

Samuli Skurnikin
Polemia-julkaisun nro 61
LIITTEET

Markkinatalouden erilaiset talousmallit

MARKKINATALOUDEN LUOKITTELUJEN keskeinen kehittäjä, Manchesterin yliopiston professori Richard Whitley jakaa markkinataloudet vuonna 1999 ilmestyneessä kirjassaan *Divergent Capitalisms, The Social Structuring and Change of Business Systems* (Poikkeavat kapitalismit, Liiketoimintajärjestelmien sosiaalinen rakentuminen ja muutos) kuuteen perustyyppiin.

Whitleyn mukaan markkinatalouden erilaisten talousmallien keskeisimmät erot määräytyvät seuraavilla viidellä ulottuvuudella:

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

Vertailtaessa markkinatalouden eri versioita on Whitleyn mukaan kiinnitettävä huomiota erityisesti seuraaviin, niiden sisältöä muokkaaviin ja siten erilaisia malleja tuottaviin näkökohtiin:

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

Markkinatalouden erilaiset organisointimallit ovat useimmiten kansallisia, mikä Whitleyn mukaan johtuu neljästä tekijästä, jotka määräytyvät pääasiassa kansallisella tasolla:

1. omaisuuden suojaa koskevista määräyksistä
2. järjestysvallan ylläpidosta
3. eri sidosryhmistä ja niiden keskinäisen kanssakäymisen muodoista
4. pääomamarkkinoiden sääntelystä sekä siihen liittyvän osaamisen kehittämisen ja sääntelyn organisoinnista.

Näistä lähtökohdista markkinataloudet voidaan tyypitellä – Whitley puhuu kansallisista liiketoimintajärjestelmistä (national business systems) – kuuteen merkittävästi toisistaan poikkeavaan perusmalliin seuraavasti:

- o hajautunut
- o toimiala-/aluetasolla koordinoitu
- o lohkoutunut (compartementalized)
- o valtiovallan organisoima
- o yhteistoimintapohjainen
- o erittäin koordinoitu.

TALOUSMALLIEN NYKYKEHITYKSEN yksi tyypillinen piirre on niiden samanaikainen lähentyminen ja sitkeä erilaisuus. Tätä piirrettä luonnehtii hyvin seuraava lainaus talousmallien ”amerikanisoitumista” tutkineen Pariisin kaupakorkeakoulun (ESSEC) professorin Marie-Laure Djelicin kirjasta *Exporting the American Model, The Post-war Transformation of European Business* (Amerikkalaisen mallin vienti ulkomaille, Eurooppalaisen liike-elämän sodanjälkeinen muutosprosessi):

Teollisuustuotannon kansalliset järjestelmät ovat kiistämättä lähentyneet toisiaan 1900-luvun jälkipuoliskolla. Maailmasta on tullut ”maailmankylä”, jossa eri kansallisten yksiköiden samankaltaisuudet ovat lisääntyneet. Näistä vahvoista yhteenvetävistä voimista huolimatta on kuitenkin säilynyt myös eroja, jotka ovat näihin päiviin asti erottaneet kansalliset teollisuustuotantojärjestelmät toisistaan. Paikalliset erityispiirteet ovat riittävän merkittäviä ja pysyviä, että yhä edelleen on mahdollista erottaa ja asettaa vastakkain eri kansalliset talousmallit ja viitata tiettyihin erityisiin saksalaisiin, ranskalaisiin, italialaisiin tai amerikkalaisiin piirteisiin. Itse asiassa molemmat kehityssuunnat – lähentyminen ja sitkeä erilaisuus – ovat avain nykyisen maailman ja kansallisten teollisten järjestelmien kehittymisen ymmärtämiseen, varsinkin vuoden 1945 jälkeen. (Djelic 1998: 1.)

Richard Whitleyn johtopäätös kansallisista talousmalleista ja niiden viime vuosikymmenien yleisestä kehityssuunnasta on myös samansuuntainen ja kiteytyy hyvin seuraavassa lainauksessa:

Huolimatta väitteistä, että liikkeenjohdon rakenteet ja strategiat olisivat lähentyneet kasvavassa määrin toisiaan ja ”globalistuneet”, tavat, joilla ta-

loudellisia toimintoja organisoidaan ja kontrolloidaan – – poikkeavat oleellisesti – -. Lähentyminen kohti yhtä kaikkein tehokkainta markkinataloustyyppiä ei ole 2000-luvulla yhtään sen todennäköisempää kuin se oli 1900-luvun lopun äärimmäisen kansainvälistyneessä taloudessa. Itse asiassa voidaan väittää, että niin kauan kuin kansainvälisen talouden yhdyntyminen jatkuu, myös eri yhteiskuntien erilaiset sosiaalis-institutionaaliset järjestelyt jatkavat omaa kehitystään ja tuottavat vaihtelevia taloudellisia organisaatiomuotoja, joiden taloudelliset ja sosiaaliset ominaisuudet vaihtelevat eri teollisuuden haaroilla ja toimialoilla. Näin ollen ne ”erikoistuvat” jäsentämään taloudellisia toimintoja tietyillä erityisillä tavoilla, jotka suosivat joitakin sektoreita ja vastaavasti sortavat joitakin toisia. (Whitley 1999: 3, 5.)

Uusien organisaatioinnovaatioiden taloustieteellinen tausta

YKSI KUNTIEN ONNISTUNEEN KEHITTÄMISEN keskeisiä lähtökohtia on se, että kuntapäätäjillä on ajantasainen ja riittävän kokonaisvaltainen kuva kunnasta organisaationa. Nykyaikainen organisaatiotaloustiede antaa tähän entistä parempia tarkastelukehikoita ja eväitä. Sen peruslähtökohtia ja tutkimustuloksia ovat mm. nämä:

- Organisaatiot – jotka on ymmärrettävä käsitteenä hyvin laajasti – ja niissä tapahtuvat muutokset ovat tapa, jolla taloudelliset toimijat järjestävät toimintansa suhteessa niitä ympäröivään yhteiskuntaan. Samalla ne ovat myös tapa, jolla yhteiskunta säätelee taloudellista toimintaa luomalla sille haluamiaan ja tarpeellisia institutionaalisia toimintapuitteita. Näin ollen kaikella taloudellisen toiminnan organisoinnilla on suuri merkitys siihen, millä tavoin talous käytännössä toimii ja millaisia tuloksia sen avulla saadaan aikaan. → Kuntien kannalta tämä tarkoittaa sitä, että toimintojen organisointiin on kiinnitettävä erityistä huomiota ja siihen liittyviä taloudellisia vaikutuksia on tarkasteltava aina riittävän laaja-alaisesti.
- Kaikki organisaatiot voidaan nähdä sopimusten verkostoksi (nexus of contracts) ja tavallaan tihentymiksi nykyaikaisen yhteiskunnan muodostamassa laajemmassa sopimusvaruudessa. Strategiatutkimuksessa puhutaan tavaroiden ja palvelujen tuotantoon liittyvistä arvoketjuista ja arvojärjestelmistä tai -verkoista. Sillä, miten tätä sopimusverkostoa kulloinkin rajataan eri tarkasteluissa käytännön tarpeita varten – esimerkiksi jonkin käytännön toiminnan hoitamiseksi tai organisaation tehokkuuden selvittämiseksi – voi olla hyvinkin suuri vaikutus saatavan lopputuloksen kannalta. → Myös kuntia ja niiden puitteissa harjoitettavaa taloudellista toimintaa on tarkasteltava arvoketjuina ja -järjestelminä. Ja toiminnan taloudellisuutta arvioitaessa on kiinnitettävä huomiota siihen, mitä kokonaisuutta milloinkin tarkastellaan ja mikä merkitys kulloinkin tarkasteltavan osa-alueen valinnalla on tarkastelun lopputulokseen – ja verkoston muille osa-alueille.
- Organisaatioista muodostuu itsessään järjestelmäkokonaisuuksia (arvoketjuja ja -järjestelmiä tai -verkkoja), ja näin ollen niiden toimintaa voidaan kunnolla ymmärtää vain tarkastelemalla niitä osana kulloisenkin taloudellisen toimintaympäristön muodostamaa vielä-

kin laajempaa järjestelmäkokonaisuutta (vallitsevaa talousmallia).
→ Myös kunnat ja niiden puitteissa harjoitettava taloudellinen toiminta ovat itsessään tällainen järjestelmäkokonaisuus ja osa vielä laajempaa sellaista. Näin ollen kunnalla on omaan toimintaympäristöönsä monia liittymäkohtia, jotka vaikuttavat kunnan omiin toimintoihin ja joihin vastaavasti kunnan toiminnot vaikuttavat. Käytännön päätöksenteossa nämä kaikki on tunnettava ja niiden vaikutukset tiedettävä mahdollisimman hyvin.

