

Uutiset

PUHELINVAIHDE » 010 665 101 UUTISVIHJEET » 010 665 2377, KL.TOIMITUS@KAUPPALEHTI.FI
UUTISPÄÄLLIKÖT » JARI PELTOLA, JANNE PÖYSTI, MIRJAMI SAARINEN TOIMITUS » ETELÄESPLANADI 20, PL 189, 00101 HELSINKI

Suomalaisyritykset tyytyvät

Tuoreen selvityksen mukaan yritykset keskittyvät jo liian paljon erikoistumiseen, eivätkä etsi uutta bisnestä

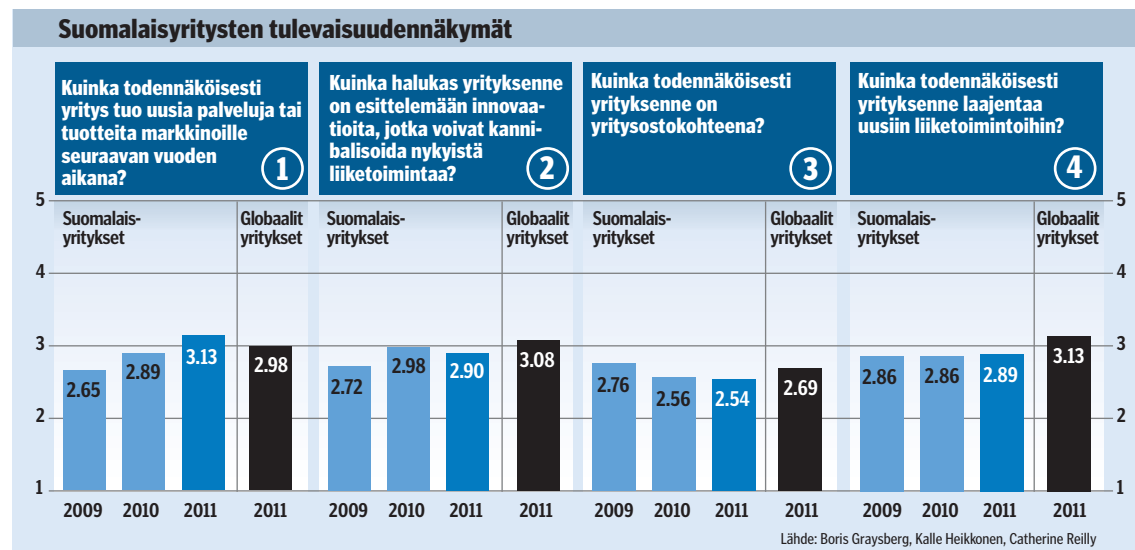
Anni Erkkö
anni.erkko@kauppalehti.fi

Siinä missä 1980-luvun Suomi oli monialayritysten maa, 2010-luvun Suomessa yritykset ovat erikoistuneet ja löytäneet omat niche-markkinansa. Virtaviivaistamisessa on kuitenkin menty jopa liian pitkälle, eivätkä yritykset uskalla enää kyllin rohkeasti kasvattaa liiketoimintaa ytimensä ulkopuolella.

Näin arvioidaan tuoreessa selvityksessä, jonka ovat tehneet konsultointitoimisto NAG:n pääosakas **Kalle Heikkinen** ja Pohjola Varainhoidon pääekonomisti **Catherine Reilly**.

He tekivät kyselyn 31 suuren suomalaisen pörssiyrityksen johdolle. Siinä selvitettiin yritysten strategioita, vahvuuksia, tulevia uhkia ja johtamisosaamista. Kysely toistettiin vuosina 2009–2011.

Suomalaisjohtajien vastauksia ver-



rattiin Harvardin yliopiston liiketaloustieteen professori **Boris Groysbergin** 55 ulkomaiselle yritykselle tekemän saman selvityksen tuloksiin. Ero oli merkittävä.

Suomalaisyritykset ovat selvästi muita varovaisempia ottamaan riskiä, laajentamaan liiketoimintaansa uusille alueille tai innovoimaan tuotteita, jotka saattavat kannibalisoita niiden nykyistä liiketoimintaa.

– Toimenpiteet suomalaisyrityk-

sisä keskittyvät nykyisen markkina-aseman vahvistamiseen, eikä niissä tehdä riittävästi tulevaisuuden kasvun varmistamiseksi, Heikkinen summaa.

– Kilpailuasetelma voi muuttua nykyään nopeasti. Ei auta, että kone on huipputehokas, jos tuotteelle ei parin vuoden päästä olekaan lainkaan kysyntää. Halu laajentaa oman liiketoiminnan reuna-alueille on kuitenkin vähäistä, Catherine Reilly sanoo.

Erikoistuminen kannattanut

Erikoistuminen ja keskittyminen tarkasti rajatuille markkinoille ovat tuoneet suomalaisyrityksille menestystä epävarmassa taloustilanteessa. Selvityksen mukaan suomalaisjohtajat kokevat yritystensä asemien olevan vahvat – tuotteet ja palvelut ovat ylivoimaisia, hinnoitteluvoima hyvä ja yrityksen strategia selvä.

Pidemmillä tähtäimellä vahva erikoistuminen ja tyytyväisyys omaan

asemaan voi tuoda mukanaan ongelmia. Vaarana on, että yritykset jäävät lepäämään laakereilleen.

Heikkinen ja Reilly ovat myös huolissaan siitä, että suomalaisyrityksistä on tulossa globaaleille suur-yrityksille valmiita ostokohteita – kuin valmiiksi rakennettuja divisioonia. Johtajien vastausten mukaan todennäköisyys heidän yritystensä joutumisesta yritysostokohteeksi onkin kasvanut vuodesta 2009.

– Kansantalouden kannalta on vaarallinen kehityssuunta, että meistä tulee tytäryhtiötalous, Heikkinen sanoo.

Suomalaisyritykset näkevät tulevaisuudessaan paljon uhkia esimerkiksi kilpailun lisääntymisestä halvan kustannustason maista. Heikkinen ja Reillyn mukaan suomalaisyritykset vaikuttavat asettuneen kilpailussa puolustuskannalle sen sijaan, että ne etsisivät itselleen uusia markkina-alueita.

Vaisuun kasvuhaluun on useita syitä. Suomessa on luotettu erikoistumiseen, joka voi heikentää kykyä laajentaa uusille alueille. Myöskään yritysten kontrollijärjestelmät eivät ole Heikkinen mukaan Suomessa yhtä vahvoja kuin muualla. Esimerkiksi hallitukset eivät vaadi riittävästi johdolta.

– Palkinnot hyvästä menestyksestä ovat heikompia kuin ulkomailla ja vastaavasti rangaistukset huonosta menestyksestä pienempiä, Reilly sanoo.

Ahlstrom esimerkkinä suomalaisyhtiöiden virtaviivaistumisesta

Lähteet: Ahlstrom ja Kauppalehden arkisto

1980-luku
Ahlstrom oli aiemmin laajentunut sahayrityksestä paperi- ja metsäteollisuuden konserniksi. 1980-luvulla Ahlstromin tuotannon painopiste siirtyi sanoma- ja aikakauslehti-paperista erikoispapereihin.



1985
Puunjalostus on yhtiön suurin toimiala.
17% Ahlstromin työntekijöistä työskentelee Suomen ulkopuolella.

1986 ja 1987
Konepajateollisuus nousee Ahlstromin suurimmaksi liiketoiminta-alueeksi ohi puunjalostuksen.

Varkauden paperitehdas ja sen yhteydessä oleva metsäteollisuus myydään Enso Gutzeitille.

A. Ahlström osakeyhtiön Karhulan konepajan paperi- ja kartonkikoneiden sekä paperi- ja selluteollisuuden laitteiden valmistuksen liiketoimintoja myydään Valmetille.

Ahlstrom Korea perustetaan Etelä-Koreaan. Tehdas valmistaa autoteollisuuden suodatinpaperia. Ahlstromista tulee maailman suurin autoteollisuuden suodatinpaperin valmistaja.

1990-luku:
Ahlstrom keskittyi kuitupohjaisiin erikoismateriaaleihin ja erikoispapereihin.

AHLSTROM

1992
Ahlström luopuu lähes kokonaan teollisuusautomaatio-bisneksistään ja kokonaan selluteollisuuden seulalevyjen valmistuksesta.

1991
Ahlstrom ostaa uusiopaperin käyttöön erikoistuneen saksalaisyhtiön.

1995
A. Ahlström Oy myy voimakattilasektorinsa Ahlstrom Pyropowerin amerikkalaiselle Foster Wheeler Corporationille.

Ahlstrom pilkottaa neljäksi yhtiöksi: Ahlstrom Machinery valmistaa selluteollisuuden laitteita, Ahlstrom Paper Group erikoispapereita, Åkerlund & Rausing pakkauksia ja Ahlstrom Pumps pumppuja paperi- ja sellutehtaisiin.

1998
73% Ahlstromin työntekijöistä työskentelee Suomen ulkopuolella.

1996
Ahlstrom ostaa ranskalaiset Sibille-, Dalle- ja Sibille Tubes -yhtiöt ja nousee merkittäväksi erikoispapereiden, kuitukankaiden ja lasikuitutuotteiden valmistajaksi.



liian vähään

Yleisjohtajuutta vaikea kehittää

Yritysten erikoistuminen kapeille markkinoille kaventaa suomalaisjohtajien mahdollisuuksia kehittää yleisjohtamistaitojaan. Tämän vuoksi yrityksiin joudutaan palkkaamaan yhä enemmän toimitusjohtajia ulkomailta, uskovat **Kalle Heikkinen** ja **Catherine Reilly**. Viime aikoina esimerkiksi Kemiraan, Nokiaan ja Wärtsilään on nimitetty toimitusjohtajat ulkomailta.

Reillyn ja Heikkisen kyselyyn vastanneet suomalaisjohtajat kokevat, että yrityksiin tarvittaisiin lisää laaja-

alaisempaa johtamisosaamista.

–Perinteisesti Suomessa on arvostettu huippuosaajia, jotka ovat erikoistuneet jollekin alalle. Sen sijaan yhdistelijöitä ei arvosteta. Johtajia ei kannusteta kiertämään ja vaihtamaan työhön, josta heillä ei ole kokemusta, Heikkinen sanoo.

Erikoistuneissa yrityksissä on myös tarjolla vähemmän mahdollisuuksia kierrättää johtajia täysin erilaisiin tehtäviin. Tämän takia yrityksillä on vaikeuksia löytää seuraajia

toimitusjohtajille yrityksen sisältä.

–Johtajien erikoistumisessa ongelmana on se, että he näkevät kilpailukentän suppeammin ja määrittelevät asioita totuttujen kaavojen perusteella. Uusien avauksien löytäminen voi silloin olla vaikeaa, Reilly sanoo.

Heikkinen ja Reilly kehottavat johtajia itse ottamaan vastuuta kehittämisestään. Se tarkoittaa esimerkiksi siirtymistä mukavuusalueen ulkopuolisiin tehtäviin ja mentoreiden käyttämistä.

Keinoja lisätä ja edistää yritysten kasvuhallua

Yritysten keinot

- Yritysten tulisi tutkia uusia liiketoimintamahdollisuuksia rohkeammin myös ydinliiketoiminnan reuna-alueilta tai ulkopuolelta. Eteneminen voi tapahtua myös kumppanuuksien tai yritysostojen avulla. Mikäli yritys pysyttelee paikallaan, vaarana on, että kilpailijat ajavat ohi.
- Vastuu uusien kasvumahdollisuuksien etsimisestä on hallituksella, jonka tulee vaatia etenemistä.
- Innovaatioprosesseja tulee suunnata nykyisten prosessien tehostamisen lisäksi myös uusien läpimurtojen kehittämiseen.

- Palkitsemisen ja suorituksen välillä tulisi olla selvempi yhteys. Yritysten tulisi ohjata heikosti suorituvia työntekijöitä toisiin tehtäviin.
- Johtajia tulisi kierrättää enemmän, jotta johtajien kokemus monipuolistuu. Silloin he osaavat katsoa kasvumahdollisuuksia laajemmin ja kehittävät myös yleisjohtajuustaitoja.

Valtiovallat keinot

- Yliopistokoulutusta pitäisi uudistaa niin, että opiskelijat voivat valita erikoistumisalueensa myöhemmin. Silloin osaaminen on laaja-alaisempaa. Yliopistossa opiskelijoilta tulisi vaatia enemmän – nykyiset opintosuoritusvaatimukset ovat liian löysiä, mikä kannustaa keskinkertaisuuteen.
- Verotusta tulisi kehittää niin, että ulkomaisia asiantuntijoita saataisiin houkutelua Suomeen.
- Innovaatorahoitusta pitäisi suunnata start-up-yrityksiin ja radikaaleihin innovaatioihin, ei yritysten nykyprosessien tehostamiseen.

KOONNEET ANNI ERKKO JA KIRSI MERIKANTO / GRAFIKKA MIRJA MANKINEN

2000-luku:
Ahlstrom jakautuu ja listautuu pörssiin

2001
Ahlstrom myy paperi- ja kartonkikoneiden sekä paperi- ja selluteollisuuden laitteiden valmistusta Andritzille.

Konserni jaetaan kolmeksi erilliseksi yhtiöksi. Teollisen liiketoiminnan ytimen muodostaa pörssiin myöhemmin listattava Ahlstrom Oy.



2000
Ahlstrom myy pumppuja ja sekoittimia valmistavan yksikkönsä sveitsiläiselle Sulzerille.

2006
Ahlstrom myy omistusosuutensa hylsy- ja hylsykartonkivalmistaja Sonoco-Alcore-yhteisyrityksestä Sonocolle.

2010
Yhtiö perustaa Kiinaan terveydenhuollon papereita ja maalarinteippejä valmistavan yhteisyrityksen.

Yhtiö luopuu Sealing & Shielding -liiketoimintayksiköstä myymällä Ahlstrom Altenkirchen GmbH:n osakekannan.

Yhtiö luopuu suurimmasta osasta Dust Filtration -liiketoimintaansa myymällä Wuxin tehtaan Kiinassa ja kolme tuotantolinjaa Bethunessa Yhdysvalloissa.

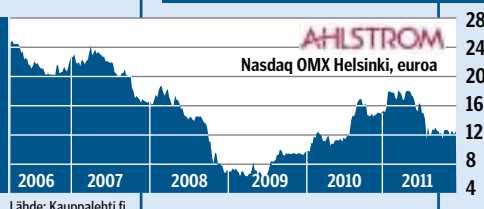
Ahlstrom myy Groesbeckin suodatinmateriaali-liiketoiminnot Yhdysvalloissa.

2011
Ahlstrom myy Home and Personal -kuitukangasliiketoimintansa Suomiselle.

Ahlstrom hankkii 49,5 prosentin osuuden Porous Power Technologies LLC:stä. Yhtiö kehittää teknologiaa litiumionipohjaisiin akkuseparaattoreihin.

Ahlstrom nyt: liiketoiminta-alueet ovat Building and Energy (esim. lattiapäällysteet, tapetit, veneiden rungot), Filtration (esim. vedensuodattimet, teollisuuden suodattimet), Food and Medical (esim. leikkaussalivaatteet ja elintarvikepakkaukset), Label and Processing (esim. tarraetiketit).

Yrityksellä on tuotantolaitoksia yli 20 maassa ja 5 700 työntekijää kuudella mantereella.



Lähde: Kauppalehti.fi