvaa Saviseppo-lehdessä. Hän määritti Arabian merkkimielikuvan omaleimaiseksi muotoiluksi ja korkeaksi laaduksi. Merkkimielikuvan laajentuminen oli toteutettu yhdistämällä Arabian perinteisten tuotteiden rinnalle lasi ja emali. Uutena laajennuksena Blomster esitti aterimien ja pöytätekstiilien tuomista mukaan valikoimaan. Avoimesti vihjaten tulevasta fuusiosta Blomster myös kuvasi, kuinka mielikuvaan voi vaikuttaa myös eri valmistajien välisen yhteistyön lisäämisellä ja kuinka Arabia ja Rörstrand edustivat kaukaisilla markkinoilla yhdessä pohjoismaista muotoilua.[511] Arabialla toteutettiin myös sisäistä markkinointia, jolla pyrittiin vakuuttamaan henkilökunta siitä, että Rörstrand oli muuttunut *kilpailijasta kumppaniksi*.[512] Toisaalla Blomster yhdisti myös yritys- ja merkkimielikuvan toisiinsa. Julkisessa puheenvuorossa hän korostaa tuloksen tekemisen ja työpaikkojen pysymiseen liittyvän sosiaalisen vastuun rinnalla keskeisenä tavoitteena yritys- ja merkkimielikuvan vahvistamista. Näiden vahvistamisessa hän piti tärkeänä tarjota mahdollisuus suunnittelijoille tehdä itsenäistä, riippumatonta uniikkitaidetta. Taiteellinen vapaus puolestaan yhdistyy yrityskuvallisiin tavoitteisiin näyttelyissä ja tiedottamisessa.[513] Vuotta 1984 koskeneen strategisen suunnittelun yhteydessä merkkimielikuvaa päätettiinkin *lypsää* tavaramerkin käytön laajetessa. Lypsämisen tavoitteena oli luoda uudenlaista sisältöä brändin vahvistamiseen.[514] Merkkimielikuva tarvitsi myös kansainvälistymistä ja kansainvälistyminen edellytti selvää kuvaa siitä, mitä tuo merkki edusti. Merkki- ja yrityskuvan eriytyminen oli lisäksi myös osittain jo alkanut.

---

[509] Korvenmaa, Pekka (2009) 233–238. Käytännössä WKR-hankkeen kaltainen koko tuotevalikoiman tasapainoinen, kattava, yritys- ja toimipaikkarajat ylittävä brändääminen onnistui vasta 2000-luvulle tultaessa vientibrändiksi määritellyssä Iittala-tuotemerkissä, jota markkinoitiin myös kotimaassa. Tässä uudistuksessa samaan ryhmään kuuluneet Arabia ja Hackman rajattiin kotimaisiksi tuotemerkeiksi, joita ei ainakaan lähtökohtaisesti viety ulkomaille.

[510] Vuosi 1982 oli Wärtsilälle Ruotsin ”valloituksen” vuosi. Kansainvälistymisen tapahtui suurelta osin Ruotsissa tehtyjen yritysostojen kautta. Ruotsalainen saniteettituotteiden valmistaja Ifö Sanitär Ab ja jo aiemmin Wärtsilän osaomistuksessa ollut IDO AB liitettiin Wärtsilä-konserniin. Vahvaa jalansijaa Ruotsissa heijastaa myös keväällä 1983 käynnistynyt Wärtsilän noteeraus Tukholman arvopaperipörssissä. Meno Ruotsin arvopaperimarkkinoille toteutettiin suunnatulla osakeannilla. Oy Wärtsilä Ab, Vuosikertomus 1982, 4, 10.

[511] Saviseppo 4/1983, 3, Harry Blomster: *Menestyksemme perusteita*. Tämä lehden numero jaettiin myös ruotsinnettuna Rörstrandin henkilökunnalle.

[512] Saviseppo 1/1984, 6–7, Kirsti Ikonen: *Rörstrand – Kilpailijasta kumppaniksi.*

[513] AA, 1984–86, HB, Orig., *Kommenttipuheenvuoro, Elinkeinoelämä ja kulttuuri*, 20.1.1984.

[514] AA, 1982–1983, HB, *Arabian organisaatio 15.9.1983*, 9.9.1983.



Kuva 14 Sokos-tavaratalon tarjousmainoksessa vuodelta 1979 on Inkeri Leivon suunnittelema Arabian uudesta valkoisesta kivitavarasta valmistettu uutuustuote IS-mallin kahviastiasto Veronica-koristeella ja perinteinen Olga Osolin vuonna 1938 suunnittelema Myrna-kahviastiasto, joka oli tuotannossa vuoteen 2005 asti. Tuotteita mainostettiin yhdessä Nuutajärven, Hackmanin, Plastexin, Marttiinin veitsien sekä Hugin- ja Finca-kodinkoneiden kanssa. Vain Arabian tuotteet ja Finca-grilli olivat tarjouksessa. *Apu*, 23.03.1979, nro 12, s. 94.

Yritys- ja merkkimielikuvan muokkaamisen ja säilymisen kannalta oli myös ongelmallista se, että tuotteet joutuivat entistä kovemman hintakilpailun kohteiksi. Suurkeittiömyynti joutui tarjoamaan Arabian tuotteet lähes sisäänostohinnoilla, koska kilpailu oli kovaa. Keskusliikkeiden valta oli kasvamassa ja niiden kohdalla oli haettava vahvempaa kumppanuutta. Ajattelullisesti Arabian ja Wärtsilän oman edun oli siis sitouduttava yhteiseen etuun kaupan keskusliikkeiden kanssa. Wärtsilän kulutustavararyhmän ja SOK:n osalta pyrittiin esimerkiksi keskittymään keskusliikkeen vahvuuksiin: SOKOS-tavaratalot, alueelliset piirikonttorit, valtakunnallisuus, asiantuntemus ja osaaminen sekä ketjun ravintolat. SOK oli siis keskusliikkeenä houkutteleva, sillä se oli kulutustavaroiden rinnalla samalla mahdollinen suurkeittiöasiakas. Keskusliikeyhteistyössä nostettiinkin esiin eri tasojen kohtaamiset, kommunikaation parantaminen ja myyntiyhteistyö esimerkiksi SOK:lle räätälöidyissä

talotuotteissa.[515] Vähittäiskauppapuolella myös kauppojen uudenlainen, aggressiivisempi tarjouskampanjointi (ks. kuva 14) nousi hintakilpailulliseksi haasteeksi. Citymarketin, Ekan ja muiden isojen markettien *kapean syvän*[516] politiikka vei perustan laajan valikoiman ja palvelullisen myynnin ylläpitämiseltä.

Isojen markettien mukanaan tuoman jatkuva kampanjointi (eli käytännössä tarjoustuotteet) oli tullut jäädäkseen, koska myös posliini oli olennainen osa kotitalouksille suunnattua markkinointia. Jatkuvassa kampanjoinnissa oli mainearvon rinnalla ongelmana tuotteiden myymisen huono kannattavuus, edes tukku- tai vähittäiskauppa ei käytännössä ansainnut tuotteilla. Uhkana oli Arabian tuotteiden poistuminen valikoimasta. Tässä tilanteessa tehtaan oli alettava pohtia uudella tavalla selektiivistä myyntiä vähittäiskaupalle, joka keskittyy kapeaan valikoimaan alhaisin hinnoin sekä sen vaihtoehtona ja täydentäjänä erilainen alennusjärjestelmä leveää valikoimaa myyville kaupoille. Pohdinnoissa tosin ei oltu varmoja siitä, vaikuttaisiko tämä väistämätön eriarvoisuus ongelmiin eri keskusliikkeiden välillä.[517] Erilainen hinnoittelu eri asiakkaiden välillä ei ollut Arabialla uutta. Nyt se kuitenkin yhdistyi eri tavalla avoimuuteen ja toisaalta nopeasti muuttuneeseen automarkettien kampanjointiin ja uudenlaiseen valikoimapolitiikkaan. Arabia kohdalla myös merkkimielikuvan, brändin vahvistaminen oli juuri nostettu keskeiseksi strategiseksi tavoitteeksi, joten ristiriita marketsaatavuuden ja mielikuviin nähden liian alhaisten hintojen välillä oli ongelmallinen. Elintarvikemyyntiin keskittyvässä vähittäiskauppaympäristössä nähtiin kuitenkin mahdollisuuksia. Uusien konseptien löytämiseen ei vain tahtonut löytyä ratkaisuja.

Kaupan ja jakelun muuttuminen toi mukanaan myös muita uhkakuvia ja toisaalta mahdollisuuksia. Suuret astiastot sitoivat kaupan pääomaa, hidastivat tuotteiden kiertoa ja lavensivat valikoimaa. Koska hinta oli tärkein kilpailutekijä, kampanjointi yleistyi entisestään, mikä puolestaan lisäsi kaupan pyrkimystä yksinmyyntituotteisiin. Tämä puolestaan saattoi heijastua ostoerien pienenemiseen ja tihentymiseen, mikä vuorostaan näkyi siinä, että pyrkimys varastoja pienentävään logistiseen järjestelmään uhkasi kääntyä varastojen kasvattamisen suuntaan. Huoli tuotteiden laajasta saatavuudesta vaivasi tuotantoa, koska tukkuliikkeiden keskusvarastojakelu oli kaventanut valikoimaa ja toisaalta perinteisen rautakauppamyynnin loppuminen oli poistanut hyvän palvelun posliinimyynnin. Kuluttajien odotuksissa oli kaupan tarjouskampanjoinnin mukana voimistunut ajatus siitä, että ostopäätöstä voi siirtää ”*koska* [tuote] *kuitenkin tulee tarjoukseen*”. Siksi tehtaalla alettiin kartoittaa kuluttajan näkökulmasta ideaalijakelua, josta voitaisiin työstää ideaalimallista edelleen realistimalli kaupalle ja sen pohjalta Arabialle kannattava

[515] AA, 1982–1983, HB, *SOK/Wärtsilän kulutustavararyhmä*, 13.5.1983.
[516] Kapealla syvällä viitataan erityisesti suurien markettien suppeaan tuotevalikoimaan ja hintojen viemiseen kannattavuuden rajoille.
[517] AA, 1984–86, HB, Orig., *Kommenttipuheenvuoro, Kotimaan tilanne*, 1.2.1984.

jakeluehtopolitiikka ja tuotanto. Uutta toimintamallia päätettiin alkaa suunnitella kodin käyttöesineisiin, lahja- ja koriste-esineisiin sekä osittain lasituotteisiin.[518]

Kuluttajan toiminta kaupan asiakkaana oli muuttumassa, kun perinteisen hinta- ja laatutietoisuuden rinnalla makutottumukset pirstoutuivat, merkkiuskollisuus väheni, nuorison rooli kasvoi ja vastaavasti eläkeläisten määrä lisääntyi, kotitalouksien koko pieneni ja laajemmin ajatus itsensä hellimisestä lisääntyi.[519] Kuluttajaa ja kulutuksen yleisempää yhteiskunnallista muutosta alettiinkin ottaa huomioon Arabian jakeluketjun suunnittelussa. Vähittäiskaupan perusteiden muuttuminen oli strategian kannalta vaikeaa, sillä niin erikoismyymälät, tavaratalot kuin myös kasvava marketmyynti olivat käytännössä kotimaisen myynnin ainoat kanavat, sillä Arabian myynti oli rakentunut lähes täysin kuluttaja-asiakkaiden varaan. Strategian sopeuttaminen oli siis välttämätöntä. Vaikka esimerkiksi yhdelle keskusliikkeelle räätälöidyt talotuotteet lisäsivät suunnittelun määrää ja variaatiota, niitä varten oli myös kehitetty infrastruktuuria: koristesuunnittelun ketteryyttä testattiin jo 1970-luvun nopean tuotekehityksen kokeilussa.

Kaupan rakennemuutos yhtäällä halleihin (marketit) ja toisaalta palvelutavarataloihin oli lisännyt kaupan sisäistä kilpailua ja kaupan kannattavuuspaineet kiristyivät.[520] Erityisesti lahja- ja keräilytuotteille (ks. kuva 15) etsittiin myös innovatiivisia, täysin uudenlaisia vähittäiskaupan kanavia. Esillä olivat esimerkiksi R-kioskit ja Interflora-kukkakaupat.[521] Perinteisen vähittäiskaupan konseptimyynnille haettiin pienempien yhteistyökumppaneiden kohdalla ratkaisuja perinteisiä toimintatapoja ja rajoja rikkovista ideoista. Esimerkki Sesto-ruokakauppojen konseptimyynnistä lähtee liikkeelle tuotteiden myynnin yhteisvastuullisuudesta kaupan ja toisaalta ”auttajana” toimivan myyntimiehen välillä. Vähittäiskaupassa tapahtuvaan markkinointiin ideoitiin myös Arabian astioiden tarjoamista elintarviketuote-esittelyiden käyttöön. Innovatiivisessa yhteistyössä kaupan kanssa oli kuitenkin paljon kriittisiä yksityiskohtia. Vähittäiskaupan henkilökunnan tietotasoa kattamiseen liittyvistä tuotteista pidettiin liian alhaisena todellisen neuvontatyön näkökulmasta. Jo 1980-luvun alussa puhuttiin myös softwaren (pehmo)[522] tarjoamista mahdollisuuksista, joskin uudenlaisten palvelukonseptien kehittämistä pidettiin kalliina. Kuluttajien kiinnostuksen herättämisen ajateltiin myös olevan

[518] AA, 1984–86, HB, Orig., *Tuote/jakelupolitiikka Suomessa*, 13.9.1985. Kuluttajakuvan muutos tapahtui viimeistään vuoden 1986 aikana. Kuluttajasta alettiin puhua strategisessa suunnittelussa primääriasiakkaina ja tukku- ja vähittäiskaupasta sekundääriasiakkaina; AA, 1984–86, HB, Orig., *Behandlingsordning, ”Servicer”*, 27.11.1986.

[519] AA, 1984–86, HB, Orig., *Lasin ja posliinin reaalikysyntä: Kaupan/Jakelu & Kuluttaja*, 27.3.1985.

[520] AA, 1984–86, HB, Orig., *Yrityssuunnittelu 1984*, 17.4.1984.

[521] AA, Tuotekehitys, 1980–84, *L & K:n ideapalaveri*, 22.–24.3.1983.

[522] Software oli kuitenkin hyvin rajoitettu ja selkiytymätön käsite. Siihen yhdistettiin ajatuksia, joita osittain on myöhemmin toteutettu. Software-idean esittelyssä nousi esiin Arabian astioiden vaihtopörssin perustaminen Suomeen, lahjaesineiden kääriminen valmiiksi, astiasto-leasing tilapäiseen käyttöön, joululahjapalvelu ja henkilökohtaisten merkintöjen ja logojen lisääminen astiastoihin. Yksityiskohtaisempaa selvitystä siitä, miten tämän ajatuksen toteuttamista edistettiin tai käsiteltiin, ei aineistosta löydy. AA, 1984–86, *YS 1984, Software*, 26.4.1984.

aikaisempaa vaikeampaa sillä yhtenä julkisuuden muotona olleiden perinteisten yleisökilpailujen merkitys oli vähentynyt.[523] Kuluttajiin vaikuttaminen nostettiin markkinointistrategiassa pohjoismaisen tason tehtäväksi. Toisaalta strategiseen suunnitteluun tuli tarve eriyttää eri liikeideoille ja toiminnoille omat markkinointitoimenpiteet, jossa tuote itse olisi vain osa kokonaispalvelua.[524] Strategisessa suunnittelussa vähittäiskauppa säilytti asemansa luonnollisena markkinajohtajan liiketoimintaympäristönä. Sen rinnalle nostettiin myös asiakas- ja tarvepohjaisen valikoiman kysyntä niin kotitalouksien käyttötuotteissa, lahja- ja sisustustuotteissa, suurtalouksien käyttö- ja sisustustuotteissa, liikelahjoissa ja pioneeri- ja taidetuotteissa.[525]



Kuva 15 Arabian tehtaan lahja- ja koriste-esineiden osastolla maalataan pingviinejä 25. tammikuuta 1985. Pingviini kuului Lillemor Mannerheim-Klingsporin suunnittelemaan sarjaan uhanalaisia eläimiä, joiden myyntituloista osa meni Maailman Luonnonsäätiölle. Lähde: Kumela, Marjut (1987) *Koriste-esineitä*. Kuvassa on muitakin käsinmaalattuja tuotteita. Kuvan lähde: kuvaaja Anna-K. Örtengren/Lehtikuva.

Kesällä 1984 Harry Blomsterin määrittelemä Arabian toiminta-ajatus pukee strategisen puheen keskeisimmät teemat yhteen virkkeeseen:

> *”Arabia pyrkii täyttämään yksilön ja yhteisön pöydän kattamisen ja tarjoilun, sisustamisen ja lahjan antamisen tarpeet kehittämällä, markkinoimalla ja valmistamalla pääasiassa keramiikkaan pohjautuvia ratkaisuja, joissa yhdistyvät suomalainen muotoiluperinne ja tunnistettavissa oleva korkea laatutaso”.*

[523] AA, 1984–86, HB, Orig., *Konseptimyynti vähittäiskaupassa*, 30.3.1984.
[524] AA, 1984–86, HB, Orig., *Toimintasuunnitelmat, tavoitteet*, 8.6.1984.
[525] AA, 1984–86, HB, Orig., *Yrityssuunnittelu 1984, Painopisteitä, suuntia*, 7.6.1984.

Lahja- ja koristetuotteet olivat sekä vähittäiskaupan että Arabian kannalta kiinnostavia tuotteita, koska niihin ei liittynyt erillistä valikoimailmettä, niiden elinikä oli suhteellisen lyhyt ja ne liittyivät vahvoihin, aaltoileviin kysyntäsesonkeihin (kevään juhlat ja joululahjat). Lahjatuotteiden kannattavuus oli myös pääosin muita tuotteita parempi. Kaupan rakenteen ja kulutuskysynnän muutosten vaikutus Arabian tuotesuunnitteluun ja laajemmin koko strategiseen suunnitteluun oli merkittävä. Tuote- ja valikoimastrategian uudistamisessa tarvittiin luovia ratkaisuja kilpailukyvyn ja markkina-aseman parantamiseksi.

6 TUOTEVALIKOIMALLA JA YHTEISTYÖLLÄ KOHTI KASVUA

Tässä luvussa jatketaan tuottavuusstrategisen suunnittelun vahvistumisen tarkastelua. 1980-luvulla syvennetään erityisesti asiakasymmärrystä, mihin saadaan vetoapua sekä Wärtsilän sisäisten organisaatiomuutosten että kotimaisen ja laajemman kotimarkkinayhteistyön kautta. Myös lasikeraamisen alan toimialajärjestelyt olivat keskeisesti mukana siinä toiminnassa, jolla pyrittiin vastaamaan liiketoimintaympäristön muutokseen. Muuttuvaan asiakkuuteen vastataan myös kehittämällä tuoteymmärrystä. Valikoimaan liittyvässä päätöksenteossa ja tuotekehityksessä nostetaan keskiöön tuotearvon käsite, jolla tavoitellaan asiakkaan näkökulmasta oikeaa tarpeen tyydyttämistä sekä laadun, omaleimaisuuden ja tuotteeseen liittyvien mielikuvien kokonaisuutta. Toisena käsitteellisenä painopisteenä tuottavuusstrategiaan tuotiin palveluasteen korostaminen. Sillä määritettiin yrityksen ja asiakkaan kohtaamisen laatua eli esimerkiksi kykyä toimittaa asiakkaan tilaamat tuotteet luvatussa aikataulussa.

6.1 TUOTE- JA VALIKOIMAPOLITIIKASTA VETOAPUA

Uutuustuotteiden tuomisen ja vanhojen tuotteiden poistamisen suhteesta puhuttiin strategisessa suunnittelussa *valikoimapolitiikkana*. Kannattavuuden heikentyessä valikoiman suunnittelua alettiin pohtia entistä tarkemmin. Kustannusten alentamiseksi uusiin tuotteisiin lisättiin suunnitteluvaiheessa jo aikaisemmin valikoimassa käytettyjä, kustannustehokkaiksi todettuja ominaisuuksia, jotka liittyivät pääosin laatuun, tuotannon helppouteen ja yleiseen toteutettavuuteen. Myös astiaston sisällä eri esinetyyppien väliset kehityskustannukset vaihtelivat: vati oli halvempi kuin valuesineiden malli- ja muottityöt. Lisäksi kehityskustannuksiin ja toisaalta myös tuotteen valikoimassapitokustannuksiin täytyi lisätä koristeiden määrä, niiden toteuttaminen ja suunnittelukustannukset. Valikoimapoistoissa keskityttiin siis tarkastelemaan tuotteiden katetta ja toisaalta tuotekehitystyön kustannuksia. Kehitystyössä täytyi arvioida myös astiaston oletettu elinkaari, mikä vaikutti laskennallisiin kehitysinvestoinnin kustannusten kattamisen kestoon.[526] Kun valikoimakustannukset analysoitiin määritetyillä periaatteilla, poistoehdotuksen piiriin tulivat paitsi muutamat 1970-luvun kivitavarasta valmistetut raskaat astiastot myös muutama vuosi aikaisemmin Teema-nimellä lanseerattu

[526] AA, Tuotekehitys, 1980–84, *Selvitys, Valikoimapolitiikan kustannusvaikutukset*, 6.8.1984, korjattu 9.8.1984.

uudistettu Kilta, joka tunnettiin Arabian sisällä tuotenimellä BAU.[527]Arvioinnin mittarina käytettiin marginaalikatetta. Analyysissä tosin todettiin, että sen tarjoama tieto taustoittaa päätöksentekoa ja muitakin tekijöitä tulee ottaa huomioon, ”*mutta niitäkin on hyvä pyrkiä kvantifioimaan edellä esitettyjen lukujen täydentämiseksi*.”[528]

Yksipuolinen kustannusanalyyttinen tuotepolitiikka sai välittömästi aikaan vastareaktioita. Ilmeisesti markkinointiorganisaatiosta tuli henkilökohtaisena kannanottona Teema-astiaston säilyttämistä koskeva perusteellinen laskelma, johon oli liitetty yritys- ja tuotemielikuvaan liittyviä arvioita ja ehdotuksia. Kannattavuutta osoittavan laskelman jälkeen perusteltiin Teeman säilyttämistä merkittävänä mielikuvien ja yrityksen imagon ylläpitäjänä. Arviossa korostettiin Teemaa ehkä kansainvälisesti tärkeimpänä Arabian taideteollisena tuotteena. Teema oli myös Arabian tuotekuvan oleellinen osa, joka heijasti kuvaa Arabiasta vanhana hyvänä tavarantoimittajana. Teema oli myös astiaston osien lukumäärässä hyvin taloudellinen, sillä malleja oli vain 21, kun kaikissa muissa astiastoissa niitä oli yli 30. Myös Teeman pakkauksissa oli Arabiaa mainostettu standardipakkauksia monipuolisemmin. Arvion kirjoittaja esitti myös tuotteiden leimaan lisättäväksi sanoja ”Design Kaj Franck”. Tuotannollisten etujen lisäksi Teeman markkinointi pidettiin vaivattomana, sillä se oli edullinen, omaleimainen (jota ei ollut vielä kopioitu) ja helppo tuote myös vientimarkkinoilla. Ylipäänsä arviosta nousevat esiin markkinoinnillisesti tärkeät vanhat ja uudet Arabian päätuotteet, joilla on jatkuva kysyntä ja joiden kysynnälle ei näy loppua. Nämä tuotteet olivat Myrna, Teema, Ruska, Arctica, Uhtua ja Tuuli.[529] Vaikka kyseessä oli vain henkilökohtainen kannanotto, Teemaan liittyvät tunteenomaiset näkemykset heijastanevat laajempaa, 1970-luvun puolivälin Rörstrand-seikkailujen jättämää nostalgiaa ja toisaalta Arabian asemaa suomalaisen muotoilun oman(arvon)tunnon peilinä. Killan seuraajana Kaj Franckin Teema ja myös Myrna ja Ruska olivat oman aikansa vahvoja suosikkeja, joitten perintöä ja menneisyyden osaamista monet pitivät vahvuutena.

Strategisen puheen kehikossa Teema edustaa ehkä parhaimmillaan samanaikaisesti eksploitatiivisesti ja eksploratiivisesti toimivan kaksikätisyyden ajatusta: klassikoksi muodostunut modernistinen tuote ajantasaistettiin uuden muotoilun ja uusien innovaatioiden kautta teknisesti kannattavammaksi, käytettävyydeltään aikaisempaa laadukkaammaksi ja kuitenkin muotokieleltään yhä moderniksi.[530] Myös juuri markkinoille tulleen, riski-investointina pidetyn Tuuli-astiaston liittäminen tuohon osaamisketjuun kuvaa vahvuuksien ja innovatiivisuuden vuoropuhelua Arabian tuotekehityksessä ja valikoimapolitiikassa. Valikoima- ja tuotekehityspolitiikan rakentaminen perustui jatkuvasti aikaisempaa tarkempaan ja yksityiskohtaisempaan kustannuslaskennan

[527] Nimi tuli Kilta-sarjan aikaisemmasta tuotenimestä BA, johon lisättiin uudistusta kuvaava U-kirjain.
[528] AA, Tuotekehitys, 1980–84, *Selvitys, Johtopäätökset valikoima-analyysista*, 7.8.1984.
[529] AA, Tuotekehitys, 1980–84, *Henkilökohtainen kannanotto, Teeman poistamisesta, Eräitä tunnettuja asioita koskien Teema*, 18.6.1984. Kannanoton tekijä H. Lindroos.
[530] Teema on astiastona yhä edelleen 2020-luvulla Iittalan myyntivalikoimassa. Se jatkaa näkyvyyttään myös suosituissa Muumi-astioissa.

ja tuottavuusodotusten kartoittamiseen. Investointikustannusten tarkka tiedostaminen paransi yksiselitteisesti sitä päämäärää, jossa tuotesuunnittelu oli valjastettu entistä kiinteämmäksi osaksi kustannustietoista strategiaa. Tuotteistamisen näkökulmasta kiristyvä kustannuslaskentapaine uhkasi kuitenkin vaarantaa innovatiivisuuden ja rajoittaa luovuutta. Tuottavuusnäkökulmasta valikoimapoliittisissa laskelmissa luovuuden tuottavuutta ei kuitenkaan osattu arvioida. Kvantitatiivinen valikoima-analyysi ei myöskään kyennyt vastaamaan Arabian yritysmielikuvalliseen kysyntään eli kuluttajien ja muiden asiakkaiden Arabiaan liittämiin odotuksiin.

DESIGNOR-DIVISIOONASTAKO UUSI BRÄNDI?

Tilanne, jossa Arabia ja Rörstrand muodostivat suuren yhteisen pohjoismaisen posliiniteollisuuden keskittymän, oli markkinoinnillisesti ja valikoimapoliittisesti vaikea. Pohdinta yhtiöiden julkisesta profiloitumisesta oli tärkeä strateginen valinta erilaisten tuottavuuteen ja kannattavuuteen vaikuttaneiden päätösten ja suunnitelmien rinnalla. Toimintasuunnitelmatasolla Arabian sisällä linja oli kuitenkin yksiselitteinen: vaikka ryhmäimagoa kehitettiin, Arabian omaa imagoa päätettiin varjella.[531] Tällainen lähestymistapa muodosti myös rungon käynnistetylle uudistukselle, jonka tärkeimpänä askelena oli *Wärtsilän kulutustavararyhmä*n nimen muuttaminen *DESIGNOR*iksi. Perusteluna oli aikaisemman nimen pituus ja epäselvyys. Uudessa nimessä oli harkitusti viittaus muotoiluun (design) ja pohjoismaiseen kattavuuteen (nor). Näkyvimpänä muutoksena oli pohjoismaisten myyntiyhtiöiden nimen muuttuminen. Toiminnallisia vaikutuksia muutoksella ei ollut, ja uusi tunnus liitettiin lähinnä lisätiedoksi painotuotteisiin. ”*Kauppaa tehdään ja tullaan tekemään korostetusti Arabia-tuotemerkin alla*.”[532] Designorista puhuttiin myös termillä *ryhmätunnus*, joka kuvasi suurelta osin erottautumista muotoilullisesti muusta Wärtsilän toiminnasta. Ainakin Wärtsilän näkökulmasta Designorin rooli nähtiin lähinnä yhdistävänä vientimarkkinoinnin pohjoismaisuutta osoittavana nimenä.[533] Tuotteistaminen siis ulotettiin vain organisatoriselle tasolle. Samalla asiakkaille kuitenkin luotiin yksi taso lisää tunnistaa, mistä organisaatiosta on kysymys.

Designor-linjaus oli kuitenkin käytännössä ensimmäinen kerta, kun uudistusta ajettiin Wärtsilän taholta osana koko konsernin strategista linjausta, ei pienen WKR-ryhmän sisäisenä ratkaisuna. Kulutustavararyhmän uudelleennimeämisen yhteydessä puhuttiin vahvasti yrityksen imagosta (*corporate image*) ja perusteltiin erottautumisella laivanrakennuksen ja raskaan teollisuuden parissa toimivasta Wärtsilän emoyhtiöstä. Vertailukohtana pohdittiin sen uskottavuutta, jos Volvon nimellä valmistettaisiin suklaapatukoita tai IBM alkaisi myydä parfyymejä. Suunnanmuutos näkyy siinä, miten kulutustavara-

[531] AA, 1984–86, HB, Orig., *Toimintasuunnitelma. Tiedotus*, 3.2.1984.
[532] AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Kulutustavararyhmän nimi muuttuu*, 14.8.1985.
[533] Oy Wärtsilä Ab, Vuosikertomus 1985, 22.

ryhmän asemaa pohdittiin jakamalla Wärtsilän toiminta teollisuuteen ja taiteeseen (*Industry or Artistry?*). Muutenkin Designor-divisioonan esittely rakentui vahvasti kuvakielen varaan: Arabian, Rörstrandin ja Nuutajärven lasin nimien yhdistyminen Wärtsilään on haitallista, sillä miltä tuntuisi jättimäisen dieseljäänmurtajan murtautuminen hienon posliini- ja kristallimeren läpi. Kuvaus päättyy vahvasti sanaan: *"Ouch!"*[534]

Divisioonan johtaja Kaj Haahti käytti konsulttina lontoolaista Allied International Designers (AID) yritysviestintätoimistoa. Toimisto suositteli käyttämään maailmalla tunnettua skandinaavisen muotoilun tasoa ja laatua hyödyksi divisioonauudistuksen yhteydessä. Designor valittiin yli 500 nimiehdotuksen joukosta. Haahdin sanoin: "*Design-osa nimestämme … menee divisioonamme yhteisen tuotevalikoiman ytimeen. Nor puolestaan kertoo tuotteittemme alkuperän ja viittaa samalla perinteiseen pohjoismaiseen muotoilun huippuosaamiseen ja upeisiin tuotteisiin*." Divisioonan kautta Arabia, Rörstrand ja Nuutajärvi jäivät kuitenkin markkinoinnin käyttämiksi brändeiksi. Uudistuksella tehtiin kuitenkin mahdolliseksi se, että uusienkin tuoteryhmien luominen ekspansiivisen tuotekehittelyn kautta voi tapahtua selvemmin kattavan organisatorisen yrityskuvan kautta.[535] Divisioonauudistuksella pyrittiin vaikuttamaan myös brändiin ja kansainväliseen näkyvyyteen, vaikka tuotanto ja markkinointi tapahtuivatkin erillisten brändien kautta. Designor haluttiin yksiselitteisesti erottaa tavaramerkistä tai brändistä. Siitä tuli vain virallinen logo, yrityksen virallisen imagon välittäjä.

Ruotsin ja Suomen osalta Designor päätettiin ottaa käyttöön matalalla profiililla, koska erillisten brändien tunnettuus oli hyvä. Näillä alueilla siis Arabia, Rörstrand ja Nuutajärvi päätettiin pitää markkinoinnissa etusijalla. Suunnitelman sekavuudesta kertoo kuitenkin se, että muilla markkinoilla Designor sai merkittävämmän roolin. Saksassa markkinointi tapahtui kuitenkin tytäryrityksen Arabia GmbH:n kautta.[536] Brändimielikuvien ja toisaalta tavoitellun *corporate imagen* välinen jännite häiritsi kuitenkin uudistusta. Divisioonauudistuksen jälkeen Arabia oli tullut Wärtsilälle strategisesti tärkeämmäksi osaksi konsernia, mutta pyrkimys häivyttää kulutustavararyhmän "suomalaisuuden" rajaavuus näkyy Designor-nimen valinnassa. Toiminnallisesti muutoksella ei kuitenkaan ollut suurta vaikutusta. Sillä luotiin kuitenkin kansainvälistä kuvaa siitä, että Wärtsilään kuului divisioona, jonka osaaminen kotitaloustarvikesektorilla on niin merkittävä ja laadukas, että sen nimeksi valitaan Designor – Pohjoismaiden muotoilija.

Uuden Designor-divisioonan ja siihen liittyvien ratkaisujen viestiminen henkilökunnalle oli harkittua muutosviestintää. Kantavaksi teemaksi viestinnässä otettiin yrityksen kotimaisen tuotannon kaventuminen emalituotannon

---

534 AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Kulutustavararyhmän nimi muuttuu, liite Designor* Division, 14.8.1985.

535 AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Kulutustavararyhmän nimi muuttuu, liite Designor Division*, 14.8.1985. *"The 'design' part of the name … goes straight to the heart of our division's combined product line. And 'nor' identifies where our products come from as well as alluding to traditional Nordic excellence in design and fine consumer goods.*"

536 AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Kulutustavararyhmän nimi muuttuu, liite Designor* Division, 14.8.1985.

myynnin vuoksi. Myös Rörstrand uutena osana Wärtsilää ja yhdistymisestä johtuva tarve panostaa aikaisempaa vahvemmin kansainväliseen myyntiin ja markkinointiin työllisyyden turvaamiseksi nostettiin mukaan viestintään. Järvenpään emali oli myyty osana suurempaa pitkään jatkunutta toimialarationalisointiprosessia syyskuussa 1984 Oy Hackman Ab:lle[537], mikä osittain selkeytti myös Designorin brändinhallintaa. Hackmanin kanssa sovittiin yhteistyön kehittämisestä ja toisaalta osassa tuotteista sovittiin Arabian nimen lisensioinnista yritysten välillä. Hackmanille Arabian nimen käyttäminen valmistamissaan esineissään oli vastoin alkuperäistä suunnitelmaa, jonka mukaan sen tarkoituksena oli markkinoida Suomessa tuotteet omalla tuotenimellään. Ehkä ratkaisuun päädyttiin siksi, että Wärtsilän omistuksessa suunnitellut tuotteet oli luonnollista markkinoida Arabian brändillä, koska monet näistä tuotteista yhdistyivät koristelultaan vastaaviin kivitavara-astioihin.[538] Kansainvälistymisen luonnollisena johtopäätöksenä oli pyrkimys kasvuhakuisuuteen ja tuotevalikoiman monipuolistamiseen. Brändinäkökulmasta kansainvälistyminen ja myynnin kasvu edellyttivät entistä tehokkaampaa markkinointia viennin kasvumarkkinoilla. Henkilöstölle kerrottiin myös, että yhtiö etsi uusia tuoteryhmiä yrityskauppojen, nimeltä mainitsemattomien tunnettujen yritysten, kautta.[539] Vaikka tässä yhteydessä ei paljastettu, mihin brändeihin katse oli suunnattu, pohjoismaisuuden korostaminen vientimarkkinoilla todennäköisesti viittasi muihin pohjoismaisiin yrityksiin, ehkä Tanskaan ja Norjaan tai toisaalta ruotsalaiseen lasiteollisuuteen.

Tuotevalikoiman kehittämistä haastoi myös se, että strategisen suunnittelun taustaoletukset olivat jäsentymättömät. Vaikka toimintaympäristö näyttäytyi taloudellisella tasolla staattisena, kulutuskysyntä oli kuitenkin muuttumassa yksilöllisyyttä korostavaksi.[540] Yksilön korostumista heijastelivat väestön ikääntyminen, perhekoon pieneneminen ja yhden hengen kotitalouksien lisääntyminen. Myös vähittäiskaupan muutos ja kannattavuuden heikkeneminen tiedostettiin entistä vahvemmin. Sen vaikutukset tuotevalikoimaan olivatkin ehkä merkittävimpiä toimintaympäristöön liittyneitä strategisia tekijöitä. Strategisesti tärkein oletus, ja siksi ehkä myös tuotevalikoiman kehittämistä rajoittava tekijä, oli usko Arabian kotimarkkinoiden vahvaan asemaan. Tosin myös vientimarkkinoiden päämarkkina-alueen (Suomi, Ruotsi ja Norja) lisäksi vahvaa tunnettuisuutta haettiin Saksan ja Tanskan lisäksi Hollannista, Italiasta, USA:sta, Kanadasta, Australiasta ja Japanista.

Kilpailustrategiaan nostetiin valikoimanäkökulmasta aktiivinen, kohderyhmittäinen tuotekehitys ja merkkimielikuvan vahvistaminen, joita tuettiin markkina-aseman vahvistamiseksi lisensioinnilla ja myös trading-toiminnalla sekä kokonaisvalikoiman painoarvoa korostamalla. Tuotteiden lyhentyneiden

[537] Oy Wärtsilä Ab, Vuosikertomus 1984, 44.
[538] AA, 1984–86, HB, Orig., *Muistio, Hackman - Arabia*, 19.6.1984.
[539] AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Kulutustavararyhmän nimi muuttuu, liite Wärtsilä-esittely, luonnosteksti, Kohderyhmä: Arabia-Rörstrand -henkilöstöt*, 14.8.1985.
[540] Autio, M. (2019); Autio, J. & Autio, M. (2009) *Kulutuksen ihanteet 1920–1970-lukujen sisustusoppaissa: askeettinen hedonismi ja privatisoituva ydinperhe.*

elinkaarien myötä syntynyt tarve nopeampaan uusiutumiseen määritti tavoitetta, jonka mukaan alle kaksi vuotta markkinoilla olleiden tuotteiden tulisi olla noin yksi kolmannes kokonaislaskutuksesta. Valikoiman kehittämistä vaikeutti myös se, että liiketoiminnoittain ja toisaalta kohdemarkkinoittain tapahtuva asemointi vaikutti myös tuotepäätöksiin valikoiman yksittäisten tuotteiden määrää lisäävästi. Tämä suunta oli vastoin strategian yleistä linjaa, jossa valikoiman yksikkömäärää pyrittiin yksiselitteisesti vähentämään kannattavuuden parantamiseksi. Edellä mainitut kulutuskysynnän muutokset (ikääntyminen, perhekoko ja yhden hengen taloudet) tiedostettiin, mutta niitä ei toimintaympäristön esittelyä lukuun ottamatta huomioitu strategisessa valikoimapuheessa juuri lainkaan. Myös uusien tuotteiden kokonaislaskutuksen osuuden määrittäminen heijastaa pyrkimystä jatkuvaan innovaatioon ja uusiutumiseen. Kuitenkaan toiminnan suunnittelussa ja tavoitteen määrittelyssä ei otettu huomioon sitä, millaisista tuotteista jäljelle jäävä kahden kolmanneksen valikoimaosuus laskutuksesta koostui ja miten tuota tuotantoa tulisi käsitellä.

Kotimaan tukku- ja vähittäiskaupan muutosten vaikutuksia tulkittiin myös Designor-strategian kautta. Edellä esitetty huoli kaupan ja jakelukanavien rakennemuutoksen sekä kulutuskäyttäytymisessä tapahtuneiden muutosten vaikutuksista Designor-ryhmän myyntiin Suomessa vahvisti erityisesti tarvetta logistiikan kehittämiseen. Merkkitavara-aseman (brändin) ylläpitämisellä tavoiteltiin riippumattomuutta hallitsemattomasta kysynnän muutoksesta. Tavoitteena oli myös pitää yllä keskusliikkeiden noin 60 prosentin osuudesta kokonaislaskutuksesta, sillä keskusliikkeiden ulkopuolisissa ”villeissä” toimijoissa nähtiin muun muassa suuri luottoriski. Myös oman postimyynnin (ks. kuva 16) ja tuotantopaikkakuntien tehdasmyymälöiden osuuden kasvattamista tai pitämistä ennallaan päätettiin edistää. Kiinnostavaa uutta suuntaa osoittaa myyntiin ja markkinointiin kohdistettu pyrkimys palveluelementtien tuomisesta strategiaan. Strategiassa nostetiin esiin kuitenkin myös perinteisiä elementtejä, kuten keskusliikkeiden omat talotuotteet, joita tosin laajennettiin ajatuksella valikoiman laajentamisesta koko ”elintarvikeputkeen”. Ilmeisesti suunnitelmissa oli siis myös jonkinlaisia elintarvikepakkaustuotteita.[541] Toinen uudenlainen avaus Designor-strategiaan oli toiminnan konsolidointi yhdistämällä lasialaa, millä saavutettaisiin entistä vahvempi tekninen työnjako, sopeuttamalla Rörstrandin tuotantokapasiteetti ja leikkaamalla Arabian toiminnallisia ”rönsyjä”. Optimointiin ja resurssien keskittämiseen haettiin ratkaisuja suunnittelemalla Designor-tason jakelun linjauksia, laadun aseman vahvistamista sekä voimallisempaa globaalia ekspansiota, mikä perustui laajaan investointiohjelmaan.[542] Suomalaiset kotimarkkinat eivät ainakaan näistä strategialinjauksista saaneet laajempaa innovatiivista avausta. Strategian suunnittelussa vahvistui myös kuluttajien fyysisen ja henkisenkin tason liikkuvuuden vaikutus kauppaan ja jakelukana-

[541] AA, 1984–86, HB, Orig., *Kaupan rakennemuutos/Suomi*, 28.1.1986.
[542] AA, 1984–86, HB, Orig., *Strategian ydinkohtia*, 29.1.1986.

viin. Samoin koko Designorin ryhmätason kasvun optimoinnissa esiin nouseva tuottavuuden parantaminen kapasiteettia tasaamalla tuo ajatteluun pyrkimyksen hakea innovaatioita kotimaisten ratkaisujen ulkopuolelta, investointipanostuksilla ja mahdollisilla toimialaratkaisuilla (esimerkiksi yritysostot, fuusiot).



Kuva 16 Arabian vuosilautasia alettiin valmistaa vuonna 1976. Raija Uosikkisen suunnittelema Kalevala-aiheinen keräilylautassarja tuli suosituksi. Kalevala-lautasia valmistettiin vuosina 1976–1999. Koristelautaset oli tarkoitettu paitsi keräilyä harrastaville myös lahjatuotteiksi. Mainoksessa on myös Uosikkisen suunnittelema joululautanen, joita oli valmistettu vuodesta 1978, sekä suosittu Andreas Alarieston lappiaiheinen taidelautanen, joita oli valmistettu vuodesta 1980. Suomen Kuvalehden mainoksessa on myös mahdollisuus tilata tuote Arabian oman postimyynnin kautta. Postimyyntiä kehiteltiinkin 1980-luvun lopulla. *Suomen Kuvalehti*, 25.10.1985, nro 43, s. 53

Designorin valmisteluvaiheessa oli kuitenkin vielä monia keskeneräisiä ja vaikeasti ymmärrettäviä ristiriitaisuuksia. Vientimarkkinoilla lanseeraukset tultaisiin rakentamaan Designor-brändin – jota ei siis ollut olemassa – pohjalta: *”Sellaisilla ulkomaisilla markkinoilla, kuten Kanadassa ja Englannissa, joilla meidän aikomuksenamme on dramaattisella tavalla lisätä myyn-*

tiämme, DESIGNOR-tunnus tulee olemaan se perusta, jolle Arabian ja Rörstrandin lanseeraaminen rakennetaan."[543] Kuitenkin Designor otettiin myös Ruotsin ja Tanskan "kotimarkkinoiden" nimeksi, vaikka avoimesti pohdittiin sitä, miksi vientimarkkinoiden brändiä käytettäisiin myös pohjoismaisilla markkinoilla, joilla tutut tuotebrändit olivat tunnettuja ja arvostettuja. Pohdinnan johtopäätöksenä todettiin kuitenkin, että kahden eri tunnussysteemin (koti- ja vientimarkkinat) ylläpitäminen ei saisi kansainvälistä hyväksyntää.[544] Näkemyksen taustasta ja perusteluista ei käy ilmi, liittyykö ratkaisu esimerkiksi Wärtsilän suunnitelmiin kaupata yhden brändin alle muodostettua Designoria, vai oliko kysymys vaikkapa puhtaasta yhtenäisyyden ja yhteenkuuluvuuden lisäämisestä kansainvälistyvässä Designor-ryhmässä. Designoriin liittyvä strategiapuhe ja päätöksenteko näyttäytyvät kuitenkin analyyttisesti puhtaalta eksploratiiviselta suunnitelmalta, jolle ei ollut ilmeisesti suurta kannatusta Designor-ryhmään kuuluvissa tuotantolaitoksissa vaan lähinnä Wärtsilän ylimmässä johdossa. Sen perusta oli organisaation rakenteessa, ei tuotteissa tai mielikuvissa.

Designor-ryhmän strateginen suunnittelu oli olennaisesti aikaisempaa kahden maan kotimarkkinalähtöistä tilannetta vaikeampaa, koska ruotsalaisen osapuolen suunnittelutapa ja myös tapa nähdä oma markkina-alue olivat erilaiset. Strategisen ajattelun yhdistäminen keskittyykin siihen, miten toimitaan oman brändin kotimarkkinoilla ja toisaalta yhteisillä ja samalla erillisillä vientimarkkinoilla. Kotimarkkinoilla pysyttiin kiinni perinteisestä "pidä osuus" -tavoitteesta, mitä tuettiin jakelukanavia vahvistamalla ja uudistamalla sekä toisaalta pohtimalla, mitkä kuluttajasegmentit olivat tärkeitä. Vientimarkkinoilla oli tavoitteena luoda strategista suuntaa tuotekehityksen ja tavaramerkkipolitiikan kautta. Samalla luotiin suuntaa sille, mitkä markkinat ovat tärkeitä sekä mitä tuotteita, miten ja mistä vientimarkkinoille valitaan.[545]

Rörstrandin asema osana Designor-divisioonaa ei ollut tuotteistamisen näkökulmasta ainakaan Suomen markkinoilla selkeä tai markkinoinnin näkökulmasta riittävästi määritelty. Rörstrandin SWOT-analyysissä todettiin yksiselitteisesti, että kuluttajatuotteiden valikoima ei ollut trendikäs, se oli erityisesti lahjatavaroiden osalta puutteellinen kokonaiskonseptin näkökulmasta ja tuotteet olivat liian kalliita. Tosin perinteisyyttä pidettiin myös voimavarana. Uhkana oli myös Rörstrandia vaivannut jakeluverkoston heikkous Suomessa, jossa Rörstrandin kysynnän puuttumiseen ja tilanteen korjaamiseen ei kiinnitetty riittävästi huomiota. Wärtsilän näkökulmasta Rörstrand oli selvästi rasite, jonka markkinointi ei toiminut tehokkaasti ja jonka tuotteistaminen erityisesti vientimarkkinoilla oli kehittymätöntä. Gustavsberg pahimpana kil-

[543] AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88: HB, 14.8.1985, *Kulutustavararyhmän nimi muuttuu*, liite Wärtsilä-esittely, luonnosteksti, Kohderyhmä: Arabia-Rörstrand -henkilöstöt.
[544] AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88: HB, 14.8.1985, *Kulutustavararyhmän nimi muuttuu*, liite Wärtsilä-esittely, luonnosteksti, Kohderyhmä: Arabia-Rörstrand -henkilöstöt. Ilmeisesti Designor-ryhmän julkaisu *Designor Review* ilmestyi vain kerran, numerolla 1/1986. Tuo julkaisu oli kolmikielinen (ruotsi, englanti ja saksa).
[545] AA, 1984–86, HB, Orig., *Muistio, Designor-ryhmä/Strategiset linjaukset*, 30.12.1985.

pailijana ja saksalaiset alan yritykset olivat kotimarkkinoille keskittynyttä Rörstrandia kehittyneempiä.[546] Toiminnan tehostamiseksi ja myös tuotevalikoiman kasvattamiseksi Ruotsin markkinoilla päätettiin kokeilla Arabian mikroaaltouunikäyttöön suunnitellun Microset-sarjan (ks. kuva 17) valmistamista Rörstrandilla Ruotsin markkinoille ja tuotteen leimaamista Rörstrandin leimalla. Erikoista oli, että Ruotsin hinnoittelu siirrettiin täysin Rörstrandin vastuulle. Arabia sai tuotteesta 5 prosentin rojaltin myynnistä.[547] Uunikokkisarjan tuotannosta oli jo aikaisemmin tehty tilaus Rörstrandille. Tuotevalikoiman laajentamiseksi käynnistettiin myös pilottina yhteinen tuotekehitysprojekti ylemmän laatutason ravintola-astiaston suunnittelemiseksi. Oman tuotevalikoiman ylittävän lisensioinnin suunnittelu käynnistettiin myös Arabian perinteisen Myrna-astiaston ja Rörstrandin Grön Anna -astiaston osalta. Esimerkkituotteiksi nostettiin muista raaka-aineista valmistettuja omien kuvioiden siirtämistä vaikkapa termoskannuihin ja lautasliinoihin.[548] Rörstrandin uudistamisessa otettiin käyttöön Arabialla käytettyjä keinoja ja sovitettiin niitä Designor-ryhmän sisäiseen työnjakoon.

Designor-ryhmän kehitysprojektin sekä koko Designor-ryhmän johtoon valittiin marraskuun 1986 alusta sivutoimiseksi Wärtsilän markkinointijohtaja ja johtokunnan jäsen Christian Andersson. Hänen tärkeimpänä tehtävänään oli tappiollisen liiketoiminnan kääntäminen pysyvästi kannattavaksi. Hän näki tärkeimpänä keinona kannattavuuden parantamisessa uusien tuotteiden tuomisen markkinoille entistä nopeammin. Hän korosti ryhmän tehtaiden yhteistyön, erityisesti erilaisen osaamisen hyödyntämistä. Yhdeksi menestystekijäksi hän nosti kotimarkkinat ja sen, että kotimaahan keskittyvässä toiminnassa juuri markkinaosuuden ylläpitäminen ja toisaalta vientimarkkinoiden asema potentiaalisena kasvun lähteenä on olennainen osa kannattavuuden parantamista.[549] Varsinaista uutta avausta Anderssonin haastattelu ei tuo. Tärkeintä onkin huomata, että Anderssonin kaksoisrooli Wärtsilän johtokunnassa ja toisaalta Designor-ryhmän johdossa heijastaa sekä Wärtsilän sitoutumista kotitaloussektoriin että tarvetta ottaa tappiollinen ryhmä ylimmän johdon tiiviimpään ohjaukseen. Taustalla saattoi olla myös Designor-ryhmän saneeraaminen sellaiseen kuntoon, jossa se voisi olla Wärtsilän kannalta hyödyllistä pääomaa mahdollisissa kansallisissa tai kansainvälisissä toimialan yritysjärjestelyissä.

[546] AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *SWOT-analys/Rörstrand*, 30.5.1986.
[547] AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Microset*. HB:n kirje, 2.6.1986 Rörstrandin johtajalle Leif Perssonille.
[548] AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Divisional Synergy*, 18.6.1986.
[549] Saviseppo 5/1986, 17, *Lähikuvassa Christian Andersson*, 17.



Kuva 17 Arabian tuotekehitystyössä huomioitiin kotitalouksien muuttuvat ruuanvalmistuksen vaatimukset. Mikroaaltouunit yleistyivät nopeasti 1980-luvun Suomessa. Arabiallakin siirryttiin eksploratiivisesti Göran Bäckin suunnitteleman 5-osaisen Microset-astiasarjan avulla ”avaruusaikaan”. Tekniikan Maailman sivuilla ilmestynyt mainos on ennakkotieto kuukauden päästä myyntiin tulevasta astiastosta. *Tekniikan Maailma*, 01.10.1985, nro 16B, s. 81.

Vuoden 1987 alussa Designorin strategiassa siirryttiin tarkastelemaan kehittämismahdollisuuksia ryhmän sisäisten tekijöiden ja ulkoisen näkyvyyden ja julkisen kuvan kautta. Tarkastelu jaettiin yrityksen divisionien ja myymälöiden kehittämiseen. Divisionan sisällä uusia, aikaisemmin strategiapuheeseen nostamattomia mahdollisuuksia olivat puolivalmisteet, joiden käyttötarkoitusta ei kuitenkaan selvästi määritelty, sekä ”sekundatavaramerkin” luominen. Ulkoisina kehittämiskohteina nähtiin materiaalikiinnostuksen ja vientimarkkinoiden fokuksen rinnalle nostettiin ”jännittävien”, suuren julkisuuden saattelemien tuotteiden lanseeraaminen. Jännittäviksi tuotteiksi määriteltiin *Pro Arte* -tuotteet ja uniikkituotanto.[550] Pro Arten vakiinnuttamisella osaksi Arabian tuotevalikoimaa pyrittiin vaikuttamaan merkkimielikuvaan sisältyvään myönteiseen esteettiseen kokemukseen ja laatuun – ja luonnollisesti myös kannattavaan ja kasvavaan liiketoimintaan. Pro Artessa nähtiin vastaus Designor-ryhmän päämarkkina-alueilla kasvaneeseen kuluttajien kiinnostukseen taiteeseen ja käsityöhön, josta ennustettiin 1990-luvulle vahvaa trendiä. Erityisesti Pro Arteen keskittyneen, vuonna 1986 perustetun projektiryhmän tehtävä olikin poikkeuksellisen monipuolinen. Sen tehtävänä oli esteettisesti korkeatasoisiin piensarjoihin perustuvan liikeidean kehittäminen, toiminnan käynnistäminen sekä tuoteryhmän taiteellinen ja kaupallinen vakiinnuttaminen. Myös kansainvälisen menestyksen saavuttaminen oli tavoitteena.[551] Oikeastaan uusina esiin nostetut ideat olivat kaikki aikaisempien, osittain monien vuosien takaisten käytänteiden uudelleenlämmittämistä. Käsityövaltaisuuden takia näiden tuotteiden kannattavuus oli myös kyseenalaista. Pro Arte -brändi muistutti toisen maailmansodan jälkeisen ajan Arabian taideosaston perintöä, ja sekundatuotteiden osaltakin ainoastaan eriytetyn tavaramerkin idea oli uusi. Sekundatuotannon itsenäistä tavaramerkkiä ei kuitenkaan otettu koskaan käyttöön.

ASIAKKAIDEN SEGMENTOINTI TARKENTUU

Vuosittaisessa yrityssuunnittelukatsauksessaan vuodelta 1985 Harry Blomster pohtii yhteiskunnallisia skenaarioita, jotka rakentavat myös strategisen ajattelun muutosta ja sitä kautta tuotevalikoimaa. Skenaarion kulmakiviksi määrittyy erilaisia uhkia (esimerkiksi työttömyyden kasvu, eliitin tarve ohjata kansalaisia, tv-syöminen, väsyminen) ja muuttuvan kuluttajuuden merkkejä (esimerkiksi kertakäyttökulutus, yhteiskuntaryhmien polarisoituminen mm. työttömiin, ympäristöaktivisteihin, rauhanaktivisteihin ja poliittisiin ryhmittymiin, materialismi, terveellinen ruokavalio, luksuskulutus), joiden vaikutus markkinatilanteeseen voi olla merkittävä.[552]

[550] AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Designor, Utvecklingsmöjligheter*, 22.1.1987.
[551] AA, 1984–86, HB, Orig., *Luonnos, Pro Arte -projektiryhmä*, 10.11.1986. Projektiryhmä nimitettiin puoleksitoista vuodeksi päättyen Frankfurtin syysmessuihin 1988; AA, 1984–86, HB, Orig., *Pro Arte -projektiryhmä*, 5.12.1986.
[552] AA, 1984–86, HB, Orig., *Skenario 18.1.1985*.

Ehkäpä osittain reaktiona konsernin ylätasolta tulleeseen toiveeseen vuoden 1984 lopulla laadittiin myös toimintasuunnitelma uuden Arabia Studio -yksikön luomiseksi.[553] Yksikön käynnistyminen ajoitettiin helmikuulle 1985. Sen tavoitteena oli toimia eräänlaisena uusien strategisten ajatusten testifoorumina, Arabian tuotteita ja niiden markkinoita tutkivana, kehittävänä ja kokeilevana yksikkönä. Siihen liitettiin hyvin tavanomaisia ”lippulaivaasemassa” olevien yksiköiden ominaisuuksia, kuten myönteisen tunnettuuden ja profiilin vahvistaminen kansainvälisillä markkinoilla. Toisaalta sen tehtäviin liittyi myös innovatiivisuutta. Tehtävissä haluttiin korostaa Arabian uudistamis- ja uudistumiskykyä ja synergiaetujen hakemista Wärtsilän muista toiminnoista. Konsernin ylätason toiveiden täyttämiseksi Arabia Studion tehtävänä oli myös tukea Wärtsilän yrityskuvaa kansainvälisenä pörssiyhtiönä.

Uuden yksikön kohdeasiakkaita olivat pioneerikuluttaja, taiteesta ja estetiikasta kiinnostunut kuluttaja[554] tai yhteisö, tuotteilleen/ palveluksilleen lisäarvoa hakeva toimittaja ja myös sijoittaja. Tavoitteena oli valmistaa tuotteita, palveluita ja niiden yhdistelmiä, jotka edustavat korkealuokkaista, uudenaikaista ja esteettistä kaupallista tuotantoa. Tuotteet linjattiin piensarjoihin, joilla on käyttöfunktio kodin sisustamisessa ja yhdessäolossa, lähinnä rakentamiseen ja sisustamiseen tarkoitetut moduulimuotoiset keraamiset tilateokset, sijoittajamarkkinoille suunnatut yhdistelmämateriaalituotteet, joissa yhdistyy kulta ja keramiikka sekä laajemman kokonaiselämyksen tarjoavat tuotteet, jotka yhdistyvät muihin taidemuotoihin. Lisäksi toimintasuunnitelmassa pyrittiin kehittämään galleriatoimintaa, johon yhdistyi esimerkiksi erilaisia jäsenpalveluita. Studion toimintapa ja resurssit oli toimintasuunnitelmassa luotu hyvin mahtipontisesti. Luovien resurssien rekrytoimisessa tavoiteltiin kansainvälisyyttä ja erityistä luovuuden kykyä. Kaikkiaan tavoitteena oli luoda noin 12 henkilön yksikkö, joista puolet olisi vakituisia työntekijöitä. Arabia Studion suunnitelma oli erityisesti markkinoinnin osalta innovatiivinen. Ajatuksena oli myydä luomisprosesseja tarinallisesti, mikä edellytti tekemisen tavalta kiinnostavuutta, kokeilevuutta ja rohkeutta – juuri niitä seikkoja, joita emoyhtiö Wärtsilä oli alkanut peräänkuuluttaa. Luomisprosessin kuvaus tulisi olemaan merkittävä osa Arabia Studion markkinointia ja markkinoita.[555]

Joulukuussa 1984 Studio-hankkeelle määriteltiin resurssit ja tarkennettiin perustavoitteeksi ”*esteettisistä lähtökohdista poikkeuksellisen luovien henkilöiden avulla kehittää uusi sisältö käsitteeseen suomalainen muotoilu, sisältö joka voidaan siirtää osaksi kaupallista toimintaa*”.[556] Studion tavoitteet olivat korkealla. Kiinnostavaa on erityisesti se, että Studion suhdetta taideosastoon ei missään vaiheessa määritelty. Ilmeisesti suunnitelma oli myös sinetti taideosaston tulevalle kohtalolle. Se saattoi olla liian eriytynyt kaupallisesti

[553] Arabia Studiolla on ilmeisesti yhteys myöhempään Pro Arte -brändiin. Lähdeaineisto ei kerro, missä vaiheessa käytössä ollut nimi vaihtui.
[554] Bourdieu (1979). Bourdieulainen lähestymistapa ja erityisesti uuden keskiluokan tutkiminen kulttuurisen pääoman kautta tuli nopeasti myös suomalaiseen tutkimukseen, ks. Roos & Rahkonen (1985).
[555] AA, 1984–86, HB, Orig., *Toimintasuunnitelma, Arabia Studio*, 18.10.1984.
[556] AA, 1984–86, HB, Orig., *Arabia Studio*, 5.12.1984.

hyödynnettävästä suunnittelusta, vaikka esimerkkejä sen kautta tulleiden ideoiden sarjatuotannosta oli lukuisia. Toisaalta studio-sanalla oli selkeästi kaupallistettavampi sävy taideosastoon verrattuna. Uudenlaista innovatiivisuutta osoittaa kuitenkin tavoite kaupallistaa luomisprosessi kokonaisvaltaisesti. Myös siihen liittyvän tarinallisuuden brändääminen oli 1980-luvun tilanteessa uutta, vaikka siitä voi löytää jonkinlaisia viitteitä aikaisemmista taideosaston taiteilijoista[557]. Tärkeä askel strategian kehittämiseen ja esimerkiksi uuden laatuideaalin toteuttamiseen oli myös pyrkimys korostaa esteettistä luovuutta, jolla pyrittiin myös kaupallistettaviin tuotteisiin. Tämä suunta tuki konsernitason odotuksia.

Arabian yrityssuunnittelutyössä taustatyön keskisimmät johtopäätökset rakentuivat kannattavuuden parantamiseen ensinnäkin vientimarkkinoiden ja toisaalta immateriaalisen liiketoiminnan[558] kautta. Rajoitteina olivat luonnollisesti kotimaisten posliinimarkkinoiden kasvun rajat, vallitsevat rakenteet (prosessit, valmiudet, volyymi) ja pula teollisuustyöntekijöistä. Suunnittelutyön tavoitteena oli parantaa kannattavuutta pyrkimällä 3 prosentin vuosikasvuun yli inflaatiovauhdin, jatkuvaan sidotun pääoman vähentämiseen ja keskittymällä tehtaan omaan tuotantoon. Lisäksi tavoitteena pidetiin 50 prosentin osuuden ylläpitämistä kotimaisista posliinimarkkinoista. Laadullisesti keinot kannattavuuteen rakentuivat pääosin brändin, eli immateriaalisten tekijöiden varaan. Keskeisin tavoite oli merkkituoteimagon kehittäminen ajatuksena *”erinomainen laatu, hintansa arvoinen”*[559]. Tätä tavoiteltiin innovaatiokyvyn nostamisella, uudistumisvoimalla ja businessajattelulla. Lisäksi strategisena yhteenvetona Blomster nosti tiivistyksessään esiin design managementin roolin kaiken muutoksen perustana liiketoiminnoittaisessa ajattelussa.[560] Nämä kaikki olivat uudenlaista sisäisen imagon nostamista, jolla pyrittiin irti vanhoista rakenteista. Strategisen puheen tasolla Arabialla oli saavutettu design managementin tunnistaminen johtamisen peruslähtökohdaksi. Sen toteuttaminen oli varmasti myös täysin mahdollista 1990-luvun vaihteen lähestyessä, sillä muotoilulla johtaminen olisi ollut hyvin toteutettavissa jo tässä vaiheessa, koska hallinnollisesti Wärtsilän sisäinen johtamiskulttuuri näytti tarjoavan riittävän tiukat ja samalla riittävän väljät puitteet muotoilujohtamiselle. Tuotekehitysprosessien hallinta ja toisaalta muotoilun apuna käytettävän teknologian kehitys paransivat myös muotoilulle asetettujen laatuvaatimusten toteuttamista.

[557] Esimerkiksi Arabian taiteilijoista tehdyt elokuvat. Loistava esimerkki kokonaisluomisprosessin tarinallistamisesta on Heljä Liukko-Sundström, jonka esineisiin liittyvät tarinat kuvattiin esimerkiksi elokuvaan *Satu Arabiasta* vuonna 1981. Toinen Arabian tuotantoa kuvaava elokuva, *Savi elää*, vuodelta 1943 on myös muodostunut klassikoksi ja siinä luodaan tarinaa siitä, miten savi saa muodon ja muodostuu eri vaiheiden jälkeen esineeksi, jolla on niin esteettinen kuin käyttöarvokin.
[558] Blomster kuvaa tätä käsitteellä ”icke-materialbundna affärssegment”. AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Arabias foretagsplanering*, 17.6.1987.
[559] HB: ”utmärkt kvalitet, värt sitt pris”. AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Arabias foretagsplanering*, 17.6.1987.
[560] AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Arabias företagsplanering*, 17.6.1987.

Myynnin ja kaupan osalta uudet avaukset jaettiin neljään osaan: kuluttajat, suurkeittiö, yrityslahjat ja tuotanto. Kuluttajamarkkinoiden osalta sekä sisäiset että ulkoiset linjaukset olivat korostuneesti strategisen asiantuntijuuden ja siihen liittyvän kielen mukaisia. Tuotekehityksen nopeuttaminen teknologisen kehityksen avulla (tietokoneavusteinen suunnittelu ja tuotanto, cad/cam), myyntiehtojen sopeuttaminen vastaamaan muuttunutta markkinatilannetta, eli käytännössä asiakkuuksien uudenlaista ymmärtämistä, sekä tietotekniikan käyttäminen markkinoinnissa olivat ensimmäistä kertaa selkeästi esillä vuoden 1987 strategia-aineistossa. Niiden rinnalla pyrittiin vahvistamaan markkinoinnissa jo vuosikymmeniä käytössä ollutta kenttä- ja konsulenttitoimintaa. Strategian osalta kuluttaja-segmenttiin kohdistui innovatiivisia avauksia: uusien kuluttajasegmenttien hakeminen, uusien suoramarkkinointikanavien valinta ja työstäminen, shop-in-shop-konseptit, joihin yhdistettiin franchising-ajattelu ja tarkemmin määrittelemättömät datakioskit, kannattavuuden hakeminen logistiikasta, jossa varastointi voidaan ohittaa, sekä Arabia-klubi, jossa loppukuluttaja saisi kuninkaallisen kohtelun.[561] Organisaation eri tehtäviin oli myös nostettu uudenlaista toimintakulttuuria viestiviä liiketalouden termejä, kuten rytminvaihdos (tuotekehitys), tietotekniikka (osana markkinoinnin marketing mixiä), keihäänkärkituotteet (vienti), teknologiahyppy (tuotanto, ”technology jump”) ja luonnollisesti design management (merkkituoteajattelun näkökulmasta).[562] Vuosi 1987 on ainakin strategiapuheen tasolla täynnä muutosta. Kuluttaja-segmentin avauksissa yhdistetään eksploitatiivisuutta ja eksploratiivisuutta taitavasti yllä esitellyllä ajatuksella kasvattaa perinteistä kenttä- ja konsulenttitoimintaa ja toisaalta ajatuksella vaativamman kuluttajaryhmän tarpeita tukevalla Arabia-klubilla. Niissä heijastuu myös aikaisemmasta poiketen eräänlainen design management -ajattelun tuoma muotoilun erottaminen hallinnollisista kysymyksistä: muotoilun ja tuotteen tehtävä ei ollut enää olla hallinnollinen prosessi vaan järjestelmän tuli palvella tuotteiden menestystä ja luoda tuotteille tilaa parantaa yrityksen kannattavuutta.[563]

Ilmeisesti kuluttajien mieltymyksiä oli alettu lukea muutenkin tarkemmin. Asiakaslähtöisyyden nostaminen välttämättömäksi osaksi liiketoimintaa tosin pukeutuu strategisessa puheessa harvoin julkilausutuiksi sanoiksi siitä, että Arabian tulisi olla asiakaslähtöinen. Yleensä asiakaslähtöisyys esitettiin asiakkaiden muuttuvien mieltymysten kautta. Vuonna 1987 Blomster kuitenkin pohtii asiakkaiden merkitystä: ”*Voimme toki vapaasti valita asiakkaamme, mutta valinnan jälkeen meidän tulee osata esittää tuoteratkaisuja juuri tälle*

[561] AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Designor, utvecklingsmöjligheter*, 22.1.1987.
[562] AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Arabias företagsplanering*, 17.6.1987.
[563] Vrt. Cooper & Press (1995). Cooper ja Press painottavat muotoilun innovatiivisuuden asemaa design managementissä.

asiakasryhmälle samalla muistaen, että kilpailijamme toimivat aivan samoin.”[564] Kuluttajaa käsittelevä puhe on kovin etäällä kuluttajasta ja teoreettista, kun ajatellaan yrityksen omaa kykyä valita kuluttajansa.[565] Asiakkaalla voidaan toki viitata myös pelkästään tukku- ja vähittäiskaupan toimijoihin, mitä voisi heijastaa puhe tuoteratkaisuista. Mikäli asiakkailla ymmärretään tukkuporrasta ja vähittäiskauppaa, on vaikea nähdä, että Arabialla todellakin olisi ollut vara valita asiakkaitaan. Blomster kuitenkin jatkaa: ”*Hiljan päätetty pysyvien liiketoimintoryhmien perustaminen on juuri tätä asiakaslähtöistä ajattelua.*”[566] Liiketoimintoryhmien määrittäminen oli vaiheittaista ja niiden kokoonpano ei ollut vielä suinkaan pysyvää, vaikka Blomster niin mainitseekin. Kuluttajatuotteiden vähittäiskauppa oli ambideksterisestä näkökulmasta haastava liiketoiminto erityisesti ajatuksesta kyetä hallitsemaan tuohon ryhmään kohdistuvaa kysyntää. Toisaalta uudenlainen yhteistyön avaaminen tukee myös sitä ajatusta, että kuluttajaliiketoiminnoissakin oltiin aidosti etsimässä uutta suuntaa.

Wärtsilän vuosikertomuksessa 1988 korostettiin kuitenkin kuluttajan pyrkimystä yksilöllisyyteen ja laadukkuuteen. Samalla korostettiin sitä, että niin Arabia kuin Rörstrandkin itsenäisinä tuotemerkkeinä olivat panostaneet tuotemielikuvan uudistamiseen aikaisempaa moni-ilmeisemmäksi. Tuotekehitykseen ja mielikuvaan satsattiin erityisesti sisustus- ja lahjaesineistä koostuvan Arabian Pro Arte -kokoelmalla, jossa korostui kuluttajien toiveiden mukaisesti yksilöllisyys. Panostus yksilöllisyyteen puolestaan näkyi taiteilijoiden ohjauksessa käsityömenetelmin tapahtuvaan valmistukseen. Pro Arte saikin ilmeisesti myönteistä huomiota, sillä Designorin talousjohtaja Björn Chydeniuksen kirjoituksessa korostetaan kokoelmalle asetettujen kaupallisten ja yrityskuvallisten tavoitteiden saavuttamista.[567] Pro Artesta puhuttiin ”uutena Arabiana” ja sen yhteydessä korostettiin kokeilullisuutta ja yksilöllisyyttä, jotka olivat hävinneet lähes kokonaan tehtaan tuotannosta. Avatessaan Pro Arte -näyttelyä Arabialla huhtikuussa 1988 Blomster korosti taiteilijoiden tahtoa ja tarvetta luoda esineitä, joita teollinen joukkotuotanto ei rajoita.[568] Strategiassa Pro Arte kuitenkin jatkoi ainakin henkisesti vanhan Arabian taideosaston henkeä. Sen tuotteiden määrittelyssä puhutaan käsityömäisistä korkean esteettisen sisällön International- ja/tai liikelahjatuotteista. Ambideksterisesti kiinnostavaa on kuitenkin se, että Pro Artesta tehtiin eräänlainen eksploratiivinen koelaboratorio, jossa tavoiteltiin ”*järjestelmällistä ideoiden testausta, mahdollisuus siirtää idea joukkotuotantoon*”.[569]

Suurkeittiösektorilla valikoiman laajentamiseen pyrittiin suunnitelmilla hankkia esimerkiksi lasituotteita muilta tehtailta, nopealla yksilöllistämisellä ja ”kertakäyttöposliinilla”. Ulkoisesti panostuksissa viitattiin tietopohjaiseen

[564] Saviseppo 4/1987, 3, Harry Blomster: *Suuria muutoksia*.
[565] Kuluttajan hallinnan ja manageroinnin paradigma murtuu viimeistään 1990-luvulla, kun Yiannis Gabriel ja Tim Lang julkaisivat teoksensa *The Unmanageable Consumer* (1995).
[566] Saviseppo 4/1987, 3, Harry Blomster: *Suuria muutoksia*. Vrt. seuraava luku liiketoimintoryhmistä.
[567] Oy Wärtsilä Ab, Vuosikertomus 1988, 20.
[568] Saviseppo 2/1988, 10–11, Marjatta Pauloff: *Pro Arte Arabia – yhteistyön vahva näyttö*.
[569] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, Orig., *Alustus. Tuotevalikoiman leveys, liite 1 Tuoteilme*, 16.5.1988.

uusien projektien lanseeraamiseen, tukkuportaan osaomistusjärjestelyyn, uudenlaisiin toimintamuotoihin (esim. leasing-toimintaan), markkinatutkimuksen tehostamiseen ja varaosaliiketoimintaan. Vastaavanlaisia suunnitelmia oli myös yrityslahjasektorilla, josta oli jo aikaisemmin toivottu kehittyvää liiketoimintaa. Sisäisissä rakenteissa yrityslahjasektorin uudistamisvaatimuksia oli asiakaspalvelun kehittämisessä, Arabian ja Nuutajärven organisaatioiden yhdistämisessä ja investoinnissa markkinatutkimukseen. Ulkoisen toteuttamisen osalta esitettiin käytännön toimenpiteinä muiden muassa postimyyntiyrityksen ostamista, syvempää yhteistyötä tukkuportaan kanssa ja kantaasiakasetuja.[570] Tässä vaiheessa strategian yhtenä kulmakivenä erityisesti myynnissä näyttää nousevan vahvemmin esiin kokonaisuus, jossa pyritään laajempaan yhteistoimintaan muiden yritysten kanssa. Ne osoittavat uudistuvan liiketoimintamallin juurtumista strategiseen suunnitteluun.

WÄRTSILÄSSÄ TOIMIALAJÄRJESTELYITÄ – ARABIAN YHTIÖITTÄMINEN JA LASITEOLLISUUDESSA FUUSIO

Niin tuotevalikoiman uudistaminen, jakeluketju kuin teknologinen kehitys olivat kuitenkin todellisuudessa, strategiapuheen ulkopuolella vaikeasti hallittavia. Tuotantoteknisten vaikeuksien vaikutus koko tuotanto- ja myyntiketjuun oli erityisesti uutuustuotteiden ongelma ja siten myös merkittävä yrityskuvallinen ja maineenhallinnan kysymys. Tuoteuutuuksien valmistustekniikoiden haasteellisuus johti sekä muutoksiin suunnitelmissa että lanseerausten viivästymisiin. Näiden ongelmien ratkaisemiseen suunniteltiin järjestelmää, jossa kehitystyön hallintaan luotiin konkreettinen, vähäriskinen tuoteprojekti. Esitykseen liittyi myös ajatus uutuustuotteen valmistuksen ohjaamisesta yhteen ”valmistusputkeen”, jossa eri vaihteiden toimintaan liittyvät häiriöt minimoitaisiin. Ehdotuksessa tällaiseksi valmistusputkeksi esitettiin ateljeevalmistusta, jossa toimintapuitteet ja investoinnit voidaan pitää pienempinä, liian suuria riskejä vältellen. Kun tuotanto saataisiin toimimaan hallitusti ateljeetasolla, voitaisiin se tarvittaessa siirtää suurtuotantoon.[571] Tuotesuunnittelussa pyrittiin myös vahvistamaan tietotekniikan roolia. Arabian johtoryhmässä käyty keskustelu johti Arabian CAD/CAM-järjestelmän tilannekatsaukseen. Järjestelmän tavoitteena ollut tuoteprojektin kokonaisläpimenoajan nopeuttaminen ja konkreettisten tuoteehdotusten määrän lisääminen olivat tärkeitä tekijöitä valikoiman uudistamisessa ja toisaalta tuotantoketjun, valmistusputken, kehittämisessä.[572]

[570] AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Designor, utvecklingsmöjligheter*, 22.1.1987.
[571] AA, 1984–86, HB, Orig., *Vaikeat tuoteuutuudet, Jory 7.3.85*, 4.3.1985.
[572] AA, 1984–86, HB, Orig., *Selvitys, Cad/Cam Arabiassa*, 13.3.1985. Anna Valtonen on tutkinut CAD-työvälineiden tuloa suomalaisiin yrityksiin. On kiinnostavaa, että myös Arabiassa järjestelmä vahvistui samaan aikaan kuin muuallakin teollisuudessa. Valtosen tutkimuksessa haastatellut muotoilijat kertovat kriittisestäkin suhtautumisesta, vaikka suurteollisuudessa tietokoneiden tulo suunnittelun tueksi nähtiin myönteisenä. Ks. Valtonen, Anna (2004) *The arrival of new tools as a change factor in Finnish industrial design.*

Designor-ryhmän kokonaisuuden hallinta lisäsi myös puhetta muotoilujohtamisesta, joka ei keskittyisi yksinomaan muotoiluun, vaan juuri koko prosessin hallintaan.[573] Sen päätehtäväksi määritettiin tuotteen arvon lisäys (added value). Käytännössä tämä tarkoitti muotokielen, tuotevalikoiman ja tavaramerkin käytön systemaattista valvontaa. Tuotekehitystyön johdonmukaisuutta ja hallintaa pidettiin takeena strategian puitteissa annettujen toimeksiantojen sisällölliselle laadunvarmistukselle ja valitun linja mukaisten tuotepäätösten tekemisiselle. Muotoilujohtajuuden ominaisuuksiin määriteltiin esimerkiksi kyky hallita visioita ja muotoilutajua, tulisieluisuus ja innostavuus sekä realistisuus.[574] Muotoilujohtajuuden ja -johtajan tehtäviin ja ominaisuuksiin liittyvä kuvaus antaa vahvan suunnan innovatiivisuudesta ja tarpeesta hallita myös Rörstrandin mukaantulon aiheuttamaa valikoimallista hajanaisuutta ja toisaalta valikoiman hajanaisuuden avaamaa monipuolisten mahdollisuuksien kokonaisuutta. Muotoiluun yhä vahvemmin panostavan johtajuuden ja johtamisen rinnalla tarvittiin myös perinteisempää johtajuutta ja käytännön päätöksentekoa, joka sovitettiin strategiseen linjaan tuottavuuden parantamisesta muotoilujohtamisen kautta.

Vuoden 1986 aikana käynnistettiin Arabian toimitilojen vähentäminen. Vaikka tärkein peruste toimitilojen karsimiselle oli jakeluketjun tehostamisessa, varastojen pienentämisessä ja ylipäänsä tuottavuuden parantamisessa, monet tehtaan tilat olivat epäkäytännöllisiä ja jopa vaarallisia. Jo paria vuotta aikaisemmin oli osa tehtaan tiloista siirtynyt Taideteollisen korkeakoulun käyttöön, mikä oli osaltaan keventänyt kustannusrakennetta. Pääoman tuottoasteen (ROI) näkökulmasta rakennuksiin ja maa-alueeseen lähellä Helsingin keskustaa sidottu käyttöomaisuus ei ollut järkevää. Keinona tilanteen parantamiseksi nostettiinkin automatisointia lisäävät tuotantoinvestoinnit, jotka vapauttaisivat varastotilojen tarvetta.[575] Blomster nimitti suunnitteluhanketta leikkisästi *hehtaari kesannolle* -tavoitteeksi. Tiivistäen hankkeen edut olisivat pääoman tuottoasteen paraneminen, varastojen supistuminen ja siten sidotun pääoman väheneminen, kiinteistöjen korjauskustannusten väheneminen ja myös se, että varastojen sisältö saataisiin kiertoon, ei jämähtämään säilytykseen.[576]

Vuonna 1987 päätetty Arabian yhtiöittäminen vuoden 1988 alusta[577] siirsi Arabian jälleen erilleen myös Rörstrandista. Käytännössä tämä tarkoitti myös sitä, että Arabian oli jälleen rakennettava oma, itsenäinen strategiansa. Strategian rakentamisen etuna oli nyt se, että vaikka Wärtsilä omisti yrityksestä 100 prosenttia, myös Rörstrand oli samassa tilanteessa. Vuoden 1987 joulukuussa allekirjoitettiin myös sopimus suomalaisesta lasitehtaiden fuusiosta eli käytännössä uuden lasitehtaan perustamisesta. Sopimuksella Wärtsilä möi

[573] Ks. Gorb (toim.) (1990).
[574] AA, 1984–86, HB, Orig., *Design management. Tehtäväkokonaisuus/Design johto*, 24.2.1986.
[575] Näistä tärkein oli lautastuotannon automatisointi Arabialla. Ks. AA, 1984–86, HB, Orig., *Arabian lautastuotannon automatisointi*, 11.2.1986; AA, 1984–86, HB, Orig., *Arabian lautastuotannon automatisointi – projekti Superlaaka*, 6.3.1986.
[576] Saviseppo 2/1986, 3, Harry Blomster: *Tilojen tiivistäminen*.
[577] Oy Wärtsilä Ab, Vuosikertomus 1987, 20.

Nuutajärven Lasin Ahlström-konserniin kuuluvalle Iittala-Nuutajärvi Oy:lle. Wärtsilä oli Iittalan ja Nuutajärven lasitehtaiden muodostamassa uudessa yhtiössä vähemmistöosakkaana 30 prosentin osuudella.[578] Yrityksistä erityisesti Nuutajärvellä pelättiin, että tehdas lopetetaan yhdistymisen seurauksena. Käytännössä osa keskeistä tuotantoa siirrettiinkin Iittalassa valmistettaviksi (esimerkiksi Mondo- ja Aurora-lasistot).[579] Nuutajärven lisäksi uuteen yhtiöön kuuluivat myös Humppilan Lasi ja Napapiirin Lasi, jotka olivat olleet Wärtsilän omistuksessa vuodesta 1986 alkaen. Tehtaiden välinen työnjako säilyi pääosin ennallaan, vaikka osittain sitä selkiytettiinkin Iittalan ja Nuutajärven välillä siten, että käyttölasin valmistus keskitettiin Iittalaan ja taide- ja värilasin sekä erikoistuotteiden valmistus Nuutajärvelle. Yhdistymisestä tiedottaminen rakentui perinteisen toimialarationalisoinnin retoriikalle, jossa korostettiin yksittäisen yrityksen heikkoja kasvumahdollisuuksia kotimarkkinoilla, vientipanostusten kalleutta ja niitä yhdistävää kilpailevan halpatuonnin kasvua. Yhdessä vahvuudet korostuisivat niin kotimarkkinoilla kuin viennissäkin.[580] Helsingin Sanomien haastattelema Christian Andersson kertoi, että lasitehtaat olivat liian pieniä yksiköitä, minkä vuoksi Wärtsilä ”*siirtyi lasituotannossa taka-alalle*”. Helsingin Sanomien mukaan uuden yrityksen osuus kotimaisesta tuotannosta oli 75–80 prosenttia, tuontilasin osuus koko myynnistä oli noin kolmannes.[581]Arabia oli siis pitkästä aikaa kotimarkkinoilla itsenäinen, vaikka lasiteollisuus olikin vielä vähemmistöosuutena mukana Wärtsilän Designor-ryhmässä.

Toisaalta Designor-ryhmässä oli Wärtsilän omistuksessa myös Rörstrand-Gustavsberg, jossa tehtaiden toimintaa kehitettiin itsenäisinä yhteisesti hyväksytyn *ryhmästrategian* mukaisesti.[582] Kokonaisuuden kannalta Designor-ryhmän kutistuminen kahteen itsenäiseen yritykseen oli uusi ja strategisesti haastava. Lisäksi useaan otteeseen nostettiin esiin Wärtsilän rooli. Wärtsilässä lähinnä Arabian toimesta käyty selvitystyö yritysten yhdistymisestä ja siihen liittyvistä toimenpiteistä ja odotuksista on kaksikätisyyden näkökulmasta kiinnostava. Suurimpana haasteena tuottavuuden parantamisen ja kannattavuuden kannalta oli kahden entisen kilpailijan välinen tavaramerkkipolitiikka ja ylipäänsä synergian hakeminen yhdistymisestä. Käytännössä tärkein suunnittelutyö fuusion yhteydessä oli tuotevalikoimasta päättäminen, jossa Gustavsbergin katsottiin tuovan Rörstrandin laadukkaamman tuotannon rinnalle erityistä osaamista käsityöstä, taiteellisuudesta, funktionaalisuudesta ja

[578] Oy Wärtsilä Ab, Vuosikertomus 1987, 20.
[579] SLA, tiedottaja Juha Honkasalon haastattelu 28.2.2006, haastattelija Kaisa Koivisto.
[580] Ks. myös Humppilan lasitehtaan siirtyminen uuden yrityksen omistukseen: Kauppalehti 27.10.1987 ”*Humppila ja Nuutajärvi Ahlströmille*”. Humppila oli ollut kroonisissa taloudellisissa vaikeuksissa ilmeisesti jo vuosikaudet ennen sen siirtymistä Wärtsilän omistukseen vuonna 1986. Alkuvuodesta 1985 Wärtsilä ja Arabia eivät osoittaneet kiinnostusta Humppilan omistukseen. AA, 1984–86, HB, Orig., *Muistiinpanoja, Jack Vilppula, Humppila*, 4.3.1985.
[581] Helsingin Sanomat 27.10.1987. ”*Pienet lasitehtaat yhteen vuodenvaihteessa. Wärtsilä vetäytyy vähemmistöosakkaaksi.*”
[582] Oy Wärtsilä Ab, Vuosikertomus 1987, 20.

osuustoiminnallisuudesta erityisesti suurkeittiökauppaan ja osuustoimintakanavien hyödyntämiseen.[583] Arabian tehtaanjohtaja Blomsterin omassa pohjaehdotuksessa Gustavsbergin tulevaisuus näyttäytyy huomattavasti yhteistyössä laadittua esitystä synkemmältä, mutta toisaalta myös tuotevalikoiman näkökulmasta tarkkaan harkitulta. Vaikka Blomster näki Gustavsbergin roolin kapeana ja vain muutamiin tuotteisiin keskittyneenä minimiresurssien varassa toimivana yksikkönä, hän tunnisti yrityksen vahvuudet erityisesti luuposliinissa, suurasiakkaissa ja muutamissa yksittäisissä tuotteissa. Synergian osalta Blomster esitti myös, että osa tuotevalikoimasta voitaisiin tuottaa Arabian tehtaalla Helsingissä.[584] Ruotsalaisen fuusion taustalla on koko ajan muistettava se, että Wärtsilä sai sen myötä käytännössä koko ruotsalaisen kulutustavaratuotantoon keskittyvän posliiniteollisuuden omistukseensa. Käytännössä tämä tarkoitti suurta haastetta myös Arabian omalle toiminnalle, jolla oli heikko kannattavuus koti- ja vientimarkkinoilla. Käytännössä tätä hanketta ei kuitenkaan voi pitää kovin vahvana kansainvälistymispyrkimyksenä, sillä Arabian suhteessa Rörstrandiin oli jo pitkään puhuttu kotimarkkinoista. Lisäksi Arabian ja Rörstrandin välillä oli jo saatu aikaan ratkaisuja tuotevalikoimasta ja myös tuotannollisesta synergiasta.

Ennen Rörstrand-Gustavsbergin luomista Rörstrandilla oli toteutettu liiketoimintojen purkaminen pienempiin ja hallittavampiin osiin, lopetettu fajanssin valmistus ja vähennetty tuotevalikoimaa.[585] Osana tätä vaihetta myös Arabian globaalin tason kilpailija-analyysien laatu parani, sillä Blomster toteaa suomalaisille asiakkaille tekemässään esityksessä: ”*Arabian sijoittuminen maailman posliinikartalle*”, ”*Arabia on päättänyt pärjätä*”. Keinoksi pärjäämiseen toimitusjohtaja Blomster lisää: ”*Panostamme enemmän kuin kilpailijamme. Uskomme siihen mitä teemme. Tulemme pärjäämään*.”[586] Blomster kuvasi myös Arabian pitkään historiaan viittaavaa mahdollisuutta ja kykyä toimia markkinoilla aitoa kaksikätistä strategiasta ajattelua heijastavassa tiivistyksessään: ”*Tunnemme kohtuullisen hyvin heikkoutemme ja mahdollisuutemme, jokaisen uuden toimenpiteen tulee omalta osaltaan parantaa näiltä osin asemaamme*.”[587] Panostus kilpailukykyyn rakentui pääasiassa tuotevalikoiman uudistamisen, jakeluketjun hallinnan ja myös teknologisen kehityksen varaan.

Arabian toimitusjohtaja Harry Blomster kirjoitti Saviseppo-henkilöstölehteen vuoden 1988 lopulla pääkirjoituksen, joka oli otsikoitu ”*Omillamme toimeen*”. Wärtsilästä irrotettu, itsenäinen Arabia asetti myös uuden haasteen johtajalle, joka oli toki jo nähnyt monenlaisia muutoksia tehtaan/yrityksen asemassa. Nyt kuitenkin kansainväliset markkinat olivat voimakkaassa muu-

[583] AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Utredning. Samarbetet Gustavsberg-Rörstrand*, 4.5.1987. Selvitys oli laadittu yhteistyössä ruotsalaisen osapuolen kanssa.
[584] AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Förslag. Fortsättningen med Gustavsberg*, 2.5.1987.
[585] Saviseppo 4/1987, 3, Harry Blomster: *Suuria muutoksia*.
[586] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, Orig., *Arabian sijoittuminen maailman posliinikartalle*, 25.5.1988.
[587] Saviseppo 4/1987, 3, Harry Blomster: *Suuria muutoksia*.

toksessa ja Wärtsilän tilanne oli selvästi muuttumassa vakavammaksi Meriteollisuuden[588] vaikeuksien kasaantuessa. Yhtiöittäminen ei ilmiselvästi ollut toimitusjohtajan näkökulmasta pelkästään tervetullut toimenpide, koska taloudellisesti Arabia velkaantui yhtiöittämisestä aiheutuneiden kustannusten seurauksena raskaasti. Erityisesti huolenaiheeksi nousivat uudet investoinnit, koska kustannusrakenne oli raskas ja henkilöstöpainotteinen. Inflaatiota suurempi kuluttajahintojen nostaminen oli myös lyhyellä tähtäimellä vaikeaa. Kannattavaan liiketoimintaan oli Blomsterilla ainoastaan yksi viesti: "*... kustannuksia täytyy jatkuvasti pystyä suhteessa pienentämään, samalla panostuksella on saatava enemmän aikaan*". Jälleen kerran oltiin siis myös laatukysymysten äärellä. Virheellisten tuotteiden vähentäminen ja karsiminen siinä jalostuksen vaiheessa, jossa virhe on havaittu, oli välttämätöntä. Toinen kustannussäästöjen lähde oli Wärtsilälle maksettavat tilavuokrat, minkä vuoksi erityisesti logistiikan parantaminen oli tavoiteltavaa. Strategisesti kiinnostavinta oli kuitenkin Blomsterin esittämä keino tuottojen lisäämiseen: tuoteuutuudet voidaan hinnoitella vapaammin ja korkeammalle lähtöhintatasolle.[589] Käytössä olevien tilojen vähentämisestä näyttää tulleen ainakin henkilöstölle suunnatun viestinnän näkökulmasta tärkein kustannussäästö. Toisaalta tilasäästöt olivat strategisesti merkittävä tuotannollinen peruste välivarastoinnin vähentämiseksi, tuotteiden läpivirtauksen nopeuttamiseksi ja toimitusluotettavuuden parantamiseksi. Blomster määrittelee uutta tilastrategiaa: "*Meille paras välivarasto on siis kaupan oma varasto.*"[590]

6.2 LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSEEN SOPEUTUMINEN

Strategian uudistamiseen liittyvä huoli tuotteiden menekistä perustui laajasti ymmärrettyyn ympäristö- ja kilpailuanalyysiin 1980-luvun lopun muuttuvasta kulutusyhteiskunnasta. Lasi- ja posliinituotteiden markkinoiden kasvu oli pysähtynyt ja kuluttajien ostovoima näytti suuntautuvat vaatetukseen, turismiin ja kotielektroniikkaan.[591] Arabian tuotteiden jakelun kannalta kaupan rakenne oli hajaantunut, kun keskusliikkeet olivat menettäneet otettaan. Myös työvoiman saatavuus oli vaikeutunut.[592] Strategiatutkimuksen näkökulmasta

[588] Meriteollisuuden osuus Wärtsilä-konsernin liikevaihdosta vuonna 1988 yli 45 prosenttia. Oy Wärtsilä Ab, Vuosikertomus 1988.
[589] Saviseppo 4/1988, 3.
[590] Saviseppo 1/1989, 3.
[591] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, Orig., *Alustus. Tuotevalikoiman leveys*, 16.5.1988. Roos ja Rahkonen (1985, 262, 268) ovat analysoidessaan 1980-luvun "uuden keskiluokan" syntyä todenneet, että yleinen kulutuksen trendi suuntautui kestokulutushyödykkeisiin, kuten auto, astianpesukone, video ja kotitietokone sekä matkailu. Ajalle leimallisesti he näkivät kuitenkin koulutuksen kulutusta tärkeämpänä keskiluokkaisuuden symbolina vrt. Mäkelä, Klaus (1985) Kultuurisen muuntelun yhteisöllinen rakenne Suomessa, *Sosiologia* 22 (4), 247–260. Roos ja Rahkonen yhdistävät keskiluokkaisuuteen (*petty bourgeois way of life*) perheen yhteiset viikonloppuateriat liinoineen, kynttilöineen ja nautintoineen. Arabialla tämä segmentoitiin *pöydän kattamiseen*.
[592] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, Orig., *Alustus. Tuotevalikoiman leveys*, 16.5.1988.

Blomsterin esittämät näkemykset tuotevalikoimasta liittyvät suomalaisessa yhteiskunnassa poikkeukselliseen tilanteeseen, 1980-luvun lopun vuosiin, jolloin talouden kasvu oli ennennäkemättömän nopeaa. Analyysissä tehdyt strategisen suunnittelun johtopäätöksiä, jotka olivat linjauksina kiinnostavia ja pitkällä aikavälillä merkittäviä niiden ad hoc -henkisyydestä huolimatta. Nämä linjaukset liittyvät erityisesti asiakkuuden ymmärtämisen kehittymiseen ja sen kautta tuotevalikoiman rakentamiseen niin, että se vastasi myös tuottavuuden kasvuun liittyviä odotuksia. Tältä osin Arabia seuraa liiketoimintatutkimuksen, erityisesti suhdemarkkinoinnin näkemyksiä asiakassuhteen vuorovaikutuksellisuudesta.[593]

Jo vuonna 1986 yrityssuunnittelussa tavoiteltiin strategista linjausta, jossa 1980-luvun alusta toteutettu liiketoimintapohjainen uudistus ulotettaisiin pidemmällä aikavälillä koskemaan koko organisaatiota. Lyhyen tähtäimen kannattavuus- ja kilpailukykytavoitteiden takia perusorganisaatio päätettiin kuitenkin säilyttää, mutta samalla varmistaa erillisresurssien saatavuus liiketoiminnoille. Lisäksi tuotekehityksessä pitäydyttiin Suomen ja pohjoismaisten lähimarkkinoiden kohdalla edelleen monen erilaisen makusuunnan tyydyttämisessä. Kodin käyttötavaroiden sekä lahja- ja koristetavaroiden kohdalla liiketoiminnot päätettiin kuitenkin yhdistää. Samalla otettiin käyttöön kolmijakoinen, kohdekuluttajapohjainen uudistus, jossa tuotesuunnittelun lähtökohtana oli joko nuorekas, perinteinen tai vientiasiakas. Uusien liikeideoiden käsittelyssä siirryttiin kehitysprojekteihin, joissa projektin johtajan valtuuksiin kuuluivat annettujen raamien puitteissa tuote-, hinnoittelu- ja markkinointipäätökset. Laajemmilla valtuuksilla pyrittiin avartamaan ajattelua perinteisten jakelukanavien ja toimintamallien ulkopuolelle. Merkkimielikuvan ja valikoiman ilmeen johdonmukaisuus kuitenkin varmistettiin yhä perusorganisaatiossa.[594] Vastuun siirtäminen organisaatiossa alaspäin oli pyrkimys ketteryyden ja nopeuden lisäämiseen tuotepäätöksissä. Vaikka se olikin vahva, eksploratiivinen strategiaa koskeva päätös, se sisälsi myös riskejä, joihin ”keskusjohtoisessa” organisaatiossa ei ollut totuttu.

Tuotekehityksessä käynnistettiin vuonna 1987 koko Arabian tasolla tuoteilmeen uudistamiseen tähdännyt hanke, jota alettiin seuraavana vuonna toteuttaa uudistetun liiketoiminto-organisaation kautta. Tavoitteena oli kilpailukykyinen, ajankohtainen tuoteilme, johon pyrittiin jälleen kerran selkeyttämällä tuotekehitysprosessia ja uutuusprojektien hallittavuutta. Tuotekehitykseen tuotiin myös pidemmän tähtäimen suunnitelmallisuutta tuotekehitysohjelmalla, joka kattoi vuodet 1988–90. Osana tätä ohjelmaa oli jo edellä mainittu Pro Arte -kokoelma.[595] Kokoavana teemana oli myönteinen erottuminen kilpailijoista. Tähän pyrittiin omalla vahvalla tuotekehityksellä, merkkitavara-ajattelulla ja kilpailijoista poikkeavalla valmistusprosessilla ja

[593] Suomessa käynnistyi Christian Grönroosin johdolla 1980-luvun alussa palvelujen markkinoinnin ja erityisesti suhdemarkkinoinnin teorioiden soveltaminen tutkimukseen ja opetukseen. Esimerkiksi Grönroos, Christian, & Ikonen, Pirkko (1981) *Palvelujen markkinointi*; Autio, M. Autio, J. & Kylkilahti (2018).
[594] AA, 1984–86, HB, Orig., *Yrityssuunnittelu 1986*, 30.5.1986; *Yrityssuunnittelu 1986*, 3.6.1986.
[595] Saviseppo 1/1988, 8, *Viime vuoden toiminta ja tämän vuoden tavoitteet pähkinänkuoressa*.

sen kautta erilaisella tuoteilmeellä. Jo aikaisemmin käsitellyt tuotteiden jakeluun liittyvät ongelmat yritettiin ratkaista pyrkimällä mahdollisimman suureen riippumattomuuteen yksittäisistä jakeluteistä. Kolmas uusi linjaus liittyi työvoiman rekrytointiin ja työvoimasidonnaisuuden vähentämiseen automaation, palveluiden oston ja alihankinnan avulla. Jakeluteiden kehittämiseen liittyvät kysymykset ovat ambideksterisen strategian kehittämisen kannalta tässä kehitysohjelmassa kiinnostavimpia. Kehittämistyö taas oli käynnistetty osana liiketoimintapohjaista organisaatiouudistusta. Liiketoimintojen tehtäviksi määriteltiin kilpailutilanteen seuranta, liiketoiminnon strateginen kehittäminen, joka määritettiin liikeideaksi, tavoitteiden asettaminen ja seuranta, tuotekehityksen ohjaaminen sekä ulkoinen ja sisäinen tiedotus.[596]

Uuden matriisin mukaisten liiketoimintoryhmien vastuulla olevassa tuotevalikoiman kehittämisessä jakelukanavat alettiin suunnitella kohderyhmittäin. Tämä tarkoitti asiakkaan ja jakelutien tarpeiden pohjalta tapahtuvaa tuotekehitystä. Koska eri liiketoimintaryhmillä, kohderyhmillä ja asiakkailla oli erilaisia tarpeita, uhkakuvana oli markkinoitavan kokonaisvalikoiman lisääntyminen, mikä saattaisi johtaa tuotantokapasiteetin rajojen ylittymiseen ja muihin ongelmiin, kuten toimitusaikojen venymiseen, sidotun pääoman kasvuun ja valmistuksen tehokkuuteen.[597] Tässä yhteydessä korostettiin muotoilujohtamisen merkitystä. Tosin Wärtsilällä design managementin tulkinta oli suhteellisen suppea. Sen tehtäväksi nähtiin *"...valvoa tavaramerkin esilläolon johdonmukaisuutta ja sitoa yhteen eri liiketoimintojen visuaalinen ilme."*[598]

Kun Designor-ryhmän uudelta muotoilujohtajalta Esa Kolehmaiselta oli tiedusteltu vuonna 1986 design managementin määritelmää, hän liitti siihen lähinnä tavaramerkin kautta välittyvän yrityskuvan[599], tuotteesta saatavaan mielikuvaan liittyen myös pakkaukset ja painotuotteet. Hänen määritelmästään voi tosin lukea jonkinlaista käsitteellistä laajentumista, kun hän kuvasi muotoilujohtamista myönteisen ilmaston luomisena muotoilijoiden työn onnistumiselle yrityksen sisällä ja ulkopuolella.[600] Muotoilujohtamiseen ei ainakaan vuosikertomuksessa ja Kolehmaisen haastattelussa esitettyjen määritelmien perusteella liitetty varsinaista muotoilullista johtamista. Tosin yhden puheenvuoren perusteella voi myös ajatella, että muotoilujohtajan toimenkuvaan liittyi jo määritelmällisesti myös muotoilulla johtaminen, ja Kolehmaisen mainitsemat asiakohdat pikemminkin kertovat siitä osasta liiketoimintaa, mikä ei hänen mielestään ollut riittävän kehittynyttä muotoilullisen, design managementin näkökulmasta.

Ajatuksena edellä käsitelty tuotevalikoimaan vaikuttava, jakelun tehokkuuteen ja asiakaslähtöisyyteen perustuva järjestelmä oli uusi Arabiassa. Uudenlaista logistista ajattelua ei kuitenkaan sellaisenaan pidetty toimivana,

[596] Saviseppo, Huhtikuu-89, 12, *Liiketoimintojen sisäänajo*.
[597] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, Orig., *Alustus. Tuotevalikoiman leveys*, 16.5.1988.
[598] Oy Wärtsilä Ab, Vuosikertomus 1988, 20.
[599] Vrt. Poikolainen, Liisa (1994) 22. Vaihtoehtoiseksi käännökseksi design managementille oli ehdotettu yrityskuvajohtamista, jolla heijasteltiin yrityskuvatavoitteiden toteutumista.
[600] Saviseppo 4/1986, 17, *Lähikuvassa Esa Kolehmainen – Designor-ryhmän uusi muotoilujohtaja*.

vaan tuotevalikoiman suunnittelussa oli lyötävä lukkoon tuote- ja markkinapäätösten periaatteet ja niiden avulla vahvistaa tuotepolitiikkaa. Jakelujärjestelmän toimintaan rakentuvan tuotannon toteuttamiseen nähtiin kolme vaihtoehtoa. Ensimmäinen oli ekspansiivinen, jossa sekä tuotantokoneisto että valmistus kehitetään vastaamaan liiketoimintaryhmien kasvaneita tarpeita. Toisessa vaihtoehdossa karsittaisiin liiketoimintoja ja tuotevalikoimaa vastaamaan nykytilaa ja lähitulevaisuuden resursseja. Kolmas tie oli autoteollisuudesta mallia ottanut oman valmistuksen ja alihankinnan yhdistelmä. Jakeluteiden valintaa ja toisaalta tuotannon sovittamista liiketoimintayksiköiden tarpeiden mukaan vaikeutti myös se, että omien jakelukanavien lisääminen (suoramarkkinointi, oman kehittäminen ja suurtaloustuotannon lisääminen) olivat eturistiriidassa keskusliikkeiden tavoitteiden kanssa.[601]

Tuoteilmeen erilaisuus ja siten tuotannon erilaiset tarpeet jakautuivat kuuden liiketoimintaryhmän (vienti, kenttämyynti, suurkulutus, liikelahjat, Direct Marketing ja taide/Pro Arte) kesken. Tuoteilmeen rajoitteeksi määritettiin Arabian oman valmistuksen asettamat raamit. Vientikohteena olivat alan erikoisliikkeet, joihin tuotteiden tuli olla ilmeeltään kansainvälisesti ajankohtaisia, mielenkiintoisia ja myönteisesti kilpailijoista poikkeavia. Lisäksi tavoitteena oli viedä niin sanottuja täysleveitä astiastoja ja sisustussarjoja. Valikoimaa kutsuttiin nimellä ”*International*”. Kotimainen kenttämyynti kanavoituisi yhä keskusliikkeiden kautta, muita ketjuja ja muita kanavia hyödyntäen. Vientivalikoimasta poiketen kotimaisessa tuoteilmeessä korostettiin leveyttä ja monia makusuuntia, kuitenkin niin, että astiastot olisivat valikoimaltaan kapeita ja niihin sisältyy jonkin verran tukituotteita (esim. puisia alusia), ruuanvalmistusesineitä sekä laaja lahjatavaravalikoima. Vain suurissa ”paraatimyymälöissä” hyödynnettäisiin kansainvälisen valikoiman leveyttä. Suurkulutuksessa pitäydyttiin kapeahkoissa astiastoissa ja tarjoiluesineissä, joiden myynnissä kuitenkin tarjottiin yksilöllistä moni-ilmeisyyttä, saatavuustakuuta ja toiminnallisuutta. Myös liikelahjatarjonta rakennettiin pääosin muun valikoiman varaan, joskin koristeilla voitaisiin tarjota yksilöllisyyttä. Suoramarkkinoinnissa (Direct Marketing) puhutaan myös ensimmäistä kertaa vahvasti keräilysarjoista ja astiastojen laajennettavuudesta. Kokonaisvalikoimaa haluttiin eriyttää niin vienti- kuin kenttämyynnistä ja suunnata se suoraan, tietynlaiseen tunnettuun asiakasmakuun.[602]

Strategiapuheessa oli siis siirtymää pois tavoitellusta valikoiman laajuudesta ja myös tuoteilmevalikoima oli täynnä kyseenalaisia riskejä: leveä tuoteilme kapeilla astiastoilla vaati edelleenkin useiden eri astiastojen erityisosaamista, mikä puolestaan lisäsi riskiä laatuongelmiin ja suureen hävikkiin. Valmistuksen mallien rivimäärän eli erilaisten tuotteiden lukumäärä oli kasvanut vuoden 1984 407:stä 447:ään vuonna 1987 ja sen odotettiin kasvavan 488:aan seuraavana vuonna 1988. Kotimaan hinnastossa rivimäärä oli noussut 840:stä 1184:ään samassa ajassa ja ennuste vuodelle 1988 oli 1316,

[601] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, Orig., *Alustus. Tuotevalikoiman leveys*, 16.5.1988.
[602] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, Orig., *Alustus. Tuotevalikoiman leveys, liite 1 Tuoteilme*, 16.5.1988.

kun mukaan otetaan myös Pro Arte -tuotteet ja muut erikoistuotteet. Hinnaston tuotemäärissä olivat tosin mukana myös ulkopuolelta ostetut tuotteet esimerkiksi alihankintana tuotetut puuesineet.[603] Erityisesti vientitavoitteiden osalta kasvua haettiin myynnin ja tuotevalikoimankin volyymillä.

Designor-divisioonan strategisten linjausten uudistamisessa jatkettiin pitkälti samoilla linjoilla kuin edellisenä vuonna 1987 tehdyissä uudistuksissa. Vuoden 1988 yrityssuunnittelussa päälinjana olikin toimintastrategian syventäminen. 1980-luvun lopulla strategisen suunnittelun edessä oli kuitenkin uudenlaisia ja ennen näkemättömiä ongelmia. Suomen taloushistoriassa poikkeuksellinen täystyöllisyyden nousukausi haastoi yrityksen kehittämisen, koska työvoimaa ei ollut saatavilla riittävästi tärkeimmällä tuotantopaikkakunnalla Helsingissä ja lyhyellä aikavälillä Arabian tuotanto oli sidottu oman tehtaan resursseihin. Myös kauppa oli edelleen kiihtyvässä muutoksessa, minkä vuoksi Arabia oli ainakin oman strategiapohjatyönsä perusteella menettämässä otettaan tuotteiden tärkeimmästä jakelukanavasta keskusliikkeistä.[604] Tässä tilanteessa näyttääkin siltä, että eksploitatiivinen, osaamista korostava strateginen suunnittelu olisi ollut tulossa tiensä päähän, kun tuotanto ei kyennyt vastaamaan kysyntään ja keskusliikkeiden kautta tapahtuva jakelu oli karkaamassa Arabian käsistä. Kuten aikaisemmin on esitetty, monipuolistuvaan kysyntään ja toisaalta jakelun hajautumiseen haettiinkin strategisessa suunnittelussa eksploratiivisia ratkaisuja, joiden toteuttamista puolestaan vaikeuttivat juuri edellä mainitut tuotannon ja jakelun ongelmat. Tuotevalikoiman kehittämistä taas vaikeutti tilanne, jossa valikoima uudenlaisen liiketoimintovetoisen organisaation takia oli entisestään levenemässä, vaikka resurssit niin osaamisen kuin tuotannon osalta olivat päinvastoin kaventumassa.

TUOTEARVONVALIKOIMAN UUDISTAMISESSA

Eksploratiivisuutta haettiin vuoden 1989 strategisen suunnittelun yhteenvedossa kuudesta teemasta, joissa pyrittiin tuotannon ja jakelun uudistamiseen. Ensimmäisenä päädyttiin kannattavuuden parantamiseen kilpailijoista erottautumalla. Erottautumista tavoiteltiin nopealla, tarvelähtöisellä tuotekehityksellä, poikkeavalla valmistusprosessilla, jonka tuloksena tuotteille saadaan erilainen ulkonäkö, ja lisäksi strategiassa sanoiksi puettuna myös muotoilujohtamisella. Toinen tavoite oli luoda lyhyempi jakeluketju, jolla tullaan riippumattomammaksi aikaisemmista jakelukanavista. Kolmanneksi korostettiin kannattavuustavoitteiden saavuttamista keskittymällä kuhunkin asiakasryhmään erikseen eri jakelukanavissa uudistetun liiketoiminta-alueorganisaation kautta, viemällä vertikaalista integraatiota eteenpäin. Kolmessa seuraavassa tavoitteessa pyrittiin myös eksploratiivisuuteen. Näistä ensimmäisenä nostet-

[603] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, Orig., *Alustus. Tuotevalikoiman leveys, liite 2 Arabian valikoima: hinnaston rivimäärä*, 23.9.1987.
[604] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, Orig., *Strategisammandrag*, 19.5.1988.

tiin työvoiman käytön tehostaminen pyrkimällä säilyttämään rekrytoitu työvoima, koneellistumisasteen kohottaminen ja täys- ja puolivalmisteiden ostaminen ulkopuolelta. Toisena tavoiteltiin innovaatio- ja uudistumiskyvyn parantamista, eli siis käytännössä eksploratiivisen strategian kehittämistä työtapaa muuttamalla, markkinoimalla ja teknologisella kehityksellä. Viimeinen tavoite oli parantaa valmiuksia laajemman rahoitusrakenteen turvaamiseksi parantamalla yrityskuvaa, *corporate imegea*.[605] Kaksikätisyyden tunnusmerkit toteutuvat periaatteessa ensimmäistä kertaa näin yksityiskohtaisesta vuoden 1988 suunnittelun yhteydessä. Osaaminen on siirretty taka-alalle, tai ainakaan sitä ei tarvinnut korostaa. Sen sijaan strategian tavoitteellisuudessa on löydetty keinoja juuri suurimpien kasvun esteiden poistamiseen ja puettu nämä keinot yhteen strategisen suunnittelun yhteenvetoon: tuotekehityksen tarvelähtöisyys (vs. jatkuva tuotekehitys), lyhyet jakelukanavat (vs. tukkukaupan kautta tapahtuva hidas, moniportainen kierto), asiakasryhmien huomioiminen vertikaalisen integraation kautta sekä tarjoamalla resursseja niin tuotantoon kuin markkinointiinkin innovatiivista uudistamista edistämällä.

Tärkeimmäksi strategiseksi suunnaksi nostetaan kuitenkin tuotekehityspolitiikan uudistaminen ja tuotevalikoiman laajuudesta päättäminen yhdessä tuotteiden hankintaa koskevan päätöksenteon kanssa (*valmista itse tai osta*). Strategiaa päätettiin käsitellä eri tasoilla työryhmissä ja myös Arabian hallituksessa. Suurimmaksi uhaksi toimitusjohtaja näki tässäkin vaiheessa sen, että uusi asiakaslähtöinen liiketoimintoperusteinen organisaatio saattaisi johtaa hallitsemattomaan valikoiman laajenemiseen, mikä ei lyhyellä tähtäimellä sopinut yhteen tuotantokapasiteetin rajoitteiden kanssa.[606] Tästä valikoiman laajenemisesta olikin merkkejä kuten edellä todettiin . Organisaation kyky ambideksteriseen strategiseen kehittämiseen on luettavissa osana suunnittelua, mutta toisaalta strategiayhteenveto kertoo siitä, että henkisesti 1980-luvun lopun konteksti luo ilmapiirin, jossa eksploitatiivinen, vanhaan osaamiseen tukeutuva, resurssit huomioiva kehitystyö saattoi jäädä talouden nousuhuumassa eksploratiivisuuden jalkoihin. Useissa kaksikätisyyttä koskevissa tutkimuksissa esiin nostettu vaikeus yhdistää näitä kahta toisiinsa realisoituukin jossain määrin Arabian strategisessa suunnittelussa vuonna 1988. Käytännön toiminnassa noudatettiin todennäköisesti yhä lainalaisuuksia, jotka perustuivat organisaation muistiin ja opittuihin toimintatapoihin.

Tuotevalikoimaan kohdistuvien strategisten linjausten läpivieminen ei ollut helppoa. Kesäkuussa 1988 Blomsterin ehdotuksessa keskityttiin erityisesti tuottavuuteen, kustannustehokkuuteen ja tuotearvostuksen lisäämiseen. Erityisen kiinnostavaksi Blomsterin esityksen tekee tuotearvostuksen käsite, jossa rakennetaan uudenaikaista ajattelua tehokkuudesta. Tuotearvo määrittyy oikeaksi tarpeen tyydyttämiseksi, *muotoilulliseksi laaduksi*, omaleimaisuudeksi ja tuoreudeksi, jotka kytkeytyvät merkkimielikuvaan (brändi), saatavuuteen ja markkinoinnin kautta saavutettuun tulokseen. Näillä toteu-

[605] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, Orig., *Strategisammandrag*, 19.5.1988.
[606] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, Orig., *Strategisammandrag*, 19.5.1988.

tuisi se, mitä esityksessä pidetään tärkeimpänä: *”Hyvästä tuotearvosta voidaan saada hyvä hinta*.”[607] Tuotearvon nostaminen keskiöön on selvästi pyrkimys nähdä tuotevalikoiman kokonaisuus eksploratiivisesti, vaikka vallinneet tuotanto-olosuhteet rajoittivatkin muutosta. Esityksen keskeisin sisältö muodostuu sen perustelemisesta ja kehittämisestä, miten tuotanto voidaan eksploitatiivisesti rakentaa pienin uudistuksin tuottavaksi ja kannattavaksi sekä samalla tuotearvoa lisääväksi.[608] Blomsterin esitys kertoo kaksikätisyyden ajatuksesta ja realismista, joka syntyy sekä strategisen ajattelun suuntaamisesta Arabian vuosikymmenten saavutettuihin ja tavoiteltuihin vahvuuksiin sekä niiden yhdistämisestä innovatiivisen määrittelyn kautta uudistavaksi suunnaksi.

Tuotearvon ja siihen liittyvän kehitysmallin vieminen Designor-ryhmän sisäiseen johtokuntaan ja Arabian hallitukselle oli ilmeisesti yllättävä ja vastoin odotuksia, sillä niiden molempien toiveena oli päästä keskustelemaan, millaisilla keinoilla kyetään vähentämään sidottua pääomaa.[609] Blomsterin laatima ehdotus oli rakennettu niin, että kustannusten rajoittaminen lähtee kustannusten kompensoimisesta eli esimerkiksi valmistus- tai hankintakustannusten karsimisesta. Keskeinen ratkaisukeino tuottavuuden nousuun oli keskittyä vahvoihin osaamisalueisiin ja samalla vähentää omaa valmistusta keskeisen osaamisen ulkopuolella. Käytännössä ehdotuksen sisältö oli käyttöesineiden valmistaminen mahdollisimman pienin työvaihein kertapolttotekniikalla, sillä lisäkoristelu ei yleensä lisännyt tuotteen katetta. Lahjaesineissä taas juuri koristelu olisi sen taloudellisen menestyksen tae. Vaikka tavoitteena olikin tuotannon yksinkertaistaminen – käytännössä edelleenkin siis virheellisten tuotteiden lukumäärän minimointi – ainut realistinen mahdollisuus tuoteilmeen kehittämiseen ja valikoiman leventämiseen oli yksinkertainen koristelu, kuten raitamaalaus ja värilasittaminen. Kannattavuutta ja tuotannon suunnittelua vaikeuttaneen 1980-luvun työvoimapulan takia oman valmistuksen kokonaismäärää pyrittiin pitämään entisellä tasolla. Tuotannon rakenteessa volyymituotteissa olisi keskityttävä edellä esitettyyn kertapolttotekniikkaan ja sen kehittämiseen nopealla aikataululla. Lahjatavaratuotannolle ideoitiin myös erillisen ”koristelutehtaan” perustamista. Joidenkin, erikseen määrittelemättömien tuotteiden valmistus oli kuitenkin joka tapauksessa strategisista syistä pidettävä oman tehtaan sisällä. Muiden, ei strategisten tuotteiden osalta kannattavuuden punnitsemisessa voitiin vapaasti arvioida erilaisia valmistusvaihtoehtoja. Ulkopuolisessa valmistuksessa ehdotus tavoitteli pitkäaikaisia hankintasopimuksia, joita voitaisiin vahvistaa osaomistuksella, esim. Posion valutehdas.[610]

Käytännössä Blomsterin ehdotus vahvistaa oletusta ambideksterisestä strategiasta ja organisaatiosta. Se heijastaa strategisen suunnittelun kykyä ottaa huomioon omat heikkoudet ja niiden ylittämiseen tarvittavat toimenpiteet.

[607] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, *Ehdotus, Tuotevalikoiman leveys, oma valmistus/osto*, 17.6.1988.
[608] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, *Ehdotus, Tuotevalikoiman leveys, oma valmistus/osto*, 17.6.1988.
[609] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, *Sidottu pääoma, tuotevalikoiman leveys*, 21.6.1988.
[610] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, *Ehdotus, Tuotevalikoiman leveys, oma valmistus/osto*, 17.6.1988.

Nuo toimenpiteet liittyvät erityisesti tuotevalikoiman leveyden hallintaan oman tuotannon menetelmävalikoimaa yksinkertaistamalla ja lisäämällä lahjaesineissä ulkopuolelta hankittujen tuotantovaiheiden määrää. Myös strategisten, eli pääsääntöisesti itse valmistettavien tuotteiden määrittäminen heijastaa suunnittelun itsevarmuutta ja omavaraisuuden hallittua määrittelyä.

PALVELUASTE – TASAPAINOILUA VARASTON JA HYVÄN TOIMITTAJAMAINEEN VÄLILLÄ

Tuotevalikoimastrategian uudistuksen yhteydessä nostettiin esiin *palveluasteen* käsite, joka yhdistettiin teoreettisemmin kustannusten ja tuottavuuden hallintaan, tai pääoman vähentämiseen, kuten vuoden 1988 aikana asiasta puhuttiin. Palveluasteen mittaaminen perustui 1970-luvun lopulla kehitettyyn toimituskykyseurantaan eli käytännössä toimitusaikojen poikkeamiseen asiakkaalle luvatusta tai asiakkaan toivomasta. Toimituskykyseurannan kohteena oli kaksi hieman erilaista kohdetta: asiakkaan toivoma toimitusaika suhteessa tehtaan vahvistamaan toimitusaikaan ja asiakkaan toivoma toimitusaika suhteessa todelliseen toimitusaikaan.[611] Molemmat mittarit olivat 1980-luvun lopulla laskusuunnassa. Palveluasteen nostaminen osaksi strategista suunnittelupuhetta johtui siitä, että Arabian palveluaste oli heikentynyt ja siihen ei ollut kiinnitetty riittävästi huomiota. Edellä on jo esitetty joitakin toimitusvarmuuden heikentymiseen johtaneita syitä. Valikoiman laajuuden kasvu niin mallimääräisesti kuin hinnastojen sisältämien tuotteiden määrässä oli merkittävä syy toimitusvarmuuden laskuun, sillä jatkuva kasvu oli heikentänyt tuotannon hallittavuutta. Toinen jo sivuttu teema oli tuotantokoneiston hallittavuuden heikkeneminen, kun henkilöstön vähetessä koneiden määrä oli pysynyt samana eikä joustavuutta laitteiston hallintaan ollut tarjolla. Kaksi muuta esiin tuotua tekijää olivat valmistuotevaraston pieneneminen suhteessa toimituksiin ja uutuuksien määrän lisääntyminen huolimatta siitä, että vastaavasti tuotepoistoja ei ollut toteutettu riittävästi. Uutuuksiin liittyvät epävarmuudet olivat myös heikentäneet palveluastetta. Ongelmista vedettiin johtopäätös, jonka mukaan palveluasteen lisääminen edellyttäisi varastojen kasvattamista. Vallinneen nykytilan johtopäätöksenä palveluasteen kohottaminen eli käytännössä siis varastojen kasvattaminen lisäisi myyntiä määrällisesti ja nostaisi myös hintatasoa.[612] Tämä ajatus oli vieras, sillä viimeisen 10 vuoden ajan yhtenä tärkeimmistä strategisista tavoitteista oli ollut varastojen minimoiminen ja siten tuotannollisen logistiikan kehittäminen. Johtopäätöksenä oli siis käytännössä sidotun pääoman vähentämisen vastustaminen, päinvastoin kuin Arabian hallituksen ja Wärtsilän johdon tähtäämä sidotun

[611] 1980-luvun alussa toimitusaikoihin liittyvät ongelmat vaikeuttivat kampanjoiden toteuttamista. Järjestelmän kehittämisestä huolimatta tuolloin pidettiin asiakkaan näkökulmasta tärkeämpänä toimitusvarmuutta kuin toimitusnopeutta. Markkinointia yritettiin suitsia tiukemmin materiaaliohjauksen [hallinnollinen elin] valvontaan, jotta riskit eri markkina-alueiden ja kampanjoiden kanssa voidaan kartoittaa ja suunnitella. AA, GA, 1980, Muistiot ym., *Määräys, Myyntikampanjoiden sovittaminen toimitustilanteen mukaisiksi*, 27.3.1980.
[612] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, *Alustus, Palveluaste*, 5.10.1988.

pääoman pienentäminen. Sidotun pääoman pienentäminen tosin ei monin osin liittynytkään suoraan palveluasteen kehittämisen kannalta ensisijaisiin tavoitteisiin, sillä sekunda, varastot, valikoiman kaventaminen ja tilojen vähentäminen – käytännössä siis kustannusten supistaminen – eivät väistämättä kuuluneet palveluasteen parantamistavoitteisiin.[613] Strategiapuheessa oli siis toisilleen ristiriitaisia tavoitteita, jotka saattoivat johtua konsernitason johdon, Arabian hallituksen ja toisaalta toimeenpanevan johdon erilaisista näkemyksistä siitä, miten tasapaino tuotekehityksen, tuottavuuden ja säästöjen välillä rakentuu.

Palveluasteen kehittämiselle esitettiin tavoitteet, joiden mukaan Arabia on hyvä toimittaja asiakkaan silmissä. Toimituskykykyseurannan mittausta hajautettiinkin asiakaspohjaiseksi, sillä organisaation yleinen taso ei kertonut riittävästi kohderyhmästä. Mittausohjeisto rakennettiin liiketoimintoryhmiin: projektiluonteinen myynti (esimerkiksi liikelahjat), suurkulutus, kotimaan myynti/keskusliikejakelu ja vienti.[614] Projektimyynnissä ja suurtalousmyynnissä palveluastetavoite oli 95 luvatusta aikataulusta. Niiden luonne oli kuitenkin erilainen, sillä projektimyynnin aikajänne oli yleensä lyhyt ja täsmällisyys kriittinen. Suurtalouksilla ei yleensä ollut lyhytjänteistä kysyntää vaan korkean palveluasteen tavoite tähtäsi luotettavuuteen pitkällä aikavälillä. Kotimaan myynti ja keskusliikejakelu sen sijaan sai heikoimman, 80 prosentin palveluastetavoitteen ja maininnan ”*huonoin kohtelu*”, vaikka yhteiskampanjoinnissa ja uutuuslanseerauksissa tavoite olikin 95. Viennissä vastaavat luvut olivat 85 ja 95. Vientikaupan erityistavoitteita olivat toimitustäydellisyys ja täsmällisyys. Tiivistyksenä palveluastetavoitteelle todettiin lisäksi: ”*Tärkeämpää kuin pystyä toimittamaan heti on pitää luvatusta kiinni*.”[615] Tiivistetty analyysi ja siitä vedetyt tavoitteet kertovat siitä, että liiketoiminnan uudistuminen oli varsin pitkällä. Varsinaista muutosta tuotannossa ei ollut tapahtunut, mutta liiketoiminnoittaisen ajattelun eriyttäminen kuvaa liiketoiminnan ymmärryksen sopeutumista ja kehitystä. On tosin vaikea tehdä johtopäätöstä siitä, oliko ajattelu todellakin uudenlaista, vai oliko se ainoastaan strategisen toimintatavan kirjaamista. Selvää on kuitenkin se, että tavoitetaso oli paljon korkeampi kuin tuolloin vallinnut nykytila, jossa palveluaste oli laskusuunnassa ja ero vahvistetun toimitusajan ja toimituksen välillä ajoittain suuri.[616] Kaikesta huolimatta strategiatavoitteiden suunnittelussa todettiin: ”*Arabian imago kunnossa*”.[617]

Strategisen suunnittelun johtopäätöksenä ja ambideksterisen mallin kuvaajana toimivat vuodelle 1989 asetetut päätavoitteet ja painopistealueet. Niissä kuvataan modernia, uudella tavalla toimintansa tuntevaa yritystä. Uusi

[613] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, *Alustus, Palveluaste*, 5.10.1988.
[614] Liiketoimintoryhmiä täsmennettiin jatkuvasti. Vuoden 1989 lopulla ryhmät olivat 1) kuluttajatuotteet jälleenmyyntiin, eli kauppojen kautta tapahtuva myynti kotimaassa ja viennissä, 2) suurkulutustuotteet, 3) asiakastuotteet (B2B) eli liikelahjat ja promootiotuotteet, 4) suoramarkkinointi (Arabia Fantasy) ja 5) Arabian oma vähittäismyynti (Esplanadin myymälä, tehtaanmyymälät ja Wärtsilän henkilöstömyy-mälät); Saviseppo 3/89, 3.
[615] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, *Alustus, Palveluaste*, 5.10.1988.
[616] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, *Alustus, Palveluaste, Liite: Toimituskyky*, 5.10.1988.
[617] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, *Keskeisimmät tavoitteet ja painopisteet*, 10.10.1988.

tapa tarkoittaa tässä yhteydessä sellaista mallia, jossa suhtaudutaan realistisesti siihen, että tavoitteeksi ei oteta kaiken uudistamista, vaan hyväksytään yrityksen heikkoudet ja ongelmat. Toisaalta mallissa yhdistetään ”rohkeita” avauksia realistisen uudistamisen hengessä. Tällainen oli esimerkiksi myynnin ohjauksen kehittämiseen liitetty toteama ”*pyrittävä temppuihin, joilla vähennetään riippuvuutta joulukaudesta*”. Osa keinoista kuitenkin kertoo myös kiristyneestä taloudellisesta tilanteesta ja siitä, että Arabian liiketoiminnalle 1980-luvun nousukausi ei ollut ainoastaan hyväksi: työvoimapula, maksuehtojen kiristyminen, varastojen supistaminen ja ei-kuranttien tuotteiden varastojen arvot vaikuttivat tuottavuuteen negatiivisesti. Palveluastekartoituksesta ja uusista ohjeista huolimatta taloudellinen tilanne oli muuttunut niin, että lopulta luvattuja toimitusaikoja päätettiin pidentää realistisemmiksi, mikä toisaalta saattoi vaikeuttaa markkinatilannetta ja laskea tuotteiden kysyntää. Palveluasteen säilyttäminen korkeana uutuustuotteissa taas heijastaa keskittymistä olennaiseen, kysynnän varmistamiseen niissä tuotteissa, joilla tuolla hetkellä oli suurin markkinapotentiaali.[618]

Tuotekehityksessä, tuotepolitiikassa ja merkkimielikuvan käsittelyyn liittyvässä strategisessa puheessa strategisen suunnan vahvistuminen näkyy selvimmin. Tuotekehityksessä puhutaan projektinhallinnan parantumisesta ja resurssien kuormituslaskennan toimivuudesta sekä cad/cam-järjestelmän laajasta tuotantokäytöstä.[619] Erityisesti uutuustuotteiden kohdalla suunnittelun merkitys tulee esiin, kun puhutaan uutuuksien kitkattomasta siirtämisestä tuotantoon ja samalla tuotannon vastuulle. Lisäksi strategiapuheeseen tuodaan uusi käsite, *suunnittelulaatu*, jolla tarkoitettiin tuotannon osallistumista jo tuotekehittelyvaiheeseen. Tuotepolitiikkaan otettiin myös selkeä linjaus siitä, että omien tuotteiden malli- ja rivimäärien yläraja on saavutettu ja tuotepäätöksien yhteyteen on määriteltävä vastaavasti poistettava tuote. Tämä ei ollut uusi ajatus, vaan siitä oli strategisen suunnittelun yhteydessä puhuttu ja päätösten kautta viedä käytäntöön jo 1970-luvun lopulta alkaen. Alihankintatoimintaa päätettiin nyt myös ensimmäisen kerran yksiselitteisesti lisätä kaikissa vaiheissa pitkäaikaiseen yhteistyöhön perustuen alemman tason ”varttituote”valmistajista täysvalmisteisiin (esim. Myrna-kannu) liiketoimintoryhmittäin. Täysvalmisteita voitiin ostaa oman tuotannon ulkopuolelta myös kapasiteettiongelmien leikkaamiseksi. Vähittäiskaupan tarpeisiin päätetiin myös ostaa astiastoja tukevia korkean katteen tuotteita, joiden muotoilukin saattoi olla oman toiminnan ulkopuolella. Toisaalta täydentävien, itse suunniteltujen tuotteiden tuotanto päätettiin siirtää osittain lisenssivalmistuksen piiriin. Merkkimielikuvan vahvistamista päätettiin tutkia tarkemmin ja siirtää myös tytäryhtiöt yrityskuvan valvonnan piiriin.[620] Merkkimielikuvan parantaminen oli erityisesti vientimarkkinoiden ongelma ja myös kasvun ra-

[618] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, *Päätavoitteet, painopistealueet*, 10.10.1988.
[619] Vuosien 1989–1990 aikana Cad-cam -hanke oli edennyt pilotointivaiheesta käytännön mallintekoon. Tarkempi esittely Arabialla käytössä olleesta Cad-hankkeesta: Saviseppo 2/1988, 6–7, *Todellisuutta tänään. Astiat näyttöpäätteellä.*
[620] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, *Päätavoitteet, painopistealueet*, 10.10.1988.

joite, mitä heijastaa esimerkiksi tiivistys Ranskan tärkeimmissä myyntipisteissä toimineen Solafrancen näkemyksestä Arabian merkkimielikuvasta: *"Arabia asiakkaiden silmissä on nimenä repsahtamaan päin, viime vuosien tuoteuutuudet, nopeat poistot ja toimitusongelmat syynä."*[621] Suunnitteluun rakennettu nopea uudistumisvauhti ja eksploratiivisuus saattoivat aiheuttaa vauhtisokeutta, joka kostautui kysynnän hidastumisena.

Vasta vuoden 1988 lopulla aineistossa esiintyy läpi koko tuotanto-organisaation uutta toimintalinjaa suunnitelleen kehitysohjelman nimi, *Innovoima*-projekti. Tämän hankkeen kestosta ei kuitenkaan ole tietoa. Ei myöskään siitä, miten sitä oli toteutettu ja ketkä sen työssä olivat olleet mukana. Projekti kuitenkin näyttää olleen kattohanke kaikelle edellä esitetylle strategiselle suunnittelulle ja suunnittelun yhtäkkiselle kaksikätisyyttä ilmentävälle suunnalle. Projektityönä toteutetun hankkeen siirto linjaorganisaatioon esitettiin toteutettavaksi käynnissä olleen budjetoinnin ja toiminnansuunnittelun yhteydessä. Pääkohtina hankkeessa olivat työvoiman saanti ja työvoiman pysyvyyden turvaaminen, yhteistyö eri osastojen välillä, uutuustuotteiden parempi läpivienti, laadun parantaminen ja alihankintatoimintojen varmistaminen.[622] Kaikki nämä ovat usein aikaisemminkin esiin tuotuja teemoja, joissa sekä vahvuudet että innovatiivisten ratkaisujen tarve todettiin viimein realistisiksi mahdollisuuksiksi. Arabian hallitus esitti vuoden 1989 budjetin hyväksymisessä nopeasti laadittavaa tulosvarmistusohjelmaa, joka päätettiin arvioida kaikkien edellä mainittujen uudistuksen osalta toteutuvina tuottoina ja kustannussäästöinä. Käynnissä oli siis myös suuri tuotannon järkeistäminen, jossa kustannussäästöjä tavoiteltiin uudistamalla tuotantoa JOT-periaatteiden pohjalta, josta koituu henkilöstökustannussäästöä, ja tilakustannuksia karsimalla ja toisaalta kasvavia tuottoja odotettiin hinnankorotuksista/tiukennetusta alennuspolitiikasta, uutuustuotteista ja myyntiehtojen muutoksesta esim. vientimarkkinoilla.[623] Nämä projektien tulokset esimerkiksi valittavien toimenpiteiden ja strategian implikaatioiden osalta eivät ole uusia, mutta vuoden 1989 suunnittelussa ne on koottu loogiseksi kokonaisuudeksi. On myös huomattava, että liiketoiminnan painopisteiden periaatteet määrittävät myös heikkoudet ja niiden hallinnan ja luovat uudenlaisia vahvuuksia lisäämällä voimavaroja siellä, missä oman suunnittelun, muotoilun ja tuotannon merkitys on ratkaisevinta. Ongelmat viennin kasvattamisessa olivat edelleen ratkaisematta. Tarkastelen Arabian vientistrategiaa luvussa 7. Ennen sitä tarkastelen kuitenkin kotimaista yhteistyötä sekä sen osana Designor-yhteistyötä ja sen heijastuksia kotimarkkinoille, mihin liittyy myös Ruotsin teollisuuspoliittisia intressejä.

[621] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, *Muistio, Tapaaminen Solafrance/Gerard Favaron 12.10.1988*, 17.10.1988.
[622] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, *Innovoima-projektin jatko*, 27.10.1988. Myös Saviseppo, Huhtikuu-89, 11.
[623] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, *Suunnitelma, Tulosvarmistus*, 14.12.1988.

6.3 YHTEISTYÖ TUOTTAVUUSTEKIJÄNÄ

Arabialla sopeutuminen kiristyvään kansainväliseen kilpailuun ja kasvun tavoittelu ilmeni strategisessa ajattelussa siten, että pyrittiin pitämään yllä kotimarkkina-asema sekä luomaan kilpailukykyä vientimarkkinoilla. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi käytettiin vuosien mittaan erilaisia tapoja toimia yhteistyössä muiden yritysten kanssa. Osa yhteistyöstä tapahtui kotimaisen kahden- tai monenvälisen sopimisen kautta ja osa taas kansainvälisen yritysyhteistoiminnan ja järjestöjen kautta. Yhteistoiminnallisia malleja olivat myös markkinointiin liittyvä yhteistyö (esim. eurooppalainen Gruppen 21 -yhteistyö), lisensiointi ja alihankinta[624].

UUTTA KOTIMAISTA YHTEISTYÖTÄ HAKEMASSA 1980-LUVULLA

Seuraavassa tarkastellaan erityisesti Wärtsilän Designor-yhteistyömalleja strategian toteuttamisen välineinä 1980-luvulla. Strategian mukainen kokonaisen pöydän kattamisen kokemuksen tarjoaminen kuluttajille sai Arabian hakemaan yhteistyötä myös WKR-ryhmän ulkopuolelta. Vuoden 1983 syyskuussa Tampellan kanssa käydyissä neuvotteluissa tavoiteltiin yhteistyömuotoa, jossa tavoitteena oli löytää sisustuksessa, pääasiassa keittiön ja ruokapöydän yhteydessä käytettäviä tekstiilituotteita. Neuvottelun kohteena oli myös työnjako designin, valmistuksen ja markkinoinnin välillä. Neuvotteluissa Tampellan rooliksi kaavailtiin lopullista tuotepäätöstä, valmistusta ja myyntiä Suomen markkinoille. Arabian roolina olisi design, tuote-ehdotukset (tarvepohjalta), myynnin tuki Suomessa sekä myynti muilla markkinoilla. Yhteistä työjakoa koskivat neuvottelut esimerkiksi laatu- ja hintakysymyksistä, epäkuranttien tuotteiden kohtalo ja varsinainen lisenssisopimus tavaramerkkituotteiden, royaltyn ja sopimuksen kestoajan osalta.[625] Kiinnostavaa näissä Wärtsilän ulkopuolelta haetuissa kattamisen tiimiytetyn yhteistyösuunnittelun hankkeissa on keskittyminen pelkästään suuriin kotimaisiin toimijoihin. Yllä oleva esimerkki yhteistyöneuvotteluista Tampellan, Wärtsilän tavoin suuren suomalaisen metalliteollisuuteen keskittyneen yrityksen kanssa, kertoo siitä, että tuotantokapasiteetiltaan riittäviä toimijoita ei ollut riittävästi tai että oman toimialan ulkopuolelta ei kyetty hakemaan muita toimijoita kuin niitä,

[624] Alihankintaa koskevat tiedot ovat arkistoaineiston pohjalta vähäiset. On kuitenkin yleisesti tunnettua, että suomalaiset lasitehtaat valmistivat alihankintana tuotteita mm. Orreforsille, joillekin saksalaisille lasitehtaille ja englantilaisille kauppaketjuille. Vastaavasti puhutaan, että Iittala valmistaisi tälläkin hetkellä osan puhalletusta lasistaan alihankintana Keski-Euroopassa erityisesti Ranskassa. Alihankintasopimuksia oli myös Arabialla mm. Japanissa. Toisaalta nykyään lähes koko Arabian/Iittalan tuotanto tuotetaan alihankintana Aasiassa ja Euroopan halvan kustannustason maissa. Sen jälkeen, kun vuonna 2007 Iittalan omistajaksi tullut Fiskars Oyj lopetti Arabian kotimaisen valmistuksen vuonna 2015, Arabia oli tuotekehitystä ja muotoilua koskevaa päätöksentekoa lukuun ottamatta käytännössä samalla viivalla kuin kilpaileva halpatuotanto. Toki materiaali- ja yleisten laatuvaatimusten voidaan katsoa olevan korkeammat kuin monilla halpatuotantoon keskittyvillä valmistuttajilla.

[625] AA, HB, 1982–1983, *Neuvottelut Tampella – Arabia*, 7.9.1983, laatija KP (Kurt Pousár), läsnä myös HB.

joihin oli perinteisesti totuttu. Neuvottelujen henkeä ja lopputulosta huomioimatta on syytä todeta, että Tampella lopetti kokonaan tekstiilien valmistuksen vuonna 1985.[626]

Yhteistyötä tarvittiin myös Arabian kasvaneen tuotantokapasiteetin täysimääräiseksi hyödyntämiseksi. Strategisen suunnittelun perusteella tunnistettu tarve erilaisiin tuottavuutta parantaviin tekijöihin ja erityisesti kustannussäästöihin oli saanut Oy Wärtsilä Ab Arabian käymään neuvotteluita yhteistyösopimuksesta Kerman Savi Oy:n kanssa vuoden 1984 puolella. Sopimuksen luonnostelussa määritettiin sen tarkoitukseksi kotimaisten hienokeraamisten tuotteiden valmistuskapasiteetin suhteuttaminen tuotteiden kysyntään. Sopimusta rakennettiin tasapuolisuuden hengessä eli pyrkimyksenä ei ollut vaikuttaa toisen osapuolen itsenäisyyteen. Kuitenkin sopimus olisi määrittänyt Kerman Savi Oy:lle kasvun rajat oman valmistuksen osalta, sillä sen tuotantokapasiteetiksi määrättiin 750 000 esineeseen vuodessa ja samalla se sopimusehtojen mukaisesti luopuisi tuotantokapasiteetin nostamiseen liittyvästä hankkeesta. Toisaalta myös Arabia sitoutuisi pitämään tuotantonsa 12 000 000 miljoonan vuosikapasiteetissa. Arabian kannalta tuotannollisesti oli tärkeintä se, että Arabia sitoutuisi valmistamaan sovituin hinnoin sopimuksen mukaiset Kerman Saven tuotteet. Sopimus rakennettiin viisivuotiseksi ja se jatkuisi tuon jälkeen automaattisesti aina kahdeksi vuodeksi, mikäli osapuolet eivät irtisanoisi sitä vuotta ennen sen päättymistä.[627] Mahdolliset yhteistyön muodot olivat Arabialle tuotantoyhteistyö, johon sisältyisi Wärtsilän noin kolmanneksen vähemmistöosakkuus Kerman Savessa tai puhdas tuotantoyhteistyösopimus, joka tosin olisi epävarmempi vaihtoehto. Suunnitelmissa päädyttiin vähemmistöosakkuuden tavoittelemiseen, mikäli sopimusta päästäisiin solmimaan.[628]

Yhteistyön eteneminen oli kuitenkin jäissä, eikä syksyyn 1985 mennessä ollut tapahtunut minkäänlaista muutosta sopimuksen solmimisen suuntaan. Kerman Savi oli väläyttänyt kaupantekomielessä jopa muita kilpailevia kumppaneita kuten Hackmanin ja Ahlströmin.[629] Sopimusluonnos oli vahva strateginen suunnitelma paitsi mallina uudenlaisesta yhteistyöstä, myös siitä, millaista yhteistyötä pienempien kotimaisten toimijoiden kanssa voisi olla jatkossa. Arabia ja viime kädessä Wärtsilä todennäköisesti halusi viivästyttää neuvotteluita, koska näki taloudellisen satsaamisen Kerman Saven riskisijoituksena. Ilmeisesti myöskään oman tuotannon osalta ei ollut välitöntä tarvetta siirtää tuotantoa ostopalveluksi vaan omaa kapasiteettia oli riittävästi. 1980-luvun loppupuolen työvoimapulan näkökulmasta sopimus olisi voinut vaikeuttaa Arabiaa tuotannollisesti, sillä sopimusehtojen täyttäminen olisi voinut olla mahdotonta.

[626] Sopimus Oy Wärtsilä Ab Arabian ja Oy Tampella Ab:n välillä solmittiin 13.2.1983 ja se päättyi yhteisellä sopimuksella 31.12.1985; ELKA, Oy Wärtsilä Ab, Arabia (sopimuksia eri tahojen kanssa 1980-luvulta), sopimus Oy Tampella Ab:n kanssa 13.2.1983 ja sopimusluonnos joulukuu 1985.
[627] AA, 1984–86, HB, Orig., *Yhteistyösopimus*, 1984.
[628] AA, 1984–86, HB, Orig., *Kerman Savi Oy*, 23.1.1984.
[629] AA, 1984–86, HB, Orig., *Muistio, Kerman Savi*, 30.10.1985.

Yhteistyö suomalaisen lasiteollisuuden välillä oli ollut jokseenkin jäissä 1980-luvun alkupuoliskon ajan. Ajatus Iittalan ja Nuutajärven tiiviimmästä yhteistoiminnasta eli kuitenkin vahvasti Wärtsilällä ja se voimistui, kun Wärtsilän Designor-divisioona perustettiin. Iittalan ja Nuutajärven välillä käydyissä keskusteluissa maaliskuussa 1986 kuva tarkentui. Ahlström kannatti mallia, jossa lasitehtaat yhdistettäisiin fuusiolla ilman rahan liikuttelemista. Samalla niiden taseet puhdistettaisiin ylimääräisestä painolastista. Syntyvä suurempi lasitehdas voisi sen jälkeen toimia läheisessä yhteistyössä Wärtsilän Designor-ryhmän kanssa. Molemmat osapuolet nähtiin siis ainakin Ahlströmillä tällaisessa ratkaisussa voittajina. Ratkaisu olisi myös ”*kansallinen velvollisuus*”, jolla turvattaisiin lasiteollisuuden tulevaisuus Suomessa. Ahlströmin lasitoimialan johtaja Christer Pihl oli keskustellut myös Krister Ahlströmin kanssa. Ahlström aikoi viedä ratkaisua eteenpäin Wärtsilään. Iittalan ja Nuutajärven rinnalla myös Riihimäki haluttiin tuoda mukaan kokonaisuuteen halvan käyttölasin tuottajana. Myös Humppilan arveltiin kaipaavan nopeaa ”järkiavioliittoa”. Wärtsilän näkökulmasta tilanne oli siis auki ja uudenlaisen skenaariovetoisen suunnittelun mukaisesti myös vaihtoehtoiset kilpailustrategiat nostettiin esiin. Skenaarioina nähtiin seuraavat vaihtoehdot: Ahlström ostaa väkisin Humppilan, Iittala aloittaa kotimaisen hintakilpailun tai Iittala löytää ulkomaisen partnerin, jonka tuotteilla se alkaa vallata kotimaan markkinoita. Lisäksi pelättiin, että Iittala vesittäisi Nuutajärven jakelun Yhdysvalloissa.[630]

Designorissa selvitettiin myös Iittalan arvo mahdollisesta yhdistymisestä neuvoteltaessa. Designorissa myös tiedettiin, että Ahlströmin lasitoimialan johtaja Pihl kannatti vahvasti lasitoimialan tiiviimpää yhteistyötä, joko yhteisomistuksessa Wärtsilän kanssa tai osana Ahlströmiä. Wärtsilässä ei kuitenkaan tiedetty, oliko Iittala myytävänä. Tuotannollinen työnjako oli kuitenkin tiedossa, mikäli lasitehtaat yhdistettäisiin tai tehtaiden yhteistyötä tiivistettäisiin muuten: Nuutajärvi keskittyisi käsityönä tehtävään lasiin ja Ahlström teolliseen käyttölasiin. Tehtaiden koneiston ja perinteen mukaan tällainen jako olisikin luonnollinen päätös mahdollisesta yhdistymisestä tai muusta yhteistyöratkaisusta. Toinen ongelma oli kuitenkin se, että Pihl ei pitänyt mahdollisena Designorin muiden osien liittämistä tähän yhteistyöhön.[631] Yllä olevien skenaarioiden pohtiminen ja niiden kautta tuotettu pohjatieto vaihtoehtoiselle strategiselle suunnitelmalle oli parannus strategisessa suunnittelussa. Maaliskuun keskusteluiden pohjalta tuotetut vaihtoehtoiset kilpailustrategiat olivat ainakin osittain keinotekoisia, koska minkäänlaisia merkkejä esimerkiksi Iittalalle hankittavasta, vahvasti kotimaisen lasin kanssa kilpailevasta ulkomaisesta yhteistyöpartnerista[632] ei ollut. Tosin skenaariot saattavat heijastaa

[630] AA, 1984–86, HB, Orig., *Muistio, Iittala-Nuutajärvi, Keskustelu J Kivikoski–HB 17.3.*, 18.3.1986.
[631] AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Iittala-yhteistyö*, 20.5.1986.
[632] Samoihin aikoihin keskusteltiin Orreforsin tarjouksesta pienestä Reijmyren lasitehtaasta, joka tosin toimialan sisällä oli keskittynyt mm. suurkeittiöihin ja yrityslahjoihin, jotka Rörstrandia koskevan strategian mukaan olisivat kasvava liiketoiminta-alue. Harry Blomster piti omasta mielestään lasitehdasta liian pienenä yksikkönä, joka hajottaisi resursseja liian pieniin yksiköihin mutta joka toisaalta lyhyellä tähtäimellä toisi strategian mukaisen ratkaisun Rörstrandin kasvusuunnitelmiin. Reijmyren hankinnan

enemmän Wärtsilän omia, laajalti kotimaisiin markkinoihin keskittyviä kasvu- ja markkinaosuusodotuksia ja omia strategiaskenaarioita.

Designorin lasiteollisuuden tulevaisuutta käsittelevä strategiapuhe kertoo kehittyneestä tavasta analysoida yksityiskohtaisesti erilaisia vaihtoehtoja ja toisaalta kaksikätisestä toiminnasta, jossa oman organisaation toimintakykyyn luotettiin. Ensimmäinen vaihtoehto oli ”*wait and see*” -taktiikka, jonka perusteluna oli Iittalan huono taloudellinen tulos vuodelta 1985. Vaikka Nuutajärven tilanne oli myös heikko, Wärtsilässä arveltiin, että Iittala kärsii enemmän: ”*… Iittalan on lähivuosina pakko liikahtaa*.”[633] Toinen vaihtoehto oli yhteistyöratkaisu, joka noudattelee hyvin ambideksteristä tapaa ajatella ja toimia nykyisten vahvuuksien ja toisaalta uudistuksen tarjoaminen mahdollisuuksien kasvupotentiaalin hallintana. Ajatuksena oli perustaa yhteinen, uusi yhtiö, jonka omistus jakautuisi vallitsevien liikevaihto-osuuksien suhteessa. Vaikka tämä ratkaisu nähtiin Designorissa vaikeana ja ehkä epätodellisena, siihen liittyvä argumentaatio on luontevaa. Suurimmat ongelmat liittyivät ratkaisun tuomaan pelkoon siitä, että riitatapauksissa emoyhtiöiden olisi puututtava asiaan yhtiön hallituksessa. Tätä ei pidetty Wärtsilän näkökulmasta toivottavana. Pelkona oli myös se, että uusi yhtiö johtaisi suuriin saneerauksiin molemmissa yhteisyritykseen liittyvissä organisaatiossa. Perinteisen, ehkä suurimman luovan alan vahvuuden, lasinvalmistuksen ”kyläyhteisöilmapiirin” rikkoutuminen loisi muutosvastarintaa ja syyllisten etsimistä.[634] Rörstrand-yhteistyön arvet 1970-luvulta olivat Arabialla selvästi muistissa ja organisaation muisti noista tapahtumista saattoi olla osin esteenä strategiatyön toteuttamiselle käytännössä.

Kolmas vaihtoehto oli suoraviivaisin: Wärtsilä ostaa Iittalan. Vaikka Ahlström oli antanut ymmärtää, että Iittala ei ole kaupan, Wärtsilässä tulkittiin, että Iittalan toiminnan saaminen kannattavaksi osana Ahlströmiä ei ole helppoa. Myyntihalukkuuden arveltiin olevan lisääntymässä. Iittalan liikevaihto oli pysähtynyt 75 miljoonaan markkaan (vertailuna Nuutajärven 42 miljoonaa). Yhteisen liikevaihdon ajateltiin vähäisten tuotepäällekkäisyyksien karsimisen jälkeen asettuvan 100 miljoonan markan tienoille, eli kustannusten karsimisen arveltiin tuovan 10 miljoonan säästöt. Ehkä hieman yllättävänä keinona pidettiin käyttöasteen nostamista, minkä rinnalla todettiin kysyntätilanteen pysyvän lyhyellä aikavälillä ennallaan. Tuotantokapasiteetin leikkaaminen olisi siis tässä vaihtoehdossa ollut ainut keino parantaa käyttöastetta. Leikkausten nähtiin vaikuttavan voimakkaammin Nuutajärveen. Muiden synergiaetujen saavuttaminen esimerkiksi markkinoinnissa ja myös kahden eritavoin suuntautuneen yrityksen (käsityöpainotteinen Nuutajärvi ja teollinen Iittala) tuotannossa asetettiin kyseenalaiseksi ”kyläyhteisöilmapiirin” takia.[635]

Uuden yhteistyön hakemisen yhteydessä alettiin pohtia myös mahdollisuutta Designorin organisatorisen aseman muuttamiseen: yhtiöittäminen ja

harkintaan ei kuulunut tulo Suomen markkinoille. AA, 1984–86, HB, Orig., *Anteckningar, Reijmyre Glasbruk, Sits 20.3.1986 i Stockholm*, 24.3.1986.

[633] AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Iittala-yhteistyö*, 20.5.1986.

[634] AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Iittala-yhteistyö*, 20.5.1986.

[635] AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Iittala-yhteistyö*, 20.5.1986.

mahdollinen meno Helsingin pörssiin laajemman designteollisuusyritysten yhteistyön pohjalta. Taustalla oli ajatus suuremman suomalaisten designtuotteiden ja tavaramerkkien ympärille rakennetusta yhtiöstä, joka skaalaetujen kautta tekisi parempaa tulosta ja jonka arvo nousisi, kun operatiiviset toiminnot yhdistettäisiin. Sopivimmaksi kolmanneksi suureksi yhteistyökumppaniksi määrittyi Marimekko, joka tunnettuudessa ja laajuudessaan olisi vastannut parhaiten Wärtsilän kehitysajatuksille asetettuja kriteereitä.[636] Amerin pettymys Marimekon tuloskuntoon sai Wärtsilän pohtimaan myös Amerin halukkuutta käynnistää neuvottelut yhteisyrityksen perustamisesta. Yrityksen omistuksen olisi pitänyt jakautua niin, että kenelläkään ei olisi yli 50 prosentin osuutta eikä uusi yritys olisi minkään konsernin osa. Omistusosuuksiksi kaavailtiin Wärtsilälle 49 prosenttia, Ahlströmille 24 ja Amerille 27. Pääomarakenteen ja omistuksen olisi pitänyt olla pörssikelpoinen, jolloin omistajat olisivat hyötyneet myös osakkeiden myynnistä. Suomalaisen designyhtiön ”Designor SF”:n arveltiin houkuttelevan ostajia: ”*Ajateltu pörssi-introdusointi mahdollistaisi ’rahastuksen’ osakkeita myymällä*.” Myös Rörstrand haluttiin osaksi uutta yritystä, koska se ei irrallisena voisi enää olla osa Wärtsilää ja koska se ei ollut myyntikelpoisessa kunnossa.[637] Myös Designorin yhtiöittämisen suunnittelemista jatkettiin vuoden 1987 kuluessa. Yhtiöittäminen nähtiin ajankohtaisena myös siksi, että se sopi strategisesti hyvin yhteen samaan aikaan käynnissä olleiden kehittämisvaihtoehtojen puntaroinnin kanssa. Yhtiöittämisen katsottiin loogiseksi juuri siksi, että sen kautta voitiin arvioida paremmin valmiuksia laajamittaisempaan kehittämiseen eri sektoreilla. Ne yksiköt, joiden osalta yhtiöittämistä arvioitiin, olivat Arabian ohessa Nuutajärvi, Humppila ja Napapiirin lasi.[638] Yhtiöittämisen jälkeen Arabia olisi mukana kolmessa yrityksessä: Oy Designor Ab, Oy Arabia Ab (jatkaen Wärtsilän tytäryhtiönä) ja Oy Arabia Finland Ab (tavaramerkki).[639] Yhtiöittämisstrategiaa suunniteltaessa pohdittiin myös sitä, miten toimitiloihin ja rahoitukseen liittyvät kysymykset jatkossa ratkaistaisiin. Niin rahoituksen kuin toimitilojenkin osalta päädyttiin kuitenkin siihen, että emoyhtiö Wärtsilä on paras yhteistyökumppani.

[636] Marimekon ja Designorin välillä sovittiin jopa pelisäännöistä suunnittelijavaihdosta yhtiöiden välillä. Ei ole tiedossa, toteutuiko suunnittelijavaihto tai realisoituiko se kummassakaan yrityksessä tuotteiksi asti. Ks. AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Pelisäännöt. Suunnittelijavaihdot Designor-Marimekko. Tapaaminen Hilkka Rahikainen + Harry Blomster 22.6.87*, 23.6.1987.
[637] AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Iittala-yhteistyö*, 20.5.1986. Marimekon kanssa käytiin myös neuvotteluita suunnittelijavaihdosta vuoden 1987 aikana, AA, HB, Designor 85–87, Arabia 84–88, *Pelisäännöt, Suunnittelijavaihdot Designor-Marimekko*, 23.6.1987.
[638] Humppilan Lasitehdas Oy:n liiketoiminta ja Napapiirin Taidelasi Oy:n kiinteistö oli hankittu Wärtsilän omistukseen vuonna 1986. Niiden tavoitteena oli toimia eräänlaisena vaa’ankielenä lasituotteiden kapasiteetin ja markkinoinnin monipuolistamisessa. Oy Wärtsilä Ab, Vuosikertomus 1986, 20.
[639] AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Bolagisering*, 11.2.1987.

RÖRSTRAND KÄÄNNEKOHDASSA - RUOTSIN MARKKINOILLE UUTTA AKTIIVISUUTTA

Kotimaisen kasvun ja kansainvälistymiseen tähtäävän liiketoiminnan välillä vallitsi vahva jännite, joka syntyi Rörstrandin roolista Wärtsilässä ja toisaalta sen roolista Ruotsin markkinoilla ja ruotsalaisen posliiniteollisuuden keskeisenä toimijana. Vaikka Ruotsi oli myös Arabian vientikohteena henkisten kotimarkkinoiden piirissä, puuttuminen Ruotsin ”kansallisiin intresseihin” heijastui myös Suomeen. Arabian tuottavuusstrategiseen puheeseen ja malliin liittyen Rörstrandia käsitellään yhteistyöhankkeena (luku 6) ja toisaalta osana kansainvälistymisstrategiaa (luku 7).

Vaikka Arabia oli selvästi tavoittelemassa johtoasemaa – ja Wärtsilän ostettua Rörstrandin sen jo osin saavuttanutkin – pohjoismaisilla posliinimarkkinoilla, sen tavoitteena oli antaa panoksensa skandinaaviseen muotoiluun yhdessä Rörstrandin kanssa.[640] Wärtsilän huoli uudesta hankinnastaan kasvoi, kun Rörstrandin tilanne markkinoinnin ja kannattavuuden osalta muuttui entistä heikommaksi 1980-luvun puolivälissä. Reaktiona kannattavuuden laskulle käynnistettiin Indevo-konsulttitoimiston kanssa projekti, jolla heikentynyt myynti ja ylisuureksi kasvaneet varastot pyrittiin purkamaan. Lisäksi tilannetta vaikeuttivat vientimarkkinoiden vaikeudet, joiden taustalla olivat lähinnä laadusta johtuvat toimitusongelmat.[641] Designor-divisioonan strategiatarkastelussa tartuttiin asiaan teemalla *vändpunkten*, käännekohta, jossa oli jäljellä kaksi vaihtoehtoa. Näihin vallinnut nykytila (valikoima ja tuotantokapasiteetin ylläpitäminen) ei enää kuulunut. Vaihtoehdot olivat myynnin voimakas kasvattaminen investoimalla tuotekehitykseen ja markkinointiin, eli työvoimaan, tai tuotantokapasiteetin vähentäminen vastaamaan Rörstrandin myyntimääriä. Alustavat laskelmat tehtiin kasvustrategisen vaihtoehdon pohjalta, mutta Wärtsilä-konsernin johto halusi harkintaan myös supistamisvaihdon vaikutukset.[642] Rörstrandin tulevaisuudesta käynnistetty strateginen selvitys osoittaa johdon halun käydä läpi erilaisten vaihtoehtojen merkityksen: mitä vahvuuksia eri vaihtoehdoissa säilyisi ja mihin suuntaan uudistuksissa pitäisi mennä.

Sextant-projektiksi nimetyssä Rörstrandin tulevaisuusvaihtoehtoja punninneessa selvityksessä päädyttiin sekä kasvuvetoisessa että supistuvan nykytilan tunnustamisessa seuraaviin: valikoiman supistaminen, teknisen suuntautumisen valintaan (kivitavara vs. hienommat laadut, 4 eri massaa sekä erilaiset koristelutekniikat), henkilöstömäärän sopeuttaminen, infrastruktuurin keskittäminen (esim. varastojen keskittäminen), liiketoiminnan uudelleenarviointi (tulot vs. kustannukset), kiinteiden kustannusten uudelleenmitoittaminen, vastuu- ja päätöksentekokäytäntöjen selventäminen

[640] AA, 1984–86, HB, Orig., *YS -85. Aineiksia keskeisiksi tavoitteiksi*, 23.4.1985
[641] Saviseppo 5/1986, 16, *Rörstrandin käännekohta*.
[642] AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Rörstrand - Handlingsalternativ*, 28.8.1986.

ja taideosaston muuttaminen ateljeetoiminnaksi (viisi kahden hengen yksikköä).[643] Eri vaihtoehtoihin liittyvät toimenpiteet olivat siis osittain radikaaleja (tuotantosuunnan selvä kaventaminen), osittain selvästi toimintojen kaventamiseen pyrkiviä (henkilöstö, infrastruktuurin keskittäminen) ja osittain vanhoja rakenteita säilyttäviä (taidepainotteisen tuotannon säilyttäminen). Alkuvaiheen perusteella on kuitenkin selvää, että näissä uudistuksissa ei ollut varsinaista innovaatiota liiketoiminnan uudelleenorganisoimiseksi tai uudenlaisen tuotteistamisen ja tuotevalikoiman rakenteita syvältä muuttavan kehittämisen tuomaan etua suhteessa kilpailijoihin. Menettelyvaihtoehdoissa muutosta haettiin lähinnä työvoimakustannusten supistamisesta saatavista säästöistä. Työvoimakustannusten vähentäminen todettiin kuitenkin erittäin vaikeaksi Ruotsin lainsäädännön ja työmarkkinalainsäädännön takia. Myös Rörstrandin vahva paikallisuus työnantajanäkökulmasta nähtiin maineriskinä, jos työvoimaa vähennettäisiin voimakkaasti.[644]

Rörstrandin tulevaisuuden vaihtoehdoissa nostettiin esiin mahdollisuus yhteistyöstä Gustavsbergin ja norjalaisen Porsgrundin kanssa. Niistä ei kuitenkaan varsinaisesti keskusteltu tässä yhteydessä. Yhteistyössä nähtiin kuitenkin mahdollisuuksia juuri tuotantorakenteen muuttamisen osalta, erityisesti tuotannollisen keskittymisen näkökulmasta. *”Käännekohdassa*” yhteistyölinjausta haettiin valikoiman laajuudesta ja suunnasta kiinteiden kustannusten karsimisesta. Tuotekehityksessä etusijalle nostetiin korkeampi jalostusarvo ja siitä syntyvä parempi kannattavuus. Lisäksi tuotekehityksessä nousi etusijalle valikoiman laajuuden tarkempi kontrolli. Divisioonan johdon näkemyksen mukaan tämä saavutettaisiin ainoastaan tehtaiden välistä yhteistyötä tiivistämällä.[645]

Vain kuukauden kuluttua edellisestä Ruotsin posliiniteollisuutta koskevassa analyysissä Designorilla luotiin kuitenkin jo yhteistyömallia, jossa myös osuustoiminnallisen Kooperativa Förbundetin omistama Gustavsberg oli mukana. Reunaehdoissa pohdittiin, että Gustavsberg ei saa saada kokonaisvastuuta Ruotsin posliinituotannosta eikä se toisaalta päästä helposti irti asemastaan. Ainoastaan tuotannon keskittämistä pidettiin Ruotsin posliiniteollisuuden pelastuksena. Alan supistamisen kustannukset tulisi myös jakaa yritysten välillä. Erikoistumisessa varsinainen teollinen tuotanto jäisi Rörstrandille ja Gustavsberg vastaisi taiteellisista, käsityöpainotteisista tuotteista. Tavaramerkit säilyisivät ennallaan, samoin suurin osa tuotteista jatkaisi tuotannossa. Toivotun tuloksen saavuttamiseksi ratkaisuun tulisi sitoa osaavat erikoistavarakaupat. Käytännössä järjestelyä varten suunniteltiin kokonaan uuden jakelukanavan rakentamista. Uuden yrityksen taserakenne rakentuisi siihen laitettujen panosten mukaisen omistuksen pohjalta. Gustavsbergille olisi tarjottava ainakin paikka yrityksen hallituksessa, joskin yrityksen hallinto

[643] AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Projekt Sextant, Rörstrand-alternativ, Sammandrag*, 10.9.1986.
[644] AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Projekt Sextant, Rörstrand - alternativa handlingssätt, Rapport*, 26.9.1986.
[645] ”Vändpunkt”. AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Projekt Sextant, Rörstrand-alternativ, Sammandrag*, 10.9.1986.

ja johtajuus olisi Wärtsilällä. Viestinnässä Gustavsbergin suuntaan päätettiin kuitenkin lähteä liikkeelle yhteistyöhalukkuuden suhteen ”pitkin hampain”, matalalla profiililla. Sisäisesti Wärtsilässä asiaa vietäisiin myös eteenpäin vain, jos yhteistyö näyttäisi lähtevän liikkeelle ja kun Ruotsin valtion teollisuusvirasto (SIND) julkistaa raporttinsa Ruotsin posliiniteollisuudesta.[646]

Designorin suunnitelma yhteistyöstä ja pohjoismaisen posliiniteollisuuden yhdistämisestä koki vahvan kolauksen, kun Statens industriverkin (SIND) raportti julkistettiin tammikuun alussa 1987.[647] Sen keskeisin tulos, jonka yritykset itsekin jo tiesivät, oli ruotsalaisen posliiniteollisuuden hälyttävän huono kannattavuus, jota ei kyettäisi kompensoimaan edes vientiä lisäämällä huonon kansainvälisen kilpailukyvyn takia koska kotimarkkinoillakin tuontituotteiden kysyntä kasvoi voimakkaasti.[648] Kotimaisten yritysten markkinaosuus oli Ruotsissa enää 30 prosenttia vuonna 1985 ja tuon osuuden ennustettiin laskevan. Tuontimaista nopeimmassa kasvussa olivat Länsi-Saksa ja Suomi.[649] Samalla kun kilpailukykyasema heikkeni, tehtiin myös suuria investointeja. Ylikapasiteetti johti ylituotantoon ja varastojen kasvuun. Tämän seurauksena vuonna 1985 tuotantoa supistettiin voimakkaasti.[650] SINDin raportissa tarkasteltiin myös jakelukanavien muutosta vuosien 1980–1985 välillä. Tilanne oli pysynyt lähes muuttumattomana. Suurin muutos oli suurkeittiömyynnin osuuden lisääntyminen. Koska myynnin jakautumista eriteltiin yksityiskohtaisesti vain suurien tavaratalojen, NK ja Åhléns, ja osuustoiminnallisen kaupan osalta, mahdollinen rakennemuutos muun vähittäiskaupan osalta, esimerkiksi IKEAn markkinaosuuden mahdollinen kasvu, jää analysoimatta.[651] Suomessa Kauppalehti arvioi raporttia ja piti varteenotettavana vaihtoehtona Ruotsin posliiniteollisuuden tilan parantamisessa Rörstrandin ja Gustavsbergin fuusioimista. Raporttia laadittaessa molemmat yritykset olivat tiiviisti mukana työryhmän toiminnassa. Wärtsilän Designor-divisioonan vastavalittu vastaava johtaja Christian Andersson totesi, että Wärtsilä ei ole käynnistänyt neuvotteluja asian viemisestä eteenpäin, joten kaikki mahdolliset yhteistyön tiivistämisen ja tehostamisen mahdollisuudet olivat vielä avoinna.[652] Kauppalehden otsikoinnissa ruotsalaisyhtiöiden fuusioiminen keskenään olisi merkinnyt Wärtsilän irrottautumista kokonaan Rörstrandista.

---

[646] AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Svenska poslinsindustrin, Diskussionsunderlag*, 16.10.1986.
[647] *Analysen av den svenska porslins- och keramikindustrin*, SIND PM 1987:1. Selvitys Ruotsin posliiniteollisuuden tilasta lähti liikkeelle Ruotsin teollisuuden työntekijäliiton (Fabriksarbetarförbundet) sekä Rörstrandin ja Gustavsbergin toimitusjohtajien tapaamisesta elokuussa 1986; Arvidsson (2007) 340.
[648] *Analysen av den svenska porslins- och keramikindustrin* (1987) 76–77; myös Arvidsson (2007) 340–341. Erik Dahménin laajasta Ruotsin teollisuutta koskevasta selvityksestä (1950) käy ilmi että Ruotsin posliini- ja keramiikkateollisuudella oli vastaavanlaisia ongelmia jo maailmansotien välisenä aikana. Esimerkiksi kansainvälinen kilpailu koettiin vakavana uhkana. Vastauksia haettiin mm. tuotantokapasiteetin modernisoinnista, uusista innovaatioista ja toimialarationalisaatiosta, jota Dahmén kutsuu konserninrakentamiseksi. Ks. Dahmén, Erik (1950) *Svensk industriell företagsverksamhet. Kausalanalys av den industriella utvecklingen 1919–1939*, 167, 297–298.
[649] *Analysen av den svenska porslins- och keramikindustrin* (1987) 21–23.
[650] *Analysen av den svenska porslins- och keramikindustrin* (1987) 45–46.
[651] *Analysen av den svenska porslins- och keramikindustrin* (1987) 63–64.
[652] Kauppalehti 20.1.1987, *Ruotsalaisselvitys: Rörstrand irti Wärtsilästä; Ruotsin teollisuusvirasto: Gustavsberg ja Rörstrand yhteen*.

Kenellä oli valtuudet käydä ”virallisia” neuvotteluita yhteistyöhankkeista, ei käy lähdeaineistosta ilmi. Arabian Harry Blomster keskusteli kuitenkin jatkuvasti eri tilaisuuksissa aktiivisesti alan pohjoismaisten toimijoiden kanssa ja ilmeisesti raportit keskusteluista toimitettiin myös Wärtsilän johdolle. Messut olivat tärkeä tilaisuus tavata tärkeimpien, mahdollisten yhteistyötahojen edustajia. Suunnitelmien edistämiseksi Blomster keskusteli Frankfurtin messuilla helmikuussa 1987 niin pohjoismaisten kuin muidenkin, lähinnä eurooppalaisten alan toimijoiden kanssa. Rörstrandin tilanteesta käyty keskustelu Kosta Bodan, Rörstrandin Wärtsilälle myyneen, johtajan Robert Weilin kanssa osoitti, että alkuperäinen tavoite oli ollut myydä yritys Gustavsbergille. Kiinnostavaa oli myös, että Kosta Boda oli halukas ostamaan Orreforsin, mikä nosti esiin Ruotsin lasiteollisuuden keskittymispyrkimyksen. Itse Kosta Boda ei ollut kaupan, koska tavoitteena oli tasapainottaa yhtiön heikkoa taloustilannetta ennen minkäänlaisia yhdistymissuunnitelmia. Iittalan johdon tapaaminen messuilla toi myös uutta Suomen lasiteollisuuden suunnitelmiin. Iittalasta vihjailtiin, että vuoden 1987 aikana yhtiössä tapahtuu jotakin merkittävää. Blomster tiivisti kuitenkin kollegoittensa edellisenä päivänä Iittalan kanssa aloittaman keskustelun: ”*Luulenpa, että pojat ovat hakoteillä. Jos vain haluamme, suomalainen malli voitaisiin toteuttaa*.”[653] Suomalaisen mallin kuvausta Blomster ei kuitenkaan paljasta tässä yhteydessä, vaikka Nuutajärven ja Iittalan yhdistymistä valmisteltiin ja se julkistettiinkin pian.

Wärtsilän ratkaisu Rörstrandin suhteen ei kuitenkaan ollut yhdistyminen tai edes neuvotteluiden käynnistäminen Gustavsbergin kanssa, vaan raju supistaminen työntekijämäärässä. Maaliskuussa 1987 annetussa tiedotteessa kerrottiin tuotevalikoiman supistamisesta luopumalla kokonaan tappiollisista fajanssituotteissa ja karsimalla valikoimasta maasälpäposliinituotteita. Tavoitteena oli valikoiman supistaminen kolmannekseen aikaisemmasta. Tunnetuimmat mallit Grön Anna ja Ostindia päätettiin säilyttää joko siirtymällä posliiniin tai käyttämällä alihankkijoita.[654] Valikoimarationalisoinniksi kutsuttu projekti oli vaikea. Projektin johtoryhmässä käsiteltiin valikoimamuutosten vaikutusta asiakassuhteisiin, vientimarkkinoiden erilaisiin makuihin ja kysynnän suuntautumiseen. Päätös Grön Anna -astiaston raaka-aineen vaihtamisesta vaati niin teknisten, kaupallisten kuin markkinointistrategistenkin näkökohtien selvittämistä. Työntekijämäärän käynnistetty supistaminen oli

[653] AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Frankfurt 20.–24.2.1987, Minnesanteckningar*, 26.2.1987. ”*Jag tror att pojkarna är ute och seglar, om vi bara så vill kunde finska modellen kunna förverkligas*.” Muutenkin tapaamiset Iittalan kanssa olivat lisääntyneet. Suunnitelmat lasiteollisuuden yhdistämisestä eivät kuitenkaan olleet Wärtsilän näkökulmasta yksiselitteisen kiinnostavia, vaan painopiste oli pohjoismaisten posliinimarkkinoiden yhdistämisessä ja Ruotsin tilanteen ratkaisemissa. Esim. AA, HB, Designor 85–87, Arabia 84–88, *Muistio, Iittala. Tapaaminen 23.12.86 J Kivikoski + HB,* 5.1.1987. Frankfurtin messujen muistiossa Blomster kuvaa myös keskusteluaan Kosta Bodan kanssa (Robert Weil), jolle hän valitteli sitä, kuinka huono ostos Rörstrand oli Wärtsilälle. Robert Weil puolestaan kertoo, että Rörstrand olisi haluttu myydä Gustavsbergille, Keskustelussa Weilin kanssa käytiin läpi myös Kosta Bodan vientistrategian muutosta ja sitä, että Kosta Boda on halukas ostamaan Orreforsin lasitehtaan. Toimialalla oli Pohjoismaissa käynnissä suuria rationalisointihankkeita.

[654] AA, HB, Designor 85–87, Arabia 84–88, *Rörstrand, Tiedote*, 10.3.1987. Yksityiskohtaisempi suunnitelma Rörstrandin resurrsien käytöstä tehtiin perusteellisesti, jotta toimeenpanoa saataisiin nopeutettua, ks. AA, HB, Designor 85–87, Arabia 84–88, *Rörstrand-besök 18.2.*87, 19.2.1987.

vaikuttanut osittain hallitsemattomasti ja eräiden työtehtävien kohdalla oli jo työvoimapulaakin, mikä vaikutti myös valikoimasta tehtäviin päätöksiin.[655] Työntekijämäärää supistettiin noin 150 henkilöllä.[656] Tiedotteessa kerrottiin myös, että SINDin raportin käsittely sekä Wärtsilän kannanotot siihen valmistellaan kevään 1987 aikana.[657]

Toukokuussa Harry Blomster laati tiivistelmän siitä, mitä SINDin raportti tarkoittaisi Ruotsin posliiniteollisuuden rakennerationalisoinnin kannalta ja millainen rooli Wärtsilällä olisi tässä prosessissa. Käytännössä suomalainen tulkinta raportista tarkoitti ylikapasiteetin voimakasta karsimista molemmissa yrityksissä, Rörstrandilla ja Gustavsbergillä, kuitenkin niin, että ruotsalainen posliiniteollisuus jatkuu. Lisäksi tuotekehitykseen ja myyntiin satsaamista korostettiin. Toukokuuhun mennessä sekä Rörstrand että Gustavsberg olivat ilmoittaneet työvoiman vähentämisestä sekä jo yllämainituista tuotevalikoiman supistuksista. Supistukset eivät kuitenkaan poistaneet lähtökohtaista ongelmaa: erillisten yksiköiden kannattavuus oli huono ja toisaalta kannattavuuden parantaminen olisi edellyttänyt suuria investointeja. Wärtsilän (Rörstrandin) näkökulmasta niin Gustavsbergin laitteiden kuin varastojenkin kirjanpitoarvoa pidettiin aivan liian korkeana niiden todelliseen arvoon nähden.[658]

SITTENKIN SUUREEN SUOMALAIS-RUOTSALAISEEN FUUSIOON: OMISTAJUUS RUOTSISSA SYVENEE

Wärtsilä kertoi avoimesti lehdistölle, että ruotsalaisesta posliinifuusiosta neuvotellaan, mikä oli odotettavissakin SINDin raportin julkistuksen jälkeen. Wärtsilän Designor-divisioonan johtaja Christian Anderssonin Helsingin Sanomille antaman lausunnon mukaan yhteistyöneuvottelut Wärtsilän ja Kooperativa Förbundetin (KF) välillä oli käynnistetty. Yhtenä vaihtoehtona neuvotteluissa oli Rörstrandin ja Gustavsbergin fuusioiminen. Todennäköisempänä vaihtoehtona kuitenkin esitettiin yhtiöiden välisen tuotekehitys-, tuotanto- ja markkinointiyhteistyön lisäämistä. Molempien yhtiöiden tappiokierteen yhtenä syynä pidettiin jakelukanavien tehottomuutta ja toimimattomuutta. Gustavsberg oli yhtiöistä tappiollisempi. Anderssonin mukaan varsinaisia fuusioneuvotteluita ei kuitenkaan ollut vielä käynnistetty. Myös

[655] AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84–88, *Styrelseraport, Projekt sortimentrationalisering*, 21.5.1987. Asiakirjasta ei suoraan voi päätellä, minkä tason kokouksesta se on luotu. Ilmeisesti se on kuitenkin käsitellyn asiasisällön perusteella projektin johtoryhmän keskustelujen ja päätösten raportointia, ei Rörstrandin/Designorin hallituksen.

[656] Wärtsilän Rörstrand irtisanoo 150 työntekijää, Helsingin Sanomat 11.3.1987. Ruotsalaiset mediat uutisoivat aiheesta runsaasti. Nya Lidköpings-Tidningen otsikoi uutisensa 11.3.1987 *”Vi tål snart inte mer”, Chockbesked vid Rörstrand – 150 anställda måste gå*. Wärtsilän vastauksessa Christian Andersson kuitenkin totesi, että Rörstrandin pelastamiseksi täytyy tehdä rankkoja toimenpiteitä.

[657] AA, HB, Designor 85–87, Arabia 84–88, *Rörstrand, Tiedote*, 10.3.1987.

[658] AA, HB, Designor 85–87, Arabia 84–88, *Strukturrationalisering, svenska porslinsindustrin*, 13.5.1987.

Gustavsbergin toimitusjohtaja Sture Erixon oli antanut ruotsalaiselle lehdistölle samansuuntaisen lausunnon.[659] Rörstrandin rahoitustilanne oli heikentynyt alkukeväästä 1987, joten Rörstrandin sopeuttamistoimenpiteillä ja myös Ruotsin markkinoiden sisäisillä järjestelyillä alkoi olla kiire.[660] Arabialla myönnettiin myös avoimesti ja julkisestikin, että Rörstrandin ostaminen oli ollut alun perinkin huono ratkaisu.[661] Käytännössä rahoitusongelmien ratkaisuvaihtoehdoista oli käytössä vain kustannusten karsiminen. Muunlaisista strategiaorientoituneista rahoitusratkaisuista ei löydy viitteitä vaan käytännössä ainoana tienä oli ruotsalainen toimialarationalisointi.

Wärtsilän sisäisessä selvityksessä kerrotaan neuvotteluista Gustavsbergin ja Rörstrandin välillä 14.4.1987. Yhteistyömalli rakentui Rörstrandin enemmistöosuuteen mahdollisessa fuusiossa. Alustavissa suunnitelmissa osaa Gustavsbergin tuotteiden valmistuksesta oltiin myös siirtämässä Rörstrandin tehtaalle Lidköpingiin. Wärtsilän selvitystyön ensimmäinen vaihe Gustavsbergin ja Rörstrandin yhteistyöstä valmistui toukokuun alussa 1987. Arabian sisäisessä puheessa Gustavsbergiin suhtauduttiin jatkuvasti kriittisesti mahdollisena osana Designor-ryhmää. Blomster kuvaa muistiossaan, että yhtiö on kiinnostava ainoastaan siinä tapauksessa, että yhdistymisen jälkeen Rörstrand voisi paremmin. Gustavsbergin perinteisyys ja hidas uudistumiskyky olivat syystä tai toisesta suurimmat epäilyksen aiheet. Wärtsilän ruotsalaisella Svenska testhuset AB:llä teettämä selvitys osapuolten tavaramerkkiprofiileista, kertoi kuitenkin hyvin samanlaisista yrityksistä. Positiivisena vaakakupissa oli se, että Gustavsberg oli osuustoimintaperinteen kautta vahvasti kiinni Ruotsin kuluttajamarkkinoilla ja toisaalta sillä oli myös vahvoja yritysasiakkaita erityisesti laitostalouksissa. Osuustoiminnallinen perinne nähtiin sen jäsenten velvollisuutena ostaa ruotsalaisia tuotteita, minkä ajateltiin osittain pitävän yllä tasaista kysyntää. Tämän takia myös Gustavsbergin tavaramerkki päätettiin säilyttää, pitää se omana tulosyksikkönä Designorissa sekä kehittää siitä edelleen omalla segmentillään kasvava yksikkö. Mahdollisena vaihtoehtoina nähtiin kuitenkin myös se, että Gustavsbergin omaa tuotantoa supistetaan voimakkaasti ja siirretään se Rörstrandille. Tämän vaihtoehdon ajateltiin lisäävän Rörstrandin tehtaan kannattavuutta.[662]

Syyskuussa 1987 KF Industri AB:n kanssa tehtiin sopimus, jolla Gustavsberg Porslin AB:n talousposliiniliiketoiminta yhdistettiin Rörstrandiin 1.10.1987 alkaen. Käytännössä Gustavsbergin toiminta sulautettiin suoraan osaksi Rörstrandia. Yhtiön nimeksi tuli Rörstrand-Gustavsberg, josta Wärtsilä, käytännössä Ifö Sanitär, omisti 90,5 prosenttia. Sopimuksesta tiedotettaessa kerrottiin myös suoraan, SINDin raportinkin ohjaamana toimialan

[659] Wärtsilä neuvottelee suuresta posliinifuusiosta Ruotsissa. Rörstrandin ja Gustavsbergin yhdistämistä tutkitaan. Helsingin Sanomat, 19.3.1987. Arkistolähteissä tähän viittaa lähinnä entisestään syvenevä Rörstrandin tilanteen ja kehittämisen analyysi.
[660] AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Rörstrand 27.3., Minnesanteckningar*, 28.3.1987.
[661] AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Frankfurt 20.–24.2.1987, Minnesanteckningar*, 26.2.1987.
[662] AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *PM, Gustavsberg, Diskussion BO-HB*, 10.6.1987; AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Affärsplan, Svenska porslinsindustrin. Samarbetet Rörstrand-Gustavsberg*, 23.7.1987

rakennerationalisointitoimenpiteenä, Rörstrandissa jo toteutettujen tervehdyttämistoimien lisäksi Gustavsbergin oman valmistuksen supistamisesta taide- ja lahjaesineisiin sekä luuposliiniastiastoihin. Vaikka Rörstrandin tuloksen odotettiin yhä olevan tappiollinen, tehtaan tilanteen nähtiin parantuvat erityisesti uusien markkinalohkojen (osuustoiminta, suurkulutus ja Tukholman turistimarkkinat), valmistuskapasiteetin hyödyntämisen ja tärkeimmän kilpailijan hallinnan kautta. Käytännössä Gustavsberg valmisti itse enää taide- ja lahjaesineitä sekä perinteikästä Blå Blom -astiastoa. Suurkulutusastiastojen valmistus siirrettiin Rörstrandille ja luuposliini hankittiin yhtiöiden ulkopuolelta.[663]

Varsinaista sopimusta edelsi Wärtsilässä poikkeuksellisen yksityiskohtainen ja perusteellinen strateginen selvitystyö, joka kiteytyi Blomsterin laatimaan liiketoimintasuunnitelmaan. Vaikka Wärtsilän omistamasta Rörstrandista tuli yrityksen vahvempi osapuoli, myös Gustavsbergillä oli neuvotteluissa aito neuvottelijan rooli. Tavaramerkkien/Brändien säilyminen erillisinä yhdistymisen jälkeenkin oli erityisesti Gustavsbergin toiveiden mukaista. Ratkaisua tuki yritysten erilainen asiakassegmentointi, mikä mahdollisti yhteisyritykselle laajan asiakaskentän haltuunoton. Gustavsbergin uskottavuus uudessa yrityksessä keskitettiin myös työintensiivisempään valmistukseen, jossa korostuivat ruotsalainen traditio, käsityötaito ja taiteellisuus. Tavaramerkkiprofiilien pitämistä erillisinä tuki myös Svenska testhuset AB:n selvitys, jossa molemmat todettiin tunnetuiksi ja vahvoiksi brändeiksi. Työintensiivisyyden turvaamisella Gustavsbergin omalla tehtaalla toteutettiin myös sen toinen ehto yhdistymiselle, paikallinen työllisyys. Tämä ehto tosin oli myös suomalaisen osapuolen, Wärtsilän myönnytys SINDin raportin mukaiselle rakennerationalisoinnin toteuttamiselle Ruotsin posliiniteollisuudessa.[664]

Blomsterin liiketoimintasuunnitelmassa käytiin läpi yksityiskohtaisesti myös yhdistymisen motiiveja Wärtsilän näkökulmasta, tosin lähinnä ruotsalaisen Rörstrandin asemaa pohtien ja siihen nojautuen – Designor-ryhmää koskeva kokonaistarkastelu liiketoimintasuunnitelmasta jää aineiston valossa uupumaan. Vaikka yhdistymisessä ei nähtykään äkillistä kannattavuuden paranemista, yritysten yhdistymisen tuomien etujen, joita strategisesti saatiin lähinnä toimialarationalisoinnissa mukana olevien osapuolten toisiaan täydentävyydestä, ajateltiin nopeastikin pienentävän yritysten tappiollisuutta. Kannattavuuden parantamiseen tähtäävässä toiminnassa oli mahdollista sovittaa yhteinen myyntivolyymi markkinoille sekä hyödyntää kiinteiden kustannusten koordinointia laajemmin toimialalla. Tuottavuuden nostamisessa, ehkä hieman perinteisesti, nähtiin myönteisinä suurtuotannon tarjoamat edut

[663] Oy Wärtsilä Ab, Vuosikertomus 1987, 20; AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Ruotsin talousposliiniteollisuus yhdistyy*, 31.8.1987.
[664] AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Affärsplan. Svenska porslinsindustrin. Samarbetet Rörstrand-Gustavsberg*, 23.7.1987.

ja toisaalta vastaavasti yksiköiden erikoistuminen omaan osaamisalueeseensa.[665]

Wärtsilän toiminta Ruotsin toimialan rakennerationalisoinnin yhteydessä oli ainakin jossakin mielessä Arabian kannalta ambideksterisesti varteenotettavan eksploratiivisen strategia-ajattelun toteuttamista, koska siihen liittyi lopulta mahdollisuus vahvistaa Ruotsin kotimarkkinoiden haltuunottoa, joka oli strategiapuheessa jatkuvasti esillä. Toisaalta siinä on myös perinteisen valtapolitiikan ja hallinnan tunnusmerkkejä, jotka heijastavat patruunamaista politiikkatoimijuutta, valtiollisten toiveiden mukaisen teollisuuspolitiikan toimeenpanoa, SINDin raportin toteuttamista. Yli rajojen tapahtuva omistajajärjestely ei kuitenkaan ollut perinteinen toimintatapa Suomen ja Ruotsin välillä siten, että isännän valtaa käytti suomalainen osapuoli. Fuusiohanke voidaan nähdä myös niin, että siinä ei ole eksploratiivista ulottuvuutta, jos ajatellaan sitä alan toimijoiden välillä tapahtuneiden aikaisempien omistusjärjestelyiden näkökulmasta: omistusjärjestelyt eivät olleet tuottaneet merkittävää kannattavuuden parantumista, vaikka tuotevalikoimaa oli muutettu, rakenteellisia rationalisointitoimenpiteitä oli toteutettu aikaisemminkin ja myös brändit oli säilytetty sellaisenaan asiakkaiden perinteisiä mielikuvia rikkomatta. Nämä kaikki olivat myös keskeisiä päätöksiä Wärtsilän johtamassa hankkeessa Ruotsin posliiniteollisuuden rakennerationalisoinnin suunnittelussa ja toimeenpanossa.

Arabian analyysit ja neuvottelutulokset kertovat myös tarinaa sekä taitavasta vahvuuksien yhdistämisestä innovatiiviseen ajatteluun. Gustavsbergin rooli uudessa yrityksessä nojasi vahvasti sen vahvuuksiin ja toisaalta sen kannattamattomimmat osat karsittiin pois tuotannosta tai niiden tuotanto siirrettiin sopimusvalmistuksen piiriin, mitä voidaan pitää selkeästi eksploratiivisena strategisena pyrkimyksenä. Myös erilaisten asiakassegmenttien tunnistaminen Rörstrandin ja Gustavsbergin välillä sekä tuotantotavan ja tuotevalikoiman suunnitteleminen tätä tarkoitusta palvelemaan tukevat tulkintaa vahvuuksien ja innovatiivisen ajattelun samanaikaisuudesta. Tämä tulkinta ei kuitenkaan ole vahva. Heijastusvaikutuksiltaan fuusiota voidaan arvioida myös Wärtsilän omistuksena ja osana Designoria lähtökohtaisesti epäonnistuneeksi, sillä se ei millään tavalla vahvistanut Designorin pyrkimystä kansainvälistymiseen. Päinvastoin kotimaanmarkkinoille nojautuva Gustavsberg pikemminkin heikensi tätä pyrkimystä, koska se sitoi pääomia moneksi vuodeksi ja sen tuotevalikoima oli lähes täysin suunnattu kahdelle Ruotsin posliinimarkkinoiden kapealle sektorille, osuustoiminnalliseen jakeluketjuun ja suurtalouksille. Yhtenä motiivina Wärtsilän aseman vahvistamiseen Ruotsissa saattoi olla kuitenkin myös halu kasvattaa Wärtsilästä yrityskooltaan entistä vahvempi toimija kansainvälisillä posliinimarkkinoilla. Esimerkiksi Uusi Suomi kuvaa uutisessaan 1.9.1987 yhdistymistä otsikolla ”*Wärtsilä posliinivaltiaaksi*”. Suomalaisessa lehdistössä ja varmasti myös itse

[665] AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Affärsplan. Svenska porslinsindustrin. Samarbetet Rörstrand-Gustavsberg*, 23.7.1987.

Wärtsilässä johtavan roolin vahvistuminen pohjoismaisilla posliinimarkkinoilla nähtiinkin pikemminkin tulevaisuuden markkinatoimijuuden kansainvälistymisenä kuin varsinaisena tuota strategiaa välittömästi tukevana ratkaisuna.

LOPUN ALKUA – WÄRTSILÄN AJAUTUMINEN KRIISIIN

On syytä todeta, että 1980-luvun lopun strateginen suunnittelu ja selkeä, looginen liiketoiminnan uudistaminen tehtiin olosuhteissa, joita värittivät talouden ylikuumeneminen ja emoyhtiö Wärtsilän, erityisesti Meriteollisuuden taloudelliset vaikeudet. Niitä yritettiin ratkaista jo syksyllä 1988 telakkateollisuuden kokonaisratkaisusta. Kustannuskehitys ja työvoiman saatavuus muodostuivat myös Arabian isännän, Wärtsilän ongelmaksi. Meriteollisuus ajautui suuriin vaikeuksiin kesällä 1989 ja lopulta konkurssiin. Jäljelle jäänyt Wärtsilä-konserni rakennettiin samassa yhteydessä uudestaan. Viimeisessä vanhanmuotoisen Wärtsilä-yhtiön vuosikertomuksen konsernijohtaja Klaus Grönbärjin katsauksesta muodostuu selkeä kuva siitä, että suurteollisuusyritys Wärtsilän vaikeuksissa pienellä Arabialla ja koko Designor-ryhmällä ei ollut paljoa painoarvoa.[666] Katsauksessa ei mainita sanallakaan koko kotitaloustarviketuotantoa, vaikka sekin oli selvästi muutoksen kourissa ja sen kohtalo tultaisiin sinetöimään pikimmiten. Tosin katsausteksteissä puhuttiin yleensäkin pääosin laivanrakennuksesta ja muista liiketoiminnoista sai lukea vain rivien välistä, melkein kuin kulutustavaratuotteet eivät olisi olleet osa yrityksen toimintaa. Täytyy myös muistaa, että Arabiasta oli tullut juuri itsenäinen, vaikkakin 100 prosenttisesti Wärtsilän omistuksessa oleva yritys. Samansuuntainen huoli oli myös Arabian toimitusjohtajalla syksyllä 1989, kun hän kirjoitti Saviseppo-lehden pääkirjoituksessaan käsityksistään Wärtsilän tilanteesta. Hän katsoi, että Meriteollisuuden konkurssi ei sellaisenaan vaikuta Arabian toimintaan. Sen sijaan uuden Wärtsilän korostamiksi strategisiksi painopisteiksi lueteltujen Diesel-, Security- ja Sanitec-ryhmien joukossa ei ollut Designor-ryhmää. Oli siis hänen mielestään ilmeistä, että vallinneessa nykytilanteessa ryhmän kokoonpanoa (Arabia ja Rörstrand-Gustavsberg) ei tultaisi vahvistamaan ja että koko ryhmän menestys on kiinni nykyisten voimavarojen käytöstä.[667] Arabian henkistä muutosta Blomster kuvaa siirtymäksi patruunajohtoisesta käskyttämisestä tavoitejohtamisen ja yhteistyöneuvostojen aikakauteen, jossa tärkeitä arvoja kuvaavat esimerkiksi yhteinen ymmärrys, aloitteellisuus, valmius ajatella asioita asiakkaan kannalta ja notkeus muuttaa toimintaa ympäristön muuttuessa.[668]

[666] Wärtsilä, vuosikertomus 1989, 6–7.
[667] Saviseppo 3/1989, 3, *Strategialinjauksia*.
[668] Saviseppo 4/1989, 3, *Arvoista*. Tavoitejohtaminen ja Mec-Rastorin kautta tapahtunut organisaation kehittämiskoulutus oli ollut käytössä 1970-luvun lopulta. Johtamistaitoon kuitenkin suhtauduttiin yleensä kommenteissa kriittisesti, ks. esim. Saviseppo 6/1989, 14, *Arabiassa alkoi kehityksen vuosikymmen*.

Edellä esitettyä kehitystä kuvaavat kuitenkin suunnittelun optimismi ja tavoitteiden toteuttamisen eetos, jotka näkyivät myös Designor-ryhmän tuloksessa. Liikevaihto kasvoi vuonna 1989 edellisvuodesta 6 prosenttia, Arabian tulos ylitti budjetoidun ja myös Rörstrand-Gustavsbergin tulos oli positiivinen. Wärtsilän vuosikertomus vuodelta 1989 raportoi uudistusten vaikutuksia kuvaamalla niitä siirtymisenä joustavampaan tuotantoon. Tietokoneavusteiseen suunnittelujärjestelmään oli yhdistetty CAM-työstökone, ja investoinnit lautastuotannon kuivapuristusjärjestelmään oli käynnistetty, mikä merkitsi siirtymistä kokonaan uudenlaiseen teknologiaan ja korkeampaan laatuun. Organisaatiossa palattiin toisaalta yksinkertaisempaan rakenteeseen, jossa Designorin ryhmätasoinen järjestelmä lakkautettiin organisaation keventämiseksi ja toisaalta tavaramerkkien, Arabia, Rörstrand ja Gustavsberg, aseman korostamiseksi ulospäin. Yhtiöiden yhteistyö kuitenkin jatkui ennallaan. Designor jäi enää muutamien ulkomailla toimivien myyntiyhtiöiden nimeen.[669] Arabian toimitusjohtajan katsaus vuoteen 1989 antaa varauksellisen myönteisen kuvan yhtiöittämisen ja muiden uudistusten vaikutuksesta liiketoimintaan. Tuottavuuden paraneminen niin työn kuin laadun paranemisenkin kautta oli parantanut kilpailukykyä hintatasoa nostamatta. Laman uhkaavat merkit olivat kuitenkin jo käsillä Blomsterin esittäessä kansallista mantraa heijastavan näkemyksensä: ”*Yleinen arvio tästä vuodesta on, etteivät kulutusjuhlat jatku aivan entiseen malliin, vaan että kuluttajat tulevat entistä varovaisemmiksi ostopäätöksiä tehdessään*.” Samassa yhteydessä Blomster vihjasi myös tulevasta, kertoessaan, että Wärtsilällä on omistajan oikeudella valta tehdä rakenteellisia päätöksiä.[670] Tie muutokseen ja epävarmaan tulevaisuuteen oli auki.

[669] Wärtsilä, vuosikertomus 1989, 22–23.
[670] Saviseppo 1/1990, 3.

7 VIENTIMARKKINAT KANSAINVÄLISTYMISSTRATEGIASSA

Tarkastelin edellä strategista suunnittelua ja päätöksentekoa pääosin kotimaan markkinoiden näkökulmasta, jossa yhteistyö Ruotsin kanssa oli kiinteää. Koska Arabia[671] oli osa suurta teollisuuskonsernia, mahdollisuus laajaan kansainväliseen strategisesti merkittävään designyhtiöiden integraatioon oli rajallinen tai ainakin siihen liittyvien riskien mahdollisuuden ja ristiriitaisten tuotto-odotusten takia jälkikäteenkin epätodennäköistä. Toisaalta esimerkiksi Riihimäen lasi, joka toimi laajasti lasiteollisuuden eri osa-alueilla, olisi voinut toimia ja laajentua myös kansainvälisesti. Integraatiota tapahtui tutkimusjakson aikana kuitenkin lähinnä horisontaalisella tasolla kotimaassa ja vähitellen myös kansainvälisellä, pohjoismaisella tasolla. Koska yritysten tuotantoketju oli kiinteästi sidottu siihen, että raaka-aineista valmistettiin suoraan valmis tuote, ei vertikaalista integraatiota tapahtunut. Vasta myöhemmin yritykset siirtyivät osittaiseen alihankintaan, jolloin tuotteita ostettiin puolivalmisteina ja loppujalostus tehtiin Suomessa tai siirryttiin lisensiointiin ja valmiiden tuotteiden ostoon yhteistyökumppaneilta. Näissäkään tapauksissa yritystason vertikaalista integroitumista ei tapahtunut, eikä se ollut tuotteiden näkökulmasta ollut tarpeen. Multidivisionaarinen yritystoiminta, jonka osana yritykset Riihimäen lasia lukuun ottamatta olivat, suosi pikemminkin kotimaisen horisontaalisen integraation kehittämistä ja kilpailukyvyn parantamista pääosin kotimaisten yrityskauppojen kautta. Emoyhtiön kontrolli oli ajoittain suhteellisen väljää ja tarjosi niin sanotun taiteellisen vapauden, jota voitiin käyttää hyväksi teollisuuskonsernin muussa markkinoinnissa.

7.1 POHJOISMAINEN JA EUROOPPALAINEN TEOLLISUUSYHTEISTYÖ ETUJEN VALVONTANA

Pieniin kotimaisiin markkinoihin lähes monopoliasemassa tottuneille yrityksille kansainväliset markkinat olivat vaikea alue. Strategisessa suunnittelussa vientimarkkinoille mentiin pääsääntöisesti tytäryhtiöiden, myyntikonttoreiden, agenttien tai suoraan kotimaasta ulkomaisille asiakkaille tapahtuvan myynnin kautta. Ongelmaksi ja myös suurimmaksi pullonkaulaksi muodostui markkinointi: pienten yritysten voimavarat eivät riittäneet kansainväliseen

[671] Arabia syntyi ruotsalaisen Rörstrandin yrityksestä tunkeutua paitsi Suomeen myös läntisen Venäjän, erityisesti Pietarin ostokykyisille markkinoille. Rörstrandin pyrkimykset Venäjällä eivät tosin onnistuneet ja yritys siirtyikin nopeasti suomalaiseen omistukseen. Vientimarkkinoiden rooli oli merkittävä toiseen maailmansotaan asti, joka oli eräänlainen käännekohta niin tuotannossa kuin myös vientimarkkinoiden rakentumisessa. Vientimarkkinoille oli suunniteltu erillisiä mallistoja, koristeita ja myös vientimarkkinoiden tottumuksiin suunniteltuja astiakokoja – erityisesti Yhdysvaltojen viennissä esimerkiksi lasien koko ja niistä käytetyt mittayksiköt oli eriytetty muusta tuotannosta. Vasta toisen maailmansodan jälkeen vientimarkkinoista tuli tavallista liiketoimintaa, jossa kasvua ja uusia markkinoita haettiin tietoisesti kotimaisten markkinoiden kasvun lisäksi.

mainontaan ja vientimaiden paikallisten yritysten markkina-asemaa oli vaikea murtaa. Vaikka yritykset eivät edes olisi yrittäneet murtaa vientikohteidensa markkinoita, uusien markkinoiden luominen oli vaikeaa. Kuten edellä on nähty, vientimaista oikeastaan Ruotsi oli ainut kohde, jossa suomalaisilla yrityksillä oli riittävän vankka jalansija, että ne pystyivät toimimaan strategisesti muutenkin kuin myymällä ja markkinoimalla. Pohjoismaiden kohdalla rajankäynti vientimarkkinoiden ja kotimarkkinoiden välillä oli kuitenkin strategista kansainvälistymispuhetta vahvasti määrittävää ja samalla häilyvää. Arabialle Ruotsi muuttui strategisesti kotimarkkinoiksi jatkuvan kysynnän eli säännöllisten markkinoiden, nähdyn ja tavoitellun kasvupotentiaalin kautta sekä myös tuotantokapasiteetin hyödyntämistavoitteista juuri lähimarkkinoilla. Vaikka itse yrityksessä ja erityisesti sen strategisessa ajattelussa Pohjoismaissa – varsinkin Ruotsissa – toimittiin henkisesti kotimarkkinoilla, esimerkiksi kauppatilastoissa vienti Pohjoismaihin oli yksiselitteisesti ulkomaankauppaa, vientiä.

Lasikeraamisten yritysten välillä on käytännössä ollut kansainvälistä yhteistyötä perinteisen liiketoiminnallisen ja tuotannollisen tason lisäksi pääosin kolmella tasolla. Ensimmäinen muoto on markkinointiyhteistyö, josta esimerkkinä on 1960- ja 1970-luvuilla löyhästi sitoutunut eurooppalainen Gruppen21[672]. Toinen yhteistyömuoto on toimiminen kansainvälisissä edunvalvontaorganisaatioissa, joista suomalaiset lasikeraamisen teollisuuden yritykset osallistuivat pohjoismaiseen ja länsieurooppalaiseen teollisuusyhteistyöhön. Kolmas ulottuvuus on luonnollisesti yritysten valtiolliset rajat ylittävien fuusioitumisten ja yrityskauppojen kautta saavutettu tunkeutuminen kansainvälisille markkinoille. Tässä yhteydessä ei ollut mahdollista tarkastella yksityiskohtaisemmin ulkomaisten agenttien ja vähittäiskaupan markkinoinnissa käyttämiä keinoja, sillä niiden toiminnasta on tietoa vain harvoissa ulkomaisten vierailujen matkaraporteissa. Kuitenkin muun muassa muotoiluyritysten vähittäiskaupassa on skandinaavista ja suomalaistakin muotoilua yhdistetty näytteillepanoissa yli yritysrajojen. Näihin toimenpiteisiin yritykset eivät kuitenkaan pystyneet juurikaan vaikuttamaan, eikä niillä ollut strategisella tasolla resursseja kontrolloida yrityksen markkinointimateriaalin käyttöä.

Pohjoismainen yhteistyö käynnistyi toisen maailman sodan jälkeen vuonna 1953. Käytännössä toiminta oli pääsääntöisesti rajoittunut Pohjoismaiden Lasiteollisuuden Yhteistyökomitean[673] joka toinen vuosi järjestettäviin kokouksiin. Komitealla oli lähinnä keskusteleva asema, mutta EFTAn myötä myös kaupallisilla ja teollisuuden kilpailukykyä käsittelevillä teemoilla oli yhä enemmän merkitystä. Tätä kehitystä heijastaa esimerkiksi se, että vuodesta

[672] Gruppen21 oli saksalaisen Philiph Rosenthalin ideoima yhteistyömalli, jolla tähdättiin Euroopan johtavien kotitaloustarvikeyritysten markkinointiyhteistyöhön. Marjatta Pauloff on kertonut, että yhteistyössä piti olla 21 osapuolta. Lopulta ilmeisesti tuo luku 21 oli vain osa ryhmän identiteettiä. (SLA, Arabian entisen tiedotuspäällikön Marjatta Pauloffin haastattelu 23.2.2000, haastattelija Kaisa Koivisto) Suomalaisten yritysten suhtautuminen aloitteeseen oli ehkä Arabiaa lukuun ottamatta varaukselista. (esim. SLA, Håkan Söderströmin haastattelu 4.8.1998, haastattelijat Kaisa Koivisto ja Uta Laurén).
[673] Nordisk Glasindustris Samarbetskommitté.

1969 kokous jakautui selkeämmin tuoteryhmittäiseen toimintaan. Tosin tuoteryhmittäistä toimintaa oli jo 1960-luvun alussa ainakin talous- ja valaisinlasialalla.[674] Leimallista 1960-luvun alun pohjoismaisille ja myös eurooppalaisen tason tapaamisille oli kaupan vapautumisen käytännön vaikutusten arvioiminen. Myös EFTA:n ja EEC:n välisten suhteiden ratkaiseminen oli aktiivinen keskustelunaihe. Ranskan, Saksan ja Englannin edustajat Länsi-Euroopan lasiteollisuuden kokouksissa ajoivat aktiivisesti – ainakin suomalaisten kokousedustajien mukaan – periaatetta ”*kenen maa sen markkinat*”. Tätä linjaa kannattivat myös Pohjoismaat, mukaan lukien Suomi. Jo 1960-luvun alussa myös eurooppalaisella tasolla keskusteltiin myös siitä, miten kauppasuhteet itäiseen Eurooppaan järjestetään. Kristallilasin laadusta syntyi myös yksi merkittävistä yhteisistä, ratkaisua vaativista kysymyksistä.[675]

Lasiteollisuuden pohjoismaisen yhteistyön talous- ja valaisinlasin komiteassa keskeiset yhteiset tavoitteet olivat vuoden 1971 tapaamisessa sekundalasin myyntiä koskevat kysymykset, lasin ja kristallin laatua koskevat normit, plagiointi ja tuotannon tilastoiminen.[676] Juuri näiden teemojen nouseminen keskusteluun kuvaa hyvin vapautuvia markkinoita, joilla esimerkiksi yhteisten laatunormien määrittely, kuten kristallin lyijypitoisuus ja uutena teemana lasin konepesunkestävyys, olivat aikaisempaa tärkeämpiä. Plagiointi oli myös ajankohtainen ongelma, vaikka se olikin tuttu teema teollistumisen pitkässä historiassa. Myös sekundatuotteiden myynnin asema nousi keskusteluun, sillä posliinin ja fajanssin suhteen se oli ollut tuttu ilmiö koko 1900-luvun ajan. Lasiteollisuudessa sekundatuotteiden myynti oli harvinaisempaa, sillä sekundalasituotteiden kierrätys eli käyttö uusiksi teollisuuden sivutuotteiksi oli helpompaa kuin poltettujen keraamisen teollisuuden tuotteiden. Keramiikkajätettä ei voinut kierrättää raaka-aineeksi. Tämän takia erityisesti kotitalouksille suunnattuja posliini- ja fajanssituotteita myytiin perinteisesti myös sekundana.

7.2 KÄYTÄNNÖN KANSAINVÄLISTYMINEN – ULKOMAANKAUPPAA JA MYYNNINEDISTÄMISTÄ

Ulkomaankaupan vapautuminen haastoi suomalaiset yritykset kilpailullaan kotimaanmarkkinoilla. Vastapainona tälle myös suomalaisten yritysten mahdollisuudet kasvattaa liiketoimintaansa eurooppalaisten markkinoiden kysynnällä kasvoivat. Kilpailu oli kuitenkin kovaa, sillä tuotantokustannukset kasvoivat ja Suomesta puuttui laajempi automatisoitu tuotanto lähes kokonaan. Tämä vaikea kasvuun tähtäävä tilanne koski lähinnä lasiteollisuutta, jonka tuotanto oli ollut pitkälti työvoimavaltaista käsityötä. Ulkomaankaupan osalta vuoden 1960 alusta käyttöön otettu Brysselin tullitariffi muutti tilas-

[674] SLA, *Suomen lasiteollisuusliiton hallituksen kertomus toimintavuodelta 1960*.
[675] SLA, *Suomen lasiteollisuusliiton hallituksen kertomus toimintavuodelta 1961*.
[676] IA, *Suomen lasiteollisuuden ja Keraamisen teollisuuden liiton hallituksen kertomus vuodelta 1971*.

tointia olennaisesti, kun viennin tilastointi muuttui kulutusmaahan perustuvaksi ja tuonti alkuperämaahan perustuvaksi.[677] Yleisesti kaupan vapautumisen pelättiin vaikuttavan myös esimerkiksi kotimaisen lasiteollisuuden tuotantorakenteeseen, koska kotimarkkinoiden kanssa kilpaileva tuonti uhkasi kaikkia tuotantosektoreita.[678] 1970-luvun alussa viennin ongelmaksi nousi valuuttamarkkinoiden myllerrys Bretton Woods -järjestelmän purkautuessa ja dollarin aseman muuttuessa. Valuuttojen kelluminen aiheutti hintaepävarmuutta. Vähitellen EFTA.n ja EEC:n kautta eurooppalaiset markkinat kuitenkin tarjosivat myös Suomelle mahdollisuuden vakaampiin ja vapaampiin markkinoihin. Valuuttapoliittinen tilanne jäi kuitenkin avoimeksi ja kansalliset valuuttakurssipoliittiset ratkaisut jatkuivat osana kilpailupolitiikkaa.

Vientimarkkinoiden muuttuminen ja kauppapolitiikan vaikutus on nähtävillä esimerkiksi lasiteollisuuden ulkomaankaupan kohdemaissa selvästi: vielä vuonna 1966 Yhdysvallat oli johtava vientimaa (yli 40 prosenttia lasiteollisuuden kokonaisviennistä) ja EFTA-maat toisena (n. 37 prosenttia). Vuoteen 1971 mennessä tilanne oli kääntynyt aivan toiseksi: EFTA-maiden osuus viennistä oli jo yli 60 prosenttia ja Yhdysvaltojen osuus oli pudonnut alle 15 prosenttiin. Tuonnista suurin osa tuli EFTA- ja EEC-maista (yhteensä yli 80 prosenttia), joista EFTA:n osuus kuitenkin kasvoi. Kokonaisvienti oli tässä vaiheessa ylijäämäinen ainoastaan Yhdysvaltoihin ja niin sanottuun muiden maiden ryhmään[679], käyttö-, koriste- ja valaisinlasin osalta vienti oli ylijäämäistä.[680] Tilanne oli samansuuntainen myös keraamisten tuotteiden ulkomaankaupassa, josta suurin osa oli alijäämäistä. Laajemmin toimialan alijäämä johtui kuitenkin suurelta osin sellaisten tuotteiden tuonnista, joita Suomessa ei edes valmistettu.

Kansainvälistymisen ja ulkomaankaupan kannalta ongelmana oli tärkeimpien vientimarkkinoiden vahva kotimainen tuotanto ja myös muut ulkomaiset kilpailijat kansainvälisillä vientimarkkinoilla. Siksi markkinoilla täytyikin toimia aktiivisesti, viejänä, markkinoijana ja etsiä vähintäänkin kahdenvälistä yhteistyötä, jotta kilpailijoiden kanssa voitiin edes jossakin määrin löytää ja hyödyntää yhteisiä kasvupyrkimyksiä.[681] Suomalaisen lasikeraamisen teollisuuden kansainvälistymistä ei voi tarkastella kuitenkaan yhtenäisenä kokonaisuutena vaan yritysten vientituotteiden valikoimassa ja kohdemaissa oli eroja. Karkeasti voidaan kuitenkin ajatella kohdemaittain jonkinlaista yhtäläisyyttä: Ruotsi oli eräänlainen toinen kotimarkkina[682], Yhdysvalloissa taas kulttuurinen eliitti kulutti ja kysyi korkeatasoisia tuotteita ja Euroopassa erityisesti Saksassa oli mahdollisuuksia, joita kuitenkin voitiin saavuttaa vain investoimalla läsnäoloon kyseisillä markkinoilla.

[677] SLA, *Suomen lasiteollisuusliiton hallituksen kertomus toimintavuodelta 1960*.
[678] SLA, *Suomen lasiteollisuusliiton hallituksen kertomus toimintavuodelta 1961*.
[679] Niiden merkitys kokonaisvaihdosta oli kuitenkin hyvin pieni.
[680] IA, *Suomen lasiteollisuuden ja Keraamisen teollisuuden liiton hallituksen kertomus vuodelta 1971*.
[681] Kotimarkkinasuoja ja keskustelu yhteistyön muodoista Arabian ja Rörstrandin välillä, ks. Fellman, Susanna (2006) *Utvidgad hemmamarknad eller språngbräda till Europa?*, 301–304.
[682] Esim. Fellman (2006) 301–304.

Saksa oli eräänlainen sillanpää eurooppalaiseen tukkuportaaseen ja pohjoismaisesta muotoilusta kiinnostuneen yleisön tietoisuuteen. Eri puolilla Saksaa järjestetyt laajat ja toisaalta kapeampien erikoisalojen kulutustavaramessut olivat yksi tärkeimmistä kaupallisista kansainvälisistä areenoista suomalaisille tuotteille. Niiden rinnalla toimivat yksittäisten yritysten hyvin erilaiset Euroopassa toimivat markkinointiorganisaatiot.[683] Hannoverin ja Frankfurtin kulutustavaramessut olivat säännöllinen näyttäytymispaikka suomalaisyrityksille. Jo 1950-luvulla painopiste siirtyi taideteollisuuteen keskittyneille Frankfurtin messuille, koska kaksille isoille messuille osallistuminen oli kallista. Kiinnostavaa on myös se, että Saksan osalta kansainvälistyminen tarkoitti muotoilijayhteistyötä saksalaisten kilpailijayritysten kanssa.[684] Suomalaisten yritysten kansainvälistymiseen vaikutti kulutustavaramessujen ja oman markkinoinnin ohella myös järjestöjen ja liike-elämän yhteinen panostaminen kansainvälisiin, muotoilua edistäneisiin näyttelyihin. Saksassa vuosina 1963–1964 kiertänyt Finlandia-näyttely oli ainakin arvostelujen perusteella taiteellinen menestys, vaikka yleisömäärät olivatkin pieniä.[685] Näyttelyn koordinoinut Suomen taideteollisuusyhdistys aloitti yhteistyön Suomen Ulkomaankappaliiton kanssa, koska näyttelyssä mukana olevat yritykset halusivat lisätä näyttelyn yhteyteen myös kaupallista näkyvyyttä.[686] Finnish Designin taiteellinen vienti haluttiin siis yhdistää aitoon vienninedistämiseen.

KANSAINVÄLISTYMISSTRATEGIASTA HAETAAN KASVUA

Suomalaisten yritysten kansainvälistyminen toisen maailmansodan jälkeen voidaan jakaa kolmeen jaksoon: vientivetoisen kasvun kausi 1970-luvun puoliväliin, talouden muutoksen ja suorien sijoitusten avulla tapahtuneen kansainvälistymisen kausi 1970-luvun lopulta 1980-luvun alkuun sekä omistuksen kansainvälistyminen globaalin integraation kautta 1980-luvun puolivälin jälkeen. Mannion, Vaaran ja Ylä-Anttilan jako sopii myös suurimpien designpainotteisten lasikeraamisen teollisuuden yritysten kansainvälistymisen arvioimiseen. Ensimmäistä kautta kuvaa toisaalta protektionismi ja toisaalta eurooppalainen kaupan vapautumiskehitys. Myös valuuttakurssipo-

683 Autio, Jaakko (2011) *Suomalaisen muotoilun ulkomaankauppa. Kulttuurivientiä talouden ehdoilla*, 52.

684 Tunnetuin esimerkki on Tapio Wirkkala. Hän toimi 1950-luvulta 1980-luvulle yhtenä saksalaisen Rosenthalin pääsuunnittelijana lasi-, posliini- ja ruokailuvälinetuotannossa. Ks. Laurén, Uta (2007) *Tapio Wirkkala für Rosenthal. Was die Funktion fordert, die Produktion verlangt und der Markt wünscht*, 70–72.

685 Esim. *Erlanger Tagblatt* 30.10.1963. ”Die schönen Formen aus Finland. Eine kleine Nation zeigt Leistungen von internationalem Rang im Gewerbemuseum”, STYA, Ulkomaan toiminta, kansio 86; *Nürnberger Zeitung* 10.9.1963. STYA, Ulkomaan toiminta. Hampurissa 10.000, Münchenissä 80.000 ja osassa näyttelyistä vain muutamia tuhansia. Esim. ”Katsoa saa, vaan ei koskea. Suomen taideteollisuutta Essenissä”, Satakunnan kansa 28.5.1964. STYA, Ulkomaan toiminta, kansio 86.

686 H. O. Gummeruksen kirje Kölnin Suomen Kaupallisen Edustuston varakonsuli Pauli Oppaalle 24.9.1963. STYA, Ulkomaan toiminta, Nürnbergin näyttely 1963; Suomen Ulkomaankauppaliiton kirje Kölnin Suomen Kaupallisen Edustuston konsuli Osmo Larekselle 3.10.1963, STYA, Ulkomaan toiminta, Hampurin, Münchenin ja Essenin näyttely 1964.

litiikkaa käytettiin aktiivisesti suomalaisten tuotteiden kilpailukyvyn parantamisessa. Siirtymävaihe kohti tuotannollista kansainvälistystä oli samalla myös aikaa, jolloin yritysten johtotehtäviin nousi uuden sukupolven, modernia liikkeenjohdollista koulutusta saaneita henkilöitä.[687] Erityisesti 1980-luvun alkuvuosina vähitellen suorien sijoitusten kautta käynnistynyt uudenlainen kansainvälistyminen lähti liikkeelle raskaasta teollisuudesta ja isoista yrityksistä. Mannio, Vaara ja Ylä-Anttila esittävät arvion, että uudenlainen kansainvälistyminen oli tuossa vaiheessa pikemminkin muoti-ilmiö kuin rationaalista strategista toimintaa. Maksutasetilastojen mukaan suomalaisyritysten kansainväliset suorat sijoitukset olivat keskimäärin kannattamattomia 1990-luvun puoliväliin asti. Vasta 1990-luvulla saavutettiin, osin taloudellisen yhdentymiskehityksen ja toisaalta muun muassa omistusta koskevien rajoitusten ja pääomamarkkinoiden vapautumisen myötä globaalin kansainvälistymisen vaihe.[688] Wärtsilään kuuluneen Arabian kansainvälistymiskehitys noudattaa ainakin pääpiirteissään tutkimuksessa esitettyä periodisointia, vaikka sillä olikin pitkä historia erilaisista yhteistyömuodoista ja -ratkaisuista jo perustamisestaan lähtien. Myös yhteistyöjakso ruotsalaisen Rörstrandin kanssa 1970-luvun puolivälissä oli kansallisella tasolla varhainen. Tosin omistukseen liittyvää kansainvälistymistä rajoitti myös lainsäädäntö.[689] Osittain juuri asema osana Wärtsilää piti Arabian suoraan kansainvälistymiskehityksen aallonharjalla.[690]

Fiskarsin kansainvälistymisen historia on strategisesta näkökulmasta kiinnostava vertailukohta tälle tutkimukselle, sillä toisin kuin suurin osa muista Mannion, Vaaran ja Ylä-Anttilan toimittaman teoksen case-yrityksistä Fiskarsia voidaan kulutustavaratuotantoon keskittyvänä verrata myös Arabian kehitykseen. Kansainvälistymisen vaiheissa Fiskars oli hyvin samanlainen monitoimialainen yritys kuin Wärtsilä. Se oli myös toiminut pitkään markkinoilla ja alkoi laajentamaan materiaalipohjaansa 1960-luvulla. Fiskarsin kulutustavaratuotannon kansainvälistymisessä ratkaiseva käänne oli kuitenkin oman saksitehtaan perustaminen Yhdysvaltoihin vuonna 1977. Tehdas rakentui pitkälti Fiskarsin tuotekehityksen, erinomaisen tuotteen ja erityisesti kilpailukykyisen tuotantoteknologian varaan. Yhdysvallat oli myös toimiva markkina, jossa oli kysyntää ja jolle kannatti tullien välttämisen takia mennä omalla tehtaalla. 1970- ja 1980-luvun vaihteessa yhtiö oli strategisen ajattelun uudistamisen tarpeessa. Fiskarsin ongelma oli osittain samansuuntainen Wärtsilän kanssa: yhtiö oli laajentunut hankintojen ja investointien kautta liiankin monille toimialoille. Hajanaisuus alkoi vaihtua strategisessa ajattelussa

[687] Fellman (2000) 88–90, 133.
[688] Mannio Vaara & Ylä-Anttila (2003) 14–18.
[689] Ks. Ekholm & Hjerppe (2019).
[690] Mannion, Vaaran ja Ylä-Anttilan katsauksessa käsitellään designteollisuusyritysten kansainvälistymiskehityksestä ja -strategiasta kuitenkin Fiskarsia ja sen saksitehdasta Yhdysvalloissa; ks. Mannio, Vaara & Ylä.Anttila (2003) 20. Kirjassa on kuitenkin case-yritysten kansainvälistymisestä esimerkkejä niin Wärtsilästä, Ahlströmistä ja Hackmanista, mutta ei kuitenkaan niiden kuluttajatuotteista. Wärtsilän osalta tarkastelussa on Wärtsilä Diesel. Barner-Rasmussen, Wilhelm & Björkman, Ingmar (2003) *Pendelum Swings. The Evolution of Wärtsilä Diesel into a Global Corporation*, 255–270.

fokusointiin ja erikoistumiseen. Käytännössä 1980-luvulla keskityttiinkin kuluttajatuotteissa brändin vahvistamiseen ja jakelukanavien siirtämiseen täysin omaan kontrolliin.[691]

Suomen savi-, lasi- ja kiviteollisuuden kansainvälistymisestä ja kansainvälistymisstrategioista tehtiin kartoitus 1980-luvulla. Tutkimuksen asiantuntijaryhmässä oli mukana myös Wärtsilää edustanut, Arabialla toiminut Kaj Haahti.[692] Kyseisen tutkimuksen toteutus ajoittui tämänkin tutkimuksen kannalta keskeiseen kansainvälistymisen kauteen, 1980-luvun alkupuoliskoon. Tosin käytännössä käsillä olevassa tutkimuksessa intensiivisin kansainvälistymisstrategian kausi ajoittuu 1980-luvun loppuun, kun sitä arvioidaan kyseisen tutkimuksen kehikossa. Tutkimuksessa kartoitettiin koko toimialan strategista tilaa, yritysten kansainvälistymistä, kansainvälistymisen vaikutusta liiketoimintaan ja kansainvälistymisen motiiveja.[693] Myös Wärtsilä ja Arabia pohtivat jatkuvasti erilaisia kansainvälistymisen keinoja rakentaessaan strategiaansa. Käytännössä Ruokosen tutkimuksessa ainoastaan taidelasi ja -posliini sekä sähkötekninen keramiikka määrittyivät kuljetuskelpoisiksi erikoistuotteiksi, joilla voitiin toteuttaa dynaamista kansainvälistymistä.[694] Kansainvälistymistä ja kilpailukykyä arvioidessaan Ruokonen päätyy esittämään näkemyksen, että suomalainen ja pohjoismainen talous- ja taidelasi sekä -posliini menettivät asemaansa maailmalla 1980-luvulle tultaessa esimerkiksi korkeiden kustannusten ja ”muotoilun kehityksen pysähtymisen vuoksi” eli käytännössä vanhojen tai paremminkin vanhentuneiden mallien takia. Toisaalta hän esittää vaihtoehtoiseksi kehitykseksi ulkomaisen muotoilun nopeamman kehityksen ja suomalaisen muotoilun kansainvälistymisen.[695]

Kiinnostavan teoreettisen lähestymiskulman liiketoimintahistorialliseen kansainvälistymistutkimukseen tarjoaa Jan Johanssonin ja Jan-Erik Vahlnen

---

[691] Ali-Yrkkö, Jyrki & Ylä-Anttila, Pekka (2003) *Fiskars – Globalising Finnish Design and Technology*, 39–52. Fiskarsin strategian suuntaviivat, jotka luotiin 1980-luvulla ja joiden ohjaamana yritys keskittyi kulutustavarateollisuuteen, ovat tehneet yhtiöstä erityisesti 2000-luvulla entistä globaalimman designteollisuuden yrityksen, jonka brändisalkku on jatkuvasti laajentunut, mutta pysynyt suunnitelmallisesti strategian mukaisina. Tuossa strategiassa kulmakivinä ovat osaaminen, muotoilu ja toiminnallisuus. Vuonna 2007 Fiskars osti Iittala Groupin, jonka mukana myös Arabia-brändi siirtyi yhtiön omistukseen.

[692] Ruokonen (1987) *Savi-, lasi- ja kiviteollisuuden kansainvälistyminen ja kansainvälistymisstrategiat*, Alkusanat. Tutkimus tehtiin Helsingin kauppakorkeakoulussa vuonna 1974 käynnistyneen FIBO (Finland’s International Business Operations) -tutkimushankkeen yhtenä osaprojektina.

[693] Ruokonen (1987) 9, 14–15. Ruokosen tutkimuksessa yhtenä keskeisenä lähestymiskulmana on se, miten pienillä kotimarkkinoilla toimiva yritys pyrkii kasvuhakuisuuteen. Kasvuvaihtoehdot määrittyvät tutkimuksessa kolmitahoisiksi: kasvu olemassa olevilla markkinoilla, maantieteellinen ekspansio (kotimainen ja ulkomainen) sekä tuote- ja toimialadiversifikaatio (kotimaassa ja ulkomailla). Näistä kasvuhakuinen kansainvälistyminen siis kohdistuu joko alueelliseen ekspansioon tai tuote- ja toimialadiversifikaatioon. Erityisesti Suomen kohdalla kansainvälistymisen kautta tapahtuvaa kasvua tukivat kotimarkkinoiden pienuus (kasvun rajat, kotimarkkinoiden saturoituminen), kotimarkkinoiden avoimuus (kansainvälinen kilpailu) sekä kotimarkkinoiden periferisyys (etäisyys keskeisistä kasvu- ja kilpailumarkkinoista). Vapaakauppasopimuksia Ruokonen arvioi niin, että niillä ei olisi ollut uusia markkinoita avaavaa vaikutusta vaan ainoastaan uusien kilpailijoiden tunkeutuminen kotimarkkinoille olisi lisääntynyt. Ruokonen (1987) 17–20, 53–54.

[694] Ruokonen (1987) 29–30.

[695] Ruokonen (1987) 50–51.

1970-luvulla kehittämä malli, joka perustuu vähittäiseen ja asteittaiseen kansainvälistymiseen. Monilla pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on vaikeuksia saada riittävästi tuntemusta paikallisista markkinoista ja kulttuurista kansainvälistymisen alkuvaiheissa.[696] Vaiheittain etenevässä kansainvälistymisprosessissa tässä niin sanotussa Uppsalan mallissa voidaan tunnistaa neljä vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa yrityksellä ei ole lainkaan tai juuri lainkaan vientitoimintaa. Toisessa vaiheessa ulkomaantoiminnot hoidetaan agenttien kautta. Vasta kolmannessa vaiheessa yritys avaa omia myyntiyhtiöitä, jotka alkavat hoitaa agenttien aikaisemmin hoitamia tehtäviä. Neljännessä vaiheessa yritys käynnistää vientimaissa myös tuotantoa ja valmistusta, jonka rakenne myös eteni vaiheittain.[697] Kansainvälistymisen etenemisessä oli heidän mallissaan keskeistä myös markkinoiden fyysinen läheisyys, joka määritti etenemisjärjestystä, ja oppiminen. Vuonna 2009 Johansson ja Vahlne laajensivat näkemystään tuomalla liiketoimintaverkostojen merkityksen osaksi kansainvälistymistä. Verkostojen ulkopuolelle jäämisestä tuli suurempi epävarmuustekijä kuin aikaisemmasta fyysisestä etäisyydestä. Mallin laajennuksessa korostuu lisäksi luottamus ja tiedon rakentaminen, joka tapahtuu juuri verkostosuhteiden avulla.[698]

VIENTIMARKKINOIDEN STRATEGINEN ORGANISOINTI JA ULKOMAANKAUPAN STRATEGINEN TASAPAINOASEMA ARABIASSA

Ulkomaankaupasta tuli keskeinen osa Arabian liiketoimintaa, yrityksen strategista puhetta ja päätöksentekoa 1970-luvulla. Julkilausuttu strateginen tavoite oli kuitenkin viennin kasvattaminen, sillä kotimaiset markkinaosuudet olivat muodostuneet suhteellisen vakiintuneiksi, joskin esimerkiksi lasiteollisuudessa vaihtelua toivat valtateiden varsien uudet studiolasitehtaat ja myös Riihimäen lasin toiminnan loppuminen. Erityisesti Arabian noin 50 prosentin osuus kotimaan posliinimarkkinoista oli vakiintunut. Kun tehtaalla oli lisäksi laajoja investointihankkeita (esimerkiksi tunneliuunin rakentaminen 1970-luvun lopussa), kasvun hakemisesta vientimarkkinoilta muodostui strateginen painopiste.[699]

Arabialla suunnittelua ja järjestelmällistä kansainvälistymiseen keskittyvää strategiatyötä alettiin viedä eteenpäin jo 1970-luvun alkupuolelta lähtien.

---

[696] Johanson, Jan & Vahlne, Jan-Erik (1977) The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23–32. Malli syntyikin eräänlaisena kritiikkinä suuryritysten kansainvälistymisstrategioihin painottuville tutkimuksille, joissa kansainvälistymisessä korostetaan esimerkiksi suurten suorien sijoitusten merkitystä.

[697] Johanson, Jan & Vahlne, Jan-Erik (1977) 24–25.

[698] Johanson, Jan & Vahlne, Jan-Erik (2009) The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of International Business Studies*, 40 (9), 1411-1431. Tutkimuksessa Bergström, Göran (2009) *Från svensk malmexport till utländsk etablering: Grängesbergsbolagets internationalisering 1953-1980* on samana vuonna tutkittu ruotsalaisen Grängesbergsbolagetin kansainvälistymistä yhdistämällä Uppsalan malli ja toisaalta sen osittain kritisoima suorien sijoitusten teoria. Tutkimuksessa keskeisessä osassa kansainvälistymisestä on oppimisprosessi.

[699] AA, GA, *Pohjustus Haikon kartanossa 10.–11.3.1977 järjestettyihin Arabian ideapäiviin. Valikoiman vahvistaminen*, 8.8.1977.

Myös tuotekehityksessä osana muuta strategista johtamista[700] kiinnitettiin huomiota ulkomaisiin kilpailijoihin ja vientimarkkinoihin, jotka olivat nousseet kaupan vapautumisen myötä tärkeimmiksi motiiveiksi kansainvälistymiseen koko lasikeraamisella toimialalla.[701] Arabian vuoden 1977 strategiassa tuotekehitystyötä ohjaavat kilpailulliset komponentit liitettiin eri osa-alueisiin. Uutuustuotteiden oli saavutettava taloudellinen menestys jo puolessa vuodessa ja tuotteiden täytyi olla korkean hintansa ”arvoisia”. Päätuotantomenetelmänä kertapolttoisuus oli vahvuus suhteessa kilpailijoihin. Yhden asian hyvä hallitseminen nähtiin siis kilpailuvalttina. Myös tuotekehitysprosessin oli lähdettävä liikkeelle mahdollisuudesta kansainvälisen kilpailukyvyn saavuttamiseen, missä Arabialla olisi strategian mukaisesti etunaan ylivoimainen tuotekehitys, innovatiivisuus, laatu ja muotoilu. Kansainvälisten kilpailijoiden mallin mukaisesti myös tuotelinjat pyrittiin eriyttämään toisistaan, jolloin niiden markkinointi olisi selkeämpää ja kannattavuuden seuranta helpompaa. Tuotekehityksen kannalta oli kuitenkin olennaista, että strategiaan otettiin mukaan markkina-alueittain rakennettu ajattelu siitä, että eri vientialueilla on erilaiset tarpeet. ”*Me emme tee tuotteita Suomea varten niin, että ylimääräinen menee vientiin!*” oli uusi motto. Strategiassa määriteltiin tärkeimmäksi Arabian kasvualueeksi – luonnollisesti – Skandinavia ja viennin kasvukohteiksi Yhdysvallat ja EEC:n ydinalueet.[702] Skandinavia Arabian kasvualueena on osoitus pohjoismaisen, horisontaalisen integraation tavoitteesta, josta Arabia ja sen kautta myös Nuutajärvi olivat jo 1970-luvulla tulleet Rörstrandin kautta osallisiksi Wärtsilän sisällä. Varsinaisiksi vientimarkkinoiksi Arabialla ymmärrettiin siis Pohjoismaiden ulkopuoliset markkinat. Ajattelu kotimarkkinoiden laajenemisesta sai Pohjoismaihin, lähinnä Ruotsiin, sai vahvistusta ehkä kaatuneen Arabia-Rörstrand-yhteistyöjakson ajasta 1970-luvun puolivälissä. Tuon toimialayhteistyön seurauksena niin Suomen, Ruotsin kuin Norjankin markkinointi tapahtui oman myyntiorganisaation toimesta. Vientimarkkinoilla käytettiin pääasiassa ulkoista maahantuojaverkostoa. Näin myös Tanskassa ainoana Pohjoismaana.[703]

Arabian strategiassa vientimarkkinoiden tuotevalikoima oli jatkuvasti ongelma, koska kansainvälisillä markkinoilla menestyvien tuotteiden säilyttäminen valikoimassa riippui siitä, oliko niillä myös riittävä, kannattavuusrajan ylittävä kysyntä kotimaassa. Vaikka joitakin tuotteita eriytettiin osittain vientimarkkinoille, niiden tuotestrategiavaikutus oli pieni. Tyypillinen esimerkki tästä ristiriidasta on Killan poistuminen Arabian tuotannosta 1970-luvun puolivälissä, mikä oli selkeä heikennys kansainvälisten markkinoiden näkökulmasta. Osittain tämän takia Kilta otettiin uudistettuna Teemana tuotantoon vuonna 1980. Teema lanseerattiin vuoden 1980 lopulla mustana ja valkoisena

[700] Aikaisemmin on esitelty Arabiassa vuonna 1970-luvun loppupuolella käyttöön otettua strategisen johtamisen mallia ASYS, jonka eri osia olivat mm. tuotekehittelyyn ja markkinointiin liittyvät ASYS:ille alisteiset mallit.
[701] Ruokonen (1987) 62.
[702] AA, GA, Tuotekehitys 1977, *Arabian tuotekehitystyön ja strategisen suunnittelun yhdistäminen*, 9.11.1977.
[703] Oy Wärtsilä Ab, Toimintakertomus 1976, 34.

Yhdysvalloissa ja vasta vuonna 1981 muilla markkinoilla.[704] Tuotetta esiteltiin kansainvälisille asiakkaille helmikuussa 1980 järjestetyssä markkinointikokouksessa yhä sen tuotantonimellä BAU erityisesti uutena tuotteena, koska sen raaka-aine oli kivitavaraa ja se oli suunnittelussa mukautettu 1980-luvun vaatimuksiin. Kuten aikanaan Kilta-astiastossa, BAU:n kohderyhmäksi oli valittu 20–35-vuotiaat, epämuodollista, skandinaavista elämäntyyliä arvostavat kuluttajat, jotka haluavat investoida hyvään, laadukkaaseen muotoiluun. Myyntiin haettiin tehokkuutta tavoittelemalla tehokkaimpia vähittäiskaupan ketjuja ja suoria toimituksia Arabialta ilman välikäsiä tai varastointia.[705] Monet pitivät Teemaa taideteollisesti tärkeimpänä tuotteena vientimarkkinoiden kannalta. Koska Teeman laatu saatiin paitsi raaka-aineen myös tuotannollisten yksinkertaistusten takia kohoamaan, ei aikaisemmin kannattavuutta heikentänyt sekundavarastokaan ollut suuri ongelma. Vielä 1980-luvun alkupuolella Teeman etuna oli se, että sitä ei juurikaan plagioitu halpatuotantomaissa.[706] Teeman vahvana myyntivalttina viennissä oli sen kansainvälinen menestys ja toki kansainvälisesti tunnettu suunnittelija Kaj Franck. Ainakin suomalaista muotoilua arvostavassa vientimarkkinoiden asiakaskunnassa muotoilun kultakauden suunnittelijoilla oli yhä vankka henkilöbrändiarvo.[707]

Yhdysvaltojen markkinat ovat lähes aina olleet Arabian näkökulmasta erityisasemassa. Jo 1900-luvun alkupuolella kansallisromanttisesti värittynyt Fennia-mallisto suunniteltiin ja suunnattiin erityisesti Yhdysvaltoihin. Strategisesti Yhdysvaltoihin suunnatut tuotteet eivät kuitenkaan olleet välttämättä paras ratkaisu, sillä erilliset mallistot ja erityiskoristelut olivat tuotannollisesti kalliita vaihtoehtoja ja niiden suunnitteluun uhrattu aika oli pieniin vientimääriin nähden suuri. Kuitenkin Yhdysvaltojen markkinaorganisaatiolla oli vankka asema, ja kysynnän muutoksiin reagoitiin esimerkiksi vaihtamalla astioiden koristelua markkinatilanteen mukaan.[708] Koristeiden käyttäminen 1980-luvulla eri mallistoissa, joihin ne oli suunniteltu, sopi myös muuttuvaan tuotekehitysstrategiaan. Arabialla koristeiden käyttö[709] oli ollut jo 1940- ja 1950-luvuilla vapaata ja osittain astiastoista riippumatonta.

Vientimarkkinoiden argumenttien tuleminen aikaisempaa painavammaksi osaksi tuotesuunnittelua vahvistui 1980-luvun alkupuoliskolla. Tähän vaikuttivat sekä viennin kasvu että tehtaan tuotantopotentiaalin lisääntyminen tehokkaamman uunin ja muiden teknologisten uudistusten myötä. Myös vientiorganisaation kehittyminen etupäässä Arabia–Rörstrand -yhteistyöjakson aikana 1970-luvun puolivälissä vaikutti siihen, että ulkomaisia markkinoita kuunneltiin ja analysoitiin tehokkaammin. Tosin jo 1950- ja 1960-luvulla

[704] Oy Wärtsilä Ab, Vuosikertomus 1980, 43.
[705] AA, 1980 GA, Muistiot ym., *Wärtsilä Consumer Goods Division, Annual Marketing Meeting, Göran Andersson: Arabia in 1979 and 1980*, 26.2.1980. Itse asiassa Göran Andersson kutsui kansainväliset asiakkaat mukaan BAU-astiaston nimikilpailuun.
[706] AA, GA, Tuotekehitys, 1980–84, *H. Lindroos, Henkilökohtainen kannanotto*, 18.6.1984.
[707] Ks. Heinonen & Konttinen (2001).
[708] Esim. AA, HB, Tuotesuunnittelu, *Tukejury* 12.6.1981, jossa päätettiin ottaa koriste Anemone normaalista poikkeavalle mallistolle.
[709] Koristeiden käyttäminen eri astiastoissa ennakoi myös 2000-lukua ja nykytilannetta, jossa astioiden mallit vaihtuvat harvoin ja pääosin vain väreillä ja koristeilla luodaan variaatiota.

erityisesti eurooppalaisia markkinoita oli kartoitettu säännöllisesti, joskin pääsääntöisesti kilpailija-analyyseihin keskittynyt selvitystyö päätyi yleensä siihen tulokseen, että Arabialla ei ollut resursseja lähteä laajasti tunkeutumaan vientimarkkinoille. Vientiorganisaation kehittäminen ja suppeus tuntuukin usein törmänneen ennemminkin strategisen rohkeuden puutteeseen, joka perustui ajatukseen siitä, että aktiiviset toimet ulotetaan vain kulloinkin jo oleville vientimarkkinoille, eli pääsääntöisesti Pohjoismaihin, Saksaan ja Yhdysvaltoihin. Toimitusjohtaja Göran Andersson piti lokakuussa 1979 puheen Arabian tehtaan uuden uunihallin avajaisissa, jossa hän määritteli muotoiluun liittyvien menestystekijöiden rinnalla myös kansainvälisyyden strategisia menestystekijöitä. Hänen mukaansa hyvien tuotteiden lisäksi tarvitaan hyvää tiedonkulkua ja ymmärrystä tehtaan ja asiakkaan välillä. Hyvän kommunikaation takaamiseksi hän määritteli myös vientimarkkinoiden suunnan niille markkina-alueille ja -lohkoille, joihin ”*kulttuurietäisyytemme ei ole ylivoimaisen pitkä*”. Näillä taustaehdoilla markkina-alueiksi määrittyivät Suomen ja Skandinavian ohella Keski-Eurooppa ja Pohjois-Amerikka. Kansainvälisiltä markkinoilta haettiin muutosta siihen, että Arabian laskutuksesta lähes 80 prosenttia tuli Pohjoismaista. Ainut keino kasvaa kansainvälisillä markkinoilla oli Anderssonin mukaan tuottavuuden parantaminen kilpailijoita nopeammin. Uudistuksen tiellä päätettiin siis jatkaa.[710]

Varsinaista uutta puhe ei tuonut siihen kuvaan, joka Arabiasta kansainvälisen myynnin osalta oli. Kansainvälistyminen oli valittu toimintatavaksi, johon tultaisiin tulevina vuosina panostamaan. Erityisesti Anderssonin puhe kertoi kuitenkin rivien välissä siitä, että tehtaan oli tehtävä uudistuksia, joilla kilpailukykyä voitiin kasvattaa tuotantokustannuksia supistamalla.[711] Wärtsilän vuosikertomuksessa vuodelta 1979 määritettiin kansainvälistymisen suuntaa jakeluteiden yhtenäistämiseen ja omien tytäryhtiöiden kautta tapahtuvan markkinoinnin tehostamiseen.[712] Vientimarkkinoiden kasvu edellytti myös muita toimenpiteitä. Vuoden 1980 alussa nostettiin esiin vahvasti myös Arabian tuotealueen laajentaminen, johon oli tähdätty jo 1970-luvun lopun tuoteideaohjelman ja tuotetiimien yhteydessä. Ulottamalla tuotestrategian yhä enemmän myös vientituotteisiin pyrittiin Arabian markkina-aseman kansainväliseen vahvistamiseen ja toisaalta tuotedifferoinnin ja jalostusastetta nostavan ideaulottuvuuden kautta parempaan yksikköhintaan. Samassa yhteydessä vastauksena – tai teesinä, kuten strategiapuheessa korostettiin – kansainvälisen kilpailun kiristymiseen nostetiin suhteellisen yrityskoon kasvu, mikä Arabian osalta tarkoitti Wärtsilän kulutustavararyhmän (WKR) sisäisen

[710] Saviseppo 5/1979, 11–12, *Toimitusjohtaja Göran Anderssonin puhe vihkiäisissä: Uudistuva Arabia kansainvälisessä kilpailussa*. Wärtsilän raameissa toimivan Arabian kansainvälistyminen näyttää seuraavan vaiheiltaan sitä kehitystä, jota Johansson ja Vahlne kuvaavat ns. Uppsalan mallissa. Osana isoa monialaista konsernia Arabialla oli kuitenkin tarjolla monenlaisia vaihtoehtoja ja toteutustapoja, joihin esikuvia löytyisi myös konsernin sisältä.

[711] Jo vuoden viimeisessä Saviseppo-lehden pääkirjoituksessaan toimitusjohtaja Andersson kertoi, että työn tuottavuuden paraneminen on mahdollistanut vientimarkkinoilla ”pidättyvän hinnoittelun meille epäedullisista valuuttakurssien muutoksista huolimatta”. Kilpailuasema oli kyetty pitämään yllä ja jopa parantamaan asemia. Saviseppo 6/1979, 2, Göran Andersson: *Me kaikki sen teimme*.

[712] Oy Wärtsilä Ab, Toimintakertomus 1979, 41.

integraation syventämistä ja materiaalipohjan laajentamista.[713] Arabian strategisen johtamisen ASYS-työssä vientikauppa ja tuotekehitystyö yhdistyivät niin, että kannattavaa kasvua uusilla tuoteryhmillä tavoiteltiin kotimaan lisäksi pohjoismaisilla markkinoilla – eli lähinnä Ruotsissa. Varsinaisilla vientimarkkinoilla kasvutavoitteet olivat astiastoissa, joiden valikoimaa pyrittiin strategisen suunnitelman mukaan uusimaan.[714]

Tuotannon ja operaatioiden johtamiseen liittyvässä strategiapuheessa tavoiteltiin viennin kohdalla heti 1980-luvun alussa kohdemaiden markkinoinnin selkiyttämistä ja pysyvämpiä ratkaisuja. Erityisesti eurooppalaisilla markkinoilla, pääasiassa Tanskassa, Saksassa ja Ranskassa sekä overseas-alueella Yhdysvalloissa etsittiin nopeita ratkaisuja. Toteutustavoiksi valittiin joko oma yhtiö tai määräysvallan hankkiminen johonkin toimivaan yritykseen. Tanskassa päädyttiin omaan myyntikonttoriin, joka päätettiin perustaa vuonna 1981 ja joka hoitaisi suorat asiakasyhteydet sekä tehostaisi muita alueellisia kontakteja. Saksassa vuoden 1981 tavoitteena oli perustaa Wärtsilän ja Sompexin kanssa yhteisyritys, joka keskittyisi ainoastaan WKR-ryhmän tuotteiden markkinointiin. Ranskassa päädyttiin hankkimaan määräysvalta maahantuontiyritys Solafrancesta. Keskeisin tavoite oman, suoran markkinoinnin kohdalla oli siirtyä myös suoriin toimituksiin Keski-Euroopan alueella, millä voitiin alentaa paikallisia vähittäismyyntihintoja 15–20 prosenttia. Oman organisaation ulottamisessa vientimaiden paikallistasolle oltiin kuitenkin varovaisia ja huolestuneitakin erityisesti asiakasrakenteeseen, myyntiorganisaatioon ja markkinointimenetelmiin liittyvän osaamisen suhteen. Yhdysvalloissa lähdettiin selvittämään oman valmistavan tytäryhtiön perustamista tai yhteisyrityksen hankkimista. Valmistukseen keskittyvää yhtiötä perusteltiin sillä, että sen yhteyteen voitaisiin liittää myös Arabian jakeluvarasto. Yhdysvaltain markkinoilla kaavailtiin tuotevalikoiman eriyttämistä ja täysin erillisten tuotteiden suunnittelua. Myös Yhdysvalloissa tavoitteena oli vähittäiskauppahintojen alentaminen jopa 30 prosentilla valmistamalla tuotteet tullirajan sisäpuolella.[715] Vientimarkkinoiden tuottavuuden parantaminen paikallistason toimintaa kehittämällä oli määrätietoista toimintaa. Aineistossa ei kuitenkaan esitetä oman organisaation osalta minkäänlaisia laskelmia investointien kustannuksista tai henkilöstökustannusten tasosta muuten kuin tuotteiden vähittäismyyntihintojen alentamisen osalta. Vähittäishintojen 20 prosentin alentaminen merkitsi kuitenkin ainakin Keski-Euroopassa merkittävää kilpailukyvyn paranemista suhteellisen matalalla organisaatiolla. Yhdysvalloissa oman tuotannon rakentaminen olisi ilmeisesti

[713] AA, 1980, GA, Muistiot ym., *Arabian tuotealueen laajentaminen*, 14.1.1980.
[714] AA, 1980, GA, Muistiot ym., *Arabian tuotekehitystyön suuntaviivat. ASYS:n keskeisiä kohtia*, 16.1.1980. Viennin näkökulmasta on kiinnostava yksityiskohta se, että Wärtsilän vuoden 1979 vuosikertomuksessa kerrotaan Wärtsilän omien tytäryhtiöiden kautta tapahtuneen Arabian tuotteiden myynnin kasvaneen n. 60 prosenttia. Kasvua oli tapahtunut myös Välimeren maissa. Tässä yhteydessä ei kuitenkaan käy ilmi se, tapahtuiko tuo markkinointi Wärtsilän muiden tytäryhtiöiden kautta – ei siis Arabiaan suoraan sidoksissa olevien yhtiöiden kautta. AA, 1980 GA, Muistiot ym., *Wärtsilän vuosikertomuksen 1979 keskeisiä asioita*, 28.1.1990.
[715] AA, 1980, GA, Muistiot ym., *Arabian kannalta tärkeimmät POM-toimenpiteet*, 21.4.1980.

ollut kuitenkin erittäin kallis ja epärealistinen hanke, koska siellä ei ollut riittävän laajaa kysyntää omalle tuotannolle. Innovatiivisena hankkeena Arabian olisi todennäköisesti kannattanut hankkia eurooppalainen yhteistyökumppani, jolla olisi ollut samanlainen intressi. Kansainvälisstrategisesti ajatus oli kuitenkin eksploratiivinen, vaikka osaaminen tämänsuuntaiseen kansainvälistymiseen puuttui.

Ruotsin kysynnän hidastuminen lisäsi 1980-luvun alussa Arabian kansainvälistymistarpeita.[716] Kun vientikysyntä hidastui, tuotannon laatu heikentyi ja eurooppalaisten kilpailijoiden vaikeudet lisääntyivät, myös kansainvälistymisessä oli pohdittava uudenlaisia lähestymistapoja. Maailmalla, erityisesti Kaukoidässä (Korea, Taiwan ja Malesia) oli runsaasti uutta tuotantokapasiteettia, joka kiristi entisestään hintakilpailukykyä. Myös itäisen Euroopan SEV-maista, Englannista ja Etelä-Euroopasta tuli markkinoille edullisia tuotteita. Ruotsissa ja Norjassa teollisuus sen sijaan sai tukea valtiolta. Heikko kehitys vanhoissa tuottajamaissa heijastui suoraan kapasiteetin karsimiseen kannattavuuden laskiessa. Näköpiirissä oli myös se, että eurooppalaiset kilpailijat alkavat teettää tuotteitaan entistä enemmän halpatuotantomaissa, minkä nähtiin synnyttävän epätervettä kilpailua. Arabian sopeutumismahdollisuuksiksi nähtiin kotimaisen tuotannon kehittäminen ja ”tukihankintojen” tekeminen ulkomailta. Tuotekehitykseen ja markkinointiin panostettaessa on hintakilpailukyky oltava jatkuvasti mielessä.[717]

Arabian kansainvälisille markkinoijille ja ulkomaisille maahantuojille järjestetyssä markkinointikokouksessa korostettiin tarvetta lisätä yhteistä suunnittelua, jossa korostuisi erityisesti tarve pidempään, kolmivuotissuunnitteluun siirtyminen ja yhteisten kirjoitettujen strategioiden laatiminen. Lyhyellä tähtäimellä korostetiin vuoden mittaisen ostojänteen merkitystä tuotannon ja jakelun tehokkuuden kannalta. Siksi ennusteiden ja ennakkosuunnitelman mukaisesti tilanneille maahantuojille annettiin prioriteettiasema tuotteiden toimituksissa.[718] Kun pohjoismaiset kotimarkkinat supistuivat ja kilpailu niillä kiristyi niin sisäisten markkinoiden kuin kilpailevan tuonnin myötä, kasvuun tähtäävän strategian olisi pitänyt olla valittua linjaa aggressiivisempi. Kulttuurisen etäisyyden arvioiminen ja toisaalta pyrkimys intensiiviseen (vientiä lisäävään) sekä vähitellen kasvavaan ekstensiiviseen (yhteistyö, valmistus) kansainvälistymiseen heijastavat kuitenkin koko toimialan muutosta ja pyrkimystä hallita ulkomaille suuntautuvaa strategiaa kaksikätisesti perustamalla sen perinteiseen toimintatapaan – suoraan vientiin – ja samanaikaisesti luomalla uudenlaisia toimintamalleja.

Strategisen suunnittelun näkökulmasta vuosi 1981 oli vientimarkkinoiden osalta käänteentekevä. Vuoden 1981 ASYS-strategiayhteenvedossa Harry Blomster kartoitti pääoman tuottoasteen nousutavoitetta, reaalikasvua ja eri-

[716] Saviseppo 6/1980, 2, Göran Andersson: *Arabian uudet näkymät*.
[717] AA, 1980 GA, Muistiot ym., *Arabian LPL-tilannekatsaus 15.2.80*, 15.2.1980.
[718] AA, 1980 GA, Muistiot ym., *Wärtsilä Consumer Goods Division, Annual Marketing Meeting, Göran Andersson: Arabia in 1979 and 1980*, 26.2.1980.

tyisesti kansainvälistymisen tavoitteellista tasoa, nopeutta ja liiketoimintavaihtoehtoja. Vientiosuuden kasvattaminen yli 50 prosentin kokonaismyynnistä oli jo sellaisenaan suuri kynnys, varsinkin kun viennin reaalikasvun vuositavoitteeksi asetettiin 20 prosenttia. Lisäksi kasvua tuovaksi liiketoimintavaihtoehdoksi Blomster esitti omien ulkomaisten yhtiöiden tai *joint venture* -myynti- tai valmistusyhtiöiden perustamista.[719] Realismia strategiaan toi – Arabiassa totuttuun tyyliin – pyrkimys keskittymiseen jo oleville, vahvoille markkina-alueille ja lisäksi niihin liiketoimintoihin, joissa tuloksenteko oli parasta. Tärkeimmiksi tuotteiksi valittiin joukkoruokailu, jossa vientimarkkinoiden kohdemaana korostettiin Norjaa, jossa oma kilpaileva tuotanto oli vähäistä. Ruotsi oli sikäli ongelmallinen vientikohde, että siellä kotimaisen tuotannon asema oli vahva ja perinteinen. Myös vähintäänkin lievä eripura Arabian ja Rörstrandin kanssa oli jatkuvaa. Arabia valitsikin siellä tässä vaiheessa roolikseen paikallisten valmistajien häiritsemisen. Pöydän kattaminen nostettiin myös tärkeäksi, mutta hitaasti kasvavaksi satsauskohteeksi lähes kaikilla tärkeimmillä markkina-alueilla, joskin hieman erilaisin painotuksin. Tärkein kohdemaa oli senkin osalta Norja. Kodin ilmeen kehittämiseen tarkoitettujen sisustustuotteiden osuutta pyrittiin myös kasvattamaan. Yhteenvetona vientistrategioista Blomster esitti karkean jaon markkina-alueista: keskittyminen Pohjoismaihin, Norja satsausmaa ja terve kasvu Länsi-Saksassa omaa ohjausmahdollisuutta toteuttamalla. Yhdysvaltojen hän korosti olevan kysymysmerkki, jota hän kuvasi termillä ”*kasva tai kuole*”.[720] Ehkäpä strategialinjauksen ongelmallisin kohta oli kuitenkin se, että lisääntynyt ruuanlaittoharrastus jätettiin vientisatsausten ulkopuolelle. Linjauksissa oli kuitenkin selvä, koko kilpailullisen strategisen suunnan valinta, jota kuvaavat nuo strategista linjaa kuvaavat sanat: kasva tai kuole.

Osana systemaattisen vientistrategian luomista käynnistettiin vuoden 1982 alussa ASYS-81:n mukainen kilpailija-analyysi. Kilpailija-analyysi perustui ensivaiheessa julkiseen ja osin luottamukselliseen puolijulkiseen materiaaliin. Kiinnostavaksi kilpailija-analyysin teki erityisesti se, että johtoryhmän jäsenille annettiin kullekin laajat selvityssektorit, jotka ulottuivat kilpailijoiden tuotekehitysorganisaatioon ja heikkouksiin, *Akilleen kantapäihin*. Analyysin luottamuksellista aineistoa edustivat johtoryhmän ja muiden, kilpailijoiden tehtailla vierailleiden henkilöiden matkaraportit. Lisäksi suunnitelmaan lisättiin mahdollisuus järjestää uusia vierailuja kilpailijoiden tuotantolaitoksilla. Näillä keinoilla Arabia voisi löytää sen ”siivun” markkinoilta, joka kilpailijoilla oli vielä heikoilla.[721] Analyysiohjeissa kiinnostavinta oli oletettuna tuloksena laadittava kilpailijan oletettu strategia ja toisaalta sen pohtiminen, mikä olisi Arabian vastastrategia.[722]

[719] AA, 1982–1983, HB, *ASYS 1981 strategiayhteenveto* 14.05.1981.
[720] AA, 1982–1983, HB, *ASYS 1981 strategiayhteenveto* 14.05.1981.
[721] AA, 1982–1983, HB, Ehdotus, *Kilpailija-analyysin suorittaminen*, 10.2.1982.
[722] AA, HB, *Pääkilpailija-analyysiohje* 23.1.1981.

Harry Blomster pohti kansainvälistymistä eräänlaisesta vastastrategisesta näkökulmasta Saviseppo-lehden pääkirjoituksessaan. Heikon markkinatilanteen ja toisaalta liian suuren kotimarkkinasidonnaisuuden vastapainoksi hän nostaa tarpeen kansainvälistyä. Hän ei kuitenkaan pitänyt kansainvälistymistä itsestään selvänä tavoitteena, vaan luonnollisena kehitysvaihtoehtona, jolla tasataan yksittäisten markkina-alueiden riskejä ja luodaan kasvua. Blomster korosti kansainvälistymisen olevan paljon laajempi kysymys kuin pelkkä markkinointiorganisaatio ja sen kehittäminen. Se edellytti syvempää koko organisaation osallistumista. Vain siten hänen mukaansa kyettäisiin tekemään ennakkoluulottomia, nykytilasta poikkeavia ratkaisuja.[723] Vuosi 1981 ei kuitenkaan ollut Arabian taloudellisessa tilanteessa käännekohta parempaan, pikemminkin päinvastoin. Vientimarkkinat niin Skandinaviassa kuin varsinaisilla vientimarkkinoilla taantuivat vaikka kiinnostusta erityisesti uutuustuotteisiin oli ja laatutasokin oli kohonnut.[724]

Kilpailija-analyysien tekemiseen liittyvä suunnitelma on kaksikätisyyden näkökulmasta merkittävä päänavaus, ja johtoryhmän jäsenille annetut tehtävät olisi kannattanut testata myös analysoimalla ensin omaa yritystä. Kilpailijoista pyrittiin analysoimaan niin innovatiivisuutta, vahvuuksia ja heikkouksia. Samalla rohkaistiin selvitystyön tekemisessä monipuoliseen tiedonhankintaan ja mahdollisimman tehokkaaseen hankitun aineiston käyttöön. Myös Blomsterin edellä ollut pohdinta Savisepossa heijastaa ajatusta kaksikätisestä toiminnasta, jossa hän pohti ansiokkaasti ratkaisuja kansainvälisen kasvun ongelmia ja haki erityisesti innovatiivisia, ennakkoluulottomia ratkaisuvaihtoehtoja.

Yksi vientimarkkinoiden selkeä strateginen suunta oli siis suurkeittiöastioiden laajempi lanseeraaminen erityisesti tärkeimpiin vientimaihin Norjaan, Ruotsiin ja Yhdysvaltoihin, vaikka suurkeittiötuotteet eivät edustaneetkaan Arabian vahvinta osaamista. Tärkein yksittäinen vientimarkkinoille suunnattu tuotekokonaisuus oli vuonna 1984 lanseerattu King hot -suurkeittiöastiasto.[725] Tuotannon ja markkinoinnin yhteistyö ei kuitenkaan lähtenyt King hotissa liikkeelle toivotusta, koska sen markkinoinnissa oli käytetty perinteisiä vähittäiskaupan markkinointikeinoja, vaikka tuote oli suunniteltu soveltumaan erityisesti valmiiden annosten tarjoiluun laitos- ja ravintolakeittiöissä. Uutena keinona otettiinkin käyttöön tuotteen personointi, sitominen markkinoinnissa keittiömestari Osmo Norhaan, joka oli Suomen tuon ajan tunnetuimpia keittiömestareita ja työskennellyt Hotelli Marskissa ja Hotelli Tornissa. Kun markkinointistrategian muutosta suunniteltiin, Norhan valintaa keulakuvaksi ja tuotteen suosittelijaksi verrattiin siihen, millainen vaikutus olisi sillä, jos paavi suosittelisi tiettyä krusifiksityyppiä. Pohjoismaiden markkinoinnissa Norhan rinnalla oli asiantuntijana pohjoismaiden keittiömestariliiton puheenjohtaja Arvid Skogseth. Uuden strategian keskeiset keinot olivat puheen ammattimaisuus, mahdollisuus tuotteen koekäyttöön ja

[723] Saviseppo 4/1981, 2, Harry Blomster: *Kansainvälistymisen tarve.*
[724] Saviseppo 1/1982, 2, Harry Blomster: *Vuoden alkaessa.*
[725] Saviseppo 4/1984, 7, Kirsti Ikonen: *King Hot – tehty rakkaudesta ruokaan.*

riittävät satsaukset lanseeraukseen. Toinen tärkeä ulottuvuus oli markkinoinnin käynnistäminen pienistä Norjan markkinoista ja eteneminen kokemuksesta viisastuneena kohti suurempaa.[726] Lähtökohtaisesti ammatillistuva puhe osana lanseerausta ei kuulosta sinänsä kovin suurelta muutokselta, sillä Arabiassa myös kotitalouksien markkinoinnissa käytettiin paljon apuna valistustoimintaa ja konsulentteja. Suurempana muutoksena voisi pitää pikemminkin koko prosessin ammatillistumista ja suunnitelmallisuutta. Osittain ulkoistettu ammattilaisuus ja asiantuntijuus olivat vientimarkkinoita ajatellen uudenlaisia ideoita. Pioneerihankkeena se oli erittäin innovatiivinen ja suunnitelmallinen, vaikka se käynnistyikin kangerrellen. Eksploratiivista muotoilulla johtamista heijastaa myös keittiömestareiden ottaminen mukaan esittelemään tuotteiden ominaisuuksia.

King hot -astiaston Norjan markkinoilta käynnistyvä markkinointiprosessi oli laadittu 6-vaiheiseksi: yhteistyökumppanin hankkiminen (esim. suurkuluttajakaupan tukkuliike), *direct mail* -kampanjan hoitavan suoramarkkinointitoimiston hankkiminen, potentiaalisten asiakkaiden kartoittaminen, ilmoituskampanjalla alan lehdissä tuotettu suorapostituslähetys, suoralähetysten palautteen perusteella yksi koekäyttölautanen kiinnostuneille ja viimein yhteistyökumppanin yhteydenotto koekäyttöön osallistuneisiin yrityksiin. Koekäytön aikana saatujen käyttökokemusten perusteella oli viimein aika käynnistää kaupanteko. Tavoitteena oli saavuttaa kohderyhmästä 90 prosenttia, joista 45 prosenttia saisi ilmaisen näytteen ja joista 30 prosenttia tunnustaisi tuotteen laadun. Tärkeintä oli kuitenkin sen tunnistaminen, että suurkuluttajakaupassa eivät kuluttajamarkkinoinnin pelisäännöt päteneet.[727] King hotin rinnalla suurtalousmarkkinointiin otettiin myös tavallisten kuluttajien suosion saavuttanut Arctica, josta toteutettiin ravintolaversio. Ravintolaversiossa ominaisuuksia parannettiin suurkulutuksen tarpeiden näkökulmasta.[728]

KIIHDYTETYN KASVUN STRATEGIA

WKR-ryhmän vientitavoitteita ei saavutettu toivotun strategian mukaisesti vuoteen 1982 mennessä. Erityisen ongelmallista oli Skandinavian ulkopuolisilla markkinoilla.[729] Suomen ulkopuolisen toiminnan tavoitteellinen 50 prosentin osuus liikevaihdosta siirrettiin pian vuoteen 1985. Tärkeäksi pohjoismaiseksi toimittajaksi pyrittiin siten, että WKR-ryhmän markkinaosuus olisi noin 10 prosenttia pohjoismaisilla – lähinnä Ruotsin ja Norjan – markkinoilla. Edelleenkin kansainvälisillä markkinoilla pyrittiin toimimaan laajalla tuotevalikoimalla, jossa olivat mukana kattaminen, suurkeittiöt, ruuan

[726] AA, Tuotekehitys, 1980–84, *Wärtsilä, Interoffice correspondence, P. Taimitarha, King hot suurkeittiöastiaston lanseeraus vientimarkkinoilla*, 7.6.1984.
[727] AA, Tuotekehitys, 1980–84, *Wärtsilä, Interoffice correspondence, P. Taimitarha*, *King hot suurkeittiöastiaston lanseeraus vientimarkkinoilla*, 7.6.1984.
[728] AA, Tuotekehitys, 1980–84, *Suunnitelma*, 2.6.1983.
[729] Saviseppo 1/1983, 2, Harry Blomster: *Uutta vauhtia*.

valmistus sekä mahdollisuuksien mukaan myös lahjatuotteet.[730] Arabialla alettiin vähitellen tunnistaa viennin vahvuusalueet siten, että Ruotsi ja Norja liitettiin Suomen ohella entistä vahvemmin koti- tai lähimarkkinoihin ja Keski-Eurooppa sekä Pohjois-Amerikka varsinaisiin vientimarkkinoihin.[731] Myös Australia ja Japani koettiin olevan hallinnassa, vaikka niiden osuus viennistä oli vähäinen. Niitä kutsuttiin ”luonnollisiksi” markkina-alueiksi.[732] Lähimarkkinoiden ymmärrys ei kuitenkaan ollut yksiselitteistä, sillä vuotta 1984 koskevalla suunnittelujaksolla strategiapuheessa oli jo luovuttu lähimarkkina-alueesta ja siirrytty takaisin ”oman aseman erikoisuuden” tunnistamiseen Suomessa, Skandinaviassa ja viennissä. Strategiassa ei tosin ollut selvää linjavalintaa myöskään siitä, puhutaanko kohdemarkkinoissa ylipäänsä Skandinaviasta, johon Suomi ei kuulunut, vai Pohjoismaista.[733] Posliinin tarjonta maailmalla oli muuttumassa ja samalla kysyntätilanne oli epävakaa. Tuontituotteiden myynti oli kasvussa kaikilla Arabian tärkeimmillä markkina-alueilla. Arabialla päätettiin olla aktiivisesti mukana markkinoiden rakennemuutoksessa, valmistuksen keskittymisessä ja uudelleenryhmittymisessä.[734] Vientiin liittyvää strategiapuhetta, erityisesti kohdemaita, värittää paitsi kuvaileva, maahan ja erilaisuuteen liittyvä brändiajattelu myös epävarmuus ja eräänlainen strategian suunnattomuus. Ongelmaan haettiin kuitenkin erityisesti Ruotsin osalta ratkaisua avaamalla ovet suoralle laajentumiselle tavalla tai toisella.

Viennin kasvattamiseksi alettiin kilpailullisilla markkinoilla etsiä niin sanottua aggressiivista nopean kasvun vaihtoehtoa, jossa pohdittiin joko Arabian omaa investointia, yhteistyötä Rörstrandin tai Höganäs Keramik Ab:n kanssa tai mahdollista näiden kolmen yhteistä yritystä.[735] Aggressiivisessa vaihtoehdossa ei pidetty lainkaan mahdottomana toisen, tunnetun tuotemerkin haltuunottoa, akvisiitiota – toki oman vahvan, tunnetun brändin vahvistaminen oli etusijalla – tai laaja-alaista, eri tuoteryhmien välisiä yhteistyösopimuksia eri yritysten kanssa. Nopean kasvun vaihtoehtoa rakennettiin erityisesti Ruotsin ja Norjan markkinoille, joilla toteuttamisvaihtoehtoja niin yritysostoon kuin yhteistyöhönkin oli hyvin tarjolla liiketoimintalohkoittain (suurkulutus: Rörstrand tai Figgjo; käyttötavara: Rörstrand tai Höganäs-Keramik; lahja- ja koristetuotteet: Rörstrand tai Höganäs-Keramik) tai kokonaisina yrityksinä (Rörstrand tai Figgjon ja Höganäs-Keramikin yhdistelmä).[736] Huolimatta strategiasuunnitelman vahvasta pyrkimyksestä aggressiiviseen kasvuun, vientimarkkinoiden markkinoinnissa päätettiin aikaisempaa vahvemmin keskittyä tuotevalikoiman ja hinnoitteluperiaatteiden sovittamiseen markkina-alueen kilpailutilanteeseen

[730] AA, HB 1982–1983, ASYS 82, *W + WKR -raamit*, 6.4.1982.
[731] AA, HB 1982–1983, *ASYS 82 Lähtökohdat*, 20.5.1982.
[732] AA, HB 1982–1983, *Arabia 1983–1983*, 14.6.1982.
[733] AA, HB, 1982–1983, *ASYS INFO*, 14.6.1983.
[734] Saviseppo 2/1983, 2, Harry Blomster: *Posliinin tarjonta*.
[735] AA, HB 1982–1983, *ASYS 82, Aggressiivinen vaihtoehto*, 3.6.1982.
[736] AA, HB 1982–1983, *Liite 2b, ASYS 1982, Markkina-asematavoitteet, nopean kasvun vaihtoehto*, 14.6.1982.

ja paikallisen elämäntavan arvostuksiin.[737] Sisäisessä skandinaavisessa kilpailustrategiassaan Arabia halusi pitää kiinni myös kilpailijoistaan, sillä strategian mukaan minkä tahansa ”paikallisen” valmistajan poistuminen markkinoilta merkitsi Arabian oman aseman suhteellista heikkenemistä sillä markkinajohtajien ajateltiin nappavan poisjäävän yrityksen markkinaosuuden. Strategian logiikka oli siis siinä, että oman markkinaosuuden ollessa pieni, mahdollisimman monen markkinajohtajaa kiusaavan kilpailijan läsnäolo antaa pienille toimijoille kuten Arabialle mahdollisuuden kasvattaa markkinaosuuttaan.[738] Myös organisaation muuttaminen materiaalipohjaisesta liiketoimintoihin ja sitä kautta vientimarkkinoinnin keskittämiseen tuki vientikasvuvaihtoehdon toteuttamista. Uudistuvan sisäisen organisaation tukemiseksi Arabia kuitenkin neuvotteli Höganäs-Keramik Ab:n kanssa molempia hyödyttävästä yhteistyöstä. Yhteistyön etuina Höganäsin kannalta pidettiin infrastruktuurin tehokkaampaa käyttöä ja Arabia taas pyrki saavuttamaan liikevaihdon kasvua uusilla tuotteilla ja uusilla markkinoilla. Keskustelun pohjalta syntyneessä suunnitelmassa Arabia pohti mahdollisuutta myydä Höganäsin tuotteita *Made for Arabia* -pohjalta ja tavoitteli myös vähemmistöosakkuusoptiota Höganäsistä.[739] Laajentumisen suuntaa hakiessaan Wärtsilä siis myös aidosti harkitsi muitakin vaihtoehtoja, jotka olivat perinteisen vaihtoehdon, Rörstrandin ulkopuolella.

Pohjoismaiden kasvu nousi jatkuvasti yhä keskeisemmäksi osaksi Arabian toiminnansuunnittelua ja strategista puhetta. Hyvänä esimerkkinä on Ruotsin Wärtsilä AB:n lisäresursointi vuonna 1983. Tarkoituksena oli suunnata lisävoimaa erityisryhmiin, lähinnä suurtalouksiin. Ruotsissa pyrittiin siis hakemaan kiihtyvän kasvun tueksi erilaisia yhteistyömuotoja paikallisten yritysten kanssa. Tavoitteena oli myös viedä ruotsalaisia, Höganäsin valmistamia tuotteita Arabian nimissä. Erityiseksi kasvukohteeksi valittiin lisäksi kukkaruukkumarkkinat, joilla pyrittiin toimimaan uudenlaisen, *henkiseksi jointventureksi* kutsutun mallin pohjalta.[740] Arabia siis pyrki taitotietoa ostamalla vähentämään tärkeän kilpailijan roolia markkinoilla. Pohjoismaisiin kasvusuunnitelmiin sisältyi kuitenkin annos epärealistisuutta. Esimerkiksi Norjassa kokonaiskysynnän laskusta huolimatta Arabia nosti myyntitavoitteitaan ja pyrki siten nostamaan omaa markkinaosuuttaan. Myös Yhdysvalloissa jo pitkään vaikeuksissa ollut vientiyritys WINC oli jatkuvien tervehdyttämissuunnitelmien kohteena.[741] WINC:in ongelmana olivat jatkuvasti liian suuret varastot, jotka sitoivat sinne pääomia. Toinen ongelma oli jatkuvasti ollut vientituotevalikoiman rakenne, jota ei saatu vastaamaan kysyntää. Yhdysvalloissa toimimisen kustannuksiin yritettiin etsiä vaihtoehtoja. Tarjolla oli jopa

[737] AA, HB 1982–1983, *ASYS INFO*, 11.8.1982.
[738] AA, HB 1982–1983, *Kommentti, Case H*, 6.1.1983.
[739] AA, HB 1982–1983, *Höganäs Keramik Ab, Neuvottelut Karl Johan Sigfridsson-HB 7.7., 28.8. ja 9.10.*, 25.10.1982.
[740] AA, HB, 1982–1983, *Kommentti, Arabian toimintasuunnitelmat 1983*, laatinut HB, 10.12.1982; AA, HB, 1982–1983, *Uudet operaatiomuodot*, 22.11.1982.
[741] WINC:in kohdalla oli mm. ongelmia hinnoittelussa ja kampanjoiden myötä Yhdysvaltojen kauppa oli kääntynyt osittain tappiolliseksi 1970-luvun lopussa ja 1980-luvun alussa. AA, 1980, GA, Muistiot ym., *WINC – corrective measures*, 14.4.1980.

WINC:stä luopuminen ja vaihtaminen tavalliseen maahantuojaan. Toinen, enemmän vallitsevan strategian mukainen, vaihtoehto oli laajentaa toimintoja kiihdytetyn kasvun strategian pohjalta. Esiin tuotu vaihtoehto oli laajempi *Suomi Design* -markkinointi, joka olisi voinut rakentua esimerkiksi WKR:n ja Iittalan yhteistyön varaan.[742] Vientistrategia ja toimenpidesuunnitelmat olivat osittain ylimitoitettuja suhteessa realistisiin tuottotavoitteisiin – uudistushankkeiden ja yhteistyöideoiden kunnianhimoisuudessa ja monimuotoisuudessa unohdettiin vahvuudet: omilla tuotteilla oli kuitenkin jatkuvaa ja vakiintunuttakin kysyntää kansainvälisillä markkinoilla.

Luonnollisena seurauksena kasvuhakuisesta strategiasta ja aikaisemmin esiin nousseista pyrkimyksistä laajentaa vientimarkkinoita Arabiassa analysoitiin aktiivisesti pohjoismaisia kilpailijoita ja mahdollisuuksia kiihtyvän kasvun saavuttamiseen. Skandinaavisia kilpailijoita analysoidessaan Arabialla vahvistui näkemys kahdesta mahdollisesta yhteistyötiestä: Rörstrand yksinään tai ruotsalainen Höganäs yhdessä norjalaisen Figgjon kanssa. Rörstrandin tilanne nähtiin sekavana uuden omistuspohjan ja ammattijohtajien kykenemättömyyden takia. Rörstrandista oltiin jopa oltu yhteydessä yhteistyömahdollisuuksien ympärillä. Asiasta oli lähestytty Blomsteria kysyen: ”*Har du något förslag?*[743]” Figgjo oli taloudellisissa vaikeuksissa ja siellä oli siirrytty nelipäiväiseen työviikkoon. Höganäsiltä taas oli otettu kirjallisestikin yhteyttä mahdollisesta yhteistyöstä.[744] Viimein Arabiassa oli siis päästy suunnitelmissakin todellisiin kasvustrategioihin, joihin myös emoyhtiöltä tuntui olevan tuki. Vahvimmalta ehdokkaalta analyysissä tuntui edellä esitelty Höganäs.[745] Ratkaisuja alettiin kuitenkin tehdä nopealla aikataululla, suunnitelmallisesti. Jo ennen Frankfurtin kevätmessuja 1983 Arabialla oli hallussaan Höganäsin ulkomainen edustus ja seuraavana vuonna Wärtsilä hankki Rörstrandin omistukseensa.

Kevään 1983 aikana oli selvää, että osana vuoden 1982 ASYS-kierrosta luotu niin kutsuttu *kiihdytetyn kasvun strategia* suurena strategisena linjanmuutoksena tulisi etenemään nopealla aikataululla. Sen osana tavoiteltiin laajoja yhteistyöhankkeita. Frankfurtin kevätmessuilla alkoi levitä huhu Arabian hankkeesta ostaa Rörstrand – hinnaksi uumoiltiin yhtä kruunua. Rörstrandin edustajat olivat kateellisia Höganäsin näkyvyydestä Arabian osastolla. Messuilla myös norjalaisen Figgjon edustajat ehdottivat ilman selkeää tavoitetta Arabialle yhteishanketta Figgjon kilpailijan Porsgrunds Porselænsfabrik AS:n suuntaan. Myös Boda–Nova ehdotti Arabialle Höganäsin kaltaista markki-

---

742 AA, HB, 1982–1983, *WINC. Ajatuksia jatkosta*, 3.9.1982. WINC oli erityisesti varastojen suhteen ongelmallinen. WINC oli vastuullinen omien varastojensa myynnistä. Koska Arabialla kuitenkin oli ajoittaisia tuotanto-ongelmia, tästä periaatteesta päätettiin tarvittaessa poiketa ja palauttaa tuotteet Yhdysvalloista takaisin Suomeen. Tämän toimenpiteen ympärille rakennettiin erillinen hinnoittelujärjestelmä, jossa WINC kantoi pääosin palautuksesta aiheutuvan tappion. (AA, 1980 GA, Muistiot ym., *Eräiden Ruska-tuotteiden palautus WINC'istä Arabiaan*, 28.1.1980.) Se, toteutettiinko tämän järjestelmän puitteissa palautuksia Yhdysvalloista ei selviä lähdeaineistosta.

743 ”*Olisiko sinulla ehdotusta?*”

744 AA, HB, 1982–1983, *CASE H*, 6.1.1983.

745 BodaNova–Höganäs Keramik AB siirtyi suomalaisomistukseen vasta vuonna 2002, jolloin Hackman Designor osti yrityksen.

nointiyhteistyötä, joka kuitenkaan ei Arabiaa vielä tässä vaiheessa kiinnostanut.[746] Ensimmäistä kertaa myös pitkän aikavälin strategisessa suunnittelussa keskeisin osa-alue rakentui ajatukseen Arabiasta kansainvälisenä yrityksenä. Yleisstrategiana oli oman aseman erilaisuuden tunnistaminen Suomen lisäksi Skandinaviassa ja muussa viennissä. Keskeinen teema oli ylivoimaisuuksien kehittäminen ja syventäminen kaupallisesti, taiteellisesti ja teknis-tuotekehityksellisesti. Olennainen osa tätä suunnitelmaa oli ”tukeutuminen mielikuvaan” – siis brändiin – ja sen vahvistaminen. Arabia pyrki nyt aidosti rakentamaan perustaa Arabia-brändin kansainvälistämisestä yhdessä jonkun tunnetun, alalla vakiintuneen tavaramerkin rinnalla ja laajentamalla lisensointia ja trading-toimintaa.[747] Muutaman kuukauden päästä Rörstrand oli siirtynyt Wärtsilän omistukseen. Kansainvälistymisestä oli tullut strateginen painopiste, jonka rinnalla brändin ylläpitäminen ja sen vahvistaminen jatkoivat vahvassa strategisessa roolissa. Rörstrand ei kuitenkaan ollut helppo kumppani edes omassa omistuksessa. Strategianäkökulmasta on kiinnostavaa, että Ruotsin markkinoilla, jotka siis koettiin samalla vienti- ja kotimarkkinoiksi, kansainvälistyminen toteutettiin monipuolisen toimenpidevalikoiman kautta aina suorasta viennistä omiin myyntiyksiköihin ja myös palkkavalmistukseen. Tosin myös muilla markkinoilla kansainvälistymisen toimintamallit vaihtelivat.

Rörstrandin tulo osaksi Wärtsilä-konsernia vaikeutti strategista suunnitteluprosessia, sillä epävarmuustekijöiden joukko kasvoi. Kasvutavoitteiden asettamista rajoitti kysynnän oletettu hidastuminen kansainvälisillä posliinimarkkinoilla. Toisaalta Arabian yrityssuunnittelun kiihdytetyn kasvun tavoite oli kuitenkin toteutunut, kun Rörstrand ja sen mukana myös Hackefors olivat tulleet osaksi konsernia. Strategisesti tilanne oli kuitenkin uusi, kun yksiköiden välinen koordinaatio ja valikoimalinjausten suunnittelu oli kesken ja samanaikaisesti myyntitavoitteiden toteutuminen tärkeimmillä vientimarkkina-alueilla (Ruotsi, Norja, Saksa, USA) oli epävarmaa. Kiihtyvän kasvun strategiaa kuitenkin jatkettiin tuotantoyhteistyön laajentamispyrkimysten (Höganäs Keramik ja Nikko) sekä lisensiointisuunnitelmien kautta.[748] Kiihdytetyn kasvun strategiasta huolimatta vuoden 1983 laskutus ja tulos vientimarkkinoilla jäivät jälkeen budjetoiduista. Syinä osaan epäonnistumisesta nähtiin valikoiman pohjoismaisuus ja toisaalta juuri viennin painoarvon kasvu. Uudentyyliset liiketoimintamallit yhteistyöstä (Nikko-lisensiointi, Höganäs-yhteistyö, Rörstrand-kauppa ja kotimaassa tuotantoyhteistyö Pentikin kanssa) nähtiin kuitenkin uuden strategian onnistumisina.[749] Strategiatason ongelmiksi nostetut pohjoismaisuus ja toisaalta vientimarkkinoiden kasvu

[746] AA, HB, 1982–1983, *Muistiinpanoja, Frankfurt kevät 1983*, 8.3.1983. Frankfurtin messut olivat säännöllisenä kokoontumispaikkana huhujen lähde. Vuotta aikaisemmin messuilla oli Suomen ja Ruotsin välisestä yhteistyöstä kiertänyt huhu, jonka mukaan Iittala, siis käytännössä Ahlström, olisi ollut ottamassa haltuunsa Gustavsbergin varastoinnin ja jakelun Saksassa. Tähän huhuun ei saatu vahvistusta. Lähde: AA, 1982–1983, HB, *Muistio, Frankfurt 27.2.–2.3.1982*, 8.3.1982.
[747] AA, HB, 1982–1983, *Arabia 1984–86*, 8.6.1983.
[748] AA, HB, 1982–1983, *Arabian toimintasuunnitelmat 1984, Kommentti*, 9.12.1983.
[749] AA, HB, 1982–1983, *1983-arviot, Onnistumiset ja epäonnistumiset*. 20.12.1983.

osoittavat selvää kiihdytetyn kasvutavoitteen alkuvaiheen ongelmaa: kohdemaiden valikoiman ja toisaalta vaikean kansainvälisen markkinatilanteen takia tarvittiin vienti- ja kansainvälistymisstrategian selkiyttämistä. Kyvystä hajauttaa riskejä ja kontrolloida investointeja kertoo myös se, että kansainvälistä yhteistyötä toteutettiin eri tavoilla, ei pelkästään esimerkiksi yritysostojen kautta. Monipuolinen toimenpidevalikoima avasi mahdollisuuksia kokeilla erilaisten vaihtoehtojen kannattavuutta ja luoda pohjaa uudelle kasvulle. Tutkiessaan Ikean ja Volvon kansainvälistymisstrategioita Vahlne ja Jonsson ovat tuoneet esiin, miten kansainvälisestä liiketoiminnasta saadut kokemukset rakensivat ymmärrystä ulkomaisten tytäryhtiöiden ja välittäjien, tavarantoimittajien ja asiakkaiden ominaispiirteistä. He myös korostavat kokemuksellista oppimista toimialan tuntemuksessa.[750]

ARABIAN JA RÖRSTRANDIN YHDISTYMINEN – WÄRTSILÄN UUSI KANSAINVÄLINEN LIIKETOIMINTAMALLI

Vaikka Rörstrandin ja Arabian yhdistäminen alkoi jo vuoden 1983 puolella jokseenkin tasapuolisen tuntuisista lähtökohdista[751], helmikuussa 1984 tehdyssä listauksessa ”Rörstrandin haltuunotto” yhdistymissopimukseen liittyvät osapuolten yhteistyössä sovittavat toimenpiteet muodostavat ainoastaan neljänneksen. Nämä sopimuksen mukaiset asiat koostuivat lähinnä talous- ja muun jokapäiväisen hallinnon sulauttamisesta (tase, maksut, sopimukset, rahoitus, hallitus ja tiedotus). Välittömissä toimenpiteissä listattiin jo merkittävästi suurempia kokonaisuuksia, jotka kuitenkin olivat jo Arabiassa ratkaistavia asioita. Niitä olivat esimerkiksi organisaatiomuutokset, käytännön hallinnolliset ratkaisut, kuten Tukholman ja Oslon vuokrasopimukset, sekä yleinen raportointi ja Arabian rooli siinä. Suuren kokonaisuuden muodosti myös päätöksenteko jakelu- ja myyntiorganisaation kehittämisestä muun muassa viennin edustuksen osalta Italiassa, Tanskassa ja Ranskassa[752]. Rörstrandin integrointi osaksi Wärtsilää oli listauksessa ehkä kuitenkin merkittävin osa, sillä siihen oli luokiteltu myös strategian sovittaminen johtoryhmässä sekä koko toiminnallinen yhdistäminen Rörstrandin ”pikabudjetin”, yrityssuunnittelun, tuote- ja markkina-asemoinnin, investointien ja teknisen yhteistyön osalta.[753]

---

[750] Vahlne & Jonsson (2017). Ks. myös Johanson & Vahlne (2009).

[751] Wärtsilän posliiniyksiköiden johtoryhmä kokoontui jo joulukuussa 1983 tasapuolisesti siten, että johtoryhmän kuudesta jäsenestä oli molemmista yhtiöistä kolme. AA, HB, 1982–1983, *Kallelse, Porslinenheternas ledninggrupp*, 25.11.1983.

[752] Ranskassa Arabian markkinoita hoiti Solafrance, jonka toimintaa Arabia rahoitti osittain luotoilla 1970-luvun loppupuolella. Vuonna 1980 Arabiasta tuli myös Solafrancen osakas 34 prosentin omistusosuudella. Solafrancen rahoitus perustui WKR:n olennaiseen viennin kasvattamiseen ja kansainvälistymisen tehostamiseen myös Ranskan osalta. Kiinnostavaa on, että Solafrancen omistus oli suoraan Arabialla ja omistuksen myymisestä Wärtsilälle laadittiin suunnitelma jo ostovaiheessa. Kauppa vaikeutti jonkin verran toimintaa muiden paikallisten päämiesten kanssa. Erityisesti ajatuksia herätti Dansk Designin kanssa voimassa oleva sopimus ja DD:n suhtautuminen siihen. Solafrancen hankinta oli joka tapauksessa hyvin poikkeuksellinen ja itsenäinen strateginen toimenpide Arabiassa. AA, 1980, GA, Muistiot ym., *Wärtsilän ja Solafrancen yhteistyön lopullinen toteutus*, 14.4.1980.

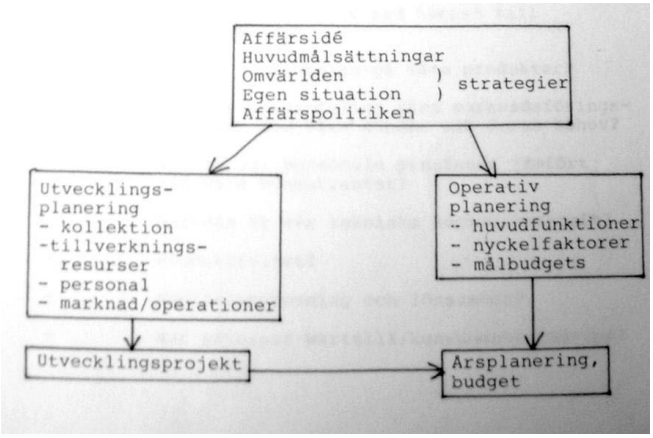
[753] AA, HB, 1984 Rörstrand, Phase 2, *Rörstrandin haltuunotto*, 2.2.1984.

Wärtsilän Arabialle linjaama nopean, kiihdytetyn kasvun strategia tuotti siis ”tulosta” Rörstrandin tullessa osaksi Wärtsilä-konsernia. Ratkaisu toteutti suunniteltua strategiaa, mutta samalla se saattoi olla liian suuri, jopa hallitsematon kertaluokan toimenpide. 1970-luvun sekava kokemus näiden kahden tehtaan yhteistyöstä oli kuitenkin perustasolla ratkaistu, kun omistus oli ny yhden yrityksen hallussa. Wärtsilä pyrki myös kohtelemaan yksiköitä heti alusta alkaen jokseenkin tasapuolisesti, mistä kertoo esimerkiksi hallinnollisten kulujen jakaminen kulutustavararyhmän sisällä sidotun pääoman ja palkkakustannusten mukaan. Keskushallinnon yleiskustannuksista Rörstrand maksoi laskennallista osuuttaan vähemmän, koska Wärtsilässä katsottiin, että toisessa maassa sijaitseva yksikkö ei voi käyttää kaikkia hallinnollisia palveluita yhtä tehokkaasti kuin suomalaiset yksiköt.[754] Kustannusten erilainen jyvittäminen voi toisaalta heijastaa sitä, että Rörstrandin tilanne nähtiin heikommaksi, sillä Rörstrand vapautettiin samalla myös yleiskustannusten maksusta vuonna 1984.

Koordinaation ratkaisemisen ja yhteisten päämäärien löytämisen osalta tilanne oli yhä monien yksityiskohtien osalta avoin. Arabiassa näytti aluksi olevan halua olla siinä määrin aloitteellinen, että kilpailutilannetta Suomi-Ruotsi-akselilla ei enää olisi. Se ei kuitenkaan ollut helppoa kahden samansuuruisen yksikön yhdistyessä. Lisäksi näillä yksiköillä oli yhteinen historia täynnä toisistaan johtuvia epäonnistumisia ja keskinäisiä ristiriitoja. Strategianäkökulmasta onkin arvioitava, miten kahden yrityksen vahvuuksien yhdistämisen ja toisaalta yhteisen uudistumissuunnitelman kautta pyrittiin kilpailukykyiseen ja kansainvälistyvään lopputulokseen. Kansainvälistymisstrategioissa näkyy hyvin strategisen suunnan nopea vaihtelu ja toisaalta juuri Suomi-Ruotsi-akselin pitkäjänteinen strategisointi.

Arabian ja Rörstrandin välisen yleisen koordinointiongelman ratkaiseminen käynnistettiin oppikirjamaisesti, kuten Blomster itse totesi, strategiatasolla, josta päätettiin edetä operatiiviselle tasolle markkinoinnin kautta. On kiinnostavaa, että strategiapuhe puhtaimmillaan liittyi juuri suureen kasvustrategiseen toimenpiteeseen. Strategiaa lähdettiin rakentamaan suunnitelmatasolla ja myös käytännön toteutuksessa kysynnän kautta ja siten, että strateginen suunnittelu ulotettiin samanaikaisesti kokonaisuuteen ja yksiköihin. Yksiköiden välisessä työnjaossa lähdettiin liikkeelle niin sanottujen luonnollisten strategisten tavoitteiden raameista osana kokonaisuutta. Käytännössä strategiatyö jakautui kokonaisuuden ja yksiköiden väliseen perustyöhön ja toisaalta raamitettuun, toiminnalliseen jakoon. Jälkimmäisellä tasolla yhdistyivät strategiat (liikeidea, päämäärät, ympäröivä maailma, oma asema ja linjavalinnat), kehityssuunnitelmat (valikoima, resurssit, henkilöstö ja markkinointi) ja operatiivinen suunnittelu (päätoiminnot, avaintekijät ja tavoitebudjetit).[755]

[754] AA, HB, 1984 Rörstrand, Phase 2, *Fördelning av gemensamma kostnader*, 20.12.1983. Wärtsilä, Consumer goods division.
[755] AA, HB, 1984–1986, *Strategisk planering*, 26.1.1984.



Kuva 18 Harry Blomsterin käyttämä strategisen suunnittelun ”oppikirjaesimerkki”, lähde: AA, HB, 1984–1986, *Strategisk planering*, 26.1.1984, laatija HB.

Strategiatyön suunnittelijana Blomster puhuu suunnittelun pohjaksi ottamastaan kaaviosta oppikirjaesimerkkinä (kuva 18). Liikeideana yhteisessä strategiassa hän nostaa esiin kodin viihtyisyyden lisäämisen tuotekehityksen, markkinoinnin ja keraamisten tuotteiden valmistuksen avulla. Myös skandinaavisen muotoilun uudistaminen nousee esiin Blomsterin strategisessa ajattelussa. Oppikirjoja Blomster olikin varmasti lukenut, sillä ympäröivän maailman analyysissä on uudentyylistä asiakkuuden pohdintaa.

Asiakasymmärrystä kehitettiin erityisesti kuitenkin vasta vuoden 1988 strategiasuunnittelussa pohtimalla sitä, ketkä ja missä ovat Arabian todelliset asiakkaat ja millaisia tarpeita he asettavat tuotteille. On kiinnostavaa, lähtikö uudenlainen asiakasymmärrys ja sen pohdinta ruotsalaisen osapuolen toimintatapojen omaksumisesta ja strategian sopeuttamisesta ruotsalaisen yhteiskunnan normeihin. Myös yrityksen voimavarojen ja osaamisen kartoittaminen osana strategian uudistamista avattiin ensimmäisen kerran yhtä yksityiskohtaisesti. Keskusteluun nostettiin seuraavat osa-alueet: miten nykyinen tuotevalikoima vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja suhteessa kilpailijoihin, tuotteiden kannattavuus, miten markkinointitoimenpiteet vastaavat asiakkaiden (ilmeisesti kaupan) tarpeita, tekninen kilpailukyky, tuottavuus, investointien kannattavuus sekä koko Wärtsilän kulutustavararyhmän toiminta.[756] Temaattisesti esiin tuodut tekijät ovat harkittu kokonaisuus, jota voi kuvata vahvuuksien ja uudistumisen samanaikaiseksi arvioimiseksi osana strategista suunnittelua. Suunnitelmassa on vahvasti läsnä pyrkimys hallita kokonaisuutta myös eksploratiivisesti.

[756] AA, HB, 1984–1986, *Strategisk planering*, 26.1.1984.

RÖRSTRANDISTA OSA KANSAINVÄLISTYVÄÄ WÄRTSILÄN ARABIAA

Arabian taloushallinnon matkaraportissa vierailusta Rörstrandilla loppuvuodesta 1983 kertoo tarinaa kahden yrityskulttuurin yhdistämisen vaikeudesta: hieman ivallinen suhtautuminen Rörstrandin tappiollisuuteen, sen johdon sisäisen kommunikaation ongelmiin ja epärealistiseen budjetointiin kuvaavat yhdistymisen haasteita.[757] Taloushallinnon kehittyminen ja seurannan nopeutuminen näyttävät parantaneen tietoisuutta niin tuottavuuden kasvusta kuin budjetin toteutumisesta. Toisaalta, nopeutunut seuranta paljasti myös sen, että ongelmat pysyivät ennallaan. Hyvänä esimerkkinä olivat jatkuvat haasteet vientimarkkinoilla. Ainakaan alkuvaiheessa Arabian toiminnassa ei myöskään näy juuri lainkaan se, miten Rörstrandin markkinointikanavia käytettiin hyväksi: kahden yrityksen vientiverkoston yhdistäminen oli vaikeaa. Strategisen suunnittelun näkökulmasta on kiinnostavaa seurata tapahtumia Arabialla vuoden 1984 alkupuolella, jolloin suunnittelussa ja vientiagenttien kanssa käydyissä neuvotteluissa ei edes nosteta esiin mahdollisuutta näiden kahden tuotantolaitoksen yhteiseen markkinointiin, vaan Arabia esiintyy täysin omana, itsenäisenä vientiyksikkönään.[758] Wärtsilän Rörstrand-kauppa on alkuvaiheiden jälkeen kaksikätisestä strategiakehikosta arvioituna ongelmallinen ainakin kahdella tavalla. Ensinnäkin erityisesti kaukaisilla vientimarkkinoilla olisi voinut ajatella, että kaikkien potentiaalisten markkinointikanavien hyödyntäminen olisi ollut Wärtsilän kokonaisintressin mukaista. Vientimarkkina-ajattelua olisi kannattanut muokata siten, että markkinoinnissa olisi voitu edetä tarvittaessa myös kahdella kärjellä tai kahdella vaihtoehtoisella kärjellä. Toisaalta yrityskauppa voidaan nähdä myös niin, että Wärtsilä osti Ruotsin markkinoilta pahimman kilpailijansa pois kiinnittämättä tuon hankinnan kohdalla erityisemmin Rörstrandin kannattavuuteen.

Vientimarkkinastrategian kehittäminen käynnistyi kuitenkin nopeasti. Sen tuloksena oli suhteellisen hajanainen ja markkinoittain hyvin erilainen järjestelmä erillis- ja yhteismarkkinointia. Yksiköiden erottamisesta markkinoinnillisesti omiksi yksiköikseen kotimarkkinoilla (Ruotsi, Suomi ja Norja) oli päätetty jo ennen yhdistymistä. Strategian yleislinjaus toiminnasta varsinaisilla vientimarkkinoilla oli pääpiirteissään samanlainen: Arabian ja Rörstrandin oma imago säilytettäisiin markkinoinnissa. Ajatuksena oli maksimoida kilpailukykyä kahden kärjen säilyttämisellä. Kustannuksien ja markkinasynergian osalta hyötyjä haettiin yhteisen jakelukanavan kautta. Kuitenkin suunnitteluvaiheessa päädyttiin sekavaan organisaatioon eri vientimaissa. Tanskaan suunniteltiin yhteistä markkinointiyhtiötä. Yhdysvalloissa markkinointi suunniteltiin ainakin alkuvaiheessa erilliseksi. Rörstrandilla markkinoinnista vastasi kolmen vuoden lanseerausvaiheessa KB-USA ja Arabialla jatkettiin yhteistyötä paikallisten toimijoiden, Towlen ja Sigman kanssa. Länsi-Saksassa Arabian pitkä sopimus Sompexin kanssa oli irtisanottu vuoden

[757] AA, HB, 1984, Rörstrand, Phase 2, *Talousväen käynti Rörstrandissa 29.11.1983*, Matkaraportti, 30.11.1983.
[758] AA, 1984–86, *Kanada – Neuvottelu J Colfer/HB 22.2.1984.*

1984 lopusta lähtien. Sen tilalle kaavailtiin Upsala-Ekebyn ja Arabian yhteistä tytäryhtiötä, joka toimisi yhteistyössä Mercantilen kanssa. Toinen vaihtoehto oli, että Arabia GmbH perustaisi yhteisyrityksen saksalaisen partnerin kanssa. Sveitsissä, Ranskassa ja Hollannissa suunnitelmissa ei ollut muutosta vallinneesta tilanteesta.[759]

Kaksikätisyyden näkökulmasta Rörstrandin asemasta Suomen markkinoilla tuli kiinnostava kokeilu siitä, miten rakenteellinen, kahden osin päätöksenteossaan itsenäisen, keskenään kilpailevan tuotantolaitoksen yhdistäminen soveltuu ja sopeutuu muuttuneeseen toimintaympäristöön. Vai oliko varsinaista muutosta edes odotettavissa? Ratkaisuksi esitettiin Rörstrandin jatkamista erillisenä tavaramerkkinä omalla imagollaan (vrt. brändi) ja omalla myynti- ja markkinointisuunnittelulla, mutta kuitenkin yhteisen markkinointi- ja myyntijohdon alaisuudessa. Jakelussa Rörstrand säilytti kuluttajatuotteissa suuremmille asiakkaille suorat toimitukset ja kokeiluvarasto päätettiin sijoittaa Arabialle.[760] Järjestelmästä tuli hyvin monimutkainen, sillä markkinointiorganisaation strategisessa suunnittelussa hinnoittelu jätettiin Rörstrandille ja voittomarginaalin osalta yksityisen yhtiön tehtäväksi (jonka sopimus tosin oli jo päätetty irtisanoa 1.4.1984 alkaen). Myyntiinkin jätetiin kaksi irrallisilta ja erilaisilta valinnoilta kuulostavaa vaihtoehtoa, joiden välillä käytävä pohdinta riippui jakelukanavan valinnasta: Arabiaan palkattu Rörstrandiin keskittynyt myyjä tai ”Rörstrand-man”, Rörstrandia myyvä, organisaation ulkopuolinen ammattilainen. Rahaliikenne suunniteltiin toteutettavaksi siten, että Rörstrand laskuttaa asiakkaitaan, mutta maksujen reskontra on Arabialla, joka sitten vastaavasti sovitulla tavalla tilittää varat takaisin Ruotsiin. Lisäksi määritettiin myös, että Rörstrand maksaa agenttiprovisiota Arabialle myyntitehtäviin liittyvistä toimista.[761] Hallinnollisesti valtioiden rajat ylittävän Wärtsilän sisäisen rahaliikkeen järjestäminen kuulostaa työläältä. Logistisesti se kuitenkin oli mallina toimiva, koska tuotannolla säilyi suora yhteys asiakkaisiin, ja kustannusrakenteellisesti taloushallinto oli edullisempaa pitää tuontimaassa ja minimoida rahaliikenteestä aiheutuvia kustannuksia.

Arabian omassa, osin suoraviivaisemmassa ehdotuksessa yhteistyömalliksi Suomessa myynti keskittyi enemmän tukkumyyntiin (mm. E. Ahlström, Pohjanmaa ja Lasi-Koiso). Lisäksi valikoiva paikkakunnittainen tavaratalomyynti (Stockmann ja Sokos) suunnattiin siinä ainoastaan palveluliikkeisiin, jolloin ajateltiin, että kovaa hintakilpailua ei syntyisi. Tuotteiden varastointia ei myöskään haluttu Arabiaan vaan ne toimitettaisiin asiakkaille suoraan Ruotsista (samoin kuin Arabia toimitti omat tuotteensa suoraan Suomesta ruotsalaisille asiakkaille). Myyntiprovisio oli Arabian ehdotuksessa 15–20 prosenttia myyntitavasta riippuen. Arabia suunnitteli myös hinnoittelun niin, että Rör-

[759] AA, HB, 1984 Rörstrand, Phase 2, *Export*, 14.12.1983.
[760] AA, HB, 1984 Rörstrand, Phase 2, *Rörstrand i Finland fr.o.m. 1.1.1984*, 13.12.1983.
[761] AA, HB, 1984 Rörstrand, Phase 2, *Rörstrand i Finland fr.o.m. 1.1.1984*, 13.12.1983.

strandin tuotteet myytäisiin nettohintaisina Suomeen ja Arabia hoitaisi hinnoittelun.[762] Markkinoinnin suunnittelu näyttää hajottaneen strategista suunnittelua. Vaikka suunnittelu osapuolten välillä oli yksityiskohtaista, siinä oli samanlaista hajanaisuutta ja suoraviivaisuuden puutetta kuin 1970-luvun puolivälin yhteistyössä. Strategisesti suunnitteluvaiheessa olisi kannattanut perehtyä yksityiskohtaisemmin niihin vaikeuksiin, joita kahden erilaisen organisaatiokulttuurin varaan rakentuvan yrityksen erillisyydestä opittiin vuosikymmen aikaisemmin. Toki on myös ymmärrettävää, että siirtymävaiheessa myös Rörstrand yritti säilyttää kontrollia omaan toimintaansa. Ratkaisut viennin ja tuonnin hoitamisesta oli kuitenkin tehtävä nopeasti, jotta kauppaa hidastavat käytännön tekijät eivät kostautuisi menekin laskuna.

Yhdistymisen ehdot ratkaistiin vähitellen vuoden 1984 aikana. Rörstrandin sopimus aikaisemman myyjän kanssa oli irtisanottu vuoden 1984 alusta, joten käytännössä tuo tehtävä siirtyi vuoden 1984 alusta suoraan Arabialle, jonne siirrettiin myös mallit ja pieni koe-erävarasto.[763] Sopimuksen irtisanomisen takia uusia tilauksia voitiin ottaa vastaan vasta 1.4. alkaen, joten tämäkin tarjosi liikkumavaraa. Kuitenkin esimerkiksi Arabialta Oy E. Ahlström & co Ab:lle lähetetyssä kirjeessä Rörstrandin mallistosta oli jo poimittu kaksi tuotekokonaisuutta tarjoukseen, jossa kerrottiin edustajan irtisanomisesta siten, että kaupat voitiin virallisesti solmia vasta huhtikuussa 1984. Tämä tarkoitti myös sitä, että tuotteet voitiin toimittaa aikaisintaan huhtikuussa. Kiinnostavana yksityiskohtana tarjouksessa on lisäksi se, että toinen tuoteperhe (Vineta) tarjottiin asiakkaalle ”*pääosin priimana*” ja toinen (A la carte) sekundana. Sekundan osalta tarjouksessa oli vielä lisäyksenä maininta, että tuotteet ovat leimaamattomia, mutta ne ”*pitänee uuden lain mukaan kylmäleimata*”.[764] Myyntikohteiksi Rörstrandin poistotuotteille ja sekundalle oli Arabian ja Rörstrandin välisessä keskustelussa jo aikaisemmin määritetty halpahallit ja marketit (Anttila ja Citymarket).[765] Rörstrandin tuotteiden myynnissä Suomessa tuli joka tapauksessa suunnittelun hitaudesta johtunut tauko. Arabian olisi ehkä heti kannattanut ottaa myyntitehtävät hoitoonsa, koska näin se olisi suoraan pystynyt valvomaan markkinointia, ratkaisemaan mahdollisia kilpailutilanteita ja toisaalta nostamaan tuottavuutta ottamalla sekä Arabian että Rörstrandin kannattavimmat tuotteet markkinoinnin kohteiksi. Ilmeisesti Rörstrandin sekundavarastojen purkaminen oli Wärtsilän näkökulmasta tällainen, kannattava toimenpide.

Lopullisessa päätöksessä Arabia vastasi pääosin Rörstrandin markkinoinnista Suomessa. Myynti päätettiin käynnistää elokuussa 1984 alkavalla myyntikierroksella kotimaan, siis Arabian, myyntiorganisaation kanssa ja myyntinäyttely päätettiin myös rakentaa Arabian toimesta. Arabian myyntiprovisio oli 12 prosenttia. Suomen markkinointiin ei kuitenkaan otettu koko Rörstrandin tuotantoa, vaan siihen valittiin vain muutamia astiastoja. Myynti

[762] AA, HB, 1984 Rörstrand, Phase 2, *Rörstrandin markkinointi Suomessa, Ehdotus*, 1.11.1983.
[763] AA, HB, 1984 Rörstrand, Phase 2, *Rörstrand/Finland*, 20.12.1983.
[764] AA, HB, 1984 Rörstrand, Phase 2, *H.V.*, 19.1.1984, vastaanottaja Oy E. Ahlström & co Ab.
[765] AA, HB, 1984 Rörstrand, Phase 2, *Rörstrandin markkinointi Suomessa, Ehdotus*, 1.11.1983.

tapahtui myös selektiivisesti niin, että asiakkaita oli vain noin 40, joihin kuuluivat suuremmat, erikoistuneet palveluliikkeet ja erikoisalennuksen saavat E. Ahlström (suurkeittiöt), Stockmann ja SOK. Rörstrandin rooliksi jäi tuotteiden valmistaminen ja tilausten toimittaminen suoraan asiakkaille. Laskutus ja markkinointi hoidettiin Arabialta.[766] Rörstrandissa tehdyssä tiivistyksessä tuotteiden myynnistä Suomessa tarkennetaan vielä muutamia yksityiskohtia, joilla erottautuminen Arabiasta näkyy asiakkaille. Tällainen oli esimerkiksi Rörstrandin logolla varustettujen lomakkeiden käyttäminen laskutuksessa. Lisäksi keskusteluun nostettiin myös tarve päästä vähitellen eroon erityisalennuksista muille kuin keskusliikkeille. Tällaisten yleisalennusten käyttämistä katsottiin tarpeelliseksi välttää ja päinvastoin nuo varat pitäisi ohjata erillisiin markkinointikampanjoihin, joissa alennusta voitaisiin käyttää kertaluonteisesti.[767] Asiakirjoista ei suoraan selviä se, miksi alun perin ajettiin mallia, jossa Rörstrandin tuotteet saisivat Suomessa erilliskohtelun. Arabialla saattoi olla pelko siitä, että sen omien tuotteiden markkinointi häiriintyisi tai sekoittuisi Rörstrandin tuotteisiin ja niiden välinen kilpailu vähentäisi kokonaiskysyntää. Toinen syy saattoi olla yhdistymisneuvotteluissa käyty keskustelu asiasta, mikä ei käy kuitenkaan avoimesti ilmi. Kolmas peruste pitää markkinoinnissa erillä kaksi tuotantolaitosta oli ehkä imagollinen: tehtaiden yhteistyö oli vain alle 10 vuotta aikaisemmin katkennut julkisesti ja osin jopa ristiriitaisesti. Lisäksi on selvää, että yritysten välillä oli edelleenkin kiistoja. Nämä ristiriidat näyttäytyvät asiakirjoissa vähintäänkin rivien välissä Rörstrandin ajatuksena siitä, että Wärtsilä pyrkii ottamaan Rörstrandin Suomen myynnistä liian ison siivun itselleen.

YHDISTYMISEN EDUT KANSAINVÄLISTYMISESSÄ

Raamisuunnittelun, käytännössä markkinoinnin ja tuotannon välisen yhteistoiminnan parantaminen ja nostaminen strategian lähtökohdaksi heijasti pyrkimystä kahden suuren tuotantoyksikön tavoitteiden yhdistämisestä. Raamisuunnitteluun liittyi myös vientiraportoinnin tiivistäminen ja raportoinnin selkeämpi yhdistäminen tuotannossa tehtäviin muutoksiin: varhaisempi tiedottaminen markkinointiin niin sanotuista pullonkaulatuotteista ja myös toiveiden välittäminen myyntisuunnitelmien muutostarpeista.[768] Arabian ja Rörstrandin roolien selkeyttämiseen tähdännyt yrityssuunnitteluprosessi käynnistyi alkuvaiheen kangertelusta huolimatta heti yhdistymisen jälkeen, ja tavoitteena oli saada prosessi valmiiksi jo huhtikuun 1984 loppuun mennessä.[769] Suunnittelu tapahtui edelleen pääosin erikseen molempien yritysten omissa johtoryhmissä. Rörstrandin yrityssuunnitteluprosessin tavoitteena oli lisäksi, että suunnitteluprosessi etenisi sisäisesti molemmissa

[766] AA, HB, 1984 Rörstrand, Phase 2*, Rörstrandin markkinointi Suomessa*, 2.4.1984.
[767] AA, HB, 1984 Rörstrand, Phase 2*, Betr. Försäljning av rörstrandsvaror i Finland*, 20.6.1984, Rörstrandin kirje Tapio Lahdelle.
[768] AA, 1984–86, *Raamisuunnittelu 1984*, 3.1.1984.
[769] AA, 1984–86, *Yrityssuunnittelu 1984*, 29.2.1984.

tuotantolaitoksissa. Blomster kuitenkin ehdotti, että jatkotyöskentelyn perustaksi otettaisiin yhteisesti joko nopean kasvun tai kannattavuuden parantamisen strategia. Hän näki myös, että tavoitetasoa ei saavuteta, jos kaikkien toimintojen tasapainoista ja läpimietittyä kehittämistä ei toteuteta.[770]

Ensimmäinen varsinainen koordinointitoimenpide oli luonnollisesti Rörstrandin Suomen edustuksen siirtäminen Arabialle[771], kuten edellä on käynyt ilmi. Yhteisen yrityssuunnittelun strategiseksi tavoitteeksi otettiin markkinajohtajuuden ylläpitäminen molemmissa maissa siten, että päällekkäisyydet poistetaan ja samalla hintatasoa pyritään nostamaan.[772] Pidemmän tähtäimen strategisessa suunnittelussa Rörstrandin kuitenkin katsottiin tilapäisesti helpottavan Arabian kansainvälistymispaineita, mikä toisaalta johti strategiseen linjanmuutokseen, paluuseen kasvustrategiasta kannattavuuden parantamiseen.[773] Vaikka kasvuorientaatiota kavennettiinkin tilapäisesti, kannattavuuden korostaminen yhdistymisstrategisessa puheessa kertoo kaksikätisestä otteesta, jossa suunnitteluvaiheessa erillisten yksiköiden vahvuuksia kotimarkkinoilla pyrittiin vahvistamaan, ennen kuin palattiin kansainvälistyvälle kasvu-uralle. Strategista suunnittelun näkökulmasta oli kuitenkin rauhoittavaa se, että Arabian ja Rörstrandin yhteiset markkinaosuudet olivat Pohjoismaissa vielä suhteellisen korkealla: Suomi noin 50 prosenttia, Ruotsi noin 35 prosenttia ja Norjakin noin 15 prosenttia.[774] Tutkimusaineistosta voidaan päätellä, että Norjaa käsiteltiin markkinoinnillisesti yhä osana kotimarkkinoita.

Arabialla tehtiin jo helmikuussa 1984 kansainvälistä markkinointia koskeva yksityiskohtainen suunnitelma, ennen yhdessä Rörstrandin kanssa tehtyä päätöstä, yhdistyvän vientiorganisaation työnjaosta WKR-ryhmässä. Suunnitelmassa mainitaan, että Suomen yksiköiden (Arabia, Nuutajärven lasi ja Järvenpään Emali) lisäksi työnjako koskee Rörstrandin koko markkinointia Wärtsilän hyväksymien suuntaviivojen ja puitteiden mukaisesti. Wärtsilän rooli oli siis selvästi vahvistunut. Varsinainen vientityö oli jaettu neljän vientipäällikön ja yhden vientimyyjän kesken. Lisäksi osalla päälliköistä oli apunaan vientisihteeri. Vientipäälliköiden tehtäväjaossa kolme vastasi WKR-ryhmän suomalaisten tuotteiden (WKR/SF) viennistä ja vain yksi Rörstrandin tuotteista. Suomalaisten tuotteiden myyntialueiden vastuut oli jaettu Skandinaviaan, Eurooppaan ja Overseas-alueelle, joka kattoi lähinnä USA:n. WKR/SF:n päälliköiden toiminnassa keskeinen kulmakivi oli yhteyksien hoitaminen tytäryhtiöiden kautta. Overseas-viennissä yhteyskanavana oli ulkopuolinen agentti, Sigma, sekä muut maahantuojat. Eurooppaa hoidettiin Saksassa olevan tytäryhtiön ja maahantuojien kautta. Euroopan osalta Sveitsiä ja Italiaa hoiti erillinen vientimyyjä. Rörstrandin vientipäällikön tehtävänä oli vastata Ruotsin ulkopuolisten markkinoiden myynti- ja tulostavoitteiden saavuttamisesta sekä pitkän ajan tavoitteiden asettamisesta yhdessä koko

[770] AA, 1984–86, *Rörstrandin yrityssuunnittelu*, 21.3.1984.
[771] AA, 1984–86, *Marknadsföring av Rörstrand i Finland*, 2.4.1984.
[772] AA, 1984–86, *Yrityssuunnittelu 1984*, 17.4.1984.
[773] AA, 1984–86, *Yrityssuunnitelma 1985–87*, 25.5.1984.
[774] AA, 1984–86, *Yrityssuunnittelu 1984, Painopisteitä, suuntia*, 7.6.1984.

WKR:n markkinointijohtajan kanssa. Rörstrandin vientipäälliköllä oli myös kiinteä yhteys Ruotsin markkinointiin.[775]

Organisatorisesti oli kiinnostavaa, että kansainvälisen markkinoinnin ryhmään kuului myös vientisuunnittelupäällikkö. Hänen vastuualueensa oli PTS- ja yleisen menekinedistämisen suuntaviivojen toteuttaminen hyväksyttyjen ”*strategioiden puitteissa*”. Suunnittelupäällikkö oli erikoinen kaksijakoinen rooli aluevientipäälliköiden avustajana. Lisäksi hänen vastuullaan oli koko vientitoiminnan markkinointibudjetin seuranta sekä eri yksiköiden välisen suunnittelun yhdistäminen. Suunnittelupäällikön tehtävänä oli myös tuottaa kaikki markkinointimateriaali vientikauppaan ja koordinoida materiaalinen levittäminen.[776] Kiinnostavana yksityiskohtana tässä yhteydessä esiteltävässä Rörstrandin Ruotsin organisaatiorakenteessa on ensimmäistä kertaa mukana myös *brand manager*, jonka rinnalle uudessa organisaatiossa kaavailtiin myös toista.[777] Vientimarkkinoiden organisaatio rakentui Arabia-painottuneesti.

Kansainväliseen kilpailuun päätettiin vastata Arabian ja Rörstrandin välisellä työnjaolla, jossa Arabia keskittyi kertapolttoisiin tuotteisiin, joiden valmistamiseen oli panostettu teknologisilla uudistuksilla jo 1980-luvun alussa. Rörstrand taas keskittyi fajanssiin ja maasälpäposliiniin. Myös tuoteilmeessä ja asemoitumisessa markkinoilla päädyttiin jakoon, jossa Suomessa tuotanto painottui nykyaikaiseen ”rustiikkiin”, jokapäiväiseen käyttöön suunniteltuihin kevytilmeisiin tuotteisiin ja Ruotsissa taas laadukkaaseen, kevyeen, epäsymmetriseen ja moderniin tuotekuvaan. Operatiivisesti suunnitelma laajentui vientimarkkinoiden yhdistämiseen ja suurempaan panostukseen Saksassa Euroopan viennin keskuspaikkana ja Tanskassa uutena painopistemaana.[778]

Posliiniyksiköiden yhteinen johtoryhmä – siis tuotantolaitosten yhteisessä suunnittelu- ja koordinointielimessä – ei kuitenkaan nähnyt markkinatilannetta yhtään niin positiivisena kuin se näyttäytyi Suomen ja Arabian markkinoinnin perspektiivistä. Syynä tähän oli Rörstrandin markkinaosuuden lasku ja toisaalta myyntihinnaltaan alhaisen tuottavuuden tuotteiden suuri osuus myynnistä. Strategisen suunnittelun kannalta erityisesti laatua ja korkeaa jalostusarvoa korostettiin ja toisaalta nähtiin tarve pienentää merkittävästi suhteellisia tuotantokustannuksia ja sekundaa, alennuseriä. Tuotannon yhteistyönäkymiä pohdittaessa päätettiin tutkia myös mahdollisuutta valmistaa Arabian tehtaalla Rörstrand-leimattua posliinia Ruotsin markkinoille.[779] Yhteisen johtoryhmän suunnitelmat ja myös strategiset tavoitteet eivät heijasta kummankaan yrityksen pyrkimystä aidosti sopeutua uudenlaiseen ajatteluun, kansainvälistyneeseen liiketoimintamalliin. Retorisesti voisi jopa

[775] AA, HB, 1984 Rörstrand, Phase 2, *WKR – Kansainvälinen markkinointi*, 3.2.1984.
[776] AA, HB, 1984 Rörstrand, Phase 2, *WKR – Kansainvälinen markkinointi*, 3.2.1984.
[777] AA, HB, 1984 Rörstrand, Phase 2, *Wärtsilä Ab – Sweden. Current and future organization, January 1984.*
[778] AA, 1984–86, *Yrityssuunnittelu 1984, Painopisteitä, suuntia*, 7.6.1984. Sekä Saksaan että Tanskaan perustettiin oma myyntiyhtiö vuoden 1985 alusta.
[779] AA, 1984–86, *Porslinenheternas ledningsgrupp, Minnesanteckningar*, 14.6.1984.

nähdä paluuta taaksepäin: muistot 1970-luvun yhteistyöjaksosta tuntuvat värittävän päätöksentekoa, eikä strategiasta nouse uusia radikaalisti kasvuun tähtääviä näkökohtia. Päinvastoin aluillaan ollut kiihdytetyn kasvun strategia tuntuu hautautuvan vähin äänin. Ongelmaksi nousee myös hukkuminen suunnitteluun ja raportointiin, joka oli kasvanut moniportaisen organisaatiouudistuksen myötä ja toisaalta Ruotsin ja Suomen omien hallinnollisten rakenteiden säilyttämisen takia. Tätä näkemystä tukee ainakin Arabian johdon toiminnassa näkyvä panostus strategisen suunnittelun käsitteelliseen puoleen – osin ehkä käytännön johtamisen kustannuksella. Toisaalta huoli posliinimarkkinoiden markkinaosuuden säilyttämisestä molemmilla päämarkkina-alueilla Suomessa ja Ruotsissa rakentui oletukseen siitä, että kotimaisuuden merkitys oli kuluttajille tärkeää, jopa ratkaisevaa. Siksi myös tuotantokoneistojen yhdistämisessä jouduttiin pohtimaan Arabialla valmistettujen tuotteiden leimaamista ruotsalaisiksi ja päinvastoin. Lisäksi kansainvälisessä kilpailussa ulkomaisten posliinitehtaiden (tärkeimpinä Villeroy & Boch, Hutschenreuther ja Wedgewood) rinnalle oli nousemassa myös koti- ja ulkomainen lasiteollisuus.

Myyntiyhtiö Arabia GmbH:n perustaminen Saksaan vuonna 1984 heijastaa kuitenkin päämäärätietoista kansainvälistymistä Keski-Euroopassa koko Wärtsilän kulutustavararyhmälle. Samanlainen yritys perustetiin myös Tanskaan. Se perustettiin kuitenkin nimellä Wärtsilä-Arabia Rörstrand A.S., mikä heijastanee sitä, että kulutustavararyhmän tuotteista Tanskassa olivat ruotsalaisen Rörstrandin tuotteet markkinointinäkökulmasta tunnetumpia, siksi myös yrityksen nimessä. Sekä Saksan että Tanskan myyntiyhtiö aloittivat toimintansa vuoden 1985 alussa.[780] Paikallisen myyntiyhtiön perustamisen tärkeimpänä syynä pidettiin paikallisten kuluttajahintojen laskua, siis mahdollisuutta myynnin ja kilpailukyvyn lisäämiseen. Perusteena käytetyn laskelman mukaan kuluttajahinnoista 60–80 prosenttia oli jakelun ja kaupan palkkioita, jotka oman myyntiorganisaation kautta pienenisivät jopa 15 prosenttiyksikköä. Hankkeen suurin riski oli tarve kasvattaa volyymiä, jotta oman jakeluorganisaation aiheuttama hintojen lasku tulisi yritykselle kannattavaksi. Haaste markkinoinnille ja tuotekehitykselle kasvoi.[781] Voimakkaaseen kasvuun tähtäävän vientistrategian ongelmat tunnistettiin Arabian johdossa. Siitä huolimatta uusia avauksia ei tuntunut syntyvän, vaan kaikilla osa-alueilla vaikeudet jatkuivat: markkinointistrategia nousi keskiöön, mutta kilpailu oli kovaa. Myös myyntitavoitteiden saavuttaminen oli vaikeaa ja ainut keino tuntui olevan saada myyntivastuussa oleville ”*todellinen henki päälle*, [sillä] *jokainen lisärivi auttaa*”[782].

Vientiliiketoiminnassa tavoiteltiin nopeaa muutosta koti- ja lähimarkkina-alueiden ulkopuolella. Ei voi välttyä ajatukselta, että toiminnassa oli paljon myös kiireellä tehtyjä ad hoc -kokeiluja. Toisaalta tällaisilla pikaisilla kokei-

[780] Oy Wärtsilä Ab, Vuosikertomus 1984, 8, 44.
[781] AA, 1984–86, *Arabian yrityssuunnittelu 1984, kommentti*, 6.6.1984.
[782] AA, 1984–86, *Loppuvuoden näkymät*, 7.8.1984.

luilla ja jopa nopeilla strategiamuutoksilla pyrittiin parantamaan budjetoidusta tavoitteesta jäänyttä vientilaskutusta sekä nostamaan jatkuvasti heikkoa viennin kannattavuutta. Yksi keino oli pyrkiä vähentämään ei-varastoitavien tuotteiden vientiä Ruotsiin.[783] Ruotsi olikin huomattavasti helpompi vientimaa kokeilujen näkökulmasta kuin Saksa, johon panostettiin paljon huolimatta siitä, että Arabian pahimmat kilpailijat hallitsivat markkinoita lähes täysin. Suurin riski Arabian pohjoismaisuuden viemisessä Keski-Eurooppaan oli pohjoismaisen maun suppea, elitistinen asiakaskunta. Toisaalta Saksan nostaminen vientikokeiluiden kohteeksi riskistä huolimatta voidaan tulkita eksploratiiviseksi pyrkimykseksi. Ruotsin markkinoilla Arabian ja Rörstrandin nopeampi yhdistäminen yhdeksi liiketoiminnalliseksi kokonaisuudeksi olisi saattanut tarjota Arabian tuotteille lähes samanlaiset mahdollisuuden kuin kotimarkkinoillakin. Brändikokeiluihin ei kuitenkaan lähdetty. Toisaalta Arabialla oli Ruotsissa hyvä tunnettuus yrityksenä ja myös pitkän ajan kuluessa muodostunut vakiintunut asiakaskunta, joten riski brändien sekoittumisesta olisi saattanut olla tuhoisaa. Tosin muiden vientimaiden rinnalla myös vienti Pohjoismaihin oli jatkuvasti kannattavuusvaikeuksissa, ja budjettitavoitteiden saavuttaminen oli vaikeaa.

Myöskään Rörstrandin vienti Suomen markkinoille ei sujunut ongelmitta, pikemminkin päinvastoin. Vajaa vuosi yhdistymisen jälkeen Arabialla laaditussa muistiossa todetaan, että Rörstrandin Arabian kautta tapahtunut myynti Suomen markkinoilla oli epäonnistunut. Yhdeksänkohtainen epäonnistumisten luettelo paljastaa monia strategisen suunnittelun kaksikätisyyden ongelmia. Toisaalta monet muistiossa mainituista ongelmista olivat tuttuja aikaisemmilta vuosilta ja erityisesti ainakin Arabian omassa tuotannossa. Ensimmäisenä mainitaan Rörstrandin valikoiman karsiminen, jolla oli pyritty estämään suoraa kilpailua Arabian omien tuotteiden kanssa. Samanaikaisesti oli myös jouduttu korottamaan tuotteiden hintoja. Tuotannollisista ja myös tilausjärjestelmään liittyvistä ongelmista johtuen myös tuotteiden toimitukset tilaajille olivat pahasti myöhässä. Mainontaa ei ollut tehty lainkaan, eli minkäänlaista myynninedistämistä ei ollut tapahtunut. Arabian otettua haltuunsa myös Rörstrandin tuotteiden viennin, minkäänlaisia vientikampanjoita ei ollut tehty. Vähittäiskaupassa Rörstrandin tuotteilla oli myös huono imago. Kaupan palautteessa niitä kuvailtiin seuraavanlaisin fraasein: ”*on kokeiltu – ei myynyt*”, ”*hyllynlämmitin*”, ”*rajallinen valikoima*” ja ”*aikaisemmin paljon halvempaa*”.[784] Tuotteiden tuominen Suomen markkinoille oli vaikeaa, koska Rörstrandin lähtökohtainen tunnettuus kuluttajien parissa oli heikkoa.[785]

Arabian johdossa ja myyntiorganisaatiossa oli kriittisyyttä Rörstrandin tuotteiden asemaan yrityksen kokonaisajattelussa. Rörstrandia pidettiin lähinnä Arabian täydentäjänä, joka ei saa kilpailla Arabian kanssa, jonka tuotteista myyjille ei ollut toimitettu minkäänlaista myynninedistämismateriaalia

[783] AA, 1984–86, *ATA -85*, 17.9.1984.
[784] ”Har prövat – gick inte”, ”hyllvärmare”, ”begränsat sortiment” ja ”Förut mycket billigare”
[785] AA, HB, 1984 Rörstrand, Phase 2, *Försäljningen av Rörstrands porslin i Finland – beslutsunderlag*, 14.11.1984.

ja joka ainoastaan kilpaili tilasta Arabian kanssa.[786] Arabia oli siis siirtänyt monia omiin tuotteisiinsa liittyvää ongelmaansa Rörstrandin tuotteisiin. Tuotteiden kannattavuutta ei tunnuttu ajattelevan, vaan Rörstrandille annettiin eräänlainen ”kuolevan” avustajan rooli. Koska Rörstrandin tuotteita ei tunnettu Suomessa, niille oli myös vaikea luoda kysyntää ilman markkinointia. Arabian sisällä Rörstrand oli kaikkien tuntema tuotteita myöten, mutta suomalaisilla kuluttajilla ei ollut varauksetonta kiinnostusta sitä kohtaan.

Arabiasta esitettiin Rörstrandin suuntaan viisi vaihtoehtoista toimintatapaa parantaa Rörstrandin tuotteiden tilannetta Suomen markkinoilla. Ensimmäinen vaihtoehto oli säilyttää vallinnut markkinointitilanne, jossa Arabialla toimiva ”*liaison officer*”, tuotepäällikkö tai ”*Rörstrandsman*” toimisi linkkinä tehtaiden välillä. Vallinnut nykytila jätti kuitenkin avoimeksi sen, kenellä oli markkinointivastuu ja kenellä vastuu siitä, että tarvittaessa myyjät priorisoivat myös Rörstrandin tuotteita. Arabian yhteyshenkilön rooli oli kuitenkin epäselvä: konsultti, kirjeenkantaja vai ongelmanratkaisija. Tehtäväkuvassa ei myöskään määritetty tarkkaan sitä, kuka hoitaa mainostoimistosuhteita, tukkuliikkeitä, valikoimaa ja suurkeittiömyyntiä.[787] Rörstrandin myynnin heikko tilanne johtui siitä, että organisatoriset ratkaisut yrityksen sisällä olivat vielä kesken. Koko vuosi 1984 näyttää kuluneen ylemmän, periaatteellisen tason strategiseen suunnitteluun. Jälkikäteen voi helposti syntyä kuva, että Arabian tarkoitus ei ollutkaan lisätä Rörstrandin myyntiä Suomessa vaan päinvastoin. Wärtsilän johdolla saattaa olla myös keskeinen asema siinä, millainen asema Rörstrandille tuli. Wärtsilän näkökulmasta Rörstrand ei ollut ainoastaan yksi ruotsalainen posliinitehdas, joka hankittiin yhtiön omistukseen, vaan sillä oli laajempi teollisuuspoliittinen merkitys. Rörstrand oli asemaltaan ja imagoltaan pitkälti samanlainen muotoilu- ja myös teollisuushistorian kulmakivi Ruotsille kuin Arabia Suomelle. Rörstrandin vahvaa imagoa Ruotsissa olisi voitu hyödyntää myös Wärtsilän tuotteiden markkinoinnissa Ruotsissa.

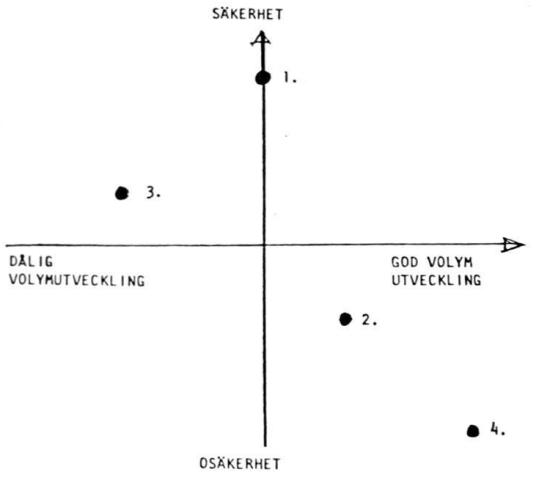
Vaikka muissa ratkaisumalleissa haettiin vallinneesta tilanteesta poikkeavaa ratkaisua, olisi ensimmäinen vaihtoehto, nykytilan säilyttäminen markkinoinnissa, saattanut olla paraskin vaihtoehto. Arabian omalla myyntiorganisaatiolla oli joka tapauksessa ellei paras, niin ainakin hyvä asiantuntemus ja kokemus siitä, millaisilla tuotteilla ja millä tavoin suomalaista kuluttajaa tulisi lähestyä kodin ruokailuun ja sisustukseen liittyvien kivi-, keramiikka- ja posliinitavaroiden sekä myös lasituotteiden kohdalla. Toisessa ratkaisuvaihtoehdossa olisi rekrytoitu provisiopalkkainen myyjä, mutta päävastuu myynnistä ja Rörstrandin markkinoinnista olisi säilytetty Arabialla. Myyjän tehtävänä olisi ollut hoitaa 50–60 suurinta asiakasta. Hänen avullaan olisi voitu käynnistää kuluttajille ja vähittäiskaupalle suunnattu markkinointi. Ongelmana tässä mallissa oli esimerkiksi se, kuka olisi hoitanut rutiinityön

[786] AA, HB, 1984 Rörstrand, Phase 2, *Försäljningen av Rörstrands porslin i Finland – beslutsunderlag*, 14.11.1984. Vähittäiskaupan viesti Arabialle oli ollut, että jos Rörstrandin tuotteita otetaan lisää myyntiin, joudutaan Arabian tuotteita poistamaan tilanpuutteen vuoksi vastaava määrä.
[787] AA, HB, 1984 Rörstrand, Phase 2, *Försäljningen av Rörstrands porslin i Finland – beslutsunderlag*, 14.11.1984.

kuten tilausten käsittelyn.[788] Lisäksi oli epäilyjä siitä, löytyisikö osaavaa myyjää, joka ansaitsisi elantonsa Rörstrandin tuotteita myymällä. Myös se arvelutti, mikä on Arabian intressi, jos Rörstrandin myynnin hoitaa provisiopalkattu ulkopuolinen myyjä.[789] Myynnin ongelmissa ei kyetty näkemään Arabian ulkopuolelle. Luonnollisesti Wärtsilä Rörstrandin omistajana halusi investoinnilleen parhaan tuoton. Wärtsilällä oli myös paljon niin Ruotsissa kuin Suomessakin julkisuutta saanut yhteiskuntavastuullinen asema ruotsalaisen posliiniteollisuuden säilyttämisestä ja turvaamisesta. Arabian tuotteille ei kannattanut myöskään hankkia huonoa mainetta Ruotsissa, joka oli tärkein vientimaa.

Kolmas ja neljäs vaihtoehto olivat ”välineellisesti” suhteellisen vaatimattomia. Rörstrandin edustuksen antaminen takaisin aikaisemmalle maahantuojalle tai uuden maahantuojan etsiminen ei olisi ollut vastaus kaupan odotuksiin eikä Rörstrandin johdon näkemyksiin myynnin kehityksestä. Neljäs vaihtoehto oli Rörstrandin tuotteiden myynnin siirtäminen kokonaan postimyyntiin, jolloin organisatorinen rakenne olisi voitu vähentää minimiin ja kaupan väliportaan puuttuessa alentaa hinnat houkuttelevammalle tasolle. Arabialla kuitenkin vastustettiin tällaista muutosta, jolla Rörstrandista tulisi Suomen markkinoilla edullisempi kilpailija. Myös esimerkiksi logistiikan, varastoinnin ja pakkaamisen hoitaminen postimyyntivaihtoehdossa arvelutti. Huolena oli myös se, onko Rörstrandin valikoima postimyyntiin sopivaa ja voidaanko sen kautta saavuttaa riittävä volyymi.[790] Postimyynti olisi saattanut kuitenkin olla oikea vaihtoehto. Vielä 1980-luvulla postimyynti oli Suomessa yleinen tapa ostaa tuotteita, joten kokonaisen tuotevalikoiman siirtäminen postimyyntiin olisi saattanut olla kuluttajista houkuttelevakin kanava. Joka tapauksessa ratkaisuilla oli kiire. Kun suunnitelmassa arvioitiin graafisesti (kuva 19) eri vaihtoehtojen mahdollisuuksia, kaksikätisyyden näkökulmasta suoramyyntivaihtoehto nähtiin volyymin kannalta parhaana, joskin riskipitoisena valintana. Epävarmuuden välttäminen saattoi olla huonoin vaihtoehto tilanteessa, jossa Rörstrandilla ei juurikaan ollut markkinoita Suomessa. Toisaalta postimyyntivaihtoehto olisi saattanut syödä Arabian omien tuotteiden markkinoita juuri siinä kuluttajaryhmässä, joka suosi postimyyntiä omassa kulutuksessaan.

[788] Ilmeisesti 1980-luvun lopulla Arabialla ei ollut vielä vakiintunut yleisesti myyntityössä vallinnut käytäntö ja sopimusmalli, että myyjä hoitaa osana työtään myös rutiinitehtävät, joista hänelle maksetaan.
[789] AA, HB, 1984 Rörstrand, Phase 2, *Försäljningen av Rörstrands porslin i Finland – beslutsunderlag*, 14.11.1984.
[790] AA, HB, 1984 Rörstrand, Phase 2, *Försäljningen av Rörstrands porslin i Finland – beslutsunderlag*, 14.11.1984.



Kuva 19 Rörstrandin myynnin järjestäminen Suomessa, lähde: AA, HB, 1984 Rörstrand, Phase 2, *Försäljningen av Rörstrands porslin i Finland – beslutsunderlag*, laatija Paul Taimitarha, 14.11.1984. Vaihtoehdot: 1) jatketaan kuten ennen, 2) erotetaan Rörstrandin myynti Arabian kotimaisesta myynnistä, 3) palataan Rörstrandin myynnissä ulkopuoliseen tuojaan ja 4) myydään Rörstrandin tuotteita ainoastaan suoramyyntinä (postimyynti).

Suosituksessa (ks. kuva 19) vaihtoehtoisista malleista Rörstrandin tuotteiden myynnistä Suomessa päädyttiin toiseen, jossa vastuu säilytettiin Arabialla, mutta myynnistä huolehtisi ulkopuolinen, provisiopalkkainen myyjä. Tämän mallin etuna oli mahdollisuus myynnin lisäämiseen pienemmin riskein. Vaihtoehdossa yksi, jossa Rörstrandin markkinointi oli suoraan Arabian myyntiorganisaatiolla, ehdottaja näki riskinä Rörstrandin jäämisen lapsipuolen asemaan (”*styvmoderlig behandling från Arabia*”).[791]

Rörstrandin vastauksessa esitettiin kuitenkin esityksestä lähes täysin poikkeavaa ratkaisuvaihtoehtoa, Nuutajärven markkinointiorganisaation käyttämistä. Arabian ehdotusta pidettiin Rörstrandilla täysin kannattamattomana. Rörstrandilla pidettiin hyödyllisenä sitä, että Nuutajärven markkinointiorganisaatio oli tottunut kilpailullisempiin markkinoihin kuin Arabian myyntiorganisaatio. Rörstrandilla nähtiin myös se, että Nuutajärvellä olisi ollut jo olemassa valmis myyntihallinto. Eräänlaisena kädenojennuksena Taimitarhalle esitettiin kuitenkin hänen roolinsa vahvistamista suhteessa myyjiin sekä markkinoinnin että myynnin suunnittelutehtävissä ja valikoiman suunnittelussa. Nykytilanteeseen rakentuneen mallin 1 muokkaamista Nuutajärvi-vetoiseksi pidettiin siis Rörstrandilla kustannustehokkaimpana.[792] Rörstrandin myynti Suomessa näyttää olleen hyvin ristiriitainen teema myös Arabian sisäisessä organisaatiossa, sillä Ruotsista tulleessa kirjeessä oltiin huolestuneita

[791] AA, HB, 1984 Rörstrand, Phase 2, *Försäljningen av Rörstrands porslin i Finland – beslutsunderlag*, 14.11.1984. On kiinnostavaa, että tehtaanjohtaja Harry Blomster ei ollut ehdotuksen jakelulistalla. (Jakelu: Kaj Haahti, Björn Owren, Zeth Nyström ja Björn Chydenius.)
[792] AA, HB, 1984 Rörstrand, Phase 2, *Broder!*, 23.11.1984.

mahdollisista Arabian sisällä syntyvistä suorista konfrontaatioista. Hallinnollisesti ja asian merkityksen kannalta on outoa, että koko teemaa tunnuttiin käsittelevän osittain erillään vähintäänkin kahdella tasolla: ylimmässä johdossa ja keskiportaan keskinäisessä kirjeenvaihdossa.

7.3 VIENTI STRATEGIAPUHEEN PAINOPISTEEKSI – KOTI- JA VIENTIMARKKINOIDEN VUOROPUHELUA

Arabian johtoryhmä tarttui vientimarkkinoiden vaikeuksiin voimakkaasti loppuvuodesta 1984. Johtoryhmä totesi strategisesti, että vientibudjetin rakenne ja suuruus perustuivat liikaa ajatteluun ”varman päälle” ottamisesta: budjetti ei ollut riittävän haasteellinen ja kasvuhakuinen. Budjetin katsottiin myös rakentuvan liiaksi valmistusresurssien nykytilaan, joten strategian sopeuttaminen lyhyen tähtäimen resursseihin oli ongelmallista. Uudeksi tavoitteeksi otettiin myyntibudjetin ”*ruuvaaminen*” ylöspäin.[793] Blomster kääntyi tässä tilanteessa teorian puoleen. Muistiinpanoissa hän nostaa strategisen resurssien uudelleenallokoinnin ja muutenkin resurssien uudenlaisen suunnittelun keskiöön. Blomsterin muistiinpanoista ei kuitenkaan tarkasti lukien löydy uudenlaista näkemystä, pikemminkin ne vahvistavat hänen omaksumaansa tuottavuuden parantamisen linjaa: ”*Siis niukkojen resurssien johdosta liiketoiminnan suunnittelu on pikemminkin nykyresurssien ohjausta maksimaalihyötyyn. Attitudeissa ihan hyvä toimintaohje*.” Resurssien strategisen käsittelyn osalta tiivistelmässä korostuvat kilpailija-analyysit, käytettyjen resurssien kustannusten allokoituminen ja erikoistuminen. Resurssien käytössä asenteiden tuli tiivistyksen mukaan suuntautua täsmällisiin analyyseihin, uudenlaiseen ajatteluun, vahvoihin ja radikaaleihin muutoksiin sekä nopeaan toimintaan.[794] Viennin asemointi osaksi strategiaa näyttää edelleenkin olleen vaikeaa. Eksploratiivisten rohkeiden linjausten ja innovaatioiden puuttuminen näyttää korvautuvan varman päälle pelaamisen vastustamiseen ja toisaalta samalla pitäytymiseen nykytilassa. Ristiriita kasvutavoitteiden ja strategiapuheen välillä on yllättävän suuri. Strateginen suunnittelu oli viennin osalta vailla selvää suuntaa, vaikka kotimarkkinoilla tuottavuuden parantamiseen tähtäävässä pitkän tähtäimen suunnittelussa oli paljon innovatiivisia avauksia.

Vuoden 1985 toimintasuunnitelmassa oltiin vientimarkkinoiden osalta optimistisia, vaikka tavoitteita oli laskettu pitkän tähtäimen suunnitelmasta: Skandinaviassa kasvuksi budjetoitiin vain 4 prosenttia, muun viennin osalta kasvutavoite oli yli 24 prosenttia. Skandinavian alhaiselle kasvulle oli syynä talouskasvun hidastuminen, joskin kasvutavoite ylitti reaalikasvun. Kasvua haettiin erityisesti varastojen pienentämisen kautta. Myös Ruotsin ja Norjan tavoitteet asetettiin suunniteltua alemmalle tasolle. Kuvaavaa pitkän aikavälin

[793] AA, 1984–86, *Vientibudjetti -85, Toimenpidepyyntö*, 1.10.1984.
[794] AA, 1984–86, *YS -85, Dr. Werner A Borrmann / AT Kearney ”Strategic Resource Planning”, Notes*, 3.10.1984. Lähde ei kerro, oliko Borrmann vierailulla ja onko kyseessä luento, kuitenkin muistiinpanot kuvaavat hyvin tilannetta ja tekijöitä, joihin Arabialla kaivattiin muutosta.

kansainvälistymisen kannalta on se, että kilpailu halpatuonnin kanssa oli jatkuvasti kiristymässä päämarkkina-alueilla Suomessa ja Ruotsissa. Varsinaisen viennin pääkasvualueella Saksassa oltiin laajentamassa omaa toimintaa ja siellä nähtiin kasvupotentiaalia merkittävästi enemmän kuin Pohjoismaissa. Yhtenä panostuksena vientimarkkinoihin pyrittiin lisäämään tuote- ja asiakaskohtaisten toiveitten priorisointia. Pienenä sivuhuomautuksena toimintasuunnitelmassa oli myös uusien keraamisen alan yhteistyömahdollisuuksien kartoittaminen erityisesti Skandinaviassa.[795] Yhteistyöhankkeiden osalta olisi odottanut Arabialta aktiivisempaa toimintaa, sillä Höganäs oli irtisanonut yhteistyösopimuksen kesäkuusta 1985 alkaen. Syynä irtisanomiseen oli todennäköisesti yhteistyön vähäisyys. Arabiassa ei myöskään ollut suurta kiinnostusta sitä lähestyneisiin yhteistyötiedusteluihin Euroopasta, Skandinavian ulkopuolelta, sillä lähestymisyritykset todettiin pääsääntöisesti sopimattomiksi Arabian tilanteeseen.[796] Yhteistyön suuntana tuntuivatkin olevan entistä enemmän kotimaiset keraamisen alan yritykset. Päätöksiä kansainvälisistä yhteistyökumppaneista oli vaikea tehdä. Ehkäpä Arabiallekin heijastui toimialan yleinen varovaisuus kasvuhakuisessa kansainvälistymisessä.

KANSAINVÄLISTYMISTÄ KOTIMAISEN KASVUN KAUTTA?

Kysynnän lasku niin kotimaassa kuin vientimaissa pakotti Arabian tarkastelemaan valikoimaa ja vientimaissa markkinoitavia tuotekategorioita uudella tavalla vuoden 1985 alkupuolella. Posliini- ja lasituotteiden reaalikysynnän kehitys osoitti ainoastaan Norjassa lievää nousua. Kotimaisten ja vientimaiden kuluttajien preferenssit olivat siirtyneet yleisemmin kodin sisustamiseen ja uusien astioiden ja astiastojen hankinta oli siirtynyt ainakin osittain täydennysosien hankintaan – tällaiseen johtopäätökseen kysynnän muutosten arvioinnissa ainakin yhtiössä päädyttiin. Osasyynä nähtiin myös kaupan toimenpiteiden – tosin määrittelemätön – suuntautuminen toisaalle.[797] Kilpailijoiden analysointi osoitti myös, että tekninen kehitys ohjasi erikoistumiseen ja että vain vahvimmat kilpailijat panostavat tekniseen kehitystyöhön. Kilpailija-analyysi paljasti, että teknologisessa innovoinnissa oli käynnissä vahva polarisoitumiskehitys.[798] Lisäksi kotimarkkinoilla ja viennissä oli yksi yhteinen ongelma: vientimaissa oli suuria markkinakohtaisia koristeisiin liittyviä rakenne- ja makueroja. Vastaavasti myös kotimaassa koristeiden kysyntä oli hajautunutta. Yhden markkinan vienti saattoi olla täysin riippuvaista yhdestä, muusta viennistä poikkeavasta koristeesta. Makuerojen lisäksi myös aikaisemman markkinoinnin tuloksena syntyneet kysyntä- ja kulutustottumukset saattoivat olla viennin rakenteen muuttamisen esteenä.[799]

[795] AA, 1984–86, *Arabian toimintasuunnitelmat 1985, Kommentti*, 10.12.1984.
[796] AA, 1984–86, *Yhteistyöhankkeet*, 19.12.1984.
[797] AA, 1984–86, *Lasin ja posliinin reaalikysyntä*, 27.3.1985.
[798] AA, 1984–86, *Tekninen kehitys*, 27.3.1985.
[799] AA, 1984–86, *Tuote/markkina-analyysi*, 19.3.1985.

Kuvaavaa on, että esimerkiksi Ruotsin ja Norjan viennissä vuoden 1984 vientilaskutuksen mukaan tärkeimmät tuotteet olivat täysin erilaiset: Ruotsissa veti 1980-luvun ainut merkittävä uutuustuote Arctica, kun sen sijaan Norjassa lähes samansuuruinen vienti kohdistui tyypilliseen 1970-luvun tuotteeseen, Uhtua-astiastoon.[800] Arabiassa ei oikein hahmotettu sitä, että aikaisemman viennin vaikutus kulutuskysyntään määritti vahvasti myös astiastojen täydentämiseen liittyviä tarpeita. Kysyntä keskittyi niihin tuotteisiin, joita kyseiseen maahan oli viety aikaisemmin. Vaikeus löytää yhtenäistä viennin kasvutuotetta tai tuoteryhmää oli ongelmallista tuotesuunnittelulle ja vientistrategialle.

Kotimaassa 1980-luvun aikana kasvusektoriksi nousseet lahja- ja koristetuotteet nostettiin myös vientimarkkinoilla markkinointikohteeksi. Kotimaassa liikelahjat nähtiin kasvavana liiketoimintona, jota kuvailtiin sanoin ”kymmeniä miljoonia”.[801] Vientimarkkinoilla vahvuutena nähtiin pääasiassa se, että kilpailu oli vähäistä ja muutenkin markkinoilla oli suhteellisen vähän toimijoita ja näiden kaikkien osuus oli suhteellisen pieni. Kaikille kolmelle vientimarkkinoiden pääsuunnalle (Skandinavia, Eurooppa ja overseas) määriteltiin erilaiset painopistetuotteet. Vaikka tuotekehittely nostettiin keskiöön, uudenlaiset tai lähinnä uudenlaiseen tuoteryhmäjakoon perustuvat tuotekonseptit rakentuivat pääosin suomalaisuuteen ja kotimaisilla markkinoilla menestyneiden tuotteiden varaan. Konsepteissa oli kaikkiaan seitsemän ryhmää: design (hyvään muotoiluun perustuva), keräily (suomalaista eksotiikkaa), miehiset tuotteet (koboltti, rauta, sisältäen mm. tuoppeja), maljat ja maljakot, erilaiset kortit, astiastojen lisäosat (ei koristeeseen sidottuja, siis yhdisteltäviä) ja paikalliset, markkinapalautteeseen perustuvat ideat. Viennin kasvuun tähdättiin *herkullisilla* kuvilla ja vientikuvastojen eriyttämisellä kohdealueen mukaan.[802] Lahja- ja koristetuotteissa päädyttiin siis vientimarkkinoiden hajauttamiseen, mutta erillisiä tuotteita eri markkinoille ei kuitenkaan suunniteltu. Kotimaan markkinoille suunnitelluista tuotteista valittiin ainoastaan *kohdealueelle soveliaat tuotteet*. Näistä lähtökohdista kasvu jäi siis selvästi *suomalaisen maun* varaan. Lisäksi korostettiin sitä, että tuotteista ei saa periä vientimaissa *ylihintaa*. Kotimaan markkinoita korkeammat vientihinnat olivat tosin ainakin osin Arabian oman määräysvallan ulkopuolella, sillä maahantuojien kanssa tehdyissä sopimuksissa ei ilmeisesti sovittu tuotteiden kattohinnoista. Kotimaan markkinoille suunnitelluista tuotteista valitut vientikonseptit olivat monipuolisia, mutta niissä oli tarve ideoiden jatkojalostamiseen. Erityisesti markkinapalautteen keräämisestä olisi pitänyt tehdä vakiintuneempi käytänne. Konsepteja olisi voitu jalostaa eksploratiivisesti, mikäli kilpailija- ja vientimarkkina-analyysi olisivat olleet systemaattisempia.

Kun ideoita työstettiin eteenpäin, näkemys viennin kehittämisestä selkeytyi. Markkinointiin nousi vahvasti merkkimielikuvan vahvistaminen, suhteellisen hintatason alentaminen, jakelun tehostaminen ja overseas-markkinoilla

[800] AA. 1984–86, *Vientilaskutus 1984*, tilasto, 19.3.1985.
[801] AA, 1984–86, HB, Orig., *Liikelahjat*, 9.4.1984.
[802] AA. 1984–86, *YS-85, Lahja ja koriste*, 15.4.1985.

myös lisensiointi. Uudeksi strategiseksi tavoitteeksi nostettu hintatason alentaminen oli kuitenkin tulostavoitteen kannalta ristiriitainen. Viennin reaalihintojen tavoitteellinen aleneminen kahdella prosentilla vuodessa pakotti kustannusten alentamiseen myös suunnittelussa ja tuottavuuden parantamiseen kaikissa prosessin vaiheissa.[803] Vientihintojen alentaminen nouseviin tuotantokustannuksiin oli haastava tavoite, johon ei suunnittelussa esitetty valmista ratkaisua. Henkilöstön vähentäminen, motivointijärjestelmien kehittäminen ja vastuun siirtäminen laajemmin organisaatiossa vertikaalisesti alaspäin olivat selvimmät vaihtoehdot, kun muut tuottavuuskeinot oli jo otettu käyttöön.

Olennaisin syy ajatukseen, että myös kansainvälinen kasvu lähtee liikkeelle *kotimaisen kasvun kautta* ja että se liitettiin osaksi vientistrategista suunnittelua, saattoi olla skandinaavisen markkina-alueen tuleminen lähemmäs Arabiaa Wärtsilän ostettua Rörstrandin. Vientimarkkinoiden kannattavuusongelmiin oli luonnollisempaa hakea ratkaisuja kahden suhteellisen suuren yrityksen yhteishankkeena kuin yksin. Vaikka Skandinaviassa oli suuria ongelmia kotimarkkinoiden kannattavuudessa suhteessa kilpailevaan tuontiin, erityisesti manner-Eurooppaan ja Pohjois-Amerikkaan oli aikaisempaa järkevämpää hakea edullisempia ja pysyvämpiä jakelukanavia.[804] Arabian Yhdysvaltojen toiminnoille haettiin jatkuvasti, aikaisempaa tehokkaampaa ratkaisua, jossa tuotteille on toimiva myyntikanava ja johon sisältyvät erikoismyymälät ja tavaratalot eli käytännössä myös myyntitahot, joilla on omat varastot. Arabia halusi myös pysyä kustannus- ja hintatasoa hallitakseen erillään välikäsistä, minkä vuoksi se pyrki myös omiin, suoriin toimituksiin Yhdysvaltojen markkinoille. Rinnakkaisena vaihtoehtona pidettiin myös lisensioinnin kasvattamista Yhdysvalloissa. Arabian yhteistyökumppani Towle puolestaan toivoi kannattavuuden parantamista volyymin ja Arabian imagon kautta. Arabialla ei kuitenkaan suhtauduttu varauksettomasti Towleen, jonka oma taloudellinen tilanne oli saatujen tietojen mukaan kriittinen. Panostus yhteistyöhön konkurssikypsän Towlen kanssa olisi voinut olla maineriski myös Arabialle.[805] Yhdysvaltojen markkinoihin liittyvä suunnittelupuhe sisälsi kiinnostavan lähestymistavan yhdelle vientimarkkinalle: *monikanavaisuus*. Monikanavaisessa mallissa suunnittelu luo eksploratiivista kuvaa suorien toimitusten, maahantuoja-markkinointikumppanin ja lisensioinnin yhdistämisestä.

Markkinatilanne vaikeutui entisestään 1980-luvun puolivälissä, kun kilpailu halpatuonnin kanssa kiristyi. Pullonkaulana oli paitsi kannattavuus ja volyymi, mutta aikaisempaa enemmän huolta herätti myös Yhdysvaltojen markkinoinnin ongelmallinen, pikemminkin toimitusjohtaja Blomsterin sanoin *hälyttävä* tilanne. Myös Euroopan tärkeimpien markkina-alueiden jakeluongelmat jatkuivat. Kotimaan markkinoilla Ruotsi mukaan lukien oli siis

[803] AA. 1984–86, *YS-85, Aineksia keskeisiksi tavoitteiksi*, 23.4.1985.
[804] AA, 1984–86, *Arabia 1986–1988*, 5.6.1985. Suunnitelman saatesanoissa korostettiin Wärtsilä konsernin ja koko tuoteryhmän asemaa päätöksenteossa. Odotuksissa asetettiin etusijalle jalostusasteen nosto, valmistus- ja muiden kustannusten hallinta sekä sidotun pääoman pienentäminen. Näihin tavoitteisiin pyrittiin volyymia pudottamalla.
[805] AA, 1984–86, HB, Orig., *Arabia – USA*, 29.5.1985

pyrittävä ylläpitämään markkinaosuutta. Yksi uusi julkilausuttu keino, joka käytännössä oli ollut johtolankana jo parin vuosikymmenen ajan, oli panostaminen skandinaaviseen muotoiluun, mikä nousi esiin erityisesti Rörstrandin kautta.[806] Puhtaan suomalaisuuden hylkääminen muotoilustrategian lähtökohtana syntyi siis kansainvälisten markkinoiden kautta. Kuuluminen kansainvälisesti ymmärretympään ja tunnetumpaan skandinaavisen muotoilun kokonaisuuteen hyväksyttiin siis viimein realiteettina, joka uskallettiin sanoa julki. Entistä pidettiin kuitenkin yllä puhumalla skandinaavisuuden rinnalla *suomalaisesta omaleimaisuudesta* ja toisaalta sen myöntämisestä, että Arabian toiminta-alue kansainvälisillä posliinimarkkinoilla on kapeahko ja se rakentuu esteettiseen ja tekniseen laatuun.[807] Vientimarkkinoiden tuotekehitystä haluttiin myös parantaa huomioimalla viennin erityisasema myös tuotekehityksessä. Arabialla sovittiinkin tässä yhteydestä erillisestä viennin nimikkodesignerista. Hänen ajankäytöstään 50–60 prosenttia tuli suunnata vientimarkkinoiden toimintaan eräänlaisena *speaking partnerina*, vientimarkkinoiden äänenä tuotekehityspalavereissa. Hänen tehtävänään oli jalostaa kootusti viennin tuoteideat ja välittää ne edelleen tuotejohtoryhmälle. Henkilölle kaavailtiin myös itsenäisempää roolia tuotekehittelyssä ideoiden haistelijana yhdessä viennistä vastaavien henkilöiden kanssa. Rooliin sisältyi myös ajatus siitä, että viennin tuoteideoita täytyy olla paljon. Itsenäisyyttä tosin rajoitti lähtökohtaisesti se, että kaikki projektit lähtivät liikkeelle tuotejohtoryhmän toimeksiannosta ja myös kaikki tuotepäätökset tehtiin kyseisessä tuotejohtoryhmässä.[808]

Vientistrategian uudistusten läpivienti ja uuden suunnan vahvistaminen ei kuitenkaan sujunut ongelmitta, vaan avoimia strategiavaihtoehtoja jätettiin vielä auki neljä erilaista. Ainoastaan ensimmäistä vaihtoehtoa lukuun ottamatta vaihtoehdot rakentuivat kuitenkin suhteessa vientimarkkinoihin. Vahvaan kotimaisuuteen nojaava *stark hemmabas* rakentui vakiintuneen markkinaosaamisen varaan ja sitä kautta tuotekehityksen vahvistamiseen. *Finnish vision* pohjautui totutun suomalaisen muotoilun varaan, mutta kuitenkin laajentaen tuotantoa erilaisiin materiaaleihin ja yhteistyöratkaisujen laajentamiseen. Tämä strategiavaihtoehto suunniteltiin myös lanseerattavaksi kansainvälisillä messuilla Milanossa, Frankfurtissa ja Kölnissä ajatuksena nopeasti syntyvistä markkinoista, *kauppatavarasta*. Lähimpänä edellä esitettyä skandinaavisuuteen perustuvaa strategiaa oli vaihtoehto *Arabia international*, jonka lähtökohtana oli murtaa totuttu tuotestrategia: globaaleja makutottumuksia ja alhaisempaa hintatasoa ei kyetä saavuttamaan perinteisellä pohjoismaisella tuotevalikoimalla. Kansainvälisen kysynnän varaan rakennetun strategian perustana oli tuotantoverkoston laajentaminen, muotoiluresurssien käyttäminen myös kansainvälisesti sekä lisensioinnin vahva laajentaminen – siis suuret panostukset investointeihin ja koko designkonseptin avaaminen kansainväliseksi. Neljäs vaihtoehto *milk and sell* oli sen sijaan

[806] AA, 1984–86, HB, Orig., *Arabia 1986–1988*, 5.6.1985.
[807] Ks. esimerkiksi AA, 1984–86, HB, Orig., *LIFIM 60, Arabian tilanne*, 22.8.1985.
[808] AA, 1984–86, HB, Orig., *Pelisäännöt, Viennin tuotekehitys*, 27.3.1986.

hyvin konservatiivinen. Sen perusajatuksena oli Arabian asema Wärtsilä-konsernissa tuloksentekijänä. Kassavirta emoyritykselle oli mallissa tärkein strategiaa määräävä tekijä.[809] *Milk and sell* -mallissa nousi ensimmäistä kertaa avoimesti esiin shareholder value -ajattelu, jota ei tähän asti ollut sisäisessä strategiasuunnittelussa avoimesti todettu. Tuotannollisesti oikeastaan kaikissa vaihtoehdoissa lähtökohtana olivat suunnittelun kotimaisuus ja nykyinen muotoilu kansainvälisin sovelluksin. Edellä käsiteltyjen vientimarkkinoiden tuotekonseptien maailma olisi taustaoletuksena sopinut mihin tahansa näistä strategiavaihtoehdoista. Yllä olevien vaihtoehtojen kohdalla innovatiivisinta olisi ollut luoda näistä vaihtoehdoista yksi toimiva kokonaisuus, jossa vahvan kotimaisen osaamisen ja toisaalta kansainvälisen kasvuhakuisen tuotestrategian parhaat puolet olisi yhdistetty yhteiseksi kysynnäksi. Teema ja sitä edeltänyt Kilta olivat edustaneet tällaista tuotestrategiaa jo usean vuosikymmenen ajan.

Myynnin nojautuminen kotimarkkinoiden kasvuun oli kuitenkin väistämätöntä, koska panostukset vientimaihin eivät parantaneet tulosta. Ruotsissa laskutustavoitteita laskettiin vuodelle 1986 suuren erikoistilauksen päättymisen takia. Yhdysvalloissa taas oli juuri irtisanottu maahantuoja ja Japanissakin oli myynnin laskua. Budjetointi toteutettiinkin mahdollisimman realistisen skenaarion pohjalta ja jopa pienentäen vastuullisten laatimia oman sektorinsa budjetteja.[810] Kotimarkkinalähtöinen strategia heijastui myös organisaatiossa, jossa tammikuusta 1986 lähtien oli muiden toimintojen rinnalla uusi kansainväliset toiminnat -yksikkö. Sen tehtävät olivat tuotehankinta, lisensointi ja tuotantoteknologia. Strategisesti keskeiset vientiin vaikuttavat toiminnot, kuten markkinointi, tuotekehitys ja valmistus jäivät yksikön toiminta-alueen ulkopuolelle.[811] Toisaalta viennissä haettiin koko ryhmän synergiaa yksiköiden operatiivisen ohjauksen avulla, jossa mm. kansainvälisen markkinoinnin tehtävänä oli itse luoda yhteistä markkinointistrategiaa ja toimia erityisesti overseas-alueella yhteisenä resurssina.[812] Näyttääkin selvältä, että kansainvälistyminen jätettiin kotimarkkinoiden varaan. Kansainvälisten toimintojen vastuuhenkilöistä kumpikaan ei kuulunut Arabian johtoryhmään.

Arabian organisaation kyky reagoida markkinoiden muutokseen oli kuitenkin vähitellen muuttumassa aikaisempaa ketterämmäksi. Vientimarkkinoiden heikot näkymät ja erityisesti vientiin suunnattujen tuotteiden valikoiman kapeus pakotti Arabian johtoryhmän käynnistämään selvitystyön vientiin tarkoitetun KT-mallin[813] kehitystyön nopeuttamisesta. Kiihdytetyllä tuotekehityksellä pyrittiin siihen, että helmikuisille Frankfurtin messuille saataisiin tuotteesta esille jo poltetut näytteet ja toimitukset asiakkaille käynnistyisivät jo elo-syyskuussa 1987. Saman vuoden aikana tavoiteltiin myös toisen

[809] AA, 1984–86, HB, Orig., *Alternativa strategiska linjeringar*, 16.10.1985.
[810] AA, 1984–86, HB, Orig., *Arabian toimintasuunnitelmat 1986*, 12.12.1985.
[811] AA, 1984–86, HB, Orig., *Tehtävämuutoksia 14.1.1986*, 14.1.1986.
[812] AA, HB, Designor 85–87, Arabia 84–88, *Vientitoiminta*, 5.6.1986.
[813] Kati Tuominen-Niittylän ja Pekka Paikkarin suunnittelma Domino-astiasto.

astiaston, IL-mallin[814] saamista vientimarkkinoille. Hankkeesta tulikin kokeilu siitä, miten tuotekehitysketjun saumaton yhteistyö voitaisiin toteuttaa kiihdytetyllä aikataululla. Hankkeessa myös tuotteen suunnittelijan vastuu oli aikaisempaa suurempi, sillä aikataulu ei antanut markkinoinnille juurikaan mahdollisuutta päästä vaikuttamaan tuotteen esteettisen ratkaisuun.[815] Ajatus tuotteen suunnittelijan vastuun lisäämisestä kuvaa muotoilujohtajuuden vahvistumista Arabian liiketoiminnassa. Nopea, kiihdytetty tuotekehitys oli myös mahdollista tuotantoteknisen kehityksen ansiosta.

VAIHTOEHDOKSI SIIRTYMINEN EKSPANSIIVISEEN KANSAINVÄLISTYMISEEN – DESIGNOR MAAILMALLE

Kansainvälistyminen ja erityisesti ajatus ekspansiivisemmasta, toimintoja järkeistävästä kasvustrategiasta nousee strategisen puheen keskiöön vuoden 1986 aikana. Yksi syy toimintojen näkemiseen uudesta näkökulmasta näyttää olleen se, että kuva Wärtsilän omistuksessa olevien kotitaloustarvikkeita valmistavien yritysten ja tuotantolaitoksen synergiaeduista ja ylipäänsä kokonaisuudesta alkoi rakentua. Vaikuttimena saattoi olla aikaisemmin käsitellyn WKR-tiimin hajanainen perintö ja mahdollisesti myös emoyhtiöltä tuleva omistajan tuotto-odotusten kasvu. Ajattelussa siirryttiin laajempiin kokonaisuuksiin niin markkinoinnissa, tuotannossa, jakelussa sekä kansainvälistymisen ymmärtämisessä. WKR-tiimi oli keskittynyt pääasiassa kokonaisuuksien hajottamiseen, eli siihen, miten tuotannosta voitiin muodostaa markkinoinnillisesti erillisinä hahmottuvia kokonaisuuksia kattamiseen ja ruuanvalmistukseen. Tällaisten kokonaisuuksien luominen ja hallinta ei kuitenkaan edistänyt ulkomaankauppaa eikä myöskään sitä, että tuotekehitys olisi voinut toimia spontaanisti ja reaktiivisesti.

Strategisen suunnittelun huolena oli myös laajempi pessimistinen käsitys pohjoismaisen posliiniteollisuuden tulevaisuudesta, sillä loppukäyttäjien kiinnostus tuotteen alkuperästä oli vähentynyt, posliinituotteet eivät olleet kaupalle kannattavia ja halpatuotannon kanssa käytävä hintakilpailu oli pudottanut myös kannattavuutta tuottajien parissa. Synkkiä näkymiä lisäsivät jopa näköpiirissä olevat huhut vaikeuksista ja konkurssiuhkista. Pohjoismaisilta posliinintuottajilta edellytettiinkin uudistumista. Lähteminen mukaan hintakilpailuun näkyi myös siinä, että viennistä oli tullut kallis harrastus, *dyr hobby*. Pohjoismaiden sisäisillä markkinoilla saksalaiset keskihintaiset tuotteet olivat kuitenkin tuoneet rakenteellisen muutoksen kasvunäkymiinkin. Perusvalintana nähtiin se, onko lähtökohtana olla posliininvalmistaja vai myyjä/markkinoija omalla toimialalla. Tulevaisuus nähtiin isoissa yksiköissä ja toisaalta pienissä, kapean liikeidean toimijoissa. Keskisuuri yritystoiminta ei pärjää kilpailutilanteessa. Koko toimialan nähtiin kaipaavan liiketoiminnan uudelleenmäärittelyä, jolla turvataan tuottavuus.[816]

[814] Inkeri Leivon suunnittelema, ainakin kotimaassa Harlekiini-nimellä tunnettu astiasto.
[815] AA, 1984–86, HB, Orig., *Kiihdytetty tuotekehitys*, 29.10.1986.
[816] AA, 1984–86, HB, Orig., *Synpunkter på den Nordiska porslinsindustrins framtid*, 27.5.1986.

Uudessa Designorin *suuruuden strategiassa* lähdettiinkin siitä, että ryhmä säilyttää asemansa Pohjoismaiden johtavana kotitalouden lasi- ja posliinituotteiden toimittajana ja kasvattaa merkittävästi Pohjoismaiden ulkopuolista liiketoimintaansa. Suurimpana retorisena muutoksena oli siirtyminen tuottajalähtöisyydestä tuotteiden toimittamiseen ja jakeluun. Tässä nousee esiin kaksi tapaa nähdä yrityksen liiketoiminta: mahdollisuus hyödyntää tarvittaessa lisensointia ja muuta sopimusvalmistusta sekä julkilausuttu tarve luoda toimiva kansainvälinen jakeluverkosto. Uuden strategian keskeiset kohdat olivat toki ennallaan: tuotekehitys, markkinointi, tuotanto ja organisaatio, mutta tulokulma niihin oli muuttumassa. Tuotekehityksessä päätettiin käynnistää design-prototyyppien studiotoiminta[817] ja käyttää hyväksi myös vientimaiden paikallisia suunnittelijoita. Myös uutuustuotteiden luomiseksi päätettiin lisätä tuote-ehdotusten käsittelyn nopeutta ja kasvattaa käsiteltyjen ehdotusten määrä kaksinkertaiseksi. Koko strategian tavoitteena oli menestyä lasi- ja posliinialalla pohjoismaista muotoilukäsitystä kehittämällä ja siten kyetä tuottamaan Wärtsilän edellyttämä taloudellinen tulos. Ryhmän koko tulokselle asetettiin rahamääräinen, puolen miljardin markan kaikkien tavaramerkkien yhteinen liikevaihtotavoite. Markkina-alueen, eli käytännössä länsimaiden, kysyntätilanteen muutosta heijasti väestön polarisoituminen, jossa ylellisyyskulutuksen rinnalla lisääntyi myös *laatua halvalla* -kulutus.[818]

Designor-hankkeessa oli osin erisuuntaisia eksploratiivisia suunnitelmia strategian uudistamiseen. Vientimaiden paikallisten suunnittelijoiden mainitseminen kuvaa täysin aikaisemmasta toimintamallista poikkeavaa ajattelua. On kuitenkin ilmeistä, että kasvustrategia ei ollut luomassa ristiriitaa pohjoismaisuuden ylivoimaisuutta korostavan tradition ja toisaalta globalisoituvat kohdemarkkina-ajattelu välille. Eksploratiivisuutta haettiin pikemminkin pohjoismaisuuden/skandinaavisuuden ajatuksen laajenemisesta. Tuotesuunnitteluprosessin päätöksenteko säilyi kuitenkin ryhmän sisällä ja tyylilliseksi suunnaksi oli strategiassa valittu pohjoismaisuus, johon haettiin uusia ajatuksia.[819] Suunnitteluprosessin nopeuttaminen ja tuoteideoiden määrän kasvattaminen heijastavat myös tarvetta luoda uudenlaista kokeilun kulttuuria ja ketteryyttä, johon oli varauduttu uudenlaisen teknologian avulla. Vahva eksploratiivinen ajatus vientimaiden paikallisten suunnittelijoiden rekrytoinnista olisi voinut nopeastikin laajentaa markkinoita, mutta ilmeisesti tuon strategisen suunnan vahvistamiseen olisi tarvittu myös laajentumista kohdemarkkinoille yritysostojen kautta.

Markkinoinnissa päätettiin keskittyä erilaisten tuotteiden jakelukanavien kehittämiseen erityisesti Keski-Euroopassa. Keskeisimpänä suunnitelmana Euroopan markkinoiden jakeluun oli perustaa Keski-Euroopan palveluvarasto, jolla pienennettäisiin jakelukustannuksia, parannettaisiin toimituskykyä ja myös luotaisiin Designorille yhtenäisempää profiilia. Projektin

[817] Arabia Studion nimellä oli käynnistetty jo vastaavanlaista toimintaa vuonna 1984.
[818] AA, 1984–86, HB, Orig., *Designor-ryhmä*, 15.1.1986.
[819] Vrt. AA, 1984–86, HB, Orig., *Strategiutformning*, 4.2.1986.

suunnittelun edetessä toimintaympäristössä oli kuitenkin tapahtunut muutoksia, sillä kannattavuuslaskelmat eivät olleetkaan enää yhtä myönteiset varaston hyötyjen näkökulmasta. Myös Euroopan vientimaissa monet yhteistyöhankkeet olivat osoittautuneet ongelmallisiksi. Siksi suunnitelmaa alettiinkin karsia siten, että liikkeelle lähdettäisiin vain Arabian ja Nuutajärven tuotteilla. Blomster tiivisti Euroopan tilanteen ongelmat ytimekkäästi: ”*Onnistuminen Euroopassa on enemmän tuotteista kuin toimintatavasta riippuvaa. Keskittyminen tuotekehitykseen ja muutamaan avainmarkkinaan antaa enemmän kuin yritys haukasta suuri jakelupala, jonka säästöt ovat hyvin kyseenalaisia*.”[820]

Yhdysvalloissa taas pyrittiin yhdistämään aiempaa tehokkaammin vienti, lisensiointi ja palkkavalmistus, tuotteiden valmistuttaminen markkina-alueella. Uutena ideana, tai pikemminkin vanhojen toimintasuunnitelmien kokoamisena yhteen, oli markkina-aluekohtaisen tavaramerkkipolitiikan täsmentäminen ja varautuminen mahdolliseen uuteen tavaramerkkiin.[821] Luvussa 5 käsiteltiin tavaramerkkien ja brändien merkityksen ja hallinnan kehittymistä. Sen perusteella näyttää siltä, että vielä 1980-luvun loppupuolellakin Arabiassa puhuttiin usein tavaramerkistä. Tavaramerkkiin liittyi käsitteellisesti perinteinen juridinen sävy ja retorinen vahvuus. Käytännössä kuitenkin puhuttiin myös yritysmielikuvasta ja merkkimielikuvasta, brändistä.

Suuri hyppäys kansainvälistymisessä sisältyi kuitenkin uudenlaiseen strategisen puheen tapaan käsitellä tuotantokoneistoa. Tuotanto nähtiin siis yllä esitetyn mukaisesti aikaisempaa selvemmin alisteisena tehostetulle tuotteiden jakelulle. Siksi tuotantokin määriteltiin siten, että myös Rörstrandin rooli otettiin mukaan palvelemaan kokonaisuutta. Lähtökohtana oli, että sen valmistuskoneisto päätettiin sopeuttaa kysyntään, mikä tarkoitti Rörstrandin tuloa strategiassa eräänlaiseksi puskuriksi kysyntävaihteluiden tasoittamisessa. Samalla myös raaka-aineena käytetty massa päätettiin yhtenäistää siten, että ristiinvalmistus Arabian ja Rörstrandin välillä tulisi mahdolliseksi. Kokonaisuutena uuden strategian mukaiseksi liikeideaksi siis vahvistui: ”*tyydyttää maailmanlaajuisesti pohjoismaista elämänmuotoa arvostavan yksilön pöydän kattamisen ja lahjan antamisen tarpeet kehittämällä, markkinoimalla ja valmistamalla laadukkaita lasikeraamisia tuoteratkaisuja*.”[822] Samanlainen liikeidea päätettiin ottaa myös suurtalousalalle. Liiketoiminnan taustana uusi liikeidea kertoo puheen uudistumisesta jopa hyvin retorisella tasolla. Siinä nostetaan esiin kotitalouden sijaan yksilö, uutena toimintaympäristönä globaali talous ja kotitaloustarvikkeet ovat vaihtuneet tuoteratkaisuiksi. Jos ratkaisuilla tarkoitettiin vastausten hakemista kysymyksiin ja tarpeisiin globaalisti, Designor oli kasvanut uudeksi kansainväliseksi toimijaksi.

Kun Designor-ryhmä otettiin kokonaisuutena strategian lähtökohdaksi, myös odotukset ja tarve tuotesuunnittelun tiukkaan *design management* -tyy-

[820] AA, HB, Designor 85-87, Arabia 84-88, *Alustus, Keski-Euroopan palveluvarasto*, 7.1.1987.
[821] AA, 1984–86, HB, Orig., *Designor-ryhmä*, 15.1.1986.
[822] AA, 1984–86, HB, Orig., *Designor-ryhmä*, 15.1.1986.

liseen ohjaukseen kasvoivat. Designor-strategian perustavoitteiksi tulivat tuoteryhmittäin seuraavat: table top -ryhmässä (lähinnä kattaminen, perusruokailuvälineet) kansainvälisesti merkittävä ja innovatiivinen, konservatiivinen edelläkävijä, lahjatuotteissa kasvattaa lahjakonseptia ja laajentaa sitä ryhmän lasituotteisiin, yrityslahjoissa kasvua erityisesti Pohjoismaista vahvan merkkituoteajattelun pohjalta ja suurkeittiötuotteissa tulla Pohjoismaiden tärkeimmäksi tavarantoimittajaksi ja käynnistää ravintolalasin markkinointi. Strategian vahvistamiseksi tavoiteltiin myös liikevaihdon kasvua yritysostoilla, joissa mahdollisuuksina nähtiin pohjoismaiset lasiteollisuusyritykset, norjalainen suurkeittiötuotteiden valmistaja tai jopa joku jakeluketjun toimija. Vaihtoehtona kasvuvetoiselle laajentumiselle nähtiin pysyminen tiukasti kotimarkkinoilla tai hieman leikkimielisestikin esitetty, löysemmin Wärtsilään sidoksissa olevan suomalaisen muotoilun toimialayrityksen luominen, *Oy Suomi Design Ab*.[823] Strategisen puheen muutosta heijastaa Designorin sisällä Arabiassa muutama aikaisemmasta poikkeava, vientimarkkinoiden toimintaan liittyvä ajatus heijastavat ajattelutavan muuttumista. Vientimarkkinoiden painopisteen siirtäminen Eurooppaan, omien jakelukanavien käyttöönotto ja kuluttajahintojen alentaminen[824] muuttivat toiminnan painopistettä kohti kansainvälistä kilpailua isojen alan yritysten kanssa.

Uutta strategiaa ei kuitenkaan, kuten ei aikaisemminkaan, viety edes puheen tasolla puhtaasti innovatiivisesta, kasvuhakuisesta eksploratiivisesta lähtökohdasta eteenpäin, vaan sille esitettiin vaihtoehtoisina toimintamalleina täysin konservatiivisia ja jopa toimintaa rajoittavia toimenpiteitä, joihin kuuluivat suuntautuminen kotimarkkinoille, *Oy Suomi Design Ab* ja pohjoismainen lasipanostus. Neljäs vaihtoehto sen sijaan oli Pohjoismaiden ulkopuolinen valmistus- ja jakeluratkaisu, joka olisi ollut ehkä kaikkein radikaalein uudistus.[825] Strategisesti resursseja ja toimintatapoja ei kuitenkaan ollut vielä sopeutettu uuteen (mahdolliseen) malliin. Pohjoismaat otettiin yhä selvemmin laajaksi kotimarkkinaksi ja vientimarkkinoilla keskityttiin – kuten aikaisemminkin – *pohjoismaista elämänmuotoa* arvostavaan kohderyhmään.[826]

Vaikka vientimarkkinoiden pohjoismaista elämänmuotoa arvosta kohderyhmä tuntuukin ajatuksellisesti kapealta, odotukset viennin kasvuun olivat huimat. Tavoitteeksi otettu tuotannon volyymistä, 500 miljoonaa markkaa,

[823] AA, 1984–86, HB, Orig., *Designor strategi*, 10.2.1986; AA, 1984–86, HB, Orig., *Designor-strategiatiivistelmä*, 12.2.1986.
[824] AA, 1984–86, HB, Orig., *Arabia, valmistus ja teknologia*, 12.2.1986.
[825] AA, 1984–86, HB, Orig., *Arabia, valmistus ja teknologia*, 12.2.1986. Massatuotannosta halpatuotantomaissa ei puhuttu aineistossa juuri lainkaan.
[826] AA, 1984–86, HB, Orig., *Designor strategiatiivistelmä*, 11.3.1986. Kiinnostavana esimerkkinä on IKEA, joka on globalisoinut pohjoismaisen maun ja elämänmuodon. Kohderyhmäpuheessa siirtymä tapahtui vähitellen juuri pohjoismaisuuden korostamiseen lähinnä kansainvälistymiskehityksen kautta. Vielä Wärtsilän vuoden 1980 toimintakertomuksessa kulutustavararyhmän johtaja Kaj Haahtin määrittelemä kohderyhmä oli ”omaperäistä, modernia muotoilua ja korkeaa laatua arvostava kuluttajakunta”. Viittaus jonkinlaiseen suomalaiseen ainutlaatuisuuteen vaihtui lyhyessä ajassa strategisten linjausten myötä ja kansainvälistymisestä tuli osa brändipääomaa. (Oy Wärtsilä Ab, Toimintakertomus 1980) Monikansalliseksi laajentuva liiketoiminta oli brändinhallinnan näkökulmasta ongelmallista ja siinä oli kokemusperäisesti isoja riskejä, kuten Arabian ja Rörstrandin yhteistyöjakso 1970-luvun puolivälistä osoitti. Siksi pohdinta brändien itsenäisyydestä on myös aina läsnä Arabian hakiessa uusia markkinoita, vrt. Da Silva Lopes (2007) 187–189.

kolmasosa pyrittiin saamaan Pohjoismaiden ulkopuolelta. Tämä tarkoitti strategisesti ekspansiivista kasvua, joka voitiin saavuttaa ainoastaan useilla ulkomaisilla yritysostoilla tai muilla vastaavilla toimenpiteillä. Näitä mahdollisella hankintalistalla olevia yrityksiä haettiin muista Pohjoismaista, jotka siis sopivat uuden strategian mukaiseen pohjoismaista elämänmuotoa arvostavaan kysyntään. Tällaisia tiedusteluja tehtiin lähinnä Ruotsissa[827] ja Tanskassa.[828] Yhteistyön kartoittamiseen ja toteuttamiseen ajateltiin varattavan aikaa kolme vuotta, mikä oli uuden strategisen suunnitelman aikajänne. Tanska olisi kuitenkin luonnollinen strategian mukainen kasvusuunta.[829] Uuden kansainvälisen kasvustrategian mukaisen yrityksen ajateltiin olevan valmiina ja toimintakunnossa vuonna 1990.

Strategisen suunnittelun vaikeus kävi kuitenkin nopeasti selväksi. Pessimistinen sävy oli jo vallannut pian edellisten kaavailujen jälkeen yrityssuunnittelun. Lähtötilanteen tarkastelussa uskottiin, että kokonaismarkkinat eivät enää kasva ja että yrityksen uusiutumisvauhti ja valikoiman ilme eivät kanna jatkossa. Vientimarkkinat käsiteltiinkin nyt yhtenä kolmesta kohdekuluttajaryhmästä: nuorekas, perinteinen ja vientiasiakas. Tavoitteena olikin toimia usealla makualueella lähimarkkinoilla, kun taas viennissä pyrittiin tarkkaan kohdentamiseen. Lähialueilla haettiin uusia jakeluteitä ja korostettiin projektien vetäjien tulosvastuullisuutta ja markkinointi- ja tuotekehitysresurssien saatavuutta.[830] Uusien jakeluteiden merkitys näkyy oikeastaan ainoana tulevaisuuteen suuntautuvana kasvuväylänä, mutta niidenkin määrittely jää lähinnä määrittelemättömän ”projektityön” varaan. Samanaikaisesti korostettu kustannustehokkuuden lisäämisen vaatimus yhdessä uusille jakeluteille kohdistuvan tuotekehittelyn kanssa vaikuttaa hyvin ristiriitaiselta tavoitteelta.

Aikaisemmin kuvattu 1980-luvun lopun muutos organisaatiossa ulottui siis myös syvälle kansainvälisiin toimintoihin. Kun liiketoiminnallisen kokonaisstrategian uudistusta toteutettiin vuoden 1989 aikana, myös vientiliiketoiminnan kehittämisessä lähdettiin liikkeelle aikaisempaa enemmän kannattavuuden parantamisesta. Vientimarkkinoilla strateginen toiminta oli kaksijakoista: tavoiteltiin uusia toimintamuotoja ja pyrittiin sopeuttamaan kustannuksia toiminnan laajuuteen. Uusia toimintamuotoja olivat esimerkiksi Ruotsissa käynnistetty suoramarkkinointikokeilu, Saksassa taas Arabian tytäryhtiölle siirrettiin myös Rörstrand-Gustavsbergin edustus, kun Nuutajärvi jäi pois ja Yhdysvaltoihin perustettiin uusi myyntiyhtiö Designor Inc, josta Arabia omisti vähemmistöosuuden. Kustannusten sopeuttaminen taas tapahtui perinteisin keinoin, toimintoja karsimalla.[831]

[827] AA, 1984–86, HB, Orig., *Steninge*, 25.2.1986. AA, *Reijmyre Glasbruk*, 24.3.1986.
[828] AA, 1984–86, HB, Orig., *Dansk Design*, 28.4.1986.
[829] AA, 1984–86, HB, Orig., *Dansk Design*, 28.4.1986.
[830] AA, 1984–86, HB, Orig., *Yrityssuunnittelu 1986*, 30.5.1986.
[831] Saviseppo 2/1990, 6, Markku Salimäki: *Markkinoinnissa saavutettiin asetetut tavoitteet*.

KOTIKANSAINVÄLISTYMISTÄ?

Lisääntyvä tuonti kansainvälisiltä markkinoilta ja vähittäiskaupan toiminnan muuttuminen vahvistivat kotimaisten markkinoiden epävarmuuksia. Tuotanto- ja yleisempien kysyntäongelmien rinnalle nostettiin entistä vahvemmin omien ja samalla kotimaisten kilpailijoidenkin tuotteiden vähittäiskauppanäkyvyyden reagoimattomuus kansainvälisiin suuntauksiin ja varauksellinen suhtautuminen kaupanalan kansainväliseen yhteistyöhön. Yksi näistä oli oman vähittäiskauppaliiketoiminnan puuttuminen. 1980-luvun loppu oli myös tässä suhteessa strategisen ideoinnin ja suunnittelun aikaa. Näkyvyyden lisäämisen tavoitteena oli muuttaa kuluttajien käyttäytymistä ohjaamalla kulutusta pois etelänmatkoista ja viihde-elektroniikasta kohti pöydänkattamista ja lahjatavaroita. Kulutuksen ohjaamisessa kysymys oli kuitenkin ”oman kakun suurentamisesta” eli markkinaosuuden ylläpitämisestä osana kasvavaa kulutusta.

Vähittäiskauppauudistuksen suunnittelussa ei kuitenkaan lähdetty liikkeelle pelkästään kansallisesti ja oman yrityksen voimin. Suunnittelun lähtökohtana oli oikeastaan kolme erilaista vaihtoehtoa, joiden tausta ja yhteistyökumppanit olivat hyvin erilaiset. Jollakin tavalla yhteistyötä kaavailtiin yhdessä Lasikeraamisen Teollisuusliiton sisäpiirissä. Ensimmäinen malli oli tanskalaisen *Danish Inspiration* -yrityksen kanssa käydyissä keskusteluissa noussut tanskalaisten ajatus lähinnä franchising-pohjalta toimivan lahjatavaraliiketjun perustamisesta Suomeen. Halukkuus lähteä tähän hankkeeseen mukaan ei kuitenkaan ollut varauksetonta, sillä ketjun myymälöissä suomalaisten tuotteiden osuus ja näkyvyys arveluttivat. Toista vaihtoehtoa, omaa kattamisalan ketjua oli sen sijaan ”salaisesti” jo selvitetty ja valmisteltu liikepaikkojen löytämistä myöten. Ketjun tavoitteena oli olla samalla erikoinen ja edullinen. Kannattavuuden näkökulmasta tavoitteena oli markkinoiden hakeminen palvelullisista erikoismyymälöistä. Tässä vaihtoehdossa ketjun perustamisessa ensisijaiseksi toimijaksi nähtiin joku keskusliikkeistä. Mikäli keskusliikkeet eivät osoittaisi kiinnostusta, lähtisi Arabia itse toimijaksi pilottimyymälän kautta. Kolmantena vaihtoehtona oli tehtaanmyymälöiden lisääminen, myös yhteistyössä muiden kotimaisten toimijoiden kanssa.[832]

Tehtaanmyymälävaihtoehtoa ei kuitenkaan haluttu korostaa tapaamisessa, jossa oli myös oman yrityksen ulkopuolisia yhteistyökumppaneita, sillä sen laajentamisen valmistelu oli Arabian sisällä ilmeisesti jo pitkällä. Aineiston perusteella tämä idea näyttää rakentuneen yhteistyöajatukselle erilaisten teollisten toimijoiden kanssa, eri tehdaspaikkakunnilla.[833] Kotimaisen kasvun hakeminen erilaisista vähittäiskaupan muutokseen sopeutumisen malleista ei lähtökohtaisesti vaikuta erityisen innovatiiviselta strategiavaihtoehdolta. Kansainvälisen yhteistyön hakeminen koettiin vähittäiskaupassa erittäin vaikeana lähestymistapana eikä sille todellisuudessa ollutkaan minkäänlaista

[832] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, *Muistio, Oma vähittäiskauppa*, 30.8.1988.
[833] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, *Oma vähittäiskauppa*, 30.8.1988. Dokumentti ei kuitenkaan kerro yksityiskohtaisemmin sitä, millä tavalla tämä suunnitelma aiottiin toteuttaa ja millaisella aikataululla.

laajemmalle levinnyttä mallia Suomessa. Ulkomaisen toimijan tulo Suomen markkinoille nähtiin todennäköisesti vahvemmin uhkana kuin mahdollisuutena, sillä sen uskottiin väistämättä johtavan myös lisääntyvään tuontituotteiden markkinaosuuteen. Siitä ei ole minkäänlaista arviota, että ulkomainen toimija voisi lisätä myös kokonaismarkkinaa, jossa suomalaiset osapuolet voisivat kasvattaa myös omaa osuuttaan.

Arabian Tukolle suuntaama myyntipuhe, jossa pyrittiin vakuuttamaan keskusliikettä perustamaan lahjatavara-alan erikoisliiketetju, heijastaa vastareaktiota kansainvälistymispuheelle. Kotimaisen kasvun kautta ei enää haettukaan kansainvälistymistä vaan pikemminkin suojautumista kansainvälistymiseltä. Yhteistyötä Tanskasta kuuluneiden, designalan erikoismyymäläketjun perustamista koskeneiden huhujen ja ilmeisesti jopa toimijoiden kanssa käytyjen keskusteluiden avaamaa todellisuutta kohtaan ei haluttu sulkea pois yhtenä vaihtoehtona. Suomalaiset toimijat olivat kuitenkin yhteistuumin esiintyen Lasikeraamisen Teollisuusliiton ja Hackman Housewaresin nimissä huolestuneita siitä, että uuden ketjun valikoima olisi pääosin tuontituotteita. Ainakin osittain tuo uhka oli varmasti myös realistinen. Samalla kokoonpanolla oli jo muutamaa vuotta aikaisemmin käyty neuvotteluita erikoisliiketetjun perustamisesta Tukoon yhdistyneen Rautakonttorin kanssa. Tukoa varten laadittu myyntipuhe oli sikäli perusteltu, että tuottajien markkinaosuuden menettämisen ohessa myös kotimaisten tuotteiden myynti olisi mahdollisesti laskenut, mikäli tanskalainen yritys olisi vallannut Suomen kodinsisustus- ja astiamarkkinoita.[834]

Neuvotteluja ulkomaista kilpailua vastaan käytiin myös Lahdessa käynnissä olleen erikoisliiketetjuhankkeen kanssa. Käydyissä keskusteluissa Arabian tavoitteena oli kääntää liikkeellä olleiden yrittäjien ajattelun suuntaa enemmän kotimaisten tuotteiden myyntiin ja kotimaisen kokonaiskysynnän kasvattamiseen. Arabian ajattelussa oli näissä neuvotteluissa myös kaksi uutta huomiota, joita ei aikaisemmin ollut esitetty: kotimaisen kokonaiskysynnän kasvaessa Arabian tavoitteena ei ollut välttämättä oman markkinaosuuden lisääminen ja Arabian tavoitteena oli saada valmistajana kate myynnistä vähittäiskauppaan, ei vähittäismyynnistä.[835] Ajatus designyritysten voimien yhdistämisestä markkina- ja markkinointiyhteistyön kautta ei ollut millään tavalla uusi, mistä esimerkkeinä ovat niin hintakartelli kuin lähes loppuun saatettu toimialarationalisointi. Nyt kuitenkin liikkeelle lähdettiin ajatuksesta, jossa tuottajat ja kauppa yhdistäisivät intressinsä. Realismia Arabian suun-

[834] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, *Nuotit, Tapaaminen E Isohanni/Tuko*, 30.9.1988.

[835] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, *Kattamisalan erikoisliike*, 20.10.1988. Liikeideaa, jonka luojiin oltiin yhteydessä, kutsuttiin nimellä ”Kata kauniisti”. Sen perusajatuksena oli kuluttajien kansainvälistymisen, matkustuksen, elintason nousun ja statusesineiden tarpeen kasvun tunnistaminen ja tuominen myös ruokailuun ja ruokailussa käytettävään esineistöön sekä muuhun kodinsisustamiseen. Idean sovittaminen Arabian tarpeisiin vaikuttaa ainakin liikeideaa esittelevän dokumentin perusteella etäiseltä, sillä tavoitteena oli löytää 4–5 korkeatasoista tavaramerkkiä, pääasiassa kotimaisia yksinmyyntimerkkejä. Tosin, koska idean kehittelijät olivat kuulleet kilpailevasta kotimaisesta hankkeesta, yhteistyöstä ja liikeideoiden yhdistämisestä oltiin valmiita neuvottelemaan. Lähde: AA, HB, 1987, 88, 89, 90, *Liikeidea – Kata kauniisti*.

nalta heijastaa se, että kotimarkkinoiden markkinaosuuden kasvun rajat hyväksyttiin, ja toisaalta myös se, että oman vähittäiskauppaketjun perustamisajatuksesta luovuttiin tai sitä ei nostettu esiin myyntiin liittyviä yhteistyöhankkeita kehitettäessä. Strategisesti on kiinnostavaa myös se, liittyikö kotimarkkinoiden kehittäminen erityisesti olemattomaan kasvuun ja tehottomuuteen vientimarkkinoilla.

1980-luvun lopun monet eksploratiiviset suunnitelmat tuntuvat monilla sektoreilla tulevan Arabian strategisessa suunnittelussa vyörynomaisesti. Niin tuotteiden vähittäiskaupan kehittämisessä, kansainvälistymisessä kuin tuotevalikoiman uudistamisessakin oli strategisessa suunnittelussa käynnissä monia suuria hankkeita tai hankeaihioita. Pyrkimys kulutustottumusten muuttamiseen pois uusista, tasa-arvoistuneista tuotteista (etelänmatkat ja viihde-elektroniikka[836]) kohti konservatiivista ruoka- ja lahjakulttuuria tuntuu myös epärealistiselta. Yrityksen omien pyrkimysten näkökulmasta tuore eksploratiivinen suunta näyttäytyy jälkikäteen tältä osin tuossa ajassa joko epäonnistumiselta tai liian varhaiselta strategiselta suunnalta.[837] Liiketoiminnan muutokseen tähdänneet strategiset laajennuspyrkimykset tuntuvat osittain liian suurilta ja liian nopeilta suhteessa yrityksen vahvuuksiin ja niistä nousevaan osaamiseen. Vaikka muotoilun ja tuotesuunnittelun asemaa toisaalla vahvistettiin, niiden merkitys tuntuu unohtuvan, kun puhutaan vientimarkkinoiden ja kaupan kehittämistarpeista. Se, että kotimaisen kaupan kehittämisen kautta haettiin kasvua reaktiona vientimarkkinoiden hitaaseen kasvuun, tuntuu ongelmalliselta kokonaisstrategisen suunnittelun kannalta. Ehkäpä strateginen suunnitteluprosessi enteilikin jo suurempaa muutosta omistuksessa ja koko suomalaisessa designteollisuuden suuryritysten kentässä. Jo omaa vähittäiskauppaa koskevasta palaverista laadittu muistio ennusti muutosta kohti jotakin suurempaa yksikköä. Mukana oli myös Hackmanin edustaja.[838] Hackmanin läsnäolo palaverissa oli selvä merkki siitä, että toimialarationalisointi oli vielä kesken ja että koko toimialan ymmärtäminen laajempana kokonaisuutena oli tulevaisuuden kilpailukyvyn kannalta tärkeä suunta.

7.4 TUOTTEIDEN VALMISTAMINEN ULKOMAILLA

Tuotteiden valmistaminen alihankintana ulkomaisilla tuotantolaitoksilla oli kuluttajien näkökulmasta arveluttavaa korostetusti suomalaista muotoilua tuottaville yrityksille. Koska suurin osa tuotannosta myytiin kotimarkkinoilla, kuluttajat odottivat tuotteilta kotimaisuutta. Suomalaisen työn arvostaminen oli tärkeä valtiollinenkin projekti, jota pyrittiin edistämään kampanjoinnilla.

[836] Autio (2019) 214–217; Heinonen, Visa & Autio, Minna (2013) *The Finnish Consumer Mentality and Ethos: At the Intersection between East and West*, 60–62.
[837] Oma vähittäiskauppa laajeni kuitenkin tämän jälkeen voimallisesti ja toisaalta kodin sisustamisbuumi on kasvanut voimallisesti erityisesti 2000-luvun kuluessa.
[838] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, Orig., *Muistio, Oma vähittäiskauppa*, 30.8.1988.

Tuotteiden valmistamista ulkomailla ei rajoittanut kuitenkaan pelkästään kuluttajien näkemys kotimaisesta työstä, vaan tuotteiden laatu ja ”entisenkaltaisuus” estivät tuotannon siirtämistä kotimaan ulkopuolelle. Kun Arabia suunnitteli tuotteiden valmistamista ulkomailla, laadun turvaaminen oli päätöksenteossa tärkeää. Keskeisiä tekijöitä olivat esimerkiksi tuotteiden iskunkestävyys (esimerkiksi lautasten ja kuppien reunat), lasitteiden laatu ja myös posliinin tai kivitavaran väri. Lasiteollisuudessa valmistuksen siirtoa ulkomaille rajoitti se, että pitkä kotimainen tuotekehitystyö, jonka tuloksia olivat esimerkiksi kirkas lasimassa ja konepesunkestävyys korkealaatuisessa puhalletussa lasissakin, olisi valunut hukkaan. Myös omien innovaatioiden suojaaminen ja teknologisten liikesalaisuuksien vuotaminen oman yrityksen ulkopuolelle huolestutti. Lasiteollisuuden tuotanto säilyikin muutamia kokeiluja lukuun ottamatta kotimaassa.[839]

Alihankinnasta tuli Arabialle 1980-luvun aikana kuitenkin osa tavallista tuotannollista toimintaa. Siirtyminen osittaisen ulkomaiseen tuotantoon oli kilpailullinen valinta lähinnä kahdesta näkökulmasta: avauksena paikallisille markkinoille ja toisaalta tuotantokustannusten alentaminen kotimarkkinoilla. Myös tehtaalla vallinnut työvoimapula vaikutti siihen, että osa tuotteista oli käytännössä pakko alkaa valmistaa oman tehtaan ulkopuolella joko kotimaisella yhteistyökumppanilla tai ulkomaisella sopimusvalmistajalla. Arabian ensimmäinen suurempi kansainvälinen tuotantoyhteistyökumppani 1980-luvulle tultaessa oli japanilainen Nikko-posliinitehdas. Suunta ei siis ollut varsinainen halpatuotantomaa, mutta valmistuskustannukset olivat Japanissa kuitenkin merkittävästi Suomea pienemmät. ”*Nikko ei ehkä ole halvin mahdollinen toimittaja, mutta luotettavan tuntuinen ja hyvää laatua tekevä*.” Näin tiivistettiin Nikkolla 2.10.1981 käytyjen neuvottelujen tuloksia Arabialla. Ensimmäiset toimitukset olivat kuitenkin Nikkollakin olleet myöhässä, ja myös tiedonkulku ostajan ja tuottajan välillä takkuili. Myös alkuperäisen sopimuksen sisältö oli puutteellinen, joskin Arabian eduksi. Tuotteiden koekoristelujen suhteen Nikko oli myös vastahankainen.[840] Nikkon kanssa käydyt neuvottelut osoittivat, että kokemuksen puuttuessa Arabialla ei osattu varautua etukäteen kaikkiin alihankintaan liittyviin ongelmiin. Alihankkijan kapasiteetti oli laajennuksista ja investoinneista huolimatta rajallinen, ja myös Arabian valmius nopeisiin, reaktiivisiin päätöksiin oli heikkoa. Lisäksi ongelmaa aiheutti japanilaisen osapuolen halukkuus know how -vaihtoon erityisesti Arabian maalaustekniikan osalta, mihin Arabia oli haluton ja mitä ilmeisesti rajoitti myös joku aikaisemmin solmittu lisenssisopimus. Neuvotteluissa oli kuitenkin päänavauksen tuntua myös toiseen suuntaan: Nikko oli kiinnostunut suomalaisen muotoilun maahantuonnista Japanin markkinoille.

Strategisen suunnittelun osana toteutettiin niin sanottu aukkoanalyysi 1980-luvun alussa, jossa kartoitettiin tuotannon tehostamiseen liittyen koko

[839] Tosin kuumuuden kestävä lasi tuotetaan alihankintana eräissä suurissa eurooppalaisten kestolasiyritysten tuotantolaitoksissa.
[840] AA, HB, *Neuvottelu Nikkolla 2.10.1981*, laadittu 28.10.1981.

valmistusprosessia, varastoja, kysyntää ja ulkomaista tuotantoa. Neuvotteluita erilaisista sopimusvalmistuksen, lisensioinnin ja muun yhteistyön esimerkiksi yksinmyyntioikeuksien mahdollisuuksista käytiin samaan aikaan moniin eri suuntiin.[841] Valmistus Japanissa – *Japani-projekti* – liitettiin Arabian pikapolttouunin käytön tehostamiseen: valmiit tuotteet tuotiin Japanista ja koristelu toteutettiin Suomessa. Yhteisten etujen tavoittamisessa suunniteltiin sellaisen tuotemallin suunnittelemista, jota Arabia käyttäisi mutta jota myös valmistaja saisi käyttää omana tuotteenaan. Arabian osalta Japani-projektin päämarkkina-alueena pidettiin Suomea tavoitteena markkinaosuuden lisääminen, käytännössä siis kilpailu omalla halpatuonnilla halpatuotantomaiden tuotteiden kanssa. Kotimaan markkinoille suunniteltavan Japani-projektin malliston laajentamista pidettiinkin tavoiteltavana, jotta aito kilpailuetu tuontituotteiden kanssa saavutettaisiin. Aukkoanalyysissä oli varasuunnitelmana kapean malliston vieminen myös Ruotsiin ja muualle Skandinaviaan, joskin tämän vaihtoehdon kannattavuutta pidettiin heikkona.[842] Strategisessa suunnittelussa Japani-projekti jäi kuitenkin osittain irralliseksi ja tuotekehityksen johtoryhmässä asiaa ei käsitelty ainakaan aluksi lainkaan.[843] Tuotannon näkökulmasta ulkomaisen alihankinnan ja sopimusvalmistuksen käsitteleminen osana kokonaisuutta on ymmärrettävää, sillä sitä haluttiin todennäköisesti pitää erillisenä tehtaan arkipäivästä ja rutiineista. Alihankinta ei ollut vakiintunut pitkäaikaiseksi toimintamuodoksi, se ei täysin sopinut hallinnolliseen tehdaskeskeiseen linjaorganisaatioon eikä täysin luonnollisesti vielä liiketoiminto-organisaatioonkaan. Liiketoimintojen näkökulmasta alihankinta olisi kuitenkin ollut ehkä helpommin käyttöön otettava resurssi.

Vuoden 1983 toiminnansuunnittelussa Japani-projekti oli edennyt. Japani nähtiin jo tässä vaiheessa myös potentiaalisena viennin kasvumaana, jossa suomalaisen muotoilun kysyntä oli aikaisemmista näkymistä poiketen viriämässä. Nikko-projekti oli yhä budjetin ulkopuolella, mutta tavoitteena oli myydä Japaniin muotoilulisenssi ja toisaalta kasvattaa jo edellä suunniteltua puolivalmistetuontia.[844] Kaukoidän operaatioiden lisenssituotannon tuottoarviot olivat kaikkinensa pienet, vain 50000–100000 markkaa vuodessa. Myös puolivalmisteiden alkuperämaamerkinnät olivat vielä ratkaisematta.[845]

Rörstrandin siirtyminen Wärtsilän omistukseen ja myös kiihdytetyn kasvun strategia muuttivat kuitenkin suunnitelmia ulkomaisessa alihankinnassa. Huhtikuussa 1984 päätettiin Arabia Romantica-kahvikuppien valmistuksen aloittamisesta Ruotsista *Hackefors Finland* -teeman alla. Ajatuksena oli siis valmistaa puhtaasti Suomen markkinoille oman tehtaan ulkopuolella tuotteita, joissa oli ns. *oma sormi mukana* ja jotka päätettiin myydä *suomalaisina* huolimatta siitä, että ne valmistettiin puolivalmisteena suunnitelman mukaisesti joko Ruotsissa tai Saksassa. Uusi romanttinen kahvikalusto päätettiin

[841] AA, 1982–1983, HB, *Muistio, USA 3.–4.5.1982*, 7.5.1982.
[842] AA, HB, *Kodin käyttötavara. Aukkoanalyysin toimenpide-ehdotuksia*, 18.11.1981.
[843] AA, HB, *TUKEJORY 23.11.1981*, 2.12.1981.
[844] AA, HB, 1982–1983, *Kommentti, Arabian toimintasuunnitelmat 1983*, 10.12.1982.
[845] AA, HB, 1982–1983, *Uudet operaatiomuodot*, 22.11.1982.

kuitenkin koristella Suomessa.[846] Tämän hankesuunnitelman rinnalla vietiin eteenpäin myös tavoitetta uusiin lisensiointikohteisiin Suomen lisäksi Skandinaviassa ja kaukomarkkinoilla (lähinnä Japanissa ja Yhdysvalloissa). Samalla myös Arabian teknisen osaamisen vienti otettiin asialistalle.[847]

Arabian tuotteiden valmistaminen oman tehtaan ulkopuolella ja erityisesti ulkomailla eteni kuitenkin pääosin pienimuotoisesti, eikä siitä tullut strategisesti merkittävää lisäpanosta tai vaihtoehtoa kotimaiselle tuotannolle. Ulkomainen tuotantoyhteistyö nousi Arabian osalta Designor-strategian kautta 1980-luvun loppua kohti esiin myös lisensoinnin aseman vahvistamistavoitteiden kautta. Strategisessa puheessa vahvistui tavoite laajentaa Arabian toimintatapaa entistä vahvemmin ajatteluun, jossa tuotannon ei enää välttämättä tarvitse tapahtua omassa tehtaassa Suomessa. Lisenssivalmistuksen toivottiin tukevan tehtaan omaa tuotantoa hyödyntäen Arabia-tavaramerkin tunnettuutta maailmalla jopa niin pitkälle, että lisenssillä valmistettujen tuotteiden toivottiin lisäävän Arabian arvostusta vientimarkkinoilla. Lisensointisuunnitelma oli kolmijakoinen ja rakentui pääosin toimivien mallien varaan. Ensimmäinen osuus oli nimetty tekniskaupalliseksi, joka käsitti lähinnä puutuotteiden valmistamisen Indonesiassa tai mahdollisesti Intiassa. Toisena kohtana oli yksi pitkän aikavälin suurista vientimarkkinoidenkin ongelmakohdista: kaukomarkkinat Yhdysvalloissa ja Japanissa. Yhdysvalloista päätettiin käynnistää laajempi selvitys, ja Japanin osalta pyrittiin jatkamaan ja mahdollisuuksien mukaan syventämään Nikko-yhteistyötä. Pohjoismaissa tavoiteltiin aikaisempaa tehokkaampaa yhteistyötä table top -tuotteiden valmistuksessa.[848] Lisensoinnista haettiin uutta tunnettuutta Arabian tavaramerkille myös uusista tuoteryhmistä niin kotimaassa[849] kuin ulkomaillakin. Ulkomailla sopimuksia oli edellä mainittu Nikko-yhteistyö IS-mallin valmistuksesta, Ahlströmin Iittala Incin kanssa tehty sopimus puutuotteiden valmistuksesta Arabialle sekä *Arabia design* -tuotemerkillä indonesialaisessa SRI Keramindo Indah -tehtaassa valmistettava KR-mallisto, josta sovittaessa Arabia myi myös tuotantotyökaluja.[850] Ulkomailla muiden Arabian tuotteiden rinnalla myydyt Arabian lisenssituotteet päätettiin vuoden 1986 syksyllä ottaa myös Suomen myyntivalikoimaan, koska suomalaiset matkailijat olivat nähneet niitä ulkomailla ja toivoneet niiden tuomista myös Suomen markkinoille. Tällaisia tuotteita olivat Japanissa valmistettu IS Lyra -kahviastiasto sekä alihankintana tuotettu RE Kultakuppi.[851]

Tekniskaupallinen lisensiointi tarkoitti siis lähinnä alihankintaa sellaisissa tuotteissa, joihin Arabialla ei ollut omaa tuotantokapasiteettia tai resursseja. Yhdysvalloissa pelkkä suunnitelma tuotannon siirtämisestä tai paikallisen tuotannon synnyttämisestä heijastaa vuosikausia jatkunutta ongelmallista

[846] AA, HB, 1984–86, Orig.,*"Hackefors Finland" – Arabia Romantica*, 17.4.1984.
[847] AA, 1984–86, *Yrityssuunnittelma 1985–87*, 25.5.1984.
[848] AA, 1984–86, HB, Orig., *Licensiering*, 14.5.1986.
[849] Kotimaassa lisensioituja tuotteita olivat Haarlan kanssa tehty sopimus paperiservieteistä ja pakkauspaperista, Valvillan kanssa liinoista, servieteistä ja kudotuista kankaista sekä Hackmanin kanssa keittoastioista.
[850] Saviseppo 4/1986, 6, Kirsti Ikonen: *Lisensiointi avaa uusia ovia*.
[851] AA, 1984–86, HB, Orig., *Ehdotus, Arabian lisenssituotteet*, 1.9.1986.

pyrkimystä penetroitua markkinoille, joilla oli pohjoismaisuutta arvostavaa, maksukykyistä asiakaskuntaa, mutta joilla käytännössä pohjoismaisuuden hinta ja myös tuotteiden mallit istuivat huonosti käytännön markkinointityöhön. Periaatteessa ajatuksessa voi nähdä yhtymäkohdan Arabian omaan syntyhistoriaan, Rörstrandin pyrkimykseen penetroitua Venäjän markkinoille suomalaisen yrityksen kautta. Myös Japanissa sopimusvalmistuksen myötä syntyi ajatus yhteyksien avaamisesta paikallisille kuluttajamarkkinoille. Pohjoismaissa tehdyt yritysostot ja mahdolliset laajenemispyrkimykset oli perustuotannon lähtökohdista käytetty huonosti hyödyksi ja käytännössä ne näkyivät Wärtsilän taloudessa lähinnä kustannuksina, ei tuottoina. Edellä on paljon pohdittu erityisesti Rörstrandin ja Arabian suhdetta, jossa pinnan alla oli jatkuvia jännitteitä eivätkä yrityskulttuurit kohdanneet. Vanhat ongelmat yritysten välillä tuntuvat vaikeuttaneen myös tehtaiden välisen tuotannollisen yhteistyön suunnittelua ja resurssien tehokasta käyttöä. Osittain tilannetta vaikeutti myös Pohjoismaiden ymmärtäminen markkinoinnin näkökulmasta kotimarkkinoina ja toisaalta tuotannon näkökulmasta ulkomaina.

Arabian strategisen suunnittelun kulttuurin ”modernisoituessa” erilaisten yhteistyömahdollisuuksien etsiminen erityisesti Aasian kehittyvien talouksien kuten Intian yritysten kanssa lisääntyi.[852] Toki samalla pidettiin yllä myös kontakteja mahdollisiin eurooppalaisiin yhteistyökumppaneihinkin.[853] Vuoden 1988 aikana osana tuotevalikoiman leveyttä koskenutta strategista suunnitteluprosessia käytiin myös hyvin poikkeuksellisia neuvotteluja ruotsalaisen Guldkroken Keramik Ab:n kanssa tuotannosta Designorille, erityisesti Ruotsin Designorille. Yrityksen kanssa sovittiin koetuotannosta yrityslahjatuotteista ja lahjaesineistä, joiden perusteella päätettiin tehdä yksityiskohtaisempi analyysi. Alustavan analyysin perusteella tehtaan laatuvaatimusten katsottiin vastaavan Designorin omia.[854] Kaikkien neuvotteluiden tarkoituksena ei välttämättä ollut edes pyrkimys varsinaiseen tuotannolliseen yhteistyöhön, vaan yhteistyön tavoitteena saattoi olla myös molemminpuolinen tiedonvaihto työtavoista ja -menetelmistä sellaisten yritysten kanssa, jotka eivät olleet suoranaisia kilpailijoita.[855]

1980-luvun lopulla tuotantotoiminnan suurena uhkana oli työvoimavaje Arabian tehtaalla. Kuten edellä on esitetty, koko 1980-luvun ajan kartoitettiin sopimusvalmistuksen mahdollisuuksia ulkomailla ja tuotteita myös valmistettiin osittain ulkomailla. Ratkaisua kasvumahdollisuuksia rajoittavalle työvoiman saatavuuskriisille haettiin 1980-luvulla entistä laajemmin myös kotimaasta. Keskeisin vaihtoehto alihankinnalle oli Posion Valutehdas.[856] Vuoden 1989 aikana tuo Posion kunnan kehitysyhtiön, Pentik Oy:n ja Arabian

[852] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, Orig., *Muistio, Intia, Spartek, Tapaaminen Krishna Tripuraneni + HB 10.6.1988*, 13.6.1988.
[853] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, Orig., *Muistio, Heimsoth 75 v. 10.6.1988*, 13.6.1988.
[854] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, *Guldkroken Keramik Ab, HJO*, 22.6.1988.
[855] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, *Matkaraportti, Tognana Spa*, 31.8.1988.
[856] AA, HB, 1987, 88, 89, 90, Orig., *Ehdotus, Tuotevalikoiman leveys, Oma valmistu / Osto*, 17.6.1988.

yhteinen yhtiö alkoikin valmistaa puolivalmisteita Arabialle.[857] Hyvä kohtaamispaikka tuotteiden valmistajien väliseen yhteydenpitoon oli Euroopan posliini- ja kivitavarateollisuuden järjestö FEPF:n[858] kokoukset, joissa kuultiin muiden maiden kokemuksia alihankinnasta. Ulkomaisen alihankinnan rinnalla tapaamisia järjestettiin myös tuotantotekniikan osaajien kanssa, koska investoinneilla tuotannon tehostamiseen olisi kyetty paremmin vastaamaan työvoimavajeeseen.

7.5 ARABIAN KANSAINVÄLISTYMINEN STRATEGIAPUHEESSA

Kansainvälistyminen pakotti Arabian jatkuviin kokeiluihin, joissa koettiin sekä onnistumisia että takaiskuja. Arabian etuna olivat kuitenkin ison emoyhtiön suoja, verkostot ja myös vuosien varrella kehittyneet toimintamallit. Kansainvälistyminen oli Arabialla jatkuvaa ja lopulta myös pitkäjänteistä toimintaa, vaikka sen intensiteetti, painopisteet ja toimintatavat vaihtelivat. Kari Ruokonen on tutkimuksessaan eräänlaisena johtopäätöksenä tarkastellut kansainvälistymisen vaikutusta lasikeraamisen teollisuuden liiketoimintaan. Ruokosen tutkimus kertoo sen, että puolelle lasikeraamisen toimialan yrityksistä ulkomaisten toimintojen kannattavuus oli ollut samalla tai alhaisemmalla tasolla kuin kotimaisten toimintojen kannattavuus. Toisaalta toimialalla oli myös niitä yrityksiä, jotka kertoivat kannattavuuden parantuneen olennaisesti kansainvälistymisen myötä.[859] Tutkimus ei paljasta, kumpaan ryhmään Arabia kuului. Kansainvälistymisestä hyötyneille yrityksille oli kuitenkin yhteistä se, että ne kokivat Suomen markkinoiden pienuuden keskeisenä kansainvälistymismotiivina. Kaksi hyötyneistä yrityksistä odotti kasvun lisäksi tapahtuvan lähinnä ulkomailla.[860] Nämä molemmat tekijät lausuttiin selkeästi julki Arabian kansainvälistymisen motiiveina: kotimarkkinoiden katsottiin saturoituneen ja kasvua haettiin yksiselitteisesti lähi- ja vientimarkkinoilta. On todennäköistä, että Arabia koki kannattavuutensa parantuneen kansainvälistymiskehityksen ansiosta.

Arabialla kansainvälistyminen hajautettiin strategianmukaisesti markkinakohtaisesti erilaisiin toimenpiteisiin. Esimerkiksi rajanvetoa suoran ja epäsuoran viennin markkinakohtaisista vaikutuksista käytiin jatkuvasti. Myös 1980-luvun loppupuolen kansainvälistymiskeinojen nopea laajeneminen ja niiden vahvistaminen osana strategista puhetta kertovat kasvupyrkimysten suuntaamisesta markkinakohtaiseen erikoistumiseen niin tuotevalikoimassa kuin vientimarkkinastrategiassa. Arabian kansainvälistymiseen liittyvä analyysi antaa kuvan yrityksestä, joka kiihdytti kansainvälistymistään nopeasti 1980-luvulla. Ekspansiivinen toiminta kansainvälisillä markkinoilla oli ainut realistinen keino luoda kasvua, koska kotimaassa markkina oli saturoitunut.

[857] Saviseppo, Huhtikuu-89, 5.
[858] Fédération Européenne des Industries de Porcelaine et de Faïence de Table et d'Ornementation.
[859] Ruokonen (1987) 110.
[860] Ruokonen (1987) 110–111.

Ambideksterisessä kehikossa voidaan nostaa eksploratiiviseksi ajatteluksi esimerkiksi tavoite lisätä kansainvälistä asiakasymmärrystä ja kohdemarkkina-ajattelua, jossa esimerkiksi kilpailija-analyysin kautta tavoiteltiin eri markkinoilla erilaisia markkinasegmenttejä (esim. Norja ja joukkoruokailu). Innovatiivista kasvupuhetta nostetaan jatkuvasti esiin, mutta se sidotaan yleensä samassa yhteydessä omaan osaamiseen ja vahvuuksiin. Hyvänä esimerkkinä tästä on tuotesuunnitteluun liitetty vaatimus toteuttaa uutuuksia, jotka on suunniteltu tyydyttämään myös kansainvälisiä makuvirtauksia. Tuotesuunnittelun prosessien nopeuttamisella ja niiden nopealla kansainvälisellä lanseeraamisella tavoiteltiin ketteryyttä ja kykyä reagoida kansainvälisiin virtauksiin. Arabian kansainvälistymisessä korostuvat yritysostot ovat ambideksterisen tarkastelun kannalta ongelmallisia, koska niiden motiivit ja fokus jäävät osittain epäselviksi.[861] Rörstrandin ostamiseen liittyvässä strategiapuheessa tavoiteltiin tuottavuuden kasvattamista. Käytännössä tuottavuuden ongelmallisuus kuitenkin vaikeutti sekä Arabian että yhteisen Designor-strategian kehittämistä. Ei voi välttyä ajatukselta, että Arabialla ja ehkä jopa emoyhtiössä Wärtsilässä oli ainakin lievää kostomentaliteettia ja tarvetta osoittaa isännän vaihtuminen. Rörstrand-kauppaan liittyvässä strategiapuheessa on kuitenkin toinen puoli, jossa korostuu edellä mainittu tuottavuuspuhe ja pyrkimys jo kymmenen vuotta aikaisemmin kokeiltuun valtiolliset rajat ylittävään toimialarationalisointiin. Uudella isännällä oli tarve näyttää myös onnistumistaan tuossa tehtävässä, jossa aikaisemmin oli epäonnistuttu.

Vahvaan osaamiseen nojautuvaa eksploitatiivista kansainvälistymiseen liittyvää strategista puhetta voidaan lukea luottamuksesta omaan tuotekehitykseen, jota yhdistetiin kansainvälisen muotoilun ajattelutapoihin. Tuota puhetta edustaa näkemys, jossa tavoiteltiin kansainvälistymisen saavuttamista kotimaisen kasvun kautta eli käytännössä kotimaisen tuotesuunnittelun kansainvälistäminen eri keinoin. Tuossa puheessa korostuu kotimaisille markkinoille toteutettujen konseptien kuten esimerkiksi liikelahjojen vieminen markkinoille, joilla kilpailu näiden tuotteiden kohdalla oli vähäistä. Kotimarkkinoiden kautta haetun kansainvälistymisen ajatus voidaan liittää myös kotimarkkinoiden käsitteelliseen muuttumiseen, kun Wärtsilä hankki Rörstrandin omistukseensa. Analyysin mukaan tuo Rörstrandin ostaminen liittyykin eksploitatiivisesti ja eksploratiivisesti sekä kotimaiseen tuottavuuspuheeseen että kiihdytettyyn kansainvälistymiseen. Arabia siirtyi kotimarkkinaymmärryksen muutoksen kautta nopeasti eräänlaiseen globaalin liiketoiminnan vaiheeseen 1980-luvun puolivälin jälkeen. Designor-divisioonan kautta haettiin entistä enemmän pohjoismaisuuden (skandinaavisuuden) laajentamista muotoilussa ja toisaalta muotoilujohtamisen vahvistamista esi-

[861] Vrt. esimerkiksi Aunesluoma, Juhana (2003) *Managerial Capabilities, Learnind Base and Nokia's Fall and Rise in Electronics and Mobile Communication*. Johtopäätöksissä (360–362) Aunesluoma pohtii organisaation oppimisen ja organisaation kannalta Nokian kahta strategista suuntaa, joissa ensinnäkin laajentumisen ja hajauttamisen kautta liiketoimintaa hajautettiin uusiin tuoteryhmiin (pääasiassa yrityskauppojen kautta) ja kuitenkin lopulta keskityttiin mobiiliteknologiaan luopumalla pääosin muista liiketoiminta-alueista, joihin kasvustrategia oli aikaisemmin perustunut.

merkiksi panostamalla kaupallistamisessa esteettiseen laatuun. Niin omistuksen laajentuminen ulkomaille kuin erilaiset yhteistyömallit, kuten tuotteiden valmistaminen ulkomailla, avasivat strategista suunnittelua uudenlaisille, eksploratiivisille kokeiluille ja potentiaalisille kokonaistuottavuutta ja kannattavuutta parantaville toimenpiteille. Globaalissa mittakaavassa kansainvälistyminen oli kuitenkin pääosin ”henkistä” kansainvälistymistä, jolla avattiin ikkuna maailmaan, kehitettiin strategisen suunnittelun pitkän aikavälin tulevaisuutta ja vahvistetiin asemaa yhtenä varteenotettavana toimijana kansainvälisillä markkinoilla. Osaamista korostavaan puheeseen voidaan liittää myös tavoite Arabian merkkimielikuvan, brändin, vahvistamisesta. Samalla merkkimielikuvaa kuitenkin ”sekoitetaan” innovatiivisesti pyrkimyksellä kasvattaa markkinoita lisensoinnin ja muiden kasvuhakuisten toimenpiteiden kautta overseas-markkinoilla. Yksi näistä oli myös suunnitelma rekrytoida kohdemaan muotoilijoita tuotekehitykseen.

Toisin kuin esimerkiksi Fiskarsilla, Wärtsilälle kuluttajatuotteet muodostuivat kuitenkin strategiseksi painolastiksi, josta luopuminen alkoi näyttäytyä väistämättömältä 1980-luvun edetessä. Kiihdytetty kansainvälistyminen tapahtuikin tilanteessa, jossa emoyhtiö Wärtsilä pakotti Arabian entistä itsenäisemmäksi ja emoyhtiölle kassavirtaa tuottavaksi yhtiöksi. Kun kasvua oli haettava kansainvälistymisestä ja kun Wärtsilä itse oli yllättävissä taloudellisissa vaikeuksissa, Arabian asema muuttui hetkessä käyntikorttina toimivasta wärtsiläläisestä yksiköstä yhtiöksi, jonka luonne oli omistajan näkökulmasta vain tuotto-odotuksin varustettu pitkäaikainen pääomasijoitus.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA EPILOGI

Tutkimukseni alkoi Oy Wärtsilä Ab:n pääjohtaja Tankmar Hornin lainauksella vuodelta 1974. Hän luo Arabiasta kuvan, joka on kiinni kuluttajien arkipäivän tarpeissa ja hyvinvoinnissa. Hän sitoo yrityksen työntekijöiden (mm. taiteilijat, designerit, tekninen henkilökunta) kautta puheenvuoroonsa strategiseen toimijuuteen. Yrityksen tuotannon kautta puheenvuorossa välittyy tuottavuuden tavoite, joka syntyy kuluttajaymmärryksen kautta. Lainaus kertoo myös omistuksen ja organisaation strategista puheesta, jossa nousee esiin halu menestyä kansainvälisillä markkinoilla. Ennen kaikkea Horn kuitenkin korostaa Arabian osaamista ja yrityksen historian kansallista tehtävää.

Seuraavaksi rakennan luvussa 8.1 tutkimusjaksoni kolme strategianarratiivia, joiden kautta argumentoin yrityksen strategista suunnittelua, päätöksentekoa, strategisia tapahtumia ja toimeenpanoa. Sisällöllisen analyysin ohella narratiivinen analyysi tuottaa uutta ymmärrystä polkuriippuvuuden ja rakentamani polkuluovuus-käsitteen välisestä dynamiikasta. Tulkinta polkuluovuudesta (*path-creativity*) syntyi Oy Arabia Ab:n strategisen ambidekterisyyden, kyvykkyyksien ja muotoilujohtamisen analyysin yhtenä keskeisenä tuloksena, jota tarkastelen luvussa 8.2. Tämän jälkeen päätän johtopäätökseni luvussa 8.3 epilogiin siitä, miten Wärtsilän ja Arabian yhteinen matka päättyy ja Arabian toiminta jatkuu Hackman-konsernissa. Tutkimuksen pääotsikossa esiin nostettu lainaus vuodelta 1981 ”*Kasva tai kuole*” saa metaforisen ratkaisun, jossa molemmat suunnat toteutuvat: lasikeraamisen toimialan rationalisointi syvenee mutta Arabia osana Wärtsilää päättyy.

8.1 KOLME STRATEGIANARRATIIVIA

Olen tarkastellut Oy Arabia Ab:n strategisen suunnittelun ammattimaistumista ja sitä, millaisten strategianarratiivien kautta yrityksen menestystä ja jatkuvuutta on viety eteenpäin.[862] *Omistuksen ja organisaation* narratiivi kiteytyy tarpeeseen luoda pohjoismaisille markkinoille yksi kansainvälisesti vahva toimija, joka kykenee toimimaan myös globaaleilla markkinoilla. Käytännössä se tarkoitti Arabian ja Rörstrandin yhdistämistä keinolla millä hyvänsä yhdeksi, kilpailukykyiseksi toimijaksi. Tällä tavoitteella oli myös molempien yritysten kotimainen tuki poliittisella tasolla. Omistuksen narratiivia määrittää myös se, että alan yritykset eivät olleet taloudellisesti riippumattomia toimijoita, vaan ne liittyivät kiinteästi molempien maiden teollisuuspoliittiseen kuvaan. Ruotsissa tähän kuvaan kuului Rörstrandin rinnalla osuustoiminnallisessa omistuksessa ollut Gustavsberg. Arabian kuuluminen suureen suomalaiseen pääosin telakka- ja konepajateollisuudessa

[862] Vrt. Napolitano, Marino, & Ojala (2015); Lamberg, Ojala & Peltoniemi (2018).

toimivaan monitoimialayritykseen Oy Wärtsilä Ab:hen loi jännitteitä, mutta samalla antoi taloudellista sekä henkistä tilaa ja osaamista yrityksen liiketoiminnalle ja strategiselle innovatiivisuudelle. Omistuksen ja organisaation narratiivi kytkeytyy läheisesti muihin strategianarratiiveihin, joiden rakentamista ja kehittämistä se omalta osaltaan määrittää.

Yrityksen *tuottavuusstrategianarratiivin* keskeiset elementit tutkimusperiodin alussa olivat laadun jatkuva parantaminen ja kustannusten hallinta vastauksena kansainväliseen kilpailevaan tuontiin, tai halpatuontiin ja polkumyyntiin, kuten tuota kilpailevaa tuontia yleensä kuvattiin. Yrityksen johto näki, että Arabia kykeni kilpailemaan pääasiassa laadulla. Tutkimusperiodin aikana laadun käsite laajeni teknisestä laadusta esteettiseen laatuun, kokonaisvaltaiseen laadun ymmärtämiseen osana yrityksen strategiaa. Tekninen laatu fokusoitui investointeihin (esim. vuonna 1979 valmistunut uusi uunihalli) sekä perinteiseen laadunvarmistukseen, kuten laatuindeksin rakentaminen, laatuluokittelun kehittäminen ja erilaisten laatuohjelmien käynnistäminen (mm. Pala-ohjelma, ASPRO-järjestelmä, LA-KU-TA-KU-koulutus). Laatuun liittyi myös yrityksen ”me”-hengen luominen ja vahvistaminen, millä tähdättiin yhteisvastuulliseen tavoitteellisuuteen. Lisäksi toteutettiin työvaihekuvauksia sekä pyrittiin sitouttamaan työntekijät laatuprosessiin erilaisten palkitsemisjärjestelmien avulla kuten laatupalkkiot ja laatukahvit. Yritys seurasi myös kansainvälistä, erityisesti japanilaista esimerkkiä luomalla laatupiirejä, jotka keskittyivät laadun tarkkailuun ja varmistamiseen. Laatu ei kuitenkaan parantanut, vaikka laatustrategia juurrutettiin yrityksen henkilöstöstrategiaan ja yritys toteutti lukuisia toimenpiteitä laadun parantamiseksi. Toisaalta laadussa ei tapahtunut myöskään pysyvää heikkenemistä.

Kun Arabia laajensi laadun esteettiseksi sisältäen muotoilun, markkinoinnin sekä kuluttajien maun, laadusta rakentui osa brändistrategiaa.[863] Yritys siirtyi kustannus- ja tuottavuusajattelusta kohti tuotekehityshankkeita, joissa suunnittelun, tuotannon ja markkinoinnin eri vaiheet toteutettiin vaiheittain kuten tuotteen asemointi markkinoilla, esteettinen suunnittelu ja tekninen toteutus. Jälkimmäinen vaihe oli ratkaisevin, siinä esteettinen laatu yhdistyi tekniseen laatuun. Esteettistä laatua tavoiteltiin sarjatuotannon rinnalla myös taide-esineiden kautta. Tuotevalikoiman laajennus – vastaaminen uuteen strategiaan – lisäsi teknisiä laatuongelmia, joita oli pyritty ratkaisemaan viimeiset 20 vuotta. Uusi muotoilu- eli brändistrategia osoitti kuitenkin innovatiivisuutta, mikä näkyi myös muotoilujohtamisen ja siihen liittyvän käsitteistön vakiintumisena strategiapuheessa 1980-luvulla.[864]

Tuottavuusstrategian keskiöön nousi myös työn ja pääoman tuottavuuden parantaminen sekä inhimillisen pääoman nostaminen tuottavuustekijäksi. Strategiassa tapahtui siirtymää valmistamisesta hallinnolliseen ajatteluun, jossa ihmisten johtaminen korostuu. Immateriaalisiin resursseihin liittyi

[863] Duguid, (2003), Da Silva Lopes (2007).
[864] Dumas & Mintzberg (1989), Gorb (toim.) (1990), Poikolainen, Liisa (1994), Cooper & Press (1995), Valtonen (2007).

myös brändipääoman tunnistaminen ja kuluttajalähtöisyyden vahvistaminen. Käytännössä tuottavuuden parantaminen lähti tuotantotilojen ja varastojen supistamisesta, jakelukanavien kehittämisestä sekä tuotevalikoimastrategiasta, johon yhdistyi myös valmistus- ja kansainvälistymisstrategia, kuten tuotannon siirtäminen osittain alihankintaan. Samanaikainen työvoimapula ja vahvistunut kulutuskysyntä lisäsivät strategisia haasteita, mihin pyrittiin vastaamaan yritysasiakkaiden palveluastetta parantamalla. Käytännössä tämä tarkoitti varastojen kasvattamista, mikä puolestaan oli ristiriidassa tuottavuuden parantamiseen yhdistetyn JOT-periaatteen kanssa. Strategiapuheeseen nousi kolmas laadun käsite, suunnittelulaatu, jolla kuvattiin tuotannon ja tuotekehityksen yhteistyön vahvistamista nostamalla tuotanto entistä vahvemmin osaksi tuotekehitystä. Suunnittelulaadulla tähdättiin myös valikoiman laajuuden hallitsemiseen.

Koko tuottavuusstrategisessa suunnittelussa voidaan nähdä siirtyminen perinteisen rationalisointityön siirtymisestä taka-alalle, kun muotoilujohtajuuden kautta tuottavuuden ymmärtäminen muuttui. Strategisen suunnittelun yksi näkyvimmistä piirteistä tiivistyy ajatukseen siirtymisestä tuotantoprosesseihin ja teknologiaan keskittymisestä kohti asiakaslähtöistä johtamista. Tätä rakennettiin erityisesti yrityksen tuote- ja brändistrategian kautta. Tämän narratiivin keskeiset elementit tiivistyvät tuotemerkkien (logo) hallintaan, yhteismarkkinointiin, kuluttajien segmentointiin ja muotoilujohtamisen vahvistuvaan asemaan.[865] Kansainvälistymispaine johti Arabian, Nuutajärven ja Järvenpään emalin tuotemerkkien yhdistämiseen Arabia-tuotemerkin alle, mikä johti puolestaan epäselvään viestintään kotimarkkinoilla. Omistajastrategian vahvaa asemaa kuvaakin se, että lippulaivamyymälän nimeksi tuli vuonna 1972 Wärtsilä Shop, kunnes se nimi vaihtui Arabia Shopiksi ja vuonna 1975 ArabiaRörstrand Center Helsingiksi. Kotimaista kuluttajaa tuotemerkkien ja brändien vaihtaminen, logojen jatkuva muuttaminen ja yrityshierarkian monipolvisuus varmaankin hämmensivät. Brändin sekoittuminen koettiin samanlaisena ongelmana myös vientimarkkinoilla.

Wärtsilän tiimityöskentelystrategian kautta ylitettiin toimialarajoja ja yhteistyötä rakennettiin eri toimijoiden kanssa. Arabia teki yhteistyötä ja -markkinointia kansainvälisen yrityksen kanssa (Twinings), kotimaisten keskusliikkeiden ja kansalaisjärjestöjen kanssa (Marttaliitto). Kuluttajasegmentointi monipuolistui ja muotoilujohtaminen vahvistui strategiassa: yritys tunnisti designkuluttajan sekä uudenlaisia kuluttajaryhmiä tarpeineen, kuten nuoripari, turistit ja pioneerikuluttajat. Ruuanlaiton arvostus ja kuluttajien vaurastuminen saivat kehittämään uusia ratkaisuja, kuten Arabia Gourmet, Finlandia Gastronomica, Arabia Studio, Pro Arte ja Arabia-klubi. Näillä pyrittiin erityisesti puhuttelemaan designkuluttajaryhmää sekä myös muuttuvan ruokakuluttajuuden tarpeita. Yrityksen johto painotti keskinkertaisuuden välttämistä ja pyrkimystä pelkästä tavaran myymisestä laadun ja tarpeiden myymiseen. Myös kasvisruokailun lisääntyminen tunnistettiin. Yllä olevat

[865] Myös Cooper & Press (1995).

strategiset avaukset kiteytyvät yrityksen tuotearvo-käsitteeseen. Tuotearvoon kytkettiin muotoilullinen laatu, jossa yhdistyy tekninen, esteettinen sekä suunnittelulaatu. Tuotearvolla tarkoitettiin myös asiakkaan tarpeiden tunnistamista, brändimielikuvan vahvistamista sekä markkinointitoimenpiteitä, joiden kautta saavutetaan tuottavuuden kasvu (*hyvä hinta*). Arabian brändinarratiivin käänne tapahtuu, kun kotitaloustarvikemarkkinoiden pahimmaksi kilpailijaksi nousevatkin muut kulutustarpeet, kuten ulkomaanmatkat ja elektroniikka. Muuttuvasta kulutuksesta turhautuneella Arabialla todettiinkin tarve pyrkiä kehittämään kuluttajien arvoja yritykselle suotuisampaan suuntaan. Arabian 1980-luvun loppupuolen strategian kuluttajaymmärrystä voidaan kuitenkin pitää innovatiivisena vaikka strategian toteuttaminen alkaakin hajota 1980-luvun lopun nousukauden työvoimapulan takia sekä kuluttajien tarpeiden muuttuessa.[866]

Kansainvälistymisstrategianarratiivissa oli keskeistä vientimaihin suuntautuvien myynti- ja jakelukanavien sekä yritysyhteistyön rakentaminen, Arabia-Rörstrandin aseman määrittäminen kansainvälistymisessä[867], kiihdytetyn kasvun strategia, tuotteiden valmistuttaminen alihankintana sekä brändin vahvistaminen kansainvälisillä markkinoilla[868]. Kansainvälisyys oli osa koko Arabian historiaa sen synnystä lähtien, mutta strategiseen suunnitteluun se tuli järjestelmällisesti 1970-luvun alussa. Kaupan vapautuminen ja ruotsalaisten kulutustavaramarkkinoiden houkuttavuus vauhdittivat pyrkimystä kansainvälistymiseen. Alussa vientikohteet olivat Skandinavia, Yhdysvallat ja EEC-maiden ydinalueet (pääosin Saksa). Tuottavuusstrategian toteuttamisen kautta Ruotsi ja osittain myös Norja siirtyivät yrityksen strategiassa osaksi kotimarkkinoita. Myöhemmässä vaiheessa myös Japani kasvatti merkitystään sekä vienti- että tuotantomaana. Indonesia ja Intia nousivat puolestaan alihankintamaiksi. Kaukoidän halpatuontiin alettiin vastata omalla tehtaalla jatkojalostetulla halpatuonnilla.

Vientistrategian vahvistuessa myös tuotantoajattelussa siirryttiin vähitellen kohdemaan kuluttajamaun huomioimiseen. Periaatteeksi tuli, että kotimaista ylituotantoa ja myymättömiä varastoja ei enää pakkosyötetä vientimaihin. Tästä on hyvä esimerkki BAU-astiaston eli Killan lanseeraaminen ensin Yhdysvalloissa ja vasta sen jälkeen kotimaan markkinoilla. Aseman vahvistamisessa ”*kansainvälisillä kotimarkkinoilla*” (Ruotsi ja Norja) tavoiteltiin yhteistyön kasvattamista joko yritysostoilla tai laajalla yhteistyöllä.[869] Strategia vahvistui 1980-luvulla, kun Saksaan perustettiin myyntiyhtiö Arabia GmbH. Tanskaan puolestaan perustetiin myyntiyhtiö Wärtsilä-Arabia-Rörstrand A.S., jossa korostui Rörstrandin vakiintunut tanskalainen asiakaskunta. Eksploratiivinen ja ekspansiivinen kansainvälistymistavoite nimettiin

[866] Autio (2019).
[867] Fellman (2006).
[868] Da Silva Lopes (2007).
[869] Johanson & Vahlne (1977); Johanson & Vahlne (2009).

kiihdytetyn kasvun strategiaksi, jolla tavoiteltiin markkinaosuuksien kasvattamista tärkeimmillä vientimarkkinoilla, kun kotimarkkinat olivat saturoituneet.

Kansainvälistymisen muotoja kuvaa se, että ne eivät koostuneet pelkästään alihankinnasta ja yritysostoista, kuten aikaisemmin. Uudenlaiseen kansainvälistymisstrategiaan kuului myös aktiivinen verkostojen, myyntikanavien ja valmistusyhteistyön lisääminen. Myös kohdemaiden kuluttajaymmärrys nähtiin keskeisenä, vaikka selkeänä kansainvälistymiskärkenä olikin aluksi suurtalousastioiden vienti. Tavoitteena oli myös rekrytoida muotoilijoiksi vientimaiden omia suunnittelijoita, mikä ei kuitenkaan toteutunut tutkimusperiodin aikana. Brändin vahvistamisessa panostettiin pohjoismaisuutta ja pohjoismaista muotoilua arvostavaa makua ja asiakaskuntaa korostamalla. Elitistinen pohjoismainen maku nähtiin tosin samanaikaisesti rajoitteena ja jopa riskinä erityisesti Keski-Euroopassa. Brändinäkökulmasta kansainvälisillä markkinoilla juututtiin kuitenkin tavaramerkkiin, eikä brändääminen saavuttanut yhtä innovatiivista asemaa kuin kotimarkkinoilla.

Kansainvälistymisstrategia muutti Arabian muotoilijaomakuvaa suomalaisesta skandinaaviseksi. Tätä tuki strategian valittu kotimarkkinalinja, jossa Ruotsi ja Norja pohjoismaista eivät enää olleetkaan vientimarkkinoita. Eräänlainen kompastuskivi oli Rörstrandin hankinta, johon liittyi menneisyyden painolastia ja yhteistyön kehittäminen vei voimavaroja monitahoisemmalta kansainvälistymisstrategialta. Rörstrandin kanssa ei haluttu enää riidellä, vaan rakentaa yhteistä kasvua ja ehkäpä toteuttaa *Kasva tai kuole* -periaatetta. Kuitenkin strategianarratiivi alkoi saada uudenlaista suuntaa, kun Arabia alkoi suojautua kansainvälisiltä kilpailijoilta kotimarkkinoilla ja vienti ei ollut kannattavaa. Arabialla puhuttiinkin 1980-luvun puolivälissä viennistä kalliina harrastuksena (*dyr hobby*). Kansainvälistymisen ainoana kasvusuuntana alettiin nähdä taas yritysostot.

8.2 POLKURIIPPUVUUS JA -LUOVUUS SEKÄ KAKSIKÄTISYYDEN TULKINNAT ARABIAN STRATEGIASTA

Edellä esitetyt kolme Arabian strategianarratiivia kertovat myös tarinaa strategisen suunnittelun ja toiminnasta kehkeytyneiden strategioiden rakentumisesta, toteutumisesta ja nopeasta vaihtuvuudestakin.[870] Liiketoimintaympäristön muutos ja strategisen suunnittelun vahvistuminen kertovat modernisoituvasta yrityksestä, joka viimeistään 1980-luvun alkupuolella alkaa hallita toimintaansa kokonaisstrategisesti ja jossa muotoilujohtaminen integroituu osaksi strategista toimintaa ja johtamisjärjestelmää. Tutkimuksen analyysityökaluna oli kaksikätisyys, jota tarkastelin kahdenkymmenen vuoden aikajänteellä. Pitkän aikavälin strategisen suunnittelun analysointi nostaa esiin eksploitaation ja eksploraation välisen dynamiikan ja yhteensovittamisen

[870] Vrt. Mintzberg (1994) 23–25.

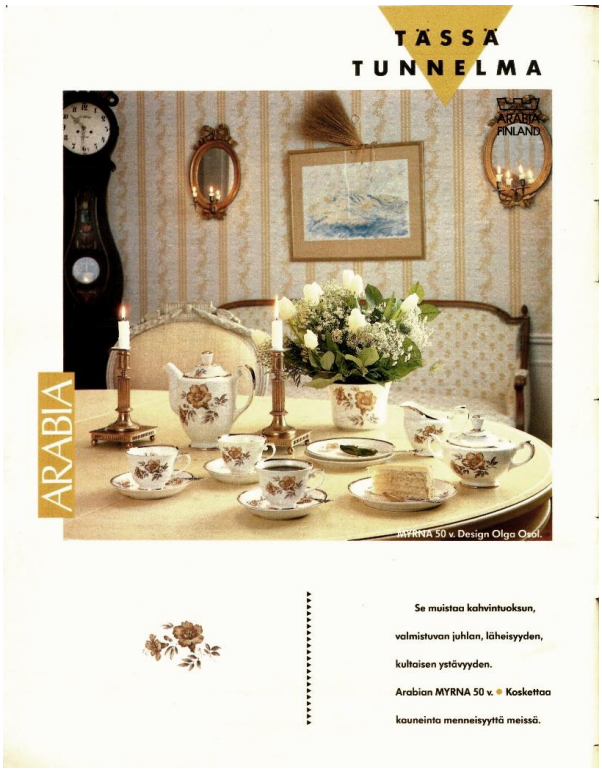
muuttuvassa toimintaympäristössä. Eksploitaatiolla on organisaation kykyä hyödyntää olemassa olevaa osaamistaan ja voimavarojaan. Eksploratiiviisuus puolestaan rakentuu yrityksen kykyyn etsiä ja rakentaa uutta osaamista innovatiivisista hankkeista ja uudistumisesta. Arabian pitkän tähtäimen strategisessa tarkastelussa kaksikätisyys yhdistyy vähitellen rakentuvaan muotoilujohtamiseen, jossa strategisen ajattelun tavoitteeksi määrittyy innovatiivisen, kasvua tukevan liiketoimintamallin kehittäminen.

POLKURIIPPUVUUDESTA POLKULUOVUUTEEN

Aikaisemmassa tutkimuksessa yrityksen strategiseen kaksikätisyyteen yhdistetään usein polkuriippuvuus. Tutkimusjaksolla Arabian liiketoimintastrategiaa ohjanneista polkuriippuvuuksista keskeisiä olivat kuuluminen Wärtsilän monialaisen konserniin ja siitä riippuvat omistusjärjestelyt, vanhentunut tuotantoteknologia, josta siirryttiin investointien kautta ylikapasiteettiin, työvoiman tarjontaan (osaaminen, työvoimapula ja poliittisuus) liittyvä epävarmuus sekä myös valikoima (vrt. kuva 20). Polkuriippuvuutena voidaan pitää myös Arabian luottamista viennissään kultakauden muotoilumakuun, vaikka yritys suunnitteli myös kansainvälisten muotoilijoiden rekrytoimista.

Polkuriippuvuus liitetään kaksikätisyyttä koskevassa tutkimuksessa yleisesti ongelmaan, jossa pohditaan, voivatko eksploratiivinen, uutta luova innovatiivisuus ja perinteisempään osaamiseen tukeutuva eksploitatiivinen kehittäminen toimia yrityksen strategiassa samanaikaisesti. Muotoiluyrityksessä polkuriippuvuuden voidaan ajatella vahvistavan erityisesti eksploitatiivista toimintaa, mikä perustuu niin itse muotoilun kuin myös tuotantoteknologian vähittäiseen kehittämiseen.[871] Arabian kohdalla eksploratiivisuus voidaankin ymmärtää myös polkuluovuutena (*path-creativity*) polkuriippuvuuden rinnalla. Polkuluovuus tarkoittaa sitä, että tutkimusjakson aikana Arabian strategisessa suunnittelussa siirrytään polkuluovaan strategiseen suuntaan, jossa kaksikätisyyden eksploitatiivinen vahvuuksien polkuriippuva hyödyntäminen yhdistyi eksploratiiviseen uudistumiseen ja innovatiivisuuteen – samanaikaisesti. Käytännössä tämä näkyi siten, että esimerkiksi perinteisestä teknisestä laadusta siirryttiin esteettisen laadun ja lopulta muotoillun kokonaislaadun käyttämiseen tuottavuustrategisena päämääränä. Tämän päämäärän saavuttamiseksi innovatiivinen toiminta suunnattiin uudelle ”polulle” vahvistamalla muotoilujohtamisen asemaa ja lisäämällä esimerkiksi tuotesuunnittelun autonomiaa organisaatiossa. Myös asiakasymmärryksen syventäminen tuki polkuluovuuden asemaa strategiassa.[872] Tuotteiden palvelullistamisen kohdistui kuitenkin keskusliikkeille – ei loppukäyttäjille – vaikka samanaikaisesti Arabia rakensi myös omaa postimyyntipalvelua suoraan loppukäyttäjille, minkä voi tulkita uuden myyntikanavan rakentamiseksi.

[871] Myös Tushman & O’Reilly (1996).
[872] Cooper & Press (1995).



Kuva 20 Arabialla juhlittiin Olga Osolin vuonna 1938 suunnitteleman Myrna-kahviastiaston 50-vuotistaivalta vuonna 1988. Suomen Kuvalehdessä ilmestynyt yksinkertainen mutta konservatiiviseen makuun vetoava juhlamainos kertoo 1980-luvun lopun maun ja estetiikan kanssa ristiriidassa olevaa tarinaa nostalgisesta ylellisyydestä ja luksuksesta – ehkä kuitenkin myös 1980-luvun nousukauden tunnelmista. Se voi myös kertoa siitä, että astiaston syntyaikojen lapset olivat aktiivisia, hyvätuloisia keski-ikäisiä, joiden muistoilla Myrnaa oli mahdollista markkinoida eksploitatiivisesti. *Suomen Kuvalehti*, 02.12.1988, nro 48, s. 6.

Teoreettisesti ajateltuna polkuluovuus yhdistyy juuri strategiseen ambideksterisyyteen. Käsitteellisesti *path creativity* voidaan rinnastaa Sydowin ja hänen kollegoidensa käyttämään *path creation* -käsitteeseen, jossa polkuriippuvuudesta irrottaudutaan tietoisesti ja aktiivisesti. Tutkijat eivät kuitenkaan tarkastele luomista (creation) yrityksen kaksikätisyyden kontekstissa.[873] Polkuluovuutta voidaankin tarkastella Mordhorstin ja Schwarzkopfin ajattelun kautta. He ovat tuoneet esiin, että narratiivit voivat myös toimia organisaatiossa polkua rakentavina instituutioina (*path-creating institutions*), jotka eivät välttämättä olekaan riippuvaisia aikaisemmasta polusta. Kuten Mordhorst ja Schwarzkopf ovat painottaneet, narratiivisen tulkinnan avulla voidaan

[873] Sydow, Windeler, Müller-Seitz & Lange (2012); Garud & Karnøe (2001); Schumpeter (2010/1942) 71–78.

luoda uudenlaista ymmärrystä yrityksen liiketoiminnasta.[874] Arabian strategian tarkasteleminen narratiivisesti ambideksterisyyden viitekehyksessä on rakentanut ymmärrystä polkuluovuudesta, joka näyttää olevan ominaista muotoilujohtamiselle designteollisuusyrityksen keskeisten resurssien johtamisessa ja innovaatiotoiminnassa.[875] Vahlne ja Jonsson näkevät kaksikätisyyden osana yrityksen dynaamisena kyvykkyyksiä ja määrittelevät tasapainon saavuttamisen eksploitatiivisen ja eksploratiivisuuden välillä ambideksterisenä kyvykkyytenä.[876] Arabian strategiatarinan perinteiseen polkuriippuvuuteen perustuva eksploitatiivinen ja eksploratiivinen strategia saa tulkinnassani rinnalleen näin polkuluovuuden, joka pohjautuu organisaation ambideksterisiin kyvykkyyksiin. Polkuluovuudelle on ominaista, että kaksikätisyyden molemmat suunnat ovat käytössä samanaikaisesti. Samanaikaisuudesta syntyykin pikemminkin uusi ja hallittavampi suunta, jossa sekä vähittäisiä että radikaaleja innovaatioita voidaan testata tukeutumalla nykyisten vahvuuksien parhaimpiin ominaisuuksiin.[877]

Polkuluovuuden liittäminen osaksi kaksikätistä strategisen puheen ymmärtämistä ja toisaalta strategisen suunnittelun tulkintaa tarjoaa välineitä myös siihen, miten yrityksen strategianarratiivit liittyvät toisiinsa ja miten noissa narratiiveissa toistuvat Arabian vahvuudet. Tehtäessä strategisen puheen pohjalta tulkintoja on syytä muistaa, että yrityksen heikkoudet eivät ole välttämättä mukana aineistossa tai ne esitetään luovuuden lähteenä tai ei-toivottuna tilana – vastavoimana tavoitellulle strategialle. Tätä taustaa vasten eksploratiivinen tulkinta osana polkuluovuutta asettuu myös kriittiseen tarkasteluun[878]: innovatiivisuus ja ”uusien” polkujen hakeminen painottuu strategisessa ajattelussa, kun yritys pyrkii menestykseen ja jatkuvuuteen.

KAKSIKÄTISYYDEN TULKINNAT ARABIAN STRATEGIAPUHEESTA

Tuottavuusstrategian kaksikätisyyden tulkinta kohdistuu seuraaviin teemoihin: laadun käsitteellinen ja toiminnallinen ymmärrys, muotoilujohtaminen, brändimielikuvat, tiimityöskentely ja tuotteistaminen, tuotevalikoima sekä kotimainen ja pohjoismainen yhteistyö. Laatutyön muuttuminen ilmentää eksploratiivista kehitystä laadun ymmärtämisessä ja siihen liittyvissä toimenpiteissä kuten palkitseminen ja mittaaminen. Laadun käsitteellisen ymmärtämisen laajentuminen teknisestä laadusta suunnittelu- ja esteettiseen kokonaislaatuun kuvaa eksploratiivista strategista siirtymää muotoilujohtamisen vahvistumiseen. Vaikka Arabia vähitellen uudisti tuotantokoneistoaan ja kehitti valmistusmenetelmiään, laatutason kohoamista rajoitti vanhentunut tuotantokoneisto ja osin siitä johtuvat, polkuriippuvat työskentelytavat, joita pyrittiin ratkomaan strategisella laatutyöllä.

[874] Mordhorst, M & Schwarzkopf (2017).
[875] Dumas & Mintzberg (1989); Gorb (1990).
[876] Vahlne & Jonsson (2017).
[877] Vrt. Beverland, Wilner & Micheli (2015).
[878] Myös Popp & Fellman (2017).

Tuotteen esteettisyyteen liittyvä laatu sitoutuu myös muuttuvaan kuluttajuuteen. Kuluttajamarkkinoilla toimivana yrityksenä laadun rinnalla oli tärkeänä tekijänä mielikuvien luominen, jossa tapahtui tutkimusperiodin aikana strateginen siirtymä tavaramerkkipolitiikasta brändinhallintaan. Mielikuvien hallinta oli kuitenkin ambidekseterisestä näkökulmasta häilyvää. Osittain emoyhtiön toiveesta koko Wärtsilän kulutustavararyhmälle haettiin yhteistä linjaa ottamalla käyttöön yhteinen tavaramerkki, Arabia. Tästä luovuttiin kuitenkin nopeasti, koska Arabian ja Nuutajärven lasin omat brändit olivat kuluttajien mielikuvissa erilliset ja pikemminkin niiden hyödyntäminen uudelleen itsenäisinä heijastaa eksploitatiivisesti pyrkimystä kilpailuaseman vahvistamiseen. Tästä huolimatta parin vuoden itsenäisten brändien käytön jälkeen Arabia ja Nuutajärven lasi palasivat yhteisen brändin alle.

Eksploratiivisesti oli kuitenkin tärkeää, että kulutustavararyhmän sisällä käynnistettiin tuotantolaitosten rajat ylittäviä tiimiyttämisen ja yhteistyön hankkeita, vaikka niillä ei aina saavutettukaan asetettuja strategisia tavoitteita. Vaikka tuotteistamisen ja valikoimapolitiikan kautta pyrittiin toimimaan eksploitatiivisesti yhdistämällä olemassa oleva valikoima uusiin tuotteisiin ja tuoteryhmiin, kuluttajamarkkinoiden hallinnan ulkoinen toimintaympäristö, esimerkiksi jakelu ja kulutuskysynnän rakenne, oli nopeassa muutoksessa. Muutokseen vastattiin syventämällä kuluttaja- ja asiakasymmärrystä tutkimuksen, uusien tuotteiden, kuluttajaprofiilien hahmottamisen ja jakelukanavien kehittämisen kautta. Eksploratiivisesta kokeilevuudesta on hyvä esimerkki yksilöllisyyttä ja muotoilua arvostavalle kuluttajaryhmälle suunnattu Pro Arte -tuotesarja.

Kotimarkkinaymmärryksen laajentaminen Ruotsiin, jossa Rörstrandin ostamisen jälkeen vuonna 1984 oli ratkaistavana monia strategisia kysymyksiä, on hyvä esimerkki eksploitatiivisuuden ja eksploratiivisuuden samanaikaisuudesta. Eksploratiivisesti se toi mahdollisuuden avata uusia markkinoita ja laajentaa kansainvälistymistä uusilla kotimarkkinoilla, ehkä jopa uusien kotimarkkinoiden kautta. Eksploitatiivisesti Arabia saattoi hyödyntää tuntemustaan vanhan kilpailijansa hyvistä toimintatavoista ja valikoimasta. Näitä yksittäisiä kehittämishankkeita tuettiin Wärtsilän toimesta organisaatiorakennetta selkiyttämällä ja luomalla Designor-divisioona, jonka sisällä yhteistyötä voitiin kehittää ”puolueettomasti”.

Kansainvälistymisessä strategisen päätöksenteon ydin kulki hidasta polkua, jossa keinot vaihtelivat sen mukaan, missä vaiheessa kansainvälistymisen prosessia kulloinenkin markkina oli. Radikaalimpia avauksia toteutettiin vain vähän. Yleisessä kansainvälistymisen toimintaympäristössä muutos oli kuitenkin selvä, kun siirryttiin suljetusta tai vähintäänkin hyvin rajoitetusta kansantaloudesta 1960-luvulta lähtien kilpailulliseen kansainvälistymiseen. Tutkimuksessa kansainvälistymiselle määrittyy kaksi suuntaa: kasvun hakeminen Suomen rajojen ulkopuolelta viennin kasvattamisen ja liiketoiminnan laajenemisen kautta sekä toisaalta tuottavuuden parantamisen hakeminen viemällä tuotantoa alemman kustannustason maihin tai tuottamalla tavaroita viennin kohdemaissa. Tärkeimpänä strategisen kansainvälistymisen muotona

voidaan kuitenkin pitää etenemistä yrityskauppojen kautta, mikä kertoo omistamisen vahvasta roolista kansainvälistymisstrategisesta näkökulmasta. Ostamalla laajentuminen muutti kuitenkin muotoaan siinä, että erityisesti Ruotsin asema vientimarkkinoilla muuttui myös suunnittelutasolla kotimarkkinaksi. Huomionarvoista on kuitenkin, että vientiä määrittänyt eksploratiivinen kotimarkkinanäkökulma omaksuttiin osaksi strategiaa jo siinä vaiheessa, jossa Wärtsilä ei ollut vielä hankkinut Rörstrandia omistukseensa. Rörstrand-kaupan jälkeen keskustelu Arabian roolista kotimarkkinoillaan Ruotsissa pikemminkin vaikeutui, koska Rörstrand liittyi vahvasti Ruotsin sisäiseen teollisuuspoliittiseen keskusteluun ruotsalaisen posliiniteollisuuden tulevaisuudesta.

Keskustelu Rörstrandin tulevaisuudesta ja toisaalta Arabian toiminnasta Ruotsin markkinoilla jatkui myös sen jälkeen, kun Rörstrand siirtyi Arabian omistukseen. Teollisuuspolitiikkaan sekaantuminen ruotsalaisen posliiniteollisuuden toimialarationalisoinnin kautta ja siitä johtuen kahden organisaation osittainen päällekkäisyys (Rörstrandin oma organisaatio ja Arabian vientiorganisaatio) oli tuottavuusnäkökulmasta vaikea valinta. Rörstrand-suhteeseen liittyi kuitenkin osaamisen siirtymistä ja siirtämistä sekä organisatorista oppimista, joka näkyy esimerkiksi strategisen suunnittelun sisällöissä. Rörstrand ei missään vaiheessa ollut Wärtsilälle tuottoisa hankinta. Toisaalta on ehkä turha spekuloida sitä kontrafaktuaalista mallia, jossa yrityskauppaa ei olisi toteutettu. Vaihtoehtoinen toimialarationalisoinnin malli Ruotsissa olisi jättänyt mahdollisesti tilaa muille isommille kansainvälisille kilpailijoille tai Ruotsissa olisi voitu siirtyä elinkeinopoliittisesti ainakin väliaikaiseen ratkaisuun, jossa valtiolla olisi ollut suurempi rooli. Usein unohdetaan myös Wärtsilän Rörstrand-kauppaan liittyvä seikka, jolla saattoi olla suuri rooli kaupan toteutumisessa: Wärtsilälle kauppa sopi hyvin sen muun, samanaikaisen kansainvälistymisen kanssa. Pienen posliinitehtaan hankinta oli osoitus vastuullisesta toimijuudesta Ruotsissa, jonka pörssiin Wärtsilä oli vastikään listautunut. Kasvun hakeminen yritysostosta osoittaakin pikemmin sen, että Arabian strategia ei sittenkään ollut kovin itsenäinen ja Wärtsilä kiristi otettaan Arabiasta. Wärtsilän kokonaiskuvassa tavoiteltu eksploratiivisuus saattoikin olla vahvempaa emoyhtiön, kuin Arabian näkökulmasta.

Kun Arabian kansainvälistymisstrategiaa arvioidaan kaksikätisyyden näkökulmasta, voidaan väittää, että selvää strategista innovaatiota tai toimintatapaa ei saavutettu. Tämä ei toisaalta tarkoita sitä, että eksploratiivista narratiivia ei löytyisi kansainvälistymisstrategisesta suunnittelusta. Pikemminkin kysymys on siitä, että vaikka suuri osa strategisesta suunnittelusta sivusi jollakin tavalla kansainvälistymisen kautta saavutettavaa tuottavuuden paranemista tai kasvua, käytännön tasolla tuloksia oli vaikea saavuttaa. Toisaalta aikaisempi kaksikätisyystutkimus on osoittanut, että kilpailullisissa olosuhteissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä menestyminen ja aseman säilyttäminen edellyttävät innovaatiotoiminnassa eksploitatiivista vallitsevan

toiminnan vahvistamista ja kehittämistä, samalla kuitenkin tasapainossa eksploratiivisen innovoinnin kanssa.[879] Esimerkkeinä innovatiivisten strategisten avausten heikosta toteutumisesta toimivat kansainvälistymisen kohdalla jo usein esitelty, jatkuva Rörstrandiin liittyvä toiminta ja toisena vientimaiden maahantuonnin järjestäminen, jossa kokeiltiin niin paikallisia toimijoita, omia markkinointiyhtiöitä ja esimerkiksi välivarastointiin perustuvia malleja.

Viennin strategisessa puheessa itse tuotteet saavat yllättävän vähän sijaa. Luottamus skandinaavisuuteen ja suomalaisuuteen sekä aikaisempaan muotoilumaineeseen ylivertaisena myyntivalttina tuntuu osaltaan rajoittavan vientiin kohdistuvaa strategista eksploratiivisuutta. Luovimmat strategiapuheen sisällöt ovatkin ne, joissa avoimesti pohditaan vientimaiden makutottumuksia ja -odotuksia ja sitä, miten niihin vastataan. Tärkeä eksploratiivinen avaus tällä suunnalla oli avata keskustelua kansainvälisten muotoilijoiden käyttämisestä – sen toimintatavan tuomisesta Arabialle, jota Tapio Wirkkalan asema saksalaisen Rosenthalin posliinitehtaan muotoilijana oli toteuttanut jo kymmenien vuosien ajan.

Tutkimuksessani on keskeisenä ymmärryksenä strategisen narratiivin kyky paljastaa kaksikätisyyttä sekä kaksikätisyyden vahvuuksia ja heikkouksia. Arabian kaksikätisyys rakentuu suuren teollisen yrityksen toimintalogiikkaan, jossa eksploratiivisuus yhdistyy niin kotimarkkinoiden strategiseen ymmärrykseen kuin globaalin tason kansainvälistymisstrategiseen ajatteluun. Teollisten tuotantoprosessien kehittäminen tuottavuuden parantamiseksi edellyttää kykyä kehittää ja säädellä koko tuotantokapasiteettia myös vientimarkkinoiden osalta. Näin kansainvälisyys on läsnä lähes kaikessa toiminnassa.

Sekä kansainvälinen että kotimainen kilpailukyky ja kannattavuus nousevat keskeisiksi tuottavuusstrategisessa kaksikätisyydessä, jossa suurtuotannon mittakaavaan liittyvien innovaatioiden rooli oli tärkeää. Näistä tärkeimpinä voi pitää laadun ymmärtämisen kehittymistä ja laadun parantamiseen liittyviä eksploitatiivisia ja eksploratiivisia innovaatioita. Arabian eksploitatiivisille strategisille avauksille oli myös ominaista hakea olemassa olleelle tuotevalikoimalle uusia markkinoita ja uusia konteksteja. Näissäkin hankkeissa osaamista haluttiin laajentaa innovaatioiden kautta. Tyypillinen esimerkki tämän suuntaisesta hankkeesta on Arabian *make up* -projekti, jossa esimerkiksi pyrittiin vastaamaan vahvan osaamisen kautta toimintaympäristön muutoksiin. Vaikka kaksikätiset hankkeet eivät aina toteutuneet tai ne eivät parantaneet tuottavuutta, niissä tehdyillä kokeiluilla voitiin tukea myöhempiä innovaatioita. Eksploitatiivisessa strategisessa suunnittelussa hyödynnettiin myös Arabian polkuriippuva tuoteosaaminen ja yrityksen pitkää historia kulutustavaramarkkinoilta. Kuluttajuuden murros alkoi kuitenkin erityisesti 1980-luvulla vaikuttaa myös kaupan ja muiden jakelukanavien

[879] Esim. Chang, Yi-Ying, Hughes, Mathew & Hotho, Sabine (2011) Internal and external antecedents of SMEs' innovation ambidexterity outcomes. *Management Decision*, 49 (10) 1660, 1662, 1671; Kauppila (2010).

uudenlaiseen ymmärrykseen strategisessa suunnittelussa. Pitäytyminen vanhoissa toimintatavoissa oli mahdotonta, mikä johti eksploratiivisiin suunnitelmiin kuluttajamarkkinoiden toimintatapojen muuttamisesta. Asiakasymmärrystä alettiin aikaisempaa vahvemmin rakentaa kuluttajan kautta – puhuttelemaan suoraan loppukäyttäjää. Myös jakeluteiden laajentaminen keskusliikkeiden ja vähittäiskaupan ulkopuolelle avasi innovatiivisia suunnitelmia, jotka eivät tosin pääosin toteutuneet.

Arabian tuotteisiin liittyvät ja liitetyt mielikuvat voidaan myös nähdä pitkän aikavälin tuotteistamisen ketjuna, jossa eksploratiivista innovatiivisuutta haettiin esimerkiksi tavaramerkeistä, muotoilijoista, materiaaleista ja jopa kansainvälistymisestä. Eksploratiivisuutta vahvistavana suuntana strategiassa oli tapa, jolla 1980-luvun aikana alettiin nähdä Arabiaan liittyvän brändipääoman arvo. Tämä oivallus näyttää avanneen liiketoimintamallia innovatiivisuudelle, mikä korostui erityisesti kansainvälistymiseen ja vientimarkkinoiden kasvuhakuisuuteen liittyvässä strategiapuheessa.

Arabian strategiassa korostuu liiketoimintamallin uudistaminen polkuriippuvasti kasvuun tähtäävän omistajuus- ja hallintastrategisen eksploratiivisuuden kautta. Suurena kansallisena ja kansainvälisenä toimijana liiketoimintamallin innovointi näyttäytyy erityisesti siinä kehityksessä, jolla Arabia ja Wärtsilä sen omistajana osallistuivat toimialajärjestelyihin niin Suomessa kuin Ruotsissakin. Tuossa ketjussa eksploitatiivisuuden rinnalla eksploratiivisuus näkyy rohkeutena ja aloitteellisuutena sellaisen strategian kehittämisessä, jossa lyhyen aikavälin tavoitteiden annetaan jopa tietoisesti olla osittain kasvua rajoittavia kuten Rörstrandin ostaminen. Tämänkaltainen strategia osoittaa ”uuden” polun hakemista ja rakentamista – polkuluovuutta – mikä voi johtaa uudelle kasvu-uralle tai osittaiseen epäonnistumiseen, kuten ehkä Rörstrandin ostaminen. Luovuuden ulottuvuus toi kuitenkin mukanaan osaamista ja oppimista.

Oy Arabia Ab:n kaksikätisyys näyttäytyy strategian rakentamisen ja strategisen liikkeenjohdon työkaluna ja tuloksena.[880] Arabian yhteydessä – luonne muotoiluyrityksenä – kansainvälistyminen ja kasvuhakuinen laajentuminen edellyttivät jatkuvaa pyrkimystä innovatiivisuuteen. Tämä uutta luova strateginen aspekti on puolestaan riippuvainen olevan osaamisen, polkuriippuvan ja hitaasti teknologista kapasiteettia uudistavan investointiohjelman sekä toimialan yleisen kireän kansainvälisen kilpailutilanteen asettamista rajoitteista.

Oy Arabia Ab:n ambideksterisinä kyvykkyyksinä, joilla pyrittiin menestykseen, tutkimusjaksolla ovat irrottautuminen mekanistisen rationalisointipuheen riippuvuudesta ja siirtyminen koulutuspolun kautta vahvistamaan koko henkilöstön osaamisresursseja ja irrottautumista patruunahengestä kohti mehenkeä. Tässä menestystarinassa ei tosin välttämättä kuulu työntekijöiden ääni. Yritys pyrki kuitenkin nostamaan henkisiä ja aineellisia voimavaroja pa-

[880] Vrt. Luokkanen-Rabetino (2015) 237.

rantamalla tuotantotekniikkaa sekä voimaannuttamalla lähiesimiehet ja tiimien työntekijät ratkaisemaan laatuongelmia. Vaikka valtaa siirrettiin organisaatiossa alaspäin, palkitsemista ja kannustamista ei pidetty riittävänä.

Ambideksterisiin kyvykkyyksiin integroitui muotoiluosaaminen, mikä Arabialla ilmeni muotoilijan käyttämisenä markkinoinnissa, ei pelkästään tuotteen suunnittelussa. Muotoilujohtamisen vahvistuminen ilmeni myös brändinrakentamisena, johon liittyi yhtäältä markkinointiosaamisen laajentaminen ja monipuolistaminen (esimerkiksi yhteismarkkinointi Twiningsin kanssa) ja toisaalta kuluttajaymmärryksen syventäminen. Esteettinen kokonaislaatu tarkoitti taiteilijuuden yhdistämistä arjen käytännöllisyyteen ja laatuun – hyvän maun mielikuvaistamiseen ja demokratisointiin. Muotoilujohtaminen itsenäisti ja vahvisti tuotesuunnitteluosaamisen sekä immateriaalisten henkisten kyvykkyyksien ja osaamisen asemaa organisaatiossa. Arabialla muotoilujohtamisen aseman vahvistuminen tarkoitti prosessien kokonaishallintaa eli muotokielen, tuotevalikoiman ja tavaramerkin systemaattista valvontaa. Voidaankin sanoa, että Arabia siirtyi *muotoilulla johtamiseen* (vrt. tiedolla johtaminen, knowledge manangement) viimeistään 1980-luvun loppupuolella, joilloin muotoilujohtaminen vahvistui osaksi strategista suunnittelua myös käsitteellisesti. Myös Arabialla muotoiluosaaminen rakensi ambideksterisiä kyvykkyyksiä, kuten Santos ja kumppanit ovat esittäneet.[881] Vaikka Arabia pyrki laajentamaan muotoilulla johtamisen strategiaa, hetkittäin palattiin vanhakantaiseen tavaramerkkipoliittiseen ajatteluun, joka kavensi muotoilujohtamisen lähinnä tavaramerkin käytön visuaalisen johdonmukaisuuden valvontaan.

Viennin ja kansainvälistymisen strategiassa luottamus omiin kyvykkyyksiin näkyi kohdemaan kuluttajamaun huomioimisessa, myynti-, valmistus- ja jakelukanavien rakentamisessa eli yhteistyöverkostojen luomisessa sekä pyrkimyksessä luoda kiihdytetyn kasvun strategiaa. Kansainvälistymisessä omien myyntiyhtiöiden käyttämisessä uskottiin omiin kyvykkyyksiin ja näkyvyyteen vientimarkkinoilla eikä pyritty enää dumppaamaan kotimaista ylijäämää kansainvälisille kuluttajamarkkinoille.[882] Kansainvälistymisstrategiaan nostettiin myös mahdollisuus käyttää kohdemaiden muotoilijoita, mikä heijastaa osaamisresurssien laajentamista eksploratiivisesti.

Tutkimus kertoo tarinaa, josta voidaan tehdä tulkinta vakaasta yrityksestä, jonka taloudellinen suoriutuminen ei heijasta yksisuuntaista kehitystä vaan on sarja nousuja ja laskuja. Suurimpana ongelmana voidaan pitää Arabian ja Rörstrandin yhteistyökautta 1970-luvulla, jonka toteuttamisessa on nähtävissä monia ongelmallisia liiketoiminnallisia valintoja.[883] Edellä esitin tutkimuksen yhtenä keskeisenä tulkintana polkuluovuuden, joka muotoiluteollisuudessa

[881] Santos, Bueno, Kato & Corrêa (2018).
[882] Myös Johanson & Vahlne (2009).
[883] Vrt. Luokkanen-Rabetino (2015) 24, jossa ambideksterisyydellä viitataan yhteisen tason strategisena orientaationa, esim. voitontavoitteluna. Hän viittaa tässä yhteydessä tutkimukseen Siren, Charlotta A., Kohtamäki, Marko & Kuckertz, Andreas (2012) Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning. Escaping the exploitation trap, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6 (1), 18–41.

toimivassa yrityksessä määrittyy kaksikätisyydeksi, jossa eksploratiivisuus ja eksploitatiivisuus esiintyvät samanaikaisesti eikä kumpikaan niistä lähtökohtaisesti ole hallitseva. Voidaankin tehdä tulkinta, että polkuluovuuden keskeinen ominaisuus on eksploitatiivinen innovatiivisuus, joka tarvitsee muotoilujohtamisen kautta tuekseen vahvaa eksploratiivisuutta.

8.3 EPILOGI – ARABIAN TARINA WÄRTSILÄSSÄ PÄÄTTYY

Arabian toimitusjohtaja Harry Blomster kirjoitti eräänlaisen wärtsiläläisen Arabian muistokirjoituksen vuonna 1990, sen jälkeen, kun Hackman-konserni oli ostanut Arabian. Saviseppo-lehden pääkirjoitus oli otsikoitu *"Wärtsilän kausi päättyi – Arabia siirtyi Hackman-konserniin"*. Blomster kuvaa tutkimusjakson alun 1960-luvun tilannetta siten, että Arabia oli ratas Wärtsilän kokonaispaketissa ja että laitostuminen oli iskenyt niin emoyhtiö Wärtsilään kuin Arabiaankin. Tosin samaan aikaan Arabia oli 1970-luvun alkuun asti keraamisen alan moniosaaja, jonka laskutuksesta suuri osa tuli saniteettiposliinista. Arabian historian suurimmaksi virheeksi Blomster määrittelikin saniteettiposliinin tuotannon siirtämisen Tammisaareen, mikä johti kannattavuuden romahtamiseen ja lopulta hänen tulkintansa mukaan myös ajautumiseen yhteistyöhön Rörstrandin kanssa. Vuodesta 1976 Arabia valmisti ainoastaan kulutustavaroita. 1970-luvun loppupuolen Blomster arvioi *"vahvaksi ruiskeeksi"* Wärtsilän yhteiseen yrityskulttuuriin, mitä heijastivat esimerkiksi liiketoiminnan kehittämistä tukeneet koulutus, tavoitejohtaminen ja yhteistyö henkilöstön kanssa.[884]

Blomsterin teksti heijastaa yhtäältä irtautumisen surua ja toisaalta pelkoa tulevasta. Teksti on myös kuvaus ambideksterisestä muutoksesta yrityksen historiassa, jossa liiketoiminnan painopisteet vaihtuvat ja johtamisen rooli tuossa muutoksessa ammattimaistuu. Erityisen kiinnostavaa Blomsterin laatimassa pääkirjoituksessa on nähdä Wärtsilän rooli Arabian kannalta melko positiivisesti. Arabiaa koskevan tutkimusaineiston perusteella Wärtsilä näyttäytyy pikemminkin Arabian strategian kehittämisen suhteen tutkimusjakson alkuvaiheessa "välinpitämättömältä" vahvistaen kuitenkin otettaan 1980-luvun loppua kohti. Kuitenkin suurimman osan tutkimusperiodista Wärtsilä tarjosi Arabialle suhteellisen vapaan tilan muokata omaa toimintaansa. Siksi voidaan myös kääntäen tulkita, että kuuluminen tiukasti Wärtsilään Tor Stolpen alaisuudessa antoi tilaa innovatiiviselle strategiselle johtamiselle ja loi ilmapiirin osaamishistorian hyödyntämiseen, yrityksen vahvuuksien eksploitatiiviseen ja eksploratiiviseen käyttöön. Tällaisen tulkinnan voi tehdä varsinkin vaiheessa, jossa 1977 irrottauduttiin negatiivisesti koetusta yhteistyöjaksosta ruotsalaisten toimijoiden kanssa ja jossa yrityksen omaa toimintaa

[884] Saviseppo 3/1990, 3.

alettiin kehittää ammattimaisen strategisen johtamisen periaatteiden mukaisesti.[885] Uudenlainen strateginen ajattelu loi kasvua ja nosti Arabiaa tai ehkä oikeammin Wärtsilää johtavaksi pohjoismaiseksi toimijaksi posliiniteollisuudessa. Wärtsilän vaikutusvalta näkyy selvästi 1980-luvun puolivälissä, jolloin Wärtsilän johdolla on selvä johtajuus myös Arabiaa koskevan strategian hyväksyjänä. Ote tiukentui entisestään 1980-luvun lopulla, jolloin jälkeenpäin arvioiden Arabiaa valmisteltiin ”myyntikuntoon”. Kun Arabia irrotettiin selkeämmin itsenäiseksi tulosvastuulliseksi yksiköksi, voidaan kääntäen ajatella, että sen vapausaste rajoittui entisestään ja sen liiketoiminnallinen malli muuttui yhtäkkiä Wärtsilän tuloksenteon välineeksi.

Arabian rakentaminen ”myyntikuntoon” liittyi laajempaan kansainvälisen kilpailutilanteen lisäksi vahvasti kuluttajamarkkinoiden – niin itse kulutuksen kuin esimerkiksi kaupan jakelurakenteen – muuttumiseen. Blomsterin vuonna 1984 Markkinointitutkimuspäivillä pitämä puhe kertoo muutoksesta Arabian kuluttajakuvassa jopa julkisuudessa tuotetun avoimuuspuheen kautta. Blomsterin puhe kokoaa myös yhteen strategian suuntaviivat siinä vaiheessa, jolloin Wärtsilän koko kuluttajatuotesektorille rakennettiin uutta strategista suuntaa. Tuossa strategian suunnassa kuului entistä vahvemmin kertomus kansainvälistymisen strategiasta, tuotevalikoimasta, sopeutumisesta vähittäiskaupan rakennemuutokseen, muotoilijan roolin monimuotoistumisesta tuotekehittäjänä sekä kuluttajaymmärryksen muuttuminen ja tuohon muutokseen vastaaminen. Muutoksen kuvaus alkaa puheessa historiakatsauksella, jossa *Finnish Design* liitetään Arabian luomaksi käsitteeksi 1930-luvulla. Sodanjälkeisen ajan tuoteinnovaatioksi nostettiin syystäkin Kaj Franckin luoma Kilta-astiasto. Matka 1980-luvulle oli kuitenkin ollut pitkä. Blomster kuvasi yleistä käsitystä muutoksesta ja haasteista sanoin: ”*Suomalainen muotoilu on menettänyt hohtonsa, näin sanotaan*.” Puheen provosoiva tyyli jatkuu ajatuksella, että mikäli kuluttaja saisi päättää kalliin suomalaisen ja edullisemman tuontituotteen välillä, hänen toiveenaan voisi olla, että suomalaista muotoiluteollisuutta ei enää olisi. Miten kuluttajan odotuksiin sitten kyettäisiin vastaamaan? Puheessa nostetaan strategian keskiöön tuotekehityksen suuntaamista laatuun, joka jakautuu tekniseen laatuun, viimeistelyyn, käytettävyyteen ja esteettisyyteen. Toisena strategian keskiöön nostetaan muotoiluviennin identiteetin kohdistaminen sopeutettuun suomalaisuuteen, jossa kilpailukykyä tavoitellaan markkina-alueittaisella sopeuttamisella ja uutuustuotteiden universaalimmalla yleispätevyydellä. Tällainen sopeuttaminen voisi tyydyttää myös kotimaisen kuluttajan tarpeet.[886] Puheen ohjelmallisuuden vaikutus tuntuukin ohjanneen sitä kehitystä, jolla muotoiluteollisuuden toimialarationalisointiin 1980-luvun lopulla Arabiassa valmistauduttiin.

[885] Pohjoismaisen posliiniperheen sisäisestä kamppailusta tai pikemminkin roolien muutoksesta kertoo se, miten Arabian tehtaanjohtaja Harry Blomster kuvasi Arabian ja Rörstrandin yhdistymistä vuonna 1983: ”*Arabian 110-vuotisjuhlaan ei sopisi paremmin, kuin että perhe – äiti ja tytär – on taas yhdessä. Toivon, että tämä numero* [ruotsiksi käännetty Saviseppo 4/1983] *kertoo äidillemme riittävän monipuolisesti, että tytär voi hyvin*.” (Saviseppo 4/1983, 3.)

[886] AA, 1984–86, HB, Orig., XV Markkinointitutkimuspäivä 3.5.1984, Harry Blomster: Saako kuluttaja päättää, 27.4.1984.

Vahvasti strategiapuheeseen nousseessa kaupan rakennemuutoksessa tarjoustuotteiden asema oli noussut kilpailun ytimeen, mikä näkyi valikoimien supistumisena tai ainakin jatkuvana tavoitteena niiden supistamiseen. Blomster kuvasi muutoksen hallinnan vaikeutta: ”*Tie kuluttajan sydämeen käy kaupan kautta. Jollei kaupan ruoansulatus toimi, ei myöskään kuluttaja sydäntä voida valloittaa*.” Pitkän tähtäimen strategisen suunnittelun näkökulmasta uudenlainen kaupan rakenne oli ilman oman toimintatavan muuttamista mahdotonta. Kuluttajan ja kaupan alan tyydyttämisessä tuotekehityksen on kyettävä ennakoimaan tarvemaailmaa: joillakin osa-alueilla, kuten lahja- ja koristetuotteissa, lyhytikäisten, muodinmukaisten tuotteiden on strategisesti hyödyllistä. Muilla sektoreilla kausivaihteluiden ja muotisesonkien huomioiminen ei ole yhtä toivottavaa. Puheessaan Blomster liitti kyvyn reagoida kulutuksen muutokseen osaksi muotoilijan, suunnittelijan tai taiteilijan[887] ammattitaitoa: huomispäivän tarpeisiin vastaaminen edellytti monipuolista osaamista. Yrityksen luovan resurssin – kuten Blomster kuvasi muotoilijaa – pitää olla luova visionääri, ei jarrumiehenä toimiva arkipäivän teknokraatti.[888] Erityisesti kaupan rakennemuutos sai 1980-luvun loppupuolella myös Arabian muuttamaan toimintaansa siten, että varastoja pienennettiin ja tuotteiden logistiikka virtaviivaistui. Strateginen muutos lähti siis monissa kohdissa liikkeelle ulkoisen ympäristön muutoksesta, johon yritys pystyi ainoastaan reagoimaan tai ilman muutoksen hyväksymistä jäämään ei-toivottuun tilanteeseen. Ambidekserisesti oltiin kuitenkin siirtymässä strategiaan, jossa lyhytjännitteisemmän kulutuksen tarpeet nousivat kestokulutuksen rinnalle. Myös muotoilijan ammattitaitoon ja osaamiseen liittyi uudenlaista, muotoilun ulkopuolelle kuuluvaa osaamista, mikä toisaalta liittyi jo muotoilijakoulutukseen.

Muutoksen hallinnassa värikkäillä kielikuvilla oli käyttöä monissa tilanteissa. Arabian itsenäistyminen 1980-luvun lopulla tarkoitti liiketoiminnan kiristymistä ja myös riskien kasvamista. Nousukauden huipulla suurin vaikeus ei kuitenkaan ollut menekki vaan osaavan työvoiman saatavuus. Toimitusjohtaja Blomster oli taitava käyttämään kielellisiä ilmaisuja heijastamaan Arabian taloudellisen tilanteen käänteitä. Vuonna 1988 hän kirjoitti: ”*… esimerkit osoittavat mielestäni selviä ongelmia sisäisessä toiminnassamme. Wärtsilän kieltä käyttäen voisi todeta, että laivamme kääntyy hitaasti, emmekä pysy kaikissa käänteissä mukana. Muutoksien toteuttaminen vie suhteettoman pitkän ajan, toteutuksen jälkeen osataan sitten jatkaa omalla painolla*.”[889] Tekstiä voi tulkita vähintäänkin kahdella tavalla. Ensimmäinen vaihtoehto on kaksikätisyyden ongelman hidas, mutta väistämätön ratkaisu, joka toteutuu

[887] Blomster esittää nämä kolme vaihtoehtoa tuotekehittäjälle, mikä osaltaan kuvaa näkökulman muutosta ja toisaalta vakiintumattomuutta.
[888] AA, 1984–86, HB, Orig., XV Markkinointitutkimuspäivä 3.5.1984, Harry Blomster: Saako kuluttaja päättää, 27.4.1984.
[889] Saviseppo 3/1988, 3, Harry Blomster: *Norsusta hiireksi*.

yhdistämällä Wärtsilän ajan ”huolettoman”[890] perinteen uudenlaiseen liiketoiminnan hitaaseen innovatiiviseen uudistamiseen. Uudistusta toteutettiin organisaation, tuotevalikoiman ja brändi-ilmeen uudistamisen kautta. Myös vientimarkkinoilla pyrittiin uudistumaan. Toinen tulkintavaihtoehto on Arabian joutuminen tuuliajolle: vaikka laiva kääntyy hitaasti, sen ohjaimissa on käänteistä huolimatta pysyttävä mukana. Muuten edessä on haveri. Molemmat tulkintavaihtoehdot ovat oikeutettuja. Itsenäisyydestään huolimatta tai juuri sen takia Arabia oli ehkä tiukemmin Wärtsilän ohjauksessa kuin koskaan aikaisemmin. Organisaatiouudistusten myötä Wärtsilä tarkkaili toimintaa lähes kaikilla hallinnon portailla, kun muista Wärtsilän yksiköistä tuotiin johtajia niin hallitukseen, johtoryhmään kuin liiketoimintoihinkin. Taloudellinen riippuvuus oli myös kasvanut entisestään, kun Oy Arabia Ab oli itsenäistyttyään joutunut velkaantumaan emoyhtiölleen. Myös tilakustannukset koettiin Arabialla uudenlaisena rasitteena, vaikka niiden olemassaolo oli tiedostettu jo aikaisemminkin tuotantotiloja vähennettäessä.

Blomsterin kuvaileva ilmaisu jatkaa ambideksterisessä tulkintakehikossa otsikkonsa *Norsusta hiireksi* mukaisesti. Menneen ajan haikailu ei enää auttanut, kun Blomster totesi: ”*… Se, mikä eilen oli vielä oikein ja hyväksyttävää, ei enää tänään riitä. Rytmin muuttuessa emme saa olla kuin kankea ja hidas norsu, vaan pikemminkin joukkue vikkeliä hiiriä, jotka notkeasti muuttavat toimintaansa tilanteen mukaan*.” Asiakkaista välittäminen oli myös entistä vahvemmin esillä toimitusjohtajan ajattelussa. Asiakaspainotteisuuden tarvetta ei tyydytetä, vaan ”*… tuotanto ei saa olla iso tuntematon möhkäle. Elefantteja ei tarvita posliinikaupassa, sen sijaan tarvitaan työryhmiä, jotka tuotannon, materiaaliohjauksen ja myynnin kattavina pitävät asiakkaamme tyytyväisinä*.”[891] Henkinen irrottautuminen suuresta Wärtsilästä oli alkanut ja myös tiedostava organisatorinen ketteryys nousee puheesta vahvasti esiin, samoin kriittisyys byrokratiaa ja organisaatiomuutosten voimaa kohtaan muutosvoimina.

Miltä sitten siirtyminen osaksi Hackman-konsernia näytti? Blomster kuvaa muutosta napanuoran katkeamisena. Hän siis käyttää inhimillistävää ja isällistävää puhetta muutoksesta. Hän kuvaa sitä, että Wärtsilä on ollut vaativa, mutta samalla tarjonnut mahdollisuuksia estämättä perusteltuja investointeja ja potkimalla pikemminkin vauhtiin kuin hissuttelemaan liiketoiminnan kehittämisessä. Arabian yhtiöittäminen oli tarjonnut mahdollisuuden johtamisen, erityisesti hallitustyöskentelyn kehittämiseen. Wärtsilään kohdistuva kiitollisuus vaihtuu varovaiseen myönteisyyteen, uuden ajan odotukseen Hackman-perheen osana. Blomster sanoo lopuksi: ”*Tässä työssä meillä on pohjalla se tietotaito, jonka olemme Wärtsilältä saaneet*.” Oman johtajuutensa kauden Blomster näkee siis myönteisenä vaiheena. Patruunaperinteen vaalimisen rinnalla myös mahdollisuus eksploratiiviselle kehittämiselle nousee toimitusjohtajan tulkinnasta yrityksen pitkän aikavälin kehityksessä.

[890] Huolettomuus viittaa aikaan, jolloin tuottavuus ja kannattavuus eivät olleet viime kädessä tärkeimmät toimintaa ohjanneet tekijät.
[891] Saviseppo 3/1988, 3, Harry Blomster: *Norsusta hiireksi*.

Myönteisyydestä huolimatta uusi omistaja merkitsi toimitusjohtajalle lähtöä Arabiasta. Hänen tilalleen Hackman Posliiniin tuli Nils Engström, josta tuli vasta vuonna 1995 yrityksen toimitusjohtaja. Hackmanin osana Designor laajeni tulevina vuosina, kun Iittala-Nuutajärvi tuli osaksi Hackmania. Arabia ja Rörstrand sulautuivat toisiinsa jo vuonna 1990.[892]

HACKMANILLE

Hackmanin konsernijohtaja Curt Lindbomin haastattelussa Arabian siirtymisestä Wärtsilältä osaksi Hackman-konsernin HOME-ryhmää kertoo tarinaa Hackmanin entisestään monipuolistuvasta liiketoiminmasta. Hackman oli hankkinut omistukseensa suuren osan pohjoismaisista toimijoista jo ennen Arabian ja Rörstrand-Gustavsbergin siirtymistä sen omistukseen. Hackmanin kasvustrategia perustui ajatukseen kilpailun kiristymisestä (reaalihintojen lasku, raaka-aine- ja palkkakustannusten nousu) ja toisaalta volyymin kasvattamisesta.[893] Suuremmalla yksiköllä on paremmat resurssit tuotekehitykseen, markkinointiin ja tuotantoon. Taustalla oli myös varautuminen avautuvan itäisen Keski-Euroopan ja Euroopan yhdentymisen kasvattamiin markkinoihin. Hackman aikoi myös tiivistää Arabian ja Rörstrand-Gustavsbergin yhteistyötä tuotekehityksessä, valmistuksessa sekä suurien markkinointiyksiköiden luomisessa Pohjoismaissa.[894]

Konsernijohtajan puheesta heijastuvat samat ongelmat, joita oli yritetty ratkaista edeltäneet 20 vuotta: pyrkimys kustannustehokkuuteen ja heikko kilpailukyky, tuotevalikoiman uudistustarpeet ja ylisuuret varastot sekä tilankäytön tehottomuus. Lindbomin haastattelun kiinnostava yksityiskohta on hänen analyysinsä Arabian aikaisemmasta omistajuudesta, kuulumisesta suureen yritykseen. Hän korostaa sitä, että Wärtsilä, kuten muutkin vastaavat suuryritykset, tunsi vastuuta Arabia päätymisestä niin sanotusti oikean omistajan käsiin. Lindbom korosti myös Arabian tuotemerkin vahvaa asemaa Suomessa ja korkealaatuista muotoilua. Vientimarkkinoiden osalta hän arveli, että Euroopassa tullaan käyttämään yhdistävää tuotemerkkiä Hackman ja sen rinnalla Arabian nimeä, koska ”*… on selvää, sillä tavaramerkistähän me maksoimmekin*.” Kaupan mukana tullut 30 prosentin vähemmistöosuus Iittala-Nuutajärvi Oy:stä kiinnosti myös Hackmania ja halu lisätä yhteistyötä sillä sektorilla enteili selvästi uusia yritysjärjestelyitä.[895] Laajemmalla tasolla Hackman tavoitteli juuri niitä strategia suuntia, joissa Arabia ja Wärtsilä oli toistuvasti epäonnistunut tai joiden toteuttamiseen ei löydetty riittävän yhteistoiminnallista tapaa luoda yhteistä näkemystä. Yhteistyön lisääminen yksiköiden välillä näytti edelleenkin yhdeltä tärkeimmältä toimintavalta.

[892] Saviseppo 3/1990, 3.
[893] Hackmanin vuonna 1990 julkaistussa 200-vuotishistoriikissa kuvaillaan, miten strategiassa on keskeistä oivaltaa pohjoismaat kotimarkkinoina. Nukari, Matti (1990) *Kestäviä Arvoja. Hackman 1790–1990*,162.
[894] Astiantuntija 3/1990, 3-4.
[895] Astiantuntija 3/1990, 3-4, lainaus s. 4.

Hackman muodosti posliiniteollisuuden yksiköistä uuden kokonaisuuden, Hackman Posliinin, jonka johtajaksi tuli Nils Engström. Ryhmään kuuluivat erillisinä tuotemerkkeinä Arabia, Rörstrand, Gustavsberg ja Hackefors. Engström kertoo: ”*Olemme ylpeitä vahvoista tavaramerkeistämme, joita tehtaamme ovat toimittaneet satojen vuosien aikana*.” Wärtsilän ajasta näkemykseen yhteistyöstä ja tehtävänjaosta oli tullut uudenlainen ote tai ainakin tuore alkuinnostus. Engströmin mukaan liiketoiminnan yhdistämisessä muodostetaan tehtaiden välille yhteinen tuotevalikoima, jossa tavaramerkit täydentävät toisiaan. Tosin kuvaa yhteisestä, uudistuvasta valikoimapolitiikasta hiukan heikensi se, kun Engström jatkoi ajatustaan korostamalla kunkin tuotemerkin omaa, kehitettävää tuoteilmettä ”*nyt ja jatkossakin*”.[896]

Engströmin haastattelun tärkein uudistuva strateginen avaus liittyy ajatukseen tehdä perinteisestä alasta moderni. Kulutuksen muutoksessa perinteinen toimiala ei tähän asti ollut kyennyt vastaamaan kilpailuun kuluttajien rahoista, jotka yhä enemmän kuluivat elektroniikkaan ja matkailuun. Keinot alan modernisoimiseen olivat kaksikätisen strategiapuheen näkökulmasta kuitenkin hieman vaatimattomia: tuotteiden arvostusta nostetaan yhteistyössä kaupan kanssa luomalla uusia yhteistyömuotoja. Siirtyminen uuteen organisaatioon toi mukanaan uuden omistajan rohkeampaa strategiapuhetta, joka oli kätketty tuohon vaatimattomaan tavoitteeseen: toimialan jo vuosia odotettu ja tavoiteltu rationalisointi oli saatettu vähitellen loppuun. Arabian, Rörstrandin, Gustavsbergin, Hackeforsin, Iittala-Nuutajärven ja Hackmanin brändien tuominen yhteen tarjosi uusia mahdollisuuksia yhteiseen näkymiseen kuluttajamarkkinoilla ja muotoilijoiden toimintakentän laajentamiseen. Wärtsilän perinteen lopullinen haltuunotto tapahtui tammikuussa 1991, kun Hackman hankki omistukseensa koko Iittala-Nuutajärvi Oy:n, jonka nimeksi tuli Hackman Iittala Oy Ab.[897] Ehkä Hackman olisi uutena omistajana strategian kehittämisen suhteen wärtsiläläistä Arabiaa rohkeampi ja valmiimpi rikkomaan perinteisiä toimintatapoja.

[896] Astiantuntija 4/1990, 3.
[897] Astiantuntija 1/1991, 3.

9 LÄHTEET

ARKISTOAINEISTOT

Arabian museon arkisto (AA, nyk. sijainti Designmuseo)
1947–1966, johto, myynti
1960-luku
1975–76, Ledningsgrupp, GA
1977, johto, GA-produktutveckling
1980, GA, muistiot ym.
1982–1983, HB
1984, HB, Rörstrand, Phase 2
1984–86, HB, orig.
1987, 88, 89, 90, HB, orig.
Arabia-Rörstrand, Wärtsilä-Höganäs, 1975–78 GA
Arabian johtoryhmän pöytäkirjat 1975–76
HB, Designor 85–87, Arabia 84–88
HB, Tuotesuunnittelu
Tuotekehitys, 1980–84
Tuotesuunnittelu, 1960-l.
WKR-tiimi, Arabia
Yrityssuunnittelu 1977, GA
Yrityssuunnittelu, -78, GA, johto, yrityssuunnittelumateriaali

ELKA – Suomen elinkeinoelämän keskusarkisto (ELKA)
Oy Wärtsilä Ab, Keskushallinto, Georg Ehrnrooth, *Arabia-Rörstrand*
Oy Wärtsilä Ab, Keskushallinto, Arabia (sopimuksia eri tahojen kanssa 1980-luvulta)

Iittalan lasitehdas (IA)
Suomen lasiteollisuuden ja Keraamisen teollisuuden liiton hallituksen kertomus vuodelta 1971

Suomen lasimuseon arkisto, Riihimäki (SLA)
44 A4 Yhteistyösopimusehdotuksia Riihimäki, Iittala, Karhula 3.10.1960, 4.5.1961, Yhteistyösopimuksen täsmentämisehdotus 24.11.62
Haastattelut
Juha Honkasalo, 28.2.2006, haastattelija Kaisa Koivisto
Håkan Söderström, 4.8.1998, haastattelijoina Kaisa Koivisto ja Uta Laurén
Marjatta Pauloff, 23.2.2000, haastattelija Kaisa Koivisto

Riihimäen Lasi Oy:n toimintakertomus 1911–1966, Originaalit Ahlströmin arkistossa Noormarkussa
Suomen lasiteollisuusliitto, Suomen lasiteollisuuden työnantajaliitto
Suomen lasiteollisuusliiton hallituksen kertomus toimintavuodelta 1960
Suomen lasiteollisuusliiton hallituksen kertomus toimintavuodelta 1961

Suomen taideteollisuusyhdistyksen arkisto (STYA)
Ulkomaan toiminta, kansio 86
Ulkomaan toiminta, Hampurin, Münchenin ja Essenin näyttely 1964
Ulkomaan toiminta, Nürnbergin näyttely 1963

MUUT PAINETUT LÄHTEET

Astiantuntija. Taloustavarakaupan ja kattamisen ammattilehti, 1989: 1–1991: 1, julkaisijat Oy Arabia Ab, Hackman Housewares Oy Ab ja Iittala-Nuutajärvi Oy
Designor review, 1986: 1, Designorin julkaisu ruotsiksi, englanniksi ja saksaksi
Iittalan tehtaan tiedotuslehti, 1972: 1–1987: 4, A. Ahlströmin Iittalan tehtaan tiedotuslehti
Info: Iittala-Nuutajärvi oy:n tiedotuslehti, 1988: 3–1990: 2, Iittala-Nuutajärvi Oy:n tiedotuslehti
Lasiposti, 1971: 1–1977: 4. Riihimäen lasi oy:n tiedotuslehti
Nuutiset 1974: 1–1987: 4, Oy Wärtsilä Ab, Nuutajärven Lasi, tehdastiedote
Oy Wärtsilä Ab, Toimintakertomus 1973–1989
Pannukakku – Pannkakan, 1972: 1–1975: 1, Oy Wärtsilä Ab:n Helsingin ja Järvenpään tehdastiedote
Puhilas, 1975: 2–1982: 3, Oy Wärtsilä Ab:n Järvenpään tehdastiedote
Saviseppo 1973: 1–1990: 5, Oy Wärtsilä Ab:n WA-tuotantokomitean tiedotuslehti
Silikaatti 1969: 1–1973: 2, Oy Wärtsilä Ab:n silikaattiryhmän tiedotuslehti (Arabia, Nuutajärven Lasi, Turun posliini, Tammisaaren posliini)
Tiedotuslehti, Iittala-Nuutajärvi Oy, 1988:1–2, Iittala-Nuutajärvi Oy:n tiedotuslehti
Uutislautanen, 18.3.1976 –21.12.1989 (19.2.1976–18.3.1976 nimellä Pikaseppo), Oy Arabia Ab:n tiedote, ilmestyi aluksi noin kahden viikon välein, myöhemmin viikoittain
Wärtsilä. Tiedote wärtsiläläisille, 1972
Wärtsilä, 1/1973–7/1977, Oy Wärtsilä Ab:n sisäinen tiedotuslehti

KIRJALLISUUS

Ahola, Jussi (1983) *Teollinen muotoilu*. Espoo: Otakustantamo.
Ahtokari, Reijo (1974) *Karhulan tehtaat 100 vuotta*. Karhula: Karhula Oy.
Ahtokari, Reijo (1981) *Lasiteollisuus 1681–1981*. Helsinki: Lasikeraaminen teollisuusliintto.
Ainamo, Antti (1996) *Industrial design and business performance. A case study of design management in a Finnish fashion firm*, Acta Universitatis

oeconomicae Helsingiensis A: 112. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.

Ainamo, Antti (2005) Coevolution of individual and firm-specific competences: The imprinting conditions and globalization of the Jaakko Pöyry group, 1946–1980. *Scandinavian Economic History Review*, 53 (1), 19–43.

Airaksinen, Timo (1978) *Tutkimus kannattavuuden mittaamisesta ja komponoimisesta sovellutuksena Suomen tehdasteollisuus vuosina 1960–1975*. Teollistamisrahasto Oy B:1.

Ali-Yrkkö, Jyrki & Ylä-Anttila, Pekka (2003) Fiskars – Globalising Finnish Design and Technology, teoksessa Mannio, Pekka, Vaara, Eero & Ylä-Anttila, Pekka (toim.) *Our path abroad: Exploring post-war internationalization of Finnish corporations*. Helsinki: Taloustieto, 39–52.

Analys av den svenska porslins- och keramikindustrin. (1987) Stockholm: Statens industriverk.

Annala, Vilho (1957) *Suomen lasiteollisuuden merkkivuosi 1956: Suomen Lasiteollisuusliitto 50-vuotias, Suomen lasiteollisuus 275-vuotias*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden kirjapaino Oy.

Arabia (1987) Helsinki: Oy Wärtsilä Ab Arabia.

Arvidsson, Gösta (2007) *Gustavsberg: Porslinet, fabriken, konstnärerna*. Stockholm: Norstedts.

Aunesluoma, Juhana (2003) Managerial Capabilities, Learnind Base and Nokia's Fall and Rise in Electronics and Mobile Communication, teoksessa Mannio, Pekka, Vaara, Eero & Ylä-Anttila, Pekka (toim.) *Our path abroad: Exploring post-war internationalization of Finnish corporations*. Helsinki: Taloustieto, 347–363.

Aunesluoma, Juhana (2011) *Vapaakaupan tiellä. Suomen kauppa- ja integraatiopolitiikka maailmansodista EU-aikaan*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Autio, Jaakko (2009) Muotoilu monipuolistuu, teoksessa Vihma, Susann (toim.) *Suomalainen muotoilu. Esineistä teollisuustuotteiksi*. Porvoo: Weilin+Göös Oy, 94–127.

Autio, Jaakko (2011) Suomalaisen muotoilun ulkomaankauppa. Kulttuurivientiä talouden ehdoilla, teoksessa Hohti, Paula (toim.) *Rajaton muotoilu. Näkökulmia suomalaiseen taideteollisuuteen*. Helsinki: Avain BTJ Finland, 36–55.

Autio, Jaakko & Autio, Minna (2009) Kulutuksen ihanteet 1920–1970-lukujen sisustusoppaissa: askeettinen hedonismi ja privatisoituva ydinperhe, teoksessa *Kulutuksen liikkeet: Kuluttajatutkimuskeskuksen vuosikirja 2009*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus, 227–251.

Autio, Minna (2019) Muuttuva kulutusyhteiskunta ja sen symbolit, teoksessa Laine, Jaana, Fellman, Susanna, Hannikainen Matti & Ojala, Jari (toim.) *Vaurastumisen vuodet. Suomen taloushistoria teollistumisen jälkeen*. Helsinki: Gaudeamus, 207–226.

Autio, Minna, Autio, Jaakko & Kylkilahti, Eliisa (2018) Kohti kestävää kuluttajalähtöistä liiketoimintaa – kuluttaja tietolähteenä, toimijana ja verkoston jäsenenä. Teoksessa *Kulutus ja talous – näkökulmia yhteiskunnan muutokseen: Juhlakirja professori Visa Heinosen 60-vuotispäiväksi*. Autio, Jaakko, Autio, Minna, Kylkilahti, Eliisa & Pantzar, Mika (toim.). Taloustieteen osaston julkaisuja 70. Helsinki: Helsingin yliopisto, 25–40.

Bergström, Göran (2009) *Från svensk malmexport till utländsk etablering: Grängesbergsbolagets internationalisering 1953-1980*, Uppsala Studies in Economic History, 89. Uppsala: Uppsala Universitet.

Barner-Rasmussen, Wilhelm & Björkman, Ingmar (2003) *Pendelum Swings. The Evolution of Wärtsilä Diesel into a Global Corporation*, teoksessa Mannio, Pekka, Vaara, Eero & Ylä-Anttila, Pekka (toim.) *Our path abroad: Exploring post-war internationalization of Finnish corporations*. Helsinki: Taloustieto, 255–270

Best, Kathryn (2006) *Design management: managing design strategy, process and implementation*. Lausanne: AVA publishing SA.

Beverland, Michael B., Wilner, Sarah JS & Micheli, Pietro (2015) Reconciling the tension between consistency and relevance: Design thinking as a mechanism for brand ambidexterity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43 (5), 589–609.

Booth, Charles (2003) Does history matter in strategy? The possibilities and problems of counterfactual analysis. *Management Decision*, 41 (1), 96–104.

Booth, Charles & Rowlinson, Michael (2006) Management and organizational history: prospects. *Management & Organizational History*, 1 (1), 5–30.

Borja de Mozota, Birgitte (2006) The four powers of design: A value model in design management. *Design Management Review*, 17(2), 44–53.

Bourdieu, Pierre (1979) *La distinction: Critique socile du jugement de gout*. Paris: Les Éditions de Minuit.

Brunninge, Olof (2009) Using history in organizations: How managers make purposeful reference to history in strategy processes. *Journal of Organizational Change Management*, 22 (1), 8–26.

Böckerman, Petri (2001) Schumpeter ja ”luova tuho”. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, 97 (1), 74–82.

Chaffee, Ellen Earle (1985) Three models of Strategy, Academy of Management. *The Academy of Management Review*, 10 (1), 89–98.

Chandler, Alfred D (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Enterprise*. Cambridge, Mass.: MIT Press.

Chandler, Alfred D. (1977) *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Mass. & London: Harvard University Press.

Chandler, Alfred D. (1990) *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge (Mass.): The Belknap Press of Harvard University Press.

Chandler, Alfred D. (2009) *Shaping the industrial century: the remarkable story of the evolution of the modern chemical and pharmaceutical industries*, Harvard Studies in Business History 46. Cambridge, MA: Harvard University Press

Chandler, Alfred D., Hikino, Takashi & von Nordenflycht, Andrew (2009) *Inventing the Electronic Century: The Epic Story of the Consumer Electronics and Computer Industries, With a new preface*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Chang, Yi-Ying, Hughes, Mathew & Hotho, Sabine (2011) Internal and external antecedents of SMEs' innovation ambidexterity outcomes. *Management Decision*, 49 (10), 1658–1676.

Clifford, Donald K. (1977) Thriving in a Recession. *Harvard Business Review*, 55 (4), 57–65.

Coleman, Donald (1987) The uses and abuses of business history. *Business History*, 29 (2), 141–156.

Colli, Andrea (2003) *The History of Family Business, 1850–2000*, New Studies in Economic and Social History Book 47. New York: Cambridge University Press.

Conway, Hazel (toim.) (1987) *Design history. A students handbook*. London: Routledge.

Cooper, Rachel & Press, Mike (1995) *The design agenda: a guide to successful design management*. Chichester & New York: John Wiley and Sons.

Da Silva Lopes, Teresa (2007) *Global Brands. The Evolution of Multinationals in Alcoholic Beverages*. New York: Cambridge University Press.

Da Silva Lopes, Teresa & Duguid, Paul (2010) Introduction: Brands and Competitiveness, teoksessa da Silva Lopes, Teresa & Duguid, Paul (toim.) Trademarks, Brands and Competitiveness, Routledge International Studies in Business History. New York: Routledge, 17–24.

Dahlström, Malin (2015) Konkurrens, samarbete och koncentration. Kalkstens-och cementindustrin i Sverige 1876–1982, Gothenburg studies in economic history 16. Göteborg: University of Gothenburg.

Dahmén, Erik (1950) *Svensk industriell företagsverksamhet. Kausalanalys av den industriella utvecklingen 1919–1939*. Stockholm: Industriens utredningsinstitut.

David, Paul A. (1985) Clio and the Economics of QWERTY. *The American economic review*, 75 (2), 332–337.

Davies, Kevin (2002) 'A geographical notion turned into an artistic reality' Promoting Finland and Selling Finnish Design in Post-war Britain c. 1953–1965. *Journal of Design History*, 15 (2), 101–116.

De Jong, Abe, Higgins, David Michael & van Driel, Hugo (2015) Towards a new business history? *Business History*, 57 (1), 5–29.

Decker, Stephanie, Kipping, Matthias & Wadhwani, R. Daniel (2015) New business histories! Plurality in business history research methods. *Business History*, 57 (1), 30–40.

Duguid, Paul (2003) Developing the Brand: The Case of Alcohol, 1800–1880, *Enterprise & Society*, 4 (3), 405–441.

Dumas, Angela & Mintzberg, Henry (1989) Managing design designing management. *Design Management Journal* (Former Series), 1 (1), 37–43.

Duncan, Robert B. (1976) The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation, teoksessa Kilman, Ralph H., Pondy, Louis & Slevin, Dennis P. (toim.) *The Management of Organizational Design, vol. 1*. New York: North Holland, 167–188.

Ekholm, Laura & Hjerppe, Riitta (2019) Ulkomaiset yritykset Suomessa – toiveet ja pelot, teoksessa Koponen, Juhani & Saaritsa, Sakari (toim.) *Nälkämaasta hyvinvointivaltioksi: Suomi kehityksen kiinniottajana*. Helsinki: Gaudeamus, 237–254.

Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne (2010) Qualitative Methods in Business Research. Los Angeles, London: SAGE.

Fellman, Susanna (1996) Kirjanpitäjästä controlleriksi konttoripäälliköstä talousjohtajaksi, teoksessa Parikka, Raimo (toim.) *Suomalaisen työn historiaa korvesta konttoriin*. Helsinki: SKS, 127–163.

Fellman, Susanna (2000) *Uppkomsten av en direktörsprofession. Industriledarnas utbildning och karriär i Finland 1900–1975*, Bidrag till kännedom av Finlands natur och folk 155. Helsingfors: Finska vetenskaps-societeten.

Fellman, Susanna (2006) Utvidgad hemmamarknad eller språngbräda till Europa?, teoksessa Aunesluoma, Juhana & Fellman, Susanna (toim.) *Svenskt i Finland-finskt i Sverige 3, Från olika till jämlika. Finlands och*

Sveriges ekonomier på 1900-talet, Skrifter utgivna av Svenska litteratursällskapet i Finland 682: 3. Helsingfors, Stockholm: Svenska litteratursällskapet i Finland, Atlantis, 283–324.

Fellman, Susanna (2007) Samarbete och konkurrens. Arabia och Rörstrand under ett sekel. *Historisk Tidskrift*, 127 (2), 2–23.

Franck, Kaj (1991) *Muotoilijan tunnustuksia. Form och miljö,* toim. Räsänen, Liisa, Taideteollisen korkeakoulun julkaisusarja, B 12. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Frisk, Matleena (2019) *"Naiseni on oma itsensä": Rakennettu luonnollisuus, ruumiilliset kulutustuotteet ja nuorten sukupuolten murros 1961–1973*, Nuorisotutkimusseuran julkaisuja 213. Helsinki: Nuorisotutkimusseura.

Gabriel, Yiannis & Lang, Tim (1995) *The Unmanageable Consumer*. London: Sage.

Garud, Raghu & Karnøe, Peter (2001) Path creation as a process of mindful deviation, teoksessa Garud, Raghu & Karnøe, Peter (eds.) *Path dependence and creation*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers, 1–40.

Gibson, Cristina B., & Birkinshaw, Julian (2004) The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity, *Academy of management Journal*, 47 (2), 209–226.

Gorb, Peter (toim.) (1990) *Design Management: Papers from the London Business School*. London: Phaidon Press Ltd.

Granovetter, Mark (1985) Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91 (3), 481–510.

Grönroos, Christian, & Ikonen, Pirkko (1981) *Palvelujen markkinointi*, Ekonomia-sarja, 68. Espoo: Weilin+Göös.

Haavikko, Paavo (1984) *Wärtsilä 1834–1984. Wärtsilä-yhtiön ja siihen liitettyjen yritysten kehitysvaiheita kansainvälistyväksi monialayritykseksi*. Helsinki: Oy Wärtsilä Ab.

Hansen, Per H. (2006) Networks, narratives, and new markets.The rise and decline of Danish modern furniture design, 1930–1970, *Business History Review*, 80 (3), 449-483.

Hansen, Per H. (2010) Cobranding Product and Nation. Danish Modern Furniture and Denmark in the United States, 1940–1970, teoksessa da Silva Lopes, Teresa & Duguid, Paul (toim.) *Trademarks, Brands and Competitiveness*, Routledge International Studies in Business History. New York: Routledge, 77–101.

Hansen, Per H. (2012) Business history: a cultural and narrative approach. *Business History Review*, 86 (4), 693–717.

Hansén, Sten-Olof & Olkkonen, Rami (2002) Kasvustrategiat ja toimintaympäristö, teoksessa Kuusterä, Antti (toim.) *Suuryritys ja sen suunnanmuutos. Partekin satavuotinen historia*. Helsinki: Partek, 47–88.

Heinonen, Visa (1998) *Talonpoikainen etiikka ja kulutuksen henki. Kotitalousneuvonnasta kuluttajapolitiikkaan 1900-luvun Suomessa*, Bibliotheca Historica 57. Helsinki. Suomen historiallinen seura.

Heinonen, Visa (2007) Mainonta, brandit ja nuoret: kamppailua nuorten huomiosta kulutuskulttuurissa. *Nuorisotutkimus* 25 (3), 36–52.

Heinonen, Visa (2011) Muotoilu, kulutus ja hyvinvointiyhteiskunnan rakentaminen sotien jälkeisinä vuosikymmeninä, teoksessa Hohti, Paula (toim.) *Rajaton muotoilu. Näkökulmia suomalaiseen taideteollisuuteen*. Helsinki: Avain BTJ Finland, 151–168.

Heinonen, Visa (2013) Introduction: The Formation of the Finnish Type of Consumer Society between the East and the West, the 1950s and 1960s, teoksessa Heinonen, Visa & Peltonen, Matti (toim.) *Finnish Consumption. An Emerging Consumer Society between East and West*, Studia historica 83. Helsinki: Finnish Literature Society, 10–37.

Heinonen, Visa & Autio, Minna (2013) The Finnish Consumer Mentality and Ethos: At the Intersection between East and West, teoksessa Heinonen, Visa & Peltonen, Matti (toim.) *Finnish Consumption. An Emerging Consumer Society between East and West*, Studia historica 83. Helsinki: Finnish Literature Society, 42–85.

Heinonen, Visa & Konttinen, Hannu (2001) *Nyt uutta Suomessa! Suomalaisen mainonnan historia*. Helsinki: Mainostajien liitto.

Heinonen, Visa, Mykkänen, Juri, Pantzar, Mika & Roponen, Seppo (1996) *Suomalaisen talouspolitiikan ajattelumallit valtiovarainministerien budjettiesitelmissä 1974–1994*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Hodgkinson, Ian R., Ravishankar, M. N. & Fischer, Michelle (2017) The ambidextrous manager. What role does culture play?, *Journal of Business Strategy*, 38 (3), 3–9.

Hoffman, Kai (2019) Suomen teollisuuden yleiskehitys, teoksessa Laine, Jaana, Fellman, Susanna, Hannikainen, Matti & Ojala, Jari (toim.) *Vaurastumisen vuodet. Suomen taloushistoria teollistumisen jälkeen*, 150–175. Helsinki: Gaudeamus.

Hollins, Bill (2002). Design management education: The UK experience. *Design Management Journal* (Former Series), 13 (3), 25–29.

Holt, Douglas (2003) What Becomes an Icon Most? Big Picture, *Harvard Business Review*, 81 (3), 43–49.

Holt, Douglas (2004) *How Brands Become Icons. The Principles of Cultural Branding*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Huokuna, Tiina (2006) *Vallankumous kotona! Arkielämän visuaalinen murros 1960-luvun lopussa ja 1970-luvun alussa*. Helsinki: Yliopistopaino.

Ivanov, Gunnela (2004) *Vackrare vardagsvara – design för alla? Gregor Paulsson och Svenska Slöjdföreningen 1915–1925*, Skrifter från Institutionen för historiska studier 7. Umeå: Dept. of Historical Studies, Umeå University.

Jensen, Kristoffer (2010) Successful strategy leading to lock-in. Lessons from the Danish garment industry, 1960 to 2000. *Scandinavian Economic History Review*, 58 (3), 220–238.

Jensen, Kristoffer & Poulsen, René Taudal (2013) Changing value chain strategies of Danish clothing and fashion companies, 1970–2013, *Erhvervshistorisk Årbog*, 62 (2), 37–56.

Johanson, Jan & Vahlne, Jan-Erik (1977) The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23–32.

Johanson, Jan & Vahlne, Jan-Erik (2009) The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of International Business Studies*, 40 (9), 1411-1431.

Järvinen, Juha & Koskinen, Ilpo (2001) *Industrial Design as a Culturally Reflective Activity in Manufacturing*, Publication series of the University of Art and Design Helsinki UIAH, A 33, Sitra Reports series 15. Helsinki: University of Art and Design Helsinki.

Kalha, Harri (toim.) (1996) *Ruukuntekijästä multimediataiteilijaan. Suomalaisen keraamikon ammatillinen ja taiteellinen identiteetti 1902–1995*,

Taideteollisen korkeakoulun julkaisusarja B 49. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.

Kalha, Harri (1997) *Muotopuolen merenneidon pauloissa. Suomen taideteollisuuden kultakausi: mielikuvat, markkinointi, diskurssit*, Helsinki: SHS, Taideteollisuusmuseo.

Kalha, Harri (1998) *Toini Muona 1904–1987*. Helsinki: Kustannus. Förlag W. Hagelstam.

Kalha, Harri (2000) Kaj Franck & Kilta. Gendering the (Aest)Ethics of Modernism, *Scandinavian Journal of Design History*, 10, 29–45.

Kalha, Harri (2002) Myths and Mysteries of Finnish Design. Reading ”Wirkkala” and the National Nature Paradigm, *Scandinavian Journal of Design History*, 12, 24–47.

Kalha, Harri (2004) ”The Miracle of Milan”. Finland at the 1951 Triennial, *Scandinavian Journal of Design History*, 14, 60–71.

Kauppila, Olli-Pekka (2010) Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships. *Strategic organization*, 8 (4), 283–312.

Kettunen, Pauli (1994) *Suojelu, suoritus, subjekti. Työsuojelu teollistuvan Suomen yhteiskunnallisissa ajattelu- ja toimintatavoissa*, Historiallisia Tutkimuksia 189. Helsinki: SHS.

Keulen, Sjoerd & Kroeze, Ronald (2012) Understanding management gurus and historical narratives: The benefits of a historic turn in management and organization studies, *Management & Organizational History*, 7 (2), 171–189.

Kilpiö, Kaarina (2005) *Kulutuksen sävel. Suomalaisen mainoselokuvan musiikki 1950-luvulta 1970-luvulle*. Helsinki: Like.

Klemola, Marketta (toim.) (1981) *Juodaan kunnes Iittala näkyy. Iittalan lasitehtaan juomalasit 1881–1981*. Hämeenlinna: Arvi A. Karisto Oy, Iittalan lasitehdas.

Koivisto, Kaisa (1989) Parrunpätkistä kevytpulloihin, teoksessa *100 vuotta Karhulan lasia*, Lasitutkimuksia – Glassresearch V. Riihimäki: Suomen lasimuseo, 4–24.

Koivisto, Kaisa (1993) Maailma löytää lasikylän, teoksessa Poutasuo, Tuula (toim.) *Nuutajärvi. 200 vuotta suomalaista lasia*. Helsinki: Hackman, 30–47.

Koivisto, Kaisa (1996) Beautiful glass for everyone, *Scandinavian Journal of Design History*, 6, 82–84.

Koivisto, Kaisa (1998) National and International Aspects of Finnish Glass, teoksessa Aav, Marianne & Strizler-Levine, Nina (toim.) *Finnish Modern Design. Utopian Ideals and Everyday Realities 1930–97*. New Haven: Yale University Press, 129–157.

Koivisto, Kaisa (2001) *Kolme tarinaa lasista. Suomalainen lasimuotoilu 1946–1957*, Lasitutkimuksia 13. Riihimäki: Suomen lasimuseo.

Koivisto, Kaisa (2002) Designers, Glass Makers and Rationalisation, *Scandinavian Journal of Design History*, 12, 80–91.

Koivuniemi, Kristiina (2004) Sarvis Oy – Muovin tekijä, teoksessa Palo-oja, Ritva (toim.) *Sarvis. Muovia vuodesta 1921*. Tampere: Emil Aaltosen säätiön teollisen kulttuurin tutkimusrahasto.

Kortti, Jukka (2003) Modernisaatiomurroksen kaupalliset merkit. 60-luvun suomalainen televisiomainonta, Bibliotheca historica, 80. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Korvenmaa, Pekka (1999) Kotimaasta maailmalle: Taideteollisuus, tuotanto ja kansainvälisyys 1950- ja 1960-luvuilla, teoksessa Stenros, Anne (toim.) *Visioita: Moderni suomalainen muotoilu*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava, 52–57.

Korvenmaa, Pekka (2001) Rhetoric and Action. Design Policies in Finland at the Beginning of the third Millennia. *Scandinavian Journal of Design*, 11, 7–15.

Korvenmaa, Pekka (2009) *Taide & teollisuus. Johdatus suomalaisen muotoilun historiaan*, Taideteollisen korkeakoulun julkaisusarja B: 88. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.

Kreiser, Patrick M., Ojala, Jari, Lamberg, Juha-Antti & Melander, Anders (2006) A historical investigation of the strategic process within family firms, *Journal of Management History*, 12 (1), 100–114.

Kruskopf, Erik (1989) *Suomalainen taideteollisuus. Suomalaisen muotoilun vaiheita*. Porvoo: Werner Söderström.

Kumela, Marjut (1985) Läpi näkyy ja lämpimän pitää. Ikkunalasin valmistuksesta Nuutajärvellä 1850–1919, teoksessa Matikainen, Heikki (toim.) *Lasitutkimuksia II*. Riihimäki: Suomen lasimuseo, 5–32.

Kumela, Marjut (1987) Arabian posliinitehdas, teoksessa *Arabia*. Helsinki: Oy Wärtsilä Ab Arabia, 4–17.

Kumela, Marjut (1987) Koriste-esineitä, teoksessa *Arabia*. Helsinki: Oy Wärtsilä Ab Arabia, 100–136.

Kumela, Marjut (2009) Arabian astiamuotoilun historiaa 1874–1948, teoksessa *Arabia: Keramiikka. Taide. Teollisuus*. Helsinki: Designmuseo, 42–75.

Kuusela, Markku (2005) *Kruunun tekijät. Helsingin Posliinityöntekijäin ammattiosaston historiaa vuosilta 1945–2005*. Helsinki: Helsingin posliinityöntekijäin ammattiosasto numero 407 ry.

Kuusi, Hanna (2004) *Viinistä vapautta. Alkoholi, hallinta ja identiteetti 1960-luvun Suomessa*, Bibliotheca historica, 82. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Kuusterä, Antti (toim.) (2002) *Suuryritys ja sen muodonmuutos. Partekin satavuotinen historia*. Helsinki: Partek.

Lamberg, Juha-Antti (2005) Strategic Action and Path Dependence. Profiles and Archetypes of Competitive Behaviour in a Global Industry, Helsinki University of Technology, Laboratory of Industrial Management, Report 2005/2. Espoo: Helsinki University of Technology.

Lamberg, Juha-Antti, Näsi, Juha, Ojala, Jari & Sajasalo, Pasi (toim.) (2006) *The evolution of competitive strategies in global forestry industries. Comparative perspectives*, World Forests, volume IV. Netherlands: Springer.

Lamberg, Juha-Antti & Ojala Jari (2001) Samankaltaisia – mutta erilaisia. Metsäyhtiöiden ajallinen pitkittäisvertailu, teoksessa Näsi, Juha, Lamberg, Juha-Antti, Ojala, Jari, & Sajasalo, Pasi, *Metsäteollisuusyritysten strategiset kehityspolut*, 133–151.

Lamberg, Juha-Antti & Ojala Jari (2006) Evolution of competitive strategies in global forestry industries: Introduction, teoksessa Lamberg, Juha-Antti, Näsi, Juha, Ojala, Jari & Sajasalo, Pasi (toim.) *The evolution of competitive strategies in global forestry industries. Comparative perspectives*, World Forests, volume IV. Netherlands: Springer, 1–29.

Lamberg, Juha-Antti, Ojala, Jari & Peltoniemi, Mirva (2018) Thinking about industry decline: A qualitative meta-analysis and future research directions. *Business History*, 60 (2), 127–156.

Lasiteollisuustoimikunnan mietintö (1978), Komiteanmietintö 1978:12. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö.

Laurén, Uta (2007) *Tapio Wirkkala für Rosenthal. Was die Funktion fordert, die Produktion verlangt und der Markt wünscht*, Schriftenreihe des Finnland-Instituts in Deutschland, Band 8. Berlin: Finnland-Institut in Deutschland, Berliner Wissenschafts-Verlag.

Laurén, Uta (toim.) (2009) *Gunnel Nyman. Beauty captured in glass. Lasiin vangittu kauneus*. Riihimäki: Suomen lasimuseo.

Lees-Maffei, Grace (2009) The production–consumption–mediation paradigm, *Journal of Design History*, 22 (4), 351–376.

Leppänen, Helena (1996) Kyllikki Salmenhaaran aika 1963–1981, teoksessa Kalha, Harri (toim.) *Ruukuntekijästä multimediataiteilijaan. Suomalaisen keraamikon ammatillinen ja taiteellinen identiteetti 1902–1995*, Taideteollisen korkeakoulun julkaisusarja B 49. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.

Lindh, Richard (1964) Tuotesuunnittelu on muuttanut uusiin tiloihin, *Keramiikka ja lasi* 1964: 3.

Lindström, Maarit & Pajarinen, Mika (2006) *The use of design in Finnish manufacturing firms*, ETLA Discussion Papers 1017. Helsinki: ETLA.

Linneman, Robert E. & Kennell, John D. (1977*)* Shirt-sleeve approach to long-range plans. *Harvard Business Review,* 55 (2), 141–150.

Lipartito, Kenneth (1995) Culture and the practice of business history, *Business and economic history*, 24 (2), 1–41.

Lis, Andrzej, Józefowicz, Barbara, Tomanek, Mateusz, & Gulak-Lipka, Patrycja (2018) The Concept of the Ambidextrous Organization: Systematic Literature Review, *International Journal of Contemporary Management*, 17 (1), 77–97.

Luokkanen-Rabetino, Karita (2015) *Eksploitaatio ja eksploraatio tuotemarkkinastrategian sopeuttamisen välineinä. Analyysi neljän eteläpohjalaisen huonekaluvalmistajan selviytymisestä muuttuvassa liiketoimintaympäristössä pitkällä aikavälillä*, Acta Wasaensia 338, Liiketaloustiede 138. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Lury, Celia (2004) *Brands: The logos of the global economy*. London: Routledge.

Maitte, Corine (2009) Labels, Brands, and Market Integration in the Modern Era, *Business and Economic History On-Line* 7, 1–16.

Mannio, Pekka, Vaara, Eero & Ylä-Anttila, Pekka (2003) Introduction, teoksessa Mannio, Pekka, Vaara, Eero & Ylä-Anttila, Pekka (toim.) *Our path abroad: Exploring post-war internationalization of Finnish corporations*. Helsinki: Taloustieto, 9–24.

March, James G. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2 (1), 71–87.

Matilainen, Riitta (2017) *Production and consumption of recreational gambling in twentieth-century Finland*, Valtiotieteellisen tiedekunnan julkaisuja, 63. Helsinki: University of Helsinki.

Matiskainen, Heikki (1994) *Suomalaisen lasin historia Suomen Lasimuseossa*. Riihimäki: Riihimäen kaupunki.

Maunula, Leena (1992) ”Räjäyttäkää astiastot”, teoksessa *Kaj Franck – muotoilija, formgivare, designer*. Helsinki: WSOY, 39–51.

Mintzberg, Henry (1977) Strategy formulation as a historical process. *International Studies of Management & Organization*, 7 (2), 28–40.

Mintzberg, Henry (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York, London: Prentice Hall.

Moisander Johanna & Valtonen, Anu (2006) *Qualitative Marketing Research: A Cultural Approach*. London: Sage Publications.

Mordhorst, Mads & Schwarzkopf, Stefan (2017). Theorising narrative in business history, *Business History*, 59 (8), 1155–1175.

Myllyniemi, Tuija & Solttila, Heikki (1984) *Rationalisointi-investoinnit ja teollisuuden kilpailukyky*, Teollistamisrahasto B: 4. Helsinki: Teollistamisrahasto.

Mäkelä, Klaus (1985) Kulttuurisen muuntelun yhteisöllinen rakenne Suomessa, *Sosiologia*, 22:4, 247–260.

Møller, Søren Friis (2017) Histories of leadership in the Copenhagen Phil–A cultural view of narrativity in studies of leadership in symphony orchestras, *Business History*, 59 (8), 1280–1302.

Napolitano, Maria Rosaria, Marino, Vittoria & Ojala, Jari (2015) In search of an integrated framework of business longevity. *Business History*, 57 (7), 955–969.

North, Douglass C. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

Notsjö glas, Kollektion 1977 (1977). Helsinki: Yhteiskirjapaino Oy.

Nukari, Matti (1990) *Kestäviä Arvoja. Hackman 1790–1990*. Helsinki: Oy Hackman Ab.

Nuutajärvi – kartano ja lasipruuki (1983). Helsinki: Museovirasto, Oy Wärtsilä Ab.

Nyman, Hannele (1996) Arabia-Rörstrand 1975–1977. Yhteistyösopimuksen tausta, synty ja vaikutukset Arabian tuotantoon, teoksessa Nyman, Hannele & Kahla, Harri (toim.) *Keramos. Kirjoituksia keramiikasta*, 103–124.

Nyman, Hannele (1999) Arabian tarina, teoksessa Stenros, Anne (toim.) *Visioita: Moderni suomalainen muotoilu*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava, 82–91.

Nyman, Hannele (2010) Vaihtoa ja vaikutteita, teoksessa *Arabian lumoava posliini*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö, 28–37.

Näsi, Juha (2001) Historiallis-strateginen lähestymistapa suomalaisen metsäteollisuuden kehkeytymiseen, teoksessa Näsi, Juha, Lamberg, Juha-Antti, Ojala, Jari, & Sajasalo, Pasi, *Metsäteollisuusyritysten strategiset kehityspolut*, 13–23.

Ojala Jari (2001) Suuri, vauras ja velkainen. Kymiyhtiö 1900-luvulla, teoksessa Näsi, Juha, Lamberg, Juha-Antti, Ojala, Jari, & Sajasalo, Pasi, *Metsäteollisuusyritysten strategiset kehityspolut*, 27–55.

Ojala, Jari (2017) Taloushistorian paluu ja liiketoimintahistorian nousu. *Historiallinen aikakauskirja*, 115 (4), 446–456.

O'Reilly III, Charles A. & Tushman, Michael L. (2008) Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma, *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206.

Pekkarinen, Jukka & Vartiainen, Juhana (1993) Talouspolitiikan pitkä linja. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Peltonen. Matti ja Vihma, Susann (2009) Muotoilun myyttejä, teoksessa Vihma, Susann (toim.) *Suomalainen muotoilu. Kohti kestäviä valintoja*. Porvoo: Weilin+Göös Oy, 280–285.

Perheentupa, Eljas (1989) *Teollinen muotoilu liikkeenjohtamisessa*, Taideteollisen korkeakoulun julkaisusarja B: 16. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.

Petermann, Elisabeth (2014) The place and nature of trend forecasting in design debates. An opportunity or threat for design (studies)? *Blucher Design Proceedings*, 1 (5), 633–638.

Poikolainen, Janne (2015) *Musiikkifanius ja modernisoituva nuoruus: populaarimusiikin ihailijakulttuurin rakentuminen Suomessa 1950-luvulta 1970-luvun alkuun*, Nuorisotutkimusseuran julkaisuja 168. Helsinki: Nuorisotutkimusseura.

Poikolainen, Liisa (1994) *Johdatus design management-ajatteluun, teoksessa Design managament – Yrityskuvasta kilpailuvaltti*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, 19–44.

Popp, Andrew & Fellman, Susanna (2017) Writing business history: Creating narratives. *Business History*, 59 (8), 1242–1260.

Porter, Michael E. (1996) What is strategy? Harvard Business Review 74, 61–78.

Porter, Michael E. (1998) *On Competition*. Boston: Harvard Businesss School.

Purhonen, Semi, Gronow, Jukka, Heikkilä, Riie, Kahma, Nina, Rahkonen, Keijo, & Toikka, Arho (2014) *Suomalainen maku: Kulttuuripääoma, kulutus ja elämäntyylien sosiaalinen eriytyminen*. Helsinki: Gaudeamus.

Raisch, Sebastian, Birkinshaw, Julian, Probst, Gilbert & Tushman, Michael L. (2009) Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization science*, 20 (4), 685–695.

Riccini, Raimonda (1998) History From Things: Notes on the History of Industrial Design, *Design Issues*, 14 (3), 43-64.

Riihimäen Lasi Oy 1910–1960 (1960). Riihimäki: Riihimäen Lasi Oy.

Roos, Jeja-Pekka & Rahkonen, Keijo (1985) In Search of the Finnish New Middle Class, *Acta Sociologica* 28 (3), 257–274

Rowlinson, Michael & Procter, Stephen (1999) Organizational culture and business history. *Organization Studies*, 20 (3), 369–396.

Ruokonen, Kari (1987) *Savi-, lasi- ja kiviteollisuuden kansainvälistyminen ja kansainvälistymisstrategiat*, FIBO-julkaisuja 14 (33). Helsinki: Vientikoulutussäätiö.

Ryynänen, Toni (2009a) *Median muotoilema. Muotoilun mediajulkisuus suomalaisessa talouslehdistössä*, Kuluttajatutkimuskeskuksen väitöskirjoja 5. Helsinki: Helsingin yliopisto, taloustieteen laitos, kuluttajaekonomia, Kuluttajatutkimuskeskus.

Ryynänen, Toni (2009b) Liiketalouden näkökulma muotoiluun, teoksessa Vihma, Susann (toim.) *Suomalainen muotoilu. Kohti kestäviä valintoja*. Porvoo: Weilin+Göös Oy, 119–135.

Räsänen, Liisa (1997) ”Ihanteeni on sosiaalinen”, teoksessa *Kaj Franck. Teema ja muunnelmia*, Heinolan kaupunginmuseon julkaisuja, 6. Heinola: Heinolan kaupunginmuseo, 20–56.

Räsänen, Liisa (1999) Kauneutta etsimässä: Suomalainen käyttöesine, teoksessa Stenros, Anne (toim.) *Visioita: Moderni suomalainen muotoilu*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava, 92–98.

Saarikangas, Kirsi (2002) *Asunnon muodonmuutoksia. Puhtauden estetiikka ja sukupuoli modernissa arkkitehtuurissa*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran toimituksia 860. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Sajasalo, Pasi, Ojala, Jari & Lamberg, Juha-Antti (2001) Muutoksia suomalaisen metsäteollisuuden peliympäristössä, teoksessa Näsi, Juha, Lamberg,

Juha-Antti, Ojala, Jari & Sajasalo Pasi (toim.) *Metsäteollisuusyritysten strategiset kehityspolut: Kilpailu, keskittyminen ja kasvu pitkällä aikavälillä*. Tekes: Helsinki, 155–168.

Salimäki, Markku (2003) *Suomalainen design-teollisuuden kansainvälinen kilpailukyky ja kansainvälistyminen. Strateginen ryhmä -tutkimus design-aloilta*. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A:220. Helsinki: Helsinki School of Economics.

Santos, Renato dos, Bueno, Eduardo Veiga, Kato, Heitor Takashi & Corrêa, Rúbia Oliveira (2018) Design management as dynamic capabilities: a historiographical analysis. *European Business Review*, 30 (6), 707–719.

Sarakontu, Matti (1962) *Suomen työn liitto 50 vuotta. Tutkimus kotimaisen tuotannon edistämistoiminnasta vuosina 1912–1962*. Helsinki: Helsingin Liikekirjapaino Oy.

Sarantola-Weiss, Minna (1995) *Kalusteita kaikille. Suomalaisen puusepänteollisuuden historia*. Helsinki: Puusepänteollisuuden liitto.

Sarantola-Weiss, Minna (1997) Rumaa vai raikasta. 70-luku olohuoneessa, teoksessa Koskijoki, Maria (toim.) *Kotikaduilla – kaupunkilaiselämää 1970-luvun Helsingissä*. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus, 194–203.

Sarantola-Weiss, Minna (2003) *Sohvaryhmän läpimurto. Kulutuskulttuurin tulo suomalaisiin olohuoneisiin 1960- ja 1970-lukujen vaihteessa*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Sarantola-Weiss, Minna (2009) *Reilusti ruskeaa. 1970-luvun arkea*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Schumpeter, Joseph A. (2010/1942) Capitalism, Socialism and Democracy. ProQuest Ebook Central, https://ebookcentral-proquest-com.libproxy.helsinki.fi/lib/helsinki-ebooks/detail.action?docID=515353.

Schumpeter, Joseph A. & Elliott, John E. (1996) *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. New Brunswick: Transaction Publishers.

Schybergson, Per (1992) *Työt ja päivät. Ahlströmin historia 1851–1981*. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Siren, Charlotta A., Kohtamäki, Marko & Kuckertz, Andreas (2012) Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning. Escaping the exploitation trap, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6 (1), 18–41.

Soikkanen, Hannu (1983) Sosiaalihistoria, *Historiallinen aikakauskirja* 81 (1), 26–30.

Somervuori, Matti (1983) *Työn tuottavuuden kehitys teollisuudessa 1960- ja 1970-luvuilla*. Helsinki: Työvoimaministeriö. Suunnitteluosasto.

Sulkunen, Pekka (1982) Society made visible. On the cultural sociology of Pierre Bourdieu. *Acta sociologica* 25 (2), 103–115.

Sulphey, M. M. (2019) Could the Adoption of Organizational Ambidexterity Have Changed the History of Nokia? *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 8 (2), 167–181.

Suomen taideteollisuusyhdistys: Vuosikirja 1973, Toimintakertomus vuodelta 1972 (1973). Helsinki: Suomen taideteollisuusyhdistys.

Sydow, Jörg, Windeler, Arnold, Müller-Seitz, Gordon & Lange, Knut (2012) Path constitution analysis: A methodology for understanding path dependence and path creation. *Business Research*, 5 (2), 155–176.

Teece, David J. (2010) Business models, business strategy and innovation. Long range planning 43 (2), 172–194.

Teece, David J., Pisano, Gary & Shuen, Amy (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509–533.

Teollinen muotoilu. Tutkimus teollisen muotoilun asemasta, tehtävästä ja vastuusta suomalaisessa yhteiskunnassa nyt ja lähitulevaisuudessa (1972). Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlavuoden 1967 rahasto.

The Impact of Design on Stock Market Performance. An Analysis of UK Quoted Companies 1994–2003 (2004). London: Design Council. (luettu 20.4.2017)

Tikkanen, Henrikki (2020) *Strategic Leadership and Organizational Transformation: A Leadership History of the British Royal Navy during the 'Fisher Era' 1904–1919*, JYU Dissertations 261. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Tikkanen, Henrikki, Lamberg, Juha-Antti, Parvinen, Petri & Kallunki, Juha-Pekka (2005) Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management Decision*, 43 (6), 789–809.

Timonen, Pirkko (2007) Dora Jung. Tekstiilitaiteilija – taidekäsityöläinen – teollinen muotoilija, Tampereen museoiden julkaisuja: 99. Tampere: Tampereen museot.

Tushman, Michael L. & O'Reilly, Charles A. (1996) The ambidextrous organization: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38 (4), 1–23.

Tutkimus Suomen lasiteollisuuden kansainvälisestä kilpailukyvystä. Osaselvitys SITRAn Suomen teollisuuden kansainvälistä kilpailukykyä koskevasta tutkimuksesta (1970), sarja A: 1. Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlavuoden 1967 rahasto.

Vaara, Eero, & Lamberg, Juha-Antti (2015) Taking historical embeddedness seriously: Three historical approaches to advance strategy process and practice research. *Academy of Management Review*, amr-2014.

Vaara, Eero & Lamberg, Juha-Antti (2018) Mitä historialla on annettavaa strategisen johtamisen tutkimukseen? Kolme näkökulmaa, *Sphinx* 2017–2018, 27–37.

Vahlne, Jan-Erik & Jonsson, Anna (2017) Ambidexterity as a dynamic capability in the globalization of the multinational business enterprise (MBE): Case studies of AB Volvo and IKEA. *International Business Review*, 26 (1), 57–70.

Vakkari, Susanna (2009) Arabian tehdas sodan jälkeisessä maailmassa, teoksessa *Arabia: Keramiikka. Taide. Teollisuus*. Helsinki: Designmuseo, 211–238.

Valtonen, Anna (2004) The arrival of new tools as a change factor in Finnish industrial design. In *Design communication: report and selected papers from the 3rd Nordcode Seminar & Workshop hosted by the Technical University of Denmark, Lyngby*, 43–50.

Valtonen, Anna (2007) *Redefining Industrial Design. Changes in the Design Practice in Finland*. Publication series of the University of Art and Design Helsinki A: 74. Helsinki: University of Art and Design Helsinki.

Venkatesh, Alladi & Meamber, Laurie A. (2008) The aesthetics of consumption and the consumer as an aesthetic subject, *Consumption, Markets and culture*, 11 (1), 45–70.

Willcox, Donald J. (1973) *Finnish Design: Facts and Fancy*. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Wilson, John F. & Thomson, Andrew (2006) *The making of modern management: British management in historical perspective*. Oxford, New York: Oxford University Press.

Zheng, Dan-Ling (2018) Design thinking is ambidextrous, *Management Decision*, 56 (4), 736–756.

Talous- ja sosiaalihistoria



HELSINGIN YLIOPISTO
VALTIOTIETEELLINEN TIEDEKUNTA

ISBN 978-951-51-6305-9