- Taloudellisen toiminnan organisoimiseksi on kaksi perusvaihtoehtoa: markkinat (= vaihdannan suorittaminen markkinoiden välityksellä) ja hierarkiat (= yritystoimintaan ja kaikkeen muuhunkin taloudelliseen toimintaan muodostuvat organisaatiot). → Kunta on itsessään tällainen hierarkia, kuten ovat myös kaikki sen puitteissa toimivat muut yritykset, laitokset ja organisaatiot. Kunnan kannalta relevantti markkina ovat kaikki ne taloudelliset toiminnot, joiden osalta kunnan toimintaan liittyvien tavaroiden ja palvelujen vaihdanta tapahtuu markkinoiden välityksellä ja markkinoilla määräytyvillä ehdoilla.
- Hierarkiat (erilaiset yritysmuodot, kunnat jne.) muodostavat lähtökohdan taloudellisen toiminnan tehokkaalle organisoimiselle, ja ne ovat siten taloudellisen toiminnan organisoimisen peruslähtökohhta, jos olosuhteet sen sallivat (hierarkioiden heikkous on niiden jähmeys suurissa muutoksissa). → Kuntapäätäjien tehtävänä on arvioida, milloin ja missä toiminnoissa on tarvittavaa vakautta ja missä asioissa taas tarvitaan markkinoita vaativia muutoksia.
- Taloudellista toimintaa ohjaavat institutionaaliset puitteet (mm. lainsäädäntö, eri yritysmuodot ja niitä koskevat määräykset) ja osapuolten keskenään tekemät sopimukset (esim. yhtiöjärjestykset, työsopimukset, tuotantontekijöiden toimitussopimukset jne.) muodostavat kaikelle taloudelliselle toiminnalle sen organisoitumista hintamekanismin tapaan ohjaavat, voimakkuudeltaan vaihtelevat kannustimet (incentives). Erityisen tärkeiksi muodostuvat tällöin organisaatioiden väliset rajapinnat, ts. ne kohdat, joissa hierarkia kohtaa markkinat ja joissa sopiminen on siten markkinaehtoista (= muutosherkkää ja tehokasta).
- Taloudellisessa toiminnan organisoimisessa käytettävät sopimukset voivat olla sekä muodollisia (kirjallisia) että täysin vapaamuotoisia ”välipuheita”. Muodolliset sopimukset (erityisesti niiden toteu-

tumisen valvonta) lisäävät lähtökohtaisesti organisaation kustannuksia, ja sen vuoksi vaihtoehtoiset järjestelyt (erityisesti luottamus), joiden avulla muodolliset sopimukset voidaan korvata muilla vapaa-muotoisemmilla (ja taloudellisilta vaikutuksiltaan halvemmillä) järjestelyillä (implicit contracts) lisäävät talouden tehokkuutta.

- Kuntien toimintoja organisoitaessa huomiota olisi kiinnitettävä myös siihen, että niiden avulla voitaisiin synnyttää välittömän taloudellisen tehokkuuden ohella myös esimerkiksi pitkällä tähtäyksellä kustannussäästöjä merkitsevää yhteisöllisyyttä.
- Sillä, miten ja minkä muotoisina yritystoiminnassa tarvittavat sopimukset tehdään, voi olla suuri taloudellinen ja siten organisaatiomuodostusta ohjaava merkitys. Eri yritysmuodot ja niiden valinta liittyvät uusimman talousteorian mukaan nimenomaan näkemykseen yrityksistä sopimusten verkostona ja siten yrityksen toiminnassa tarvittavien sopimusten syntymistä ohjaaviin taloudellisiin tekijöihin. Tämän logiikan mukaan esimerkiksi osuusmeijeri – ja yleisemminkin tuottajaosuuskunta – on organisaatiomalli, jossa yrityksen omistajuus on maidontuottajilla, koska heidän tuottamaansa, nopeasti pilaantuvaan raaka-aineeseen liittyvät liiketoimintariskit ovat niin suuret, että niiden tehokas valvominen toteutuu parhaiten omistajuuden avulla. Vastaavasti osakeyhtiö on yritysmuoto, jossa omistajuus on pääoman omistajilla. → Sillä, miten ja mihin yhteisömuotoon kunta organisoisi omat toimintansa, on merkittäviä strategisia ja taloudellisia seurausvaikutuksia. Erityisen merkittäviä kunnan toimintojen organisoitumisen vaikutusten kannalta ovat organisaatioratkaisujen myötä syntyvät kannustinvaikutukset ja erityisesti kosketuspinnat markkinoihin.
- Yksi taloudellisen toiminnan perushaasteista on löytää organisoitumismallit, joissa eri toimintojen erilaiset mittakaavaedut kyetään ottamaan toiminnan ohjaamisessa parhaalla mahdollisella tavalla huomioon. Käytännön yritystoiminnan organisaatioiden kehittämisessä näitä kysymyksiä on tarkasteltu viime vuosikymmeninä erityisesti professori Michael Porterin kehittämässä arvoketjujen ja arvojärjestelmien sekä strategiavaihtoehtojen muodostamisessa tarkastelukehikoissa tavoitteena löytää kullekin toiminnalle optimaalinen mittakaava ja organisaatorakenne, joka tukee valittua strategiaa. → Myös kunnan toimintaa voidaan tarkastella arvoketjuna, arvojärjestelmänä ja arvoverkkoina. Siinä voidaan tunnistaa kaikki samat ra-

- kenteelliset ja kilpailulliset elementit sekä kannustinrakenteet kuin kaikissa muissakin taloudellisissa toiminnoissa.
- Organisaatorakenteen suunnittelun ja virittämisen ydinongelma on yrittäjyyden ja yhteistyön (yksilöllisen luovuuden ja yhteistyön vaatiman kurinalaisuuden) yhdistäminen; toisin sanoen miten löytää kulloiseenkin tarkoitukseen sellaiset organisatoriset rakenteet (ja erityisesti eri organisaatioiden väliset rajat, ts. rajapinnat markkinoihin), joissa muodostuvat kannustimet muodostuvat oikeasuuntaisiksi ja oikeanvahvaisiksi suhteessa siihen, miten yksityistä aloitteellisuutta ja luovuutta (yritteliäisyyttä) tai vaihtoehtoisesti yhteistyötä halutaan kulloisessakin tilanteessa kannustaa.
 - Koska organisoitumisvaihtoehtoja on sekä periaatteessa että käytännössä monia, voivat tehokkaat organisaatoratkaisut poiketa eri aikoina ja erilaisissa olosuhteissa oleellisesti toisistaan. Näin ollen toimintojen organisoiminen ja ohjaaminen suhteen ei ole olemassa mitään yleispätevää ja muuttumatonta totuutta, vaan kulloisetkin käytännön ratkaisut pitää pyrkiä tekemään siten, että niissä otetaan mahdollisimman tasapainoisella tavalla huomioon sekä paras käytettävissä oleva teoretinen tieto että vallitsevat taloudelliset olosuhteet ja tavoitteet. → Kunnan käytännön toimintojen tarkastelussa hienoja ja monimutkaisia teorioita tärkeämpää on se, että tarkastelun lähtökohtana on jokin johdonmukainen, mahdollisimman tuoreeseen tietoon perustuva tarkastelukehikko, joka tuo käytännön tarkasteluihin mukaan nykyaikaisen organisaatioajattelun rakenteelliset ja dynaamiset taloudelliset peruselementit.
 - Organisaatiot eivät kehity suoraviivaisesti vaan pikemminkin aalto-
liikkeessä, jossa taloudellinen toiminta sopeutuu ympäristössä tapahtuviin muutoksiin organisaatorakenteita ja niiden sisältämiä kannusteita muuttamalla (ks. myös liite 6). Näin ollen myös organisaatio ja sen toimintaa ohjaava governance ovat osa sitä dynaamisesti kehittyvää taloudellista (markkina)mekanismia, joka sopeuttaa yritystoiminnan ja sitä ympäröivän yhteiskunnan tarpeet toisiinsa taloudellisesti mahdollisimman edullisella ja toimivalla tavalla.
 - Myös kuntien taloudellisten toimintojen hallinnoinnissa yksi päättäjien tärkeimpiä vastuualueita on yhtäältä ymmärtää nykyaikaisen governance-ajattelun kokonaisuus ja toisaalta osata määritellä, mikä on milloinkin organisaation kannalta tarkoituksenmukaisin yhteys markkinoihin.

- Peruslähtökohta painopisteen muutoksissa hierarkioiden ja markkinoiden välillä näyttäisi olevan se, että hierarkioiden rooli korostuu taloudellisen kehityksen vakaammissa vaiheissa ja vastaavasti markkinoiden rooli muutosvauhdin nopeutuessa.
-

Talouksmallin muutos muokkaa yritysrakenteita ja organisaatioiden toimintamalleja

Yritystasolla suomalaisen talouksmallin muutoksen taustalla on ollut monia samanaikaisia ja samaan suuntaan vaikuttaneita, yritystoimintamme perusrakenteita muuttaneita tekijöitä, jotka ovat sekä osaltaan muuttaneet talouksmalliamme että myös antaneet sille sen uuden, globaalistuneen liberaalin markkinatalouksmallin mukaista sisältöä.

- *Yrityskauppojen* lukumäärä on lisääntynyt maassamme merkittävästi. Määrän kasvu on tapahtunut kahdessa aallossa (ensin 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa ja taas 1990-luvun loppupuolella), minkä seurauksena Suomen yrityskauppa-aktiiviteetti (M & A) on noussut aivan EU-maiden kärkeen. Käytännön tasolla yrityskaupat ovat ilmentymä siitä, että yritykset pyrkivät asemoimaan omia liiketoimintojaan uusilla ja mahdollisimman edullisilla tavoilla – useimmiten tavoitteena pääsy oman toimialan markkinajohtajaksi tai kakkoseksi – suhteessa omilla toimialoillaan tapahtuviin toimintaympäristön muutoksiin.
- Tämän kehityksen seurauksena maamme suurimpien yritysten *liiketoimintarakenteet* ovat muuttuneet merkittävästi. Kun vielä 1980-luvun alkupuolella monialaistuminen ja useiden tukijalkojen varaan vakautettu liiketoimintarakenne oli yritysjohton muotioppi, tapahtui 1980-luvun lopulla ja 1990-luvun alussa lähes täyskäännös kohti erikoistumista ja rönsyjen karsintaa ja siten selkeä siirtyminen monitoimialaisista ”sekatavarakaupoista” yhden ydinliiketoiminnan mahdollisimman vahvoiksi ”erikoiskaupoiksi” (vrt. esimerkiksi Huhtamäki, Nokia, Wärtsilä).
- Yritysten *kannustin- ja palkkarakenteet* ovat muuttuneet. Kun suomalaisessa yritystoiminnassa sovellettiin vielä 1980-luvulla laajasti kiinteää aikapalkkaa, jota täydennettiin tulospalkkiojärjestelmillä, siirryttiin 1990-luvun jälkipuoliskolla yhä laajemmin omistaja-arvon (shareholder value) merkitystä korostaviin markkinasidonnaisiin kannustinjärjestelmiin (esimerkkinä työsuhteoptiot). Tämä tapahtui kahdessa vaiheessa niin että ensin, 1990-luvun alkupuoliskolla, järjestelyn piiriin otettiin ylintä liikkeenjohtoa ja myöhemmin 1990-luvun loppua kohti kasvavassa määrin myös muita toimihenkilöitä.

- Paitsi johdon ja toimihenkilöiden kannustinjärjestelmissä myös yritysten *omistajaohjauksessa* (corporate governance) on siirrytty selvästi kohti liberaalin markkinatalousmallin mukaisia, amerikkalais-tyyppisiä järjestelyjä. Käytännössä tämä on merkinnyt esimerkiksi aikaisemmin suomalaiseseen talousmalliin elimellisesti kuuluneen saksalaistyyppisen, kaksipuolaisen hallintorakenteen korvaamista yksipuolaisella, anglosaksisella mallilla: omistajien ennen miehittä-mä hallintoneuvosto on yhä useammassa tapauksessa poistettu ja korvattu osittain tai kokonaan omistajista tai ulkopuolisista, riippu-mattomista asiantuntijoista kootuilla hallituksilla.
- *Ulkomaisia hallitusjäseniä* suomalaisyrityksissä oli 2000-luvun alku-vuosina nelisenkymmentä, kun vielä viisi vuotta sitten heitä ei ollut lainkaan.
- Myös hallituksen oman toiminnan arvioinnissa on tapahtumassa vähin erin muutoksia, vaikka hallituksen oman toiminnan määrä-muotoinen arviointi on edelleen harvinaista ja toimitusjohtajan val-ta useissa yritysissä on edelleen suuri.

Tähän samaan kokonaisuuteen liittyvät myös kuntien organisatoriset muutokset ja ennen muuta muutostarpeet. Niihin vaikuttavat osaltaan myös uuden kuntalain kunnille säilyttämät velvoitteet vastata pitkäjänteisesti kuntalaisten hyvinvoinnista. Se merkitsee erittäin laajaa ja syvää joh-tamismallin muutosta, johon kuntien johtamisessa on – olisi – edettävä: *sektoreiden ohjaamisesta asiakaslähtöisten prosessien ohjaamiseen*, pikkuasioi-hin yltävistä poliittisista päätöksistä *kansalaisyhteiskunnan omistajaohjaukseen*, vastuuseen ydinpalvelujen järjestämisestä ja kansalaisyhteiskunnan/kunnan edunvalvonnasta, elinvoiman kehittämisestä.

Osuustoiminnallisen organisoitumisen ja omistajaohjauksen viimeaikaisia kehityspirteitä

SUOMALAISEN OSUUSTOIMINNAN LÄHTÖKOHDAT 1900-luvun lopun murrosvuosikymmeniin eivät olleet erityisen lupaavat. Ongelmat olivat moninaiset. Tutkijoiden puhe ”osuustoimintasyndroomasta” ja vastaavasti yhteiskunnallisten tarkkailijoiden ja suuren yleisön puheet ”isännättömän pääoman” ongelmista kertoivat omaa sanomaansa osuustoiminnan ongelmallisesta yhteiskunnallisesta asemasta. Myös ruohonjuuritasolla, osuuskuntien jäsenkunnassa usko omaan yrittämismalliin horjui.

Osuustoiminnallisten yritysten monelta osin kehno menestys kovenevan kilpailun toimintaympäristössä ei ainakaan helpottanut niiden töitä, joiden tehtävänä oli yrittää huolehtia siitä, että muutoshaasteisiin valmistautuvalla osuustoiminnalla olisi tasaveroiset toimintaedellytykset muun yritystoiminnan kanssa. Monien yritysten pitkäaikainen heikko kannattavuus teki puolestaan yritykset haavoittuviksi tilanteessa, jossa niiltä vaadittiin huippusuorituksia toiminnan sopeuttamiseksi nopeasti muuttuviin olosuhteisiin.

Hankkija päätyi tappiokierteen jälkeen laman ensimmäisenä ”suurena ruumiina” – ja yhä edelleenkin historian saatossa ainoana isona osuuskuntana – konkurssiin 1990-luvun alussa ja punapääoman yritykset Eka (nykyisen Tradekan edeltäjä) ja Elanto joutuivat velkasaneeraukseen. Paljon parempi ei ollut tämän päivän suomalaisen osuustoiminnan yhden lippulaivan S-ryhmän tilanne. Sen pääjohtajana 1980-luvun alussa aloittanut Juhani Pesonen tunnusti vuonna 1983, että S-ryhmän 15 viime vuotta olivat olleet yhtä jatkuvaa tappioputkea. Sama tilanne oli vielä reilu vuosikymmen myöhemmin Simo Palokankaalla hänen aloittaessaan vuonna 1994 LSO:n (nykyisin HK Ruokatalo Oyj:n emo-osuuskunta) uutena toimitusjohtajana. Op-ryhmän vaikeat vuodet olivat olleet jo aikaisemmin Metex-sotkujen aikoihin. Niistä se selvisi kuiville muiden pellervolaisten osuuskuntien tuella ja yhteisvastuulla.

Tämä kaikki synnytti osuustoiminnan piiriin kriisitietouden, joka alkoi purkautua kiihtyvällä vauhdilla toimenpiteiksi 1980-luvun lopulta lähtien.

YKSI OSUUSTOIMINNALLISEN ORGANISOITUMISMALLIN peruskivistä, perinteinen *keskusliikerakenne* (osuusmeijerit–Valio, osuuspankit–OKL ja OKO, osuusteurastamot–TLK) alkoi 1990-luvulle tultaessa rakoilla ja purkautua, ensin

ryhmän sisäisten jännitteiden ja myöhemmin muuttuneen kilpailulainsäädännön seurauksena tai sen vauhdittamana.

- Ensimmäisenä keskusliikerakenne purkautui (purettiin) *liha-alalla*, kun osuusteurastamot päättivät heti 1990-luvun alussa purkaa koko siihenastisen keskusliikerakenteensa Tuottajain Lihakeskuskunnan (TLK). Liha-alalla tähän liittyi paitsi osuuskuntien keskinäisen kilpailun käynnistyminen, Karjaporttia lukuun ottamatta myös liiketoimintojen yhtiöittäminen ja myöhemmin niiden pörssinoteeraaminen ja siten osakkeiden myyminen myös osuuskuntien jäsenistön ulkopuolelle (kuitenkin siten, että äänivalta säilyi selvästi perusuosuuskuntien käsissä).
- *Maidonjalostuksessa* Valio-ryhmän omistusrakenne muutettiin niin ikään 1990-luvun alkupuolella oy-pohjaiseksi ja pääosa ryhmän maidonjalostuksesta ja markkinoinnista siirrettiin uuden Valio Oy:n alle. Tämä toteutettiin kuitenkin siten, että Valio Oy:n osakeomistus säilyi sataprosenttisesti perusuosuuskuntien käsissä. Uuden Valio Oy:n ulkopuolelle jättyivät pienet ns. kymppiryhmän osuusmeijerit, jotka etsiytyivät yhteistyöhön alan yksityisten toimijoiden (Ingman, Danone) kanssa.
- *Pankkialalla* OKO vietiin vuonna 1989 pörssiin, ja myöhemmin 1990-luvun alkupuolella osuuspankkiryhmä organisoitiin uudelleen ryhmän sisäisten jännitteiden aiheuttamien ”järjestyksen” saattamana. Hollannin Rabobankilta lainatun ja Suomen oloihin kehitetyn ns. yhteenliittymämallin puitteissa luotiin ryhmään Osuuspankkikeskus Osuuskunnan avulla uusi omistusrakenne, joka oli aikaisempaa keskitetympi ja erityisesti liiketoimintariskien osalta paremmin hallittavissa oleva mutta samalla osuustoiminnallisuuden peruspiirteet säilyttävä. Uudistus kytkeytyi pankkikriisiin ja pankki-alan sen jälkeiseen kehitykseen, jossa erityisesti toimialan valvontaviranomaiset pitivät tärkeänä pankkien vakavaraisuuden turvaamista kaikissa olosuhteissa. Myös pankkitoiminnassa uudelleenryhmitys johti kuitenkin ryhmän hajoamiseen kahteen, toistensa kanssa kilpailevaan (OPK ja POP) osuuspankkiryhmään.
- *Metsäteollisuudessa* Metsäliiton liiketoiminta- ja omistusrakennetta muutettiin moneen otteeseen 1990-luvun kuluessa niin omistajapohjan muutosten (Serlachius) kuin nopean kasvun ja keskittymiskehityksen seurauksena. Osuustoiminnallisesti merkittävin muutos tehtiin vuonna 1994, jolloin organisatoristen järjestelyjen yhteydes-

sä päätettiin toimintaperiaatteista, jotka vahvistivat emo-osuuskunnan ja siten perusjäsenten (metsänomistajien) otetta nopeasti kasvavassa ja kansainvälistyvässä yrityskokonaisuudessa.

HALLINTORAKENTEIDEN OSALTA oleelliset muutokset ovat tapahtuneet hallitustasolla ja nimenomaan tuottajaosuustoiminnassa, jossa on siirrytty entistä pienempiin, pääasiassa omistajaenemmistöisiin ja -johtoisiin hallituksiin ja ylipäänsä selvästi aikaisempaa vahvempaan omistajalähtöiseen johtamiskulttuuriin.

- Valio siirtyi 1990-luvun puolivälissä ns. omistajaenemmistöiseen hallitukseen (4 luottamusjäsentä + tj.), jota täydennettiin vielä luottamushenkilöjohtoisilla tuoteryhmäjohtokunnilla. Sitä ennen Valiolla oli liikkeenjohdosta ja yhdestä maidontuottajien edustajasta koostuva hallitus.
- Osuuspankeissa johtokunnat muutettiin vuonna 2002 hallituksiksi. Hallitukset ovat tyypillisesti 5-jäsenisiä. Hallituksen puheenjohtaja on luottamushenkilö. Pankin toimitusjohtaja kuuluu rivijäsenenä hallitukseen.
- Osuuskaupoissa on osuuskunnan toimitusjohtajasta (joissakin myös muista johdon edustajista) ja jäsenomistajista koostuva 5–6-jäseninen hallitus, jonka puheenjohtajana on sääntömääräisesti osuuskunnan toimitusjohtaja.
- Varsinkin tuottajaosuustoiminnan piirissä on käyty keskustelua myös siitä, että omistajaedustajien rinnalle otettaisiin ulkopuolisia asiantuntijoita, jotka täydentäisivät omistajaedustajien lisäksi osuustoiminnallisten yritysten hallituksia. Toistaiseksi tähän on kuitenkin päädytty vain M-realissa (jossa hallituksen 8 jäsenestä 4 on ulkopuolisia ammattiliikkeenjohtajia; Metsäliiton 8-henkisessä hallituksessa on 6 jäsenistön edustajaa [joista yksi pj.], toimitusjohtaja ja yksi ulkopuolinen allianssisopimuksen perusteella) ja HK-Ruokatalossa (7-jäsenisessä hallituksessa 4 lihantuottajaa [joista yksi pj.], toimitusjohtaja ja 2 muuta jäsentä [heistä viime vuosina yksi ulkopuolinen ammattiliikkeenjohtaja ja toinen ruotsalaisia omistajaosuuskuntia edustanut liikkeenjohtaja]).

HK RUOKATALON VIIMEAIKAISET omistajaohjausratkaisut ovat edustaneet osuustoiminnan piirissä sellaista uusajattelua, jonka pääpiirteet on paikallaan todeta tässä yhteydessä hieman täsmällisemmin. Taustana tehdyille muutoksille olivat, kuten niin usein muutoinakin yritystoiminnan käännekohtissa, akuutit taloudelliset vaikeudet.

Kun varsinaissuomalaiset lihantuottajat rukkasivat 1990-luvun jälki-puoliskolla – suuressa taloudellisessa ahdingossa ja ulkopuolisten rahoit-tajien taholta tulleiden kovien paineiden alaisuudessa – osuustoiminnalli-sia yritys rakenteitaan uuteen uskoon, se tehtiin tavalla, joka toi aivan uusia piirteitä tuottajaosuustoiminnan omistajaohjaukulttuuriin ja -menettely-tapoihin. Ehkä kaikkein merkittävin ajattelutavan muutos tapahtui suh-teessa osuustoiminnan perinteiseen tiukkaan *edustavuusajatteluun* sekä alueellisella että tuotantosuunnittaisella (nauta–sika–siipikarja) ulottu-vuudella.

Toteutetun uudistuksen pääasiallinen sisältö oli seuraava:

- Uusi linjaus lähti siitä, että kaikki jäsenkunnan edustavuuteen liitty-vät näkökohdat otetaan huomioon omistajaosuuskunnan (LSO) hallintoneuvostossa.
- Toiseksi uudessa yrityskokonaisuudessa varsinaisesta teollisesta toiminnasta vastaavassa HK Ruokatalo Oyj:ssä luovuttiin – ensim-mäisenä ja tähän mennessä toistaiseksi ainoana osuustoiminta-omisteisena yrityksenä – kokonaan hallintoneuvostosta.
- Hallituksen kokoonpanossa lähdettiin vastaavasti täysin asiantunti-ja-ajattelun pohjalta, mikä johti kahteen uudenlaista ajattelua edus-tavaan jatkoaiikutukseen. Ensiksikin hallituksen kokoonpano val-misteltiin ulkopuolisen asiantuntijan avulla siten, että hallintoneu-vosto palkkasi ulkopuolisen konsultin valmistelemaan ensin hallin-toneuvoston puheenjohtajalle ja sitten koko hallintoneuvostolle kokonaisesityksen uuden, aikaisempaa puolta pienemmän 6-henki-sen (sääntöjen mukaan 5–7) hallituksen kokoonpanoksi runsaan 10 etukäteen päteväksi, sopivaksi ja halukkaaksi arvioidun ehdokkaan joukosta. Toiseksi hallitukseen varattiin yksi paikka ulkopuolista liik-keenjohdon asiantuntemusta edustavalle asiantuntijajäsenelle.
- Neljäs uudenlaista osuustoiminnallista ajattelua Suomessa edusta-va 1990-luvun linjaus on HK Ruokatalon osalta ollut liiketoiminnal-lisesti erityisesti Baltian maihin ja myöhemmin Puolaan suuntautu-nut, kansalliset rajat ylittänyt, omistusjärjestelyihin asti viety yhteistoiminta Ruotsin tuottaja- ja osuustoimintajärjestön LRF:n kanssa. Tämän järjestelyn myötä HK Ruokatalon ja samalla ylipään-sä suomalaisen tuottajaomisteisen yrityksen hallitukseen on tullut myös ensimmäinen ulkomaalaisjäsen – tosin Ruotsin Norrbottenis-ta kotoisin olevana suomea puhuva. Myöhemmin ruotsalainen, jär-jestöportaan kautta toteutettu ja Ruotsissa kasvavassa määrin LRF:n

jäsenistön kritiikin alaiseksi joutunut omistusjärjestely korvattiin selvästi liiketoimintalähtoisemmällä, tanskalaisen osuustoimintajärjestelmän Danish Crownin kanssa toteutetuilla, Baltian ja Puolan toimintoihin ja koskeneilla yhteistyö- ja omistusjärjestelyillä.

YKSI SUOMALAISEN OSUUSTOIMINNAN viime vuosikymmenien keskeisiä linjauksia koskee sitä, *kenellä on määräysvalta ja miten sen säilyminen osuuskunnan alkuperäisten omistajien käsissä on varmistettu*. Tähän liittynyt keskeinen perusvalinta on ollut tämä: vaikka suomalainen osuustoiminta on yhtiöittänyt teollisia ja kaupallisia toimintojaan ja hankkinut yrityksiinsä varsin ennakkoluulottomasti ulkopuolisia omistajia ja pääomaa aina pörssilistautumista myöten, niin *omistusrakennelmien pohjalla on johdonmukaisesti ja ilman poikkeuksia aina osuuskunta tai osuuskuntia, joiden hallussa on turvallisesti arvioitu enemmistö osuustoiminnallisen yrityskokonaisuuden omistuksesta ja erityisesti äänivallasta*.

Näin on julkisina yhtiöinä toimivissa Atriassa, HK Ruokatalossa, OKOsa ja M-realissa kuten myös alueellisten ja paikallisten osuusmeijerien omistamassa Valiossa. Perinteisen osuustoiminnallisen rakenteen puitteissa toimivat enää Munakunta, S-ryhmä (perusrakenne), Lähivakuutusryhmä ja Järvi-Suomen Portti.

Suomalaisen osuustoiminnan valitsema tie poikkeaa oleellisesti esimerkiksi irlantilaisien ratkaisumallista, jossa 1990-luvun alussa merkittävä osa maatalousosuuskuntien omistuksesta yksityistettiin, ensi vaiheessa osuuskuntien jäseninä oleville viljelijöille. Käytännössä tämä järjestely, joka on kyllä Irlannissa edistänyt näiden yhtiöiden kasvua ja kansainvälistymistä, on kuitenkin johtanut myöhemmin siihen, että yhtiöiden määräysvalta ja hallinta valuivat uusien osakeantien kautta vähitellen alkuperäisen osuustoiminnallisen omistajapiirin ulkopuolelle.

Suomalaisen osuustoiminnan osalta valittu ratkaisu on ollut tarkkaan harkittu ja määrätietoinen kansallinen omistajapoliittinen linjanveto. Eikä tämän linjanvedon merkitys ole suinkaan rajoittunut vain osuustoimintaan, vaan osuustoiminnan merkittävän kansantaloudellisen roolin vuoksi tällä osuustoiminnallisella omistajaohjauslinjauksella on ollut kauaskantoinen vaikutus koko suomalaisen elinkeinoelämän omistajarakenteeseen ja uuden suomalaisen talousmallin kaksinapaisuuteen.

Voidaan sanoa, *että ilman tätä osuustoiminnan luomaa kansallista omistajapoliittista ankkuria elinkeinoelämämme omistusrakenne olisi kansainvälistynyt huomattavasti tähänastista enemmän. Tämä on myös vahva peruste kirjan alussa esitetyn kaksinapaisen suomalaisen talousmallin ajatukselle ja eri-*

tyisesti sen toisen, Suomi-navan suomalaisomistuksen pitkäjänteisyydelle annettulle tulkinnalle.

Osuustoiminnan piirissä herääminen omistajaohjauskysymyksiin tapahtui kahdessa vaiheessa 1980-luvun lopulta lähtien: ensin opittiin, ositain kantapään kautta, omistajuuden tärkeä merkitys yritystoiminnassa ja sitten alettiin pohtia osuustoiminnallisen omistajaohjauksen kehittämistä. Keskeinen dokumentti tältä osin on Pellervo-Seurassa vuoden 2001 alussa valmistunut *OMISTAJAOHJAUS JA VALVONTA OSUUSKUNNISSA, Pellervon omistajaohjaustyöryhmän mietintö*. Sen uskoisin yhä edelleen olevan hyödyllistä ja mielenkiintoista luettavaa myös kuntapäätäjille.

Liite 5

Valtionyhtiöiden uudistunut omistajaohjaus – viime vuosien kehityslinjausten käytännön saldo

Valtiovallan piirissä käyty periaatteellinen omistajapoliittinen pohdinta ja linjanvedot ovat konkretisoituneet siinä, että Suomen valtio on luopunut kokonaan omistuksesta tai määräysvallasta tai molemmista seuraavissa 21 yhtiössä:

Televa Oy	määräysvallasta	1981
	koko omistuksesta	1987
Ajokki Oy	koko omistuksesta	1986
Suomen Malmi Oy	koko omistuksesta	1991
Kokkolan Puhelin Oy	koko omistuksesta	1991
Turun Asennuspaja Oy	koko omistuksesta	1991
Kulinaari-ravintolat Oy	koko omistuksesta	1993
Outokumpu Oyj	määräysvallasta	1994
VTKK-yhtymä	määräysvallasta	1995
Veitsiluoto Oy	koko omistuksesta	1995
Valmet Oyj	määräysvallasta	1996
Oy Sisu Ab	koko omistuksesta	1997
Rautaruukki Oyj	määräysvallasta	1997
Medivire Työterveyspalvelut Oy	koko omistuksesta	2000
Sponda Oyj	määräysvallasta	2000
Leonia Oyj	määräysvallasta	2000
Partek Oyj Abp	koko omistuksesta	2002
Avena Oy	koko omistuksesta	2002
Inspecta Oy	koko omistuksesta	2002
Suomen Luottovakuutus Oy	koko omistuksesta	2002
Suomen Autokatsastus Oy	koko omistuksesta	2003
Engel-Yhtymä Oy	määräysvallasta	1999
	koko omistuksesta	2004

Lisäksi omistuspohjaa on laajennettu mm. Kemijoki Oy:ssä (1997), Kemira Oyj:ssä (1994 ja 1996) ja Fortum Oyj:ssä (1998, 2002), joista viimeksi mainittu muodostettiin yhdistämällä Neste Oyj ja Imatran Voima Oyj. Sittemmin Fortum jaettiin kahtia siten, että sen öljytuotteisiin liittyvää liiketoimintaa jatkamaan perustettiin Neste Oil Oyj. Näissä yhtiöissä valtiolla on edelleen määräysvalta.

Jäljelle jääneet valtionyhtiöt on luokiteltu valtion omistajaintressin vahvuuden mukaisesti eri ryhmiin seuraavasti:

1. Keskitetyn omistajaohjauksen piirissä olevat yhtiöt

a) Valtiolla yksinomaan tai lähes yksinomaan vahva *sijoittajaintressi* (16 yhtiötä)

Altia Oyj	OM-Hex Abp	Sponda Oyj
Haus Oyj	Outokumpu Oyj	Stora Enso Oyj
Kemijoki Oy	Rautaruukki Oyj	Siemenperunakeskus Oy
Kemira Oy	Sampo Oyj	TeliaSonera Abp
Metso Oyj	Santapark Oy	
Motiva Oy	Silta Oy	

b) Vahvan sijoittajaintressin lisäksi valtio-omistukseen liittyy *strategisia intressejä* (17 yhtiötä)

Boreal Kasvinjalostus Oy	Gasum Oyj	Suomen Viljava Oy
Edita Oyj	Kapiteeli Oy	Tietokarhu Oy
Ekokem Oy	Patria Industries Oy	Vapo Oy
Fingrid Oy	Rahapaja Oy	VPU Pukutehdas Oy
Finnair Oyj	Raskone Oy	VR-Yhtymä Oy
Fortum Oyj	Suomen Posti Oyj	

2. ”Poliittisen” ohjauksen piirissä olevat yhtiöt (valtiolla omistajana sääntelyyn tai viranomaistehtäviin liittyvä *erityisintressi*, 16 yhtiötä)

Alko Oy	Suomen Ilmailuopisto Oy
CSC-tieteellinen laskenta Oy	Suomen Teollisuussijoitus Oy
Finnvera Oyj	Suomen Vientiluotto Oyj
Hansel Oy	Suomenlinnan Liikenne Oy
Arsenal Oy	Teollisen Yhteistyön Rahasto Oy
Solidium Oy	Veikkaus Oy
Suomen Erillisverkot Oy	Yleisradio Oy
Suomen Hevosopisto Oy	Yrityspankki Skop Oyj

Suomalaisen talousmallin murrosprosessi: tapahtumia ja asioita vuodesta 1980 vuoteen 2003

Seuraavassa taulukossa viime vuosikymmenien tapahtumahistoriaa on jäsennetty kahdella tavalla.

- 1) Erottamalla ensiksi *asiasisällön* osalta omaksi kokonaisuudekseen
 - o varsinaista talousmallin muutosta edustava materiaali (sarake 1) ja
 - o sen ympärillä tärkeysjärjestyksessä, ikään kuin laajenevina renkaina on sitten tarkasteltu omina kokonaisuuksinaan (sarakkeissa 2–6) talouden eri osa-alueita edustavaa taloudellista kehitystä ja sen organisoitumista kuvaavaa materiaalia, joka sekä selittää että osaltaan ilmentää varsinaisen talousmallin muutoksen ytimessä tapahtuneita asioita.
- 2) Toiseksi talousmallissamme muutosvaiheet on hahmotettu *ajallisesti* kolmivaiheiseksi prosessiksi:
 - o suljettu sääntelytalous (vuodet 1980–88, taulukko A)
 - o rajat alkavat murtua (vuodet 1989–94, taulukko B) ja
 - o avoin kilpailutalous (vuodet 1995–2003–200x, taulukko C).

Taulukko: Suomalaisen talousmallin muutosprosessin sisältö ja vaiheet jäsennettyinä talouselämän yleisempään muutoskehikkoon

Käytetyt lyhenteet: BW (Business Week), cg (corporate governance / omistajaohjaus), EKH (Elinkeinohallitus), EN (Euroopan neuvosto), FIM (Suomen markka), FIN (Suomi/Suomen/suomalainen), hn/hnpj (hallintoneuvosto / hallintoneuvoston pj.), hpj/jkpj (hallituksen/johdotokunnan puheenjohtaja), JK/jk (johtokunta), jv (joint venture), KHO/KKO (Korkein oikeus / Korkein hallinto-oikeus), lbo (ulkopuolisten rahoittajien rahoittama yrityskauppa), LSO (Lounais-Suomen Osuusteurastamo, HK Ruokatalon omistajaosuuskunta), mbo (yrityksen myynti liikkeenjohdolle), ML (Metsäliitto), mvk (ministerivaliokunta), NKP (Neuvostoliiton Kommunistinen Puolue), NMP/NTC (Nokia Mobile Phone / Nokia Telecommunications), OPK (Osuuspankkikeskus Osuuskunta), pm (pääministeri), PS (Pellervo-Seura), päj (pääjohtaja), SKR (Ruotsin kruunu), sl (suurlähettiläs), SLT (Saksan liittotasavalta / Länsi-Saksa), SP (Suomen Pankki), tj./vtj. (toimitusjohtaja/varatoimitusjohtaja), STK/TKL (Suomen Työnantajain Keskusliitto / Teollisuuden Keskusliitto, nykyisen EK:n edeltäjiä), TLK (Tuottajain Lihakeskus-kunta), TP/tp (tasavallan presidentti), tr (työryhmä), TVK (Toimihenkilöiden ja Virkamiesten Keskusliitto), TVO (Teollisuuden Voima Oy), UM (ulkoministeriö), USD (Yhdysvaltain dollari), vpkj (valtuuskunnan pj.), VM (valtiovarainministeriö), VN/VNp (valtioneuvosto / valtioneuvoston päätös), vpj (varapuheenjohtaja), # 1 (ensimmäinen/suurin)

A Suljetun sääntelytalouden kausi (1980–88)

	Talous-malli	Nokia	Rahoitus-sektori	Julkisen vallan rooli	Elinkeinoelämän muutokset (Nokian ohella)	Muu maailma
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1980	Terminiimarkkinoiden muutokset aloittavat pääomamarkkinoiden avautumissuunnan Uusi pankkilaki antaa ulkom. pankkeille oikeuden liikepankin per. Suomeen VM:n luvalla	Kairamo oli aloittanut tj:na 1977, yritykseen 1970; sitoutuminen elektron. 1976–77; Mobira per. yhdessä Saloran kanssa 1979 Kallasvuo Nokialle (Alahuhta 1977) Nokian valm. 1. DX 200 digit. keskus käyttöön Omistajapankit torjuvat johdon yrityksen Yhtyneiden Paperiteht. määräysvallan ostoon FIN mikrotietokoneiden myynti 1 000 kpl; mp-liittyviä < 24 000 (#1 mikroprosessori v. 1971)	OP-85 linjaa op-ryhmän strategiaa, tavoitteeksi 450 000 jäsentä 1985 mennessä; OKOn pääj Konttinen (67–), hnpj Timonen (75–) KOP perustaa Kansallisrahoitus Oy:n osamaksu- ja leasingrahoitukseen; kuvalliset pankkikortit tulevat MUSTA RAHA, PIMEÄT TILIT, TUKITALLE-TUKSET	SP:n uudet ohjeet termiinimarkkinoille Uusi pankkilaki Presidentti Kekkoselle kv. Lenin-palkinto FIN ja NL allekirjoittavat 2,4 mrd. mk:n toimitussopimukset YRITYS-DEMOKRATIA-KESKUSTELU	Hartwall ostaa Lapin Kullan Finnvalco lopetetaan TVO:n Olkiluodon ydinvoimalan kakkosreaktori käynnistyy	Lech Walesa Puolassa Solidaarisuuden puheenjohtajaksi; Thatcher (v. -79) Ison-Britannian pääministeriksi Euroopan valuuttajärjestelmä, EMS (-79) Kiinan väkiluku > 1 mrd.; Deng liberaalisoi v. 78 maan talous- ja kauppapolitiikan linjan MONETARISMI AASIAN UUDET TIIKERIT TERRORISMI NOSTAA PÄÄTÄÄN EU-ROOPASSA
1981	Citibank etabloituu #1 ulkomaisena pankkina Suomeen – suomalaiset pankit vastustavat, merkitystä vähätellään	NMT-standardin läpimurto Talousjohtaja Haavisto laatii ensimmäisen nykyaikaisen strategian Yritystojen painopiste	Hirvonen SYP:n tj. -83 alusta, Tiivola jkpi/päij; Sundqvist STS:n päij. Jauho (VTT) ja Mannerkoski (Oulun yo) KOP:n hn:oon;	Yleltä MTV:n uutistoiminnalle 2 vuoden koeaika UKK:N VALTA-KAUSI PÄÄTTY	OTK alkaa saneerata, hlöstösupistukset 2 vuodessa 500, liiateollisuus TLK:lle Viinanen SAK:n pj; Rantala OTK:n päij Osk:n säästökassojen ylikorkoja tutkitaan	Reagan USA:n presidentiksi, kääntää USA:n talouspolitiikan oikealle Ranska kansallistaa 36 pankkia

		energiasta teknologiaan, perustavoitteena monialaisuus; Televan osto ja Telenokian per. ajatuksissa "Telekostamus"; Mikro-Mikko 1	Korhonen Met-säteöllis. kl:sta jk:aan		Alko Pohjolan kannattavin yritys HOP myy Naviren norjal. Kvaernerille, SP:n luvan epäämminen peruu kaupan; uudet ostajat Wärtsilä ja Kone	" HOLLANNIN TAUTI " PUOLASSA KUOHUU
1982	Pankeille lupa laskea liikkeelle omia sijoitustodistuksia SUOMALAISET EKONOMISTIT VAKAAN MARKAN LINJALLE	Tukholman pörssiin (yhdessä Wärtsilän kanssa) Uusi kahdeksan teollisuusryhmän organisaatio Mobiran osakkeiden ja Finnish Chemicalsin ostot	Lassila nimetään KOP:n päjä; Ahava (Kajaani), Sere (R-Repola), Hakkarainen (Yhtyneet), Mikkola (Kesko), Salminen (Ilmariinen) ja Tarkka (Huhtamäki) hn:oon; Pekka-la OKL:n hnpj.; Ranki SKOPin päjä, Ali-Melkkilä tj. Chase Manhattan ja Banque de l'Indochine etc etabloituvat Suomeen Karjalainen SP:n päjä; Lindblom jk	Periaatepäätös valtiovallan T&K-panostusten lisäämiseksi; KTM:n suositus valtionyhtiöille hallintoelinten valtuuksista ja vastuista yhtiöiden tuloksesta ja kehittämisestä FIM:n 6,7 %:n devalvaatio + hintasulku Koivisto tp, Sorsa pm Valtioyhtiöiden hn ikäraja < 70 v., tavoite 67 v.	E-Osuuskunta Eka perustetaan, Rantala päjä; Pesonen SOK:n päjä; S-ryhmän saneeraus käynnistyy; Tapiola syntyy Auran ja Pohjan fuusiolla Kymi-Strömberg syntyy; Pohjan Saha Serlachiukselle; Valmetin hnpj Mattila eroaa, tilalle Kankaanpää ; hnpj Lindblom erotet. Ensosta ikäpykälän per., tilalle Väyrynen ; Haavisto ML hnpj S. Sokerin jv Standard Brandsin (myöh. Nabisco) kanssa; Vaasanmylly Suomen Sokerille Suomi tv-satelliittikauteen HTV:n lähetysten alkaessa	KGB-mies Andropov NL:n presid.; Kohl Saksan liittokansl. SKR:n devalvaatio 16 % Kv. velkakriisi synnyttää ns. roskalainamarkkinat USA:ssa ja avaa tien suurille yritysjärjestelyille EFTA valmis yhteistyön kehittäm. EU:n kanssa "kaikkila yht. taloud. edun alueilla" Ruotsin valtio uudelleenjärj. Statsföretagrin Procordiaksi
1983	KOP:n Lassilan linjapuhe liberalis. ja pankkikilpailun puolesta SP lisää pankkien vapaata koronmuodostusoikeutta	Luxor-Saloraja Mobira-kaupat Vuorilehto operatiiviseksi (!) vtj:ksi, Baldauf ja Koski Nokialle	Kullberg SP:n; Ali-Melkkilä SKOPin päjä; Nars HOP:n tj., Ikkala jkpi.; Laakso OKOn päjä KOP:n organis. uudistetaan, paino-	Tekes perustetaan; VN periaatepäätös korostaa valtionyhtiöiden <i>kannattavuutta ja terveitä liiketoimintaperiaatteita</i> ja määrittelee niille samat	S-ryhmän viimeiset 15 vuotta tappiollisia, S-83-ohjelmalla luodaan mm. alueosuuskauppastrategia Huhtamäki linjaa uuden kv- ja keskittymisstrategian; 12 maakeisteollisuusyrityksen osto USA:sta	Nobelin rauhankinto Walesalle EY-maat sopivat ensimmäisen kerran maatal. hintojen ja tuotannon alentamisesta

	RAHA ALKAA KALLISTUA		piste siirtyy johtoryhmälle; Härmälä, Karmila ja Korhonen pankkiin; 1. avaukset ”harkittujen riskien” ottamiseen; KOP:n jättösakeanti käynnistää pankkikilpailun OP-90-strategiarosessin tavoitteena mosuuden kannattava kasvataminen	toimintaedellytykset kuin muillekin yhtiöille, VN keskustelee riskirah. hankintamahd. po-markkinoilta Ilmoitus yysopimuksen ennen aikaisesta pidentämisestä v. 2003 Koiviston NL vierailun yhteydessä, Koivistolle Leninin kunniamerkki; Sorsa talouskomission FIN-pj, Pekkala vpj.	Relander TKL:n tj. Vak. yhtiö Fennia paloitellaan, pääosa Yrittäjäin Vakuutukselle SUOMI ”EUROOPAN JAPANI”	”HOLLANNIN JA IRLANNIN TAUTI” SHAREHOLDER VALUE JA VIHAMIELISET YRITYSVALTAUKSET USA:SSA ASEVA-RUSTELU KIIHTYY
1984	SYP perustaa 1. suomalaisen pankkimisteen sijoiutusyhtiön Hgin pörssi alkaa noteerata suomalaisyritysten ns. vapaita osakkeita Vakuutusyhtiöille oikeus sijoittaa ulkom. osakkeisiin ja pankeille ulkom. antolainaukseen ja kauppoihin ulkom. arvopapereilla; peruskorkeiset pankkikohtaiset	Kouri hallitukseen; Ala-Pietilä Nokialle; Kairamo NL:n talouskomissioon; omat metsät myydään Kouri ja Nordberg konsultteiksi ulkom. po:n hankinnassa ja Mobiran USA-operaatioissa Kumppanuussopimus Tandyn kanssa; Tandy Mobira Corporation (TMC) Toimialojen jako kolmeen: ”hyvin menevät, panostus-	Dreyfus Opportunity Fundille VM:n luvalla 0,5 % KOP:sta; <i>Tosion</i> -yrityskuva-kampanja ja uusi suurosa-keanti rikkovat vanhat herrasmiessopimukset; SYP vastaa omalla annillaan KOP Nordfinanz-Bank Zürichin omistajaksi; tavoitteena Pohjolan ”Deutsche Bank ja P-Euroopan johtava liikepankki” Asiantuntijat (Leponiemi ,	Sorsa pm-vierailulla NL:ssa; FIN/NL tavaravaihtosopimus v. 1986–90 allekirjoitetaan EKH vapauttaa bensiniin jakelupalkkiot hinnanvahvistusmenetelystä Kouri Widerin jk:aan, Wihtol UM:n vs; Kalela TP kanslian ja Perttunen SM:n kp Vihreiden läpimurto kunnallisvaaleissa Sorsan infokartiapuhe	Wärtsilä # 1 FIN yritys Lontoon pörssissä; Amer # 2 Rauma-Repolalle ja Wärtsilälle suuria NL-laivatilauksia Amerin Korpivaaran osto maamme suurimpia yrityskauppoja Valmet voittaa kv. tarjouskilpailun maailman suurimmasta paperikoneesta; Unifos Ruotsin valtion luvalla Nesteelle Pilkama MTV:n, Sipponen EVAn tj.	British Telecomin yksityistämisen avaa kv. uuden kehityssuunnan, josta tulee muille maille (myös FIN) esikuva Reaganin uudelleenvalinta; Tšerenko NKP ps Wallenbergit sopivat Volvo-yhtymän kanssa jättäläisimmäisestä keskin. osakejärjestelystä; Stora Kopparbergista Billebud-enemmistön ostolla Ruotsin # 1 metsäteollis.

	<p>kiintiöt pois kp-rahoituksesta</p> <p>Ulkom. pankeille oikeus FIN päiväl. markkinoille</p>	<p>alueet, huonosti menevät"; Jarenko Sanoma Oy:stä kehittämään korkean teknologian tietopalv.; erillinen tietoliikenneryhmä syntyy KOP ja PSP uusien atk-laitteiden tilaus</p>	<p>Ahlstedt ja Prihti) esittävät pitkälle vietyä konsernimallia Op-keskuksesta (OKO/OKL)</p> <p>USD > 6 FIM</p>			<p>JAPANI KV TALOUSKEHITYKSEN VETURINA EUROSKLEROSIS</p>
1985	<p>Ensimmäiset paikallisradio-luvat myönnetään</p> <p>Valuuttapankeille oikeus optiosopimusten tekemiseen tietyn ehdoon ja muutoksia valuuttamääräysiin</p>	<p>Postin satelliittimaa-ase-matilaus</p> <p>Pörssin sisäpiirikauppaohjesääntö hyv. Nokiana sitovaksi</p> <p>Mobiran mosuus # 4 maailmassa (koko markkina ~ 60 000)</p> <p>Ollila Nokialle; Kairamo TKL:n pj</p> <p>Strategisessa suunnittelussa jako "panostus-" ja "rahan-tekoalueisiin"</p>	<p>Komi OKO On päj, Liukkonen tj.; lislalmen Op:n katastrofi herättää Op-ryhmän valvojat</p> <p>HOP:n valuuttakauppatappio avaa rahoitussektorin rakennejärjestelyt, SYP:llä lähes 20 %:n omistus</p> <p>KOP:lle sivukonttori NY:iin;</p> <p>Erkko KOP:n hnpj;</p> <p>SYP aloittaa varsin pankkitoiminnan USA:ssa</p> <p>Markkinarahan osuus pankkien varainhankinnasta 1979-85 3% → 30 %, KOP johtava m-rahapankki</p>	<p>Kilpailu:ssä ilmoitusvelvollisuutta laajennet., kilpailuneuvostolle ja asiamiehelle lisävaltuuksia</p> <p>Rekolan KIH-komitea selvittämään kls uudistamista</p> <p>VN periaatepäätös lähiv. talous- ja finanssipolit.</p> <p>TMA:ssa monivuotinen keh. ohj. valt. yht. rahoitushuollon par. (ei pörssiin); tallet. verohuojennuslakia jatketaan</p> <p>USD > FIM 7, marrask. < 5,5</p> <p>RÖTÖSHERRAJAHTI</p>	<p>Hankkija ostaa Puolimatkan; Haka Valion päj; Kivinen Tukon, Halonon Raision päj</p> <p>Kemiralle lannoitetehdas Hollannista; Huh-tamäki kaappaa 50 % Medicasta; Otto Wuorio Perusyhtymälle; Ahlströmille Riihimäen Lasin osake-enemmistö</p> <p>Partekille Hiab-Foco Ruotsista; Karhu-Titan Jofa-kaupalla yhdeksi alansa suurimmista Euroopassa; Rosenlew Poly-Pac-kaupalla USA:n # 2 muovisäikeissä; Rautaruukki varmistaa Ruotsin putkitehdaskaupalla asemansa Pohjolan suurimpana hitsatuissa teräsputkissa</p> <p>Princeton Gamma-Tech USA:sta Outo-kummulle; Marimekko Amerille</p> <p>ML tehtaita Tanskasta ja Kreikasta; OK-Liha TLK:lle</p>	<p>Gorbatšov NKP:n ps, Gromyko NL:n presidentiksi</p> <p>Länsi-Euroopan integraation Valkoinen kirja, projekti "1992"</p> <p>OECD-MAIDEN TYÖTÖMYYS > 30 MILJ.</p> <p>USA:N YRITYSKAUPPA-AALTO</p> <p>LIIKKEENJOHDON OPTIO-OHJELMAT ALKAVAT YLEISTYÄ USA:SSA</p> <p>"TÄHTIEN SOTA"</p>

			Bergen Bank etabloituu # 1 norjalaisena Suomeen		Askolle enemmistö Finlaysonista; SYP liittää Kaukaan Kymi-Strömbergiin; SYP:lle ja Kaukaalle 45 % Schaumanista → # 1 FIN metsäteollisuudessa	
1986	Suomi Eftan täysjäseneksi SP siirtyy pvl- luotto- markkin. kak- sikorkojärj. ja luottokorko- jen sitomi- nen viitekorkoon alkaa Valuuttalain uudistus jatkaa valuutan- säännöstelyn varov. libera- lisointia NL-KAUPPA ALKAA KRIISITYÄ	Omistajat hal- linton. (Tiivola pj, Lassila vpj) ja hallitus si- säiseksi; halli- tus irti operat. vastuusta; Kai- rano pääjohta- jaksi, Vuorilehto tj., Ollila jk:aan Kouri järjestää suunnatun No- kia-annin So- rokselle , Kouri Capitalista 10. suurin omista- ja; Catalystin (Kouri & co) lbo-tarjous No- kian teolli- suuselektron- iikasta; paine toiminnan fo- kusoinnista kasvaa Osake-enem- mistö SLO:ssa; Airamini myynti mbo-kaupalla Nokia vm 1986 – 10 divi- sioonaa – 45 tulosyksik- köä – 180 liiket. al.	KOP järjestelee P-Suomen metsäteolli- suutta ”Pohjo- lan Paperi”- ja Poka- (Poh- jola-Kansallis) suunnitelmilla Teollistamisra- hasto SYP:n avulla sp-ryh- mälle SYP-HOP- fuusio OP-Rahoitus- keskus pörssi- siin; ryhmäkoh- tainen vakava- raisuusajattelu epävirallisesti käyttöön Op- ryhmässä USD < 5 FIM VAHVAN MAR- KAN POLITIIK- KA KESKUSTELU RAHA- POLITIIKAN ITSENÄISYY- DESTÄ	Yritysvero 43 → 33 % Päiväluottoko- rot käyvät 40 %:ssa va- luutan ulosvir- tauksen pysäyt- tämiseksi FIN ESAn lii- tännäisjäse- neksi Pekkala maa- herraksi Oul- luun, Ollila vv- ministeriksi Toimilupa Ylen, MTV:n ja Nokian Oy Kol- mostelevisio Ab:lle	Strömberg Asealle; Kouri Capital peruste- taan Metsä-Serla syntyy, FIN # 2; Tuomala Hankkijan päj Valmetin ja Wärtsilän sopimus telakka- ja metsäkoneolli- s. toimialarationalis. (telak- kat Wärtsilälle, paperi- koneet Valmetille) Oulu Oy Veitsiluodol- le + suunnit. Kemi Oy:n yksityistäm.; Ahl- strömin Varkauden metsäteollis. Ensolle Neste belgial. Himont’n kaupalla Eur # 5 polyprop. valm.; Outokummus- ta Grängesin ja Wirs- bo Brukin ostolla # 1 kuparituoteyritys Eu- roopassa, irlantil. Tar- ran sinkkikaivoksen enemmistö Outokum- mulle Valintatalo Ekalle; Tamron enemmistö Spontelille SYP/SKOP varmistat- vat Labsystems ja Schaumanin osake- vaihdoilla S:n liittäm. myöhemmin SYP-ryhmän Kymi- Kaukas-yhtymään	Osuusmeijeri- en yksityistä- minen Irlan- nissa alkaa Palmen mur- ha Tšernobylin ydinonnetto- muus Öljyn hinta romahtaa yli 26 dollarista alle 10 dolla- riin per barreli GATTin Uru- guayn kierros alkaa

					Kesoil ja Union sekä lähes 20 % Ruotsin OK-Petroleumista Nesteelle	
1987	<p>Sijoitusrahastot</p> <p>Laki valtion liikelaitoksesta</p> <p>Ulkomaista luotonottoa vapautetaan</p> <p>Vakuutusyhtiöiden oikeutta omistaa muun alan yrit. raj. 20 % ja pankkien 10 % (pankeille 5 vuoden siirtymäaika)</p> <p>Helibor-korot</p>	<p>KOP:n suurkaupat Soroksen Quantumin ja Kouri Capitalin kanssa Nokian osakkeilla</p> <p>SEL kulutus-elektron. kauppa kaikkien aikojen FIN # 1 yritysosto</p> <p>Nokia Océanic-ostolla Eur. 3. tv-valmistajaksi sekä yhd. Alcatelin ja AEG:n kanssa mp-markkinoille; valtio ostetaan ulos Telenokiasta</p> <p>Tavoitteeksi gsm-verkon käyttöönotto -91</p> <p>Yhtiön koulutusohjelma oma "yliopisto" alkuun</p> <p>Nuovo yhteistyökumppaniksi tavoitteena muutos "elektroonikkatuotteesta tyyliutuotteeksi"</p>	<p>KOP ja Pohjola Skandian # 1 omistajaksi ja per. KOP-Rahasto Oy:n</p> <p>KOP, OKO ja PSP pelastavat tappiollisen Hankkijan uusien korkotuetuin lainajärjestelyin</p> <p>Sponsor-Sponsel-riita</p> <p>OP-90-prosesin tarkistus-kierroksella opiryhmässä korostuu varovaisuus, kannattavuus ja tehokkuus, tavoitteena talousaluerakenne</p> <p>Lindblom</p> <p>PSP:n ja Hirvonen SYP:n päj</p>	<p>Komitea ehdottaa hintavonnasta luopumista ja uutta kilpailunrajoituslakia</p> <p>Suomisen, Taxellin ja Väyrysen "porvarisopimus"</p> <p>Holkerin # 1 hallit. kootaan "vahvan markkan puolustajista"</p> <p>Valtion tiede- ja teknologianuuvosto perustetaan</p> <p>"TANSKAN TIE" VAROITAVANA ESI-MERKKINÄ TALOUS-POLITIIKASSA</p>	<p>Kymmene Schauman-fuusiolla FIN # 1; SKOP-leiri ostaa TamPELLAN SYP-leiriltä; ML, Yhtyneet ja Kajani per. Pohjan Sellun; SYP-leiriin kuuluneen Rosenlewin enemmistö KOP-leirin R-Repolalle</p> <p>Lahti SOK:n, Koskenmäki TLK:n päj; Kahri STK:n tj.</p> <p>SOK ja Eka per. kaksi yhteistä yhtiötä, joille siirtävät elintarvike- ja tekstiili- ja vaatetusteollisuudet; Alepa SOK:lle</p> <p>1. uusosuuskunta Sammon muuttam. osakeyhtiöksi syyttää omistustaistelun</p> <p>YIT fuusioidaan emoyhtiö Perusyhtymään</p> <p>FIN suurimmat yritykset ulkomailla (ulkom. lv mrd. mk/% lv:sta):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kone 4,9 / 88 - Kemira 4,5 / 53 - Nokia 3,7 / 26 - Neste 3,2 / 11 - Outok. 2,9 / 39 	<p>ABB syntyy (#1 Eur. megafuusio)</p> <p>DDR:n Honecker ensivierailulla SLT:ssa</p> <p>NY:n pörssin kurssiromahdus käynnistää lokak. 19. "mustan viikon", Hex seurasi -10 %</p> <p>EY siirtyy enemmistö-päätöksentekoon</p> <p>PERESTROIKA</p> <p>LIENNYTYS</p>
1988	<p>Hallituksen EEC-selonteko (ei EY:lle)</p>	<p>Nokian kaudekka vuosi, "annus horribilis"</p>	<p>KOP käynnistää "vastavalkoat" nurkanvaltausuhkan</p>	<p>Koivisto tp uudelle kaudelle</p> <p>Postisäästöpankki yhtiöite-</p>	<p>S-ryhmä käynnistää asiakasomistajakonseptin suunnittelun; Hankkija ja SOK yh-</p>	<p>Delorsin komitea aloittaa Emu-selvitykset</p>

<p>Jäsenanomus Euroopan neuvostolle</p> <p>Uusi kilpailunrajoituslaki lopettaa hintavalvonnan</p> <p>SP liev. valtuuttamääräyksiä; suorat ulkom. sijoitusten varaisiksi</p> <p>Keskustelu pellervolaisesta finanssiryhmästä käynnistyy</p>	<p>Nokia Ericssonin tietokone-liiketoimintojen ostolla Eur. # 7 tietotekn. yritys</p> <p>"Tule Euroopan omistajaksi" -osakeanti; yritys saada Volvo omistajaksi vuosina 1986-88</p> <p>Nokia-Mobira m-markkina-johtajaksi USA:ssa</p> <p>Kouri esittää Pohjantähtisuunnitelman: "A plan to recapitalize Nokia as a privately held company"</p> <p>Koski kuolee, Kairamon itsemurha</p> <p>Suurimmat omistajaryhmät, %:</p> <ul style="list-style-type: none"> - SYP 24,5 - Pohjola 16,7 - KOP 10,9 <p>Mikrotietokoneita > 100 000; mp-liittyviä > 138 000</p>	<p>perusteella; liittosuhde</p> <p>Kourin ja Fryckmanin kanssa alkaa, <i>Project Independence</i>- ja <i>Syovver</i>-hankkeet syntyvät; Kourin <i>Fortress Finland</i>-suunnitelma Lassilan pöydällä; yhteistyö- ja ristiinomat. Gota-gruppenin kanssa, Fager-näs Härmälän tilalle</p> <p>PTV:n Aranko varoittaa KOPIa lainvastaisista toimista; PSP:n tj. Santala eroaa arvopaperisotkujen per.; Nieminen uusi tj.</p> <p>KOP:n organisaatio 6 tulostav. toimintoon, tavoitteina kasvu ja markkina-asemien vahv.</p> <p>SYP:n osakeanti</p>	<p>tään Posti-pankki Oy:ksi Uusi työllis. laki</p> <p>VNP vakaan taloudellisen kehityksen turvaamiseksi + pääkaupunkis. investointivero; mv-veroa kiristetään</p> <p>Tal.pol. mvk:n myönteinen kantavaltioyht. pörssilistautum., Outokumpu ja Valmet pörssiin</p> <p>Vientitakuu- ja Valtiontakuu-laitokset yhdistetään Valtiontakuu-keskukseksi</p> <p>Yy:n 40-v. juhlat</p> <p>Asuntojen hintojen nousu > 30 %/v.</p> <p>Koiviston Kii-nan-vierailu</p>	<p>teistyöhön maatalous-kaupassa Hankkija Maatalous Oy:ssä, Kuusela tj.</p> <p>Seppälä Stockmanille; Lehtimiehet Yhtyneille Kuvalehdille; Lääketutkimus Tamrolle, Kaukomarkkinat Sponsorille, Farmoksen maatal. ryhmä S. Sokerille; Hartwall Mallasjuoman kaupalla # 3 Pohjolassa</p> <p>Ost:n piirissä keskustellaan liiketoimintojen yhtiöittämisestä, Lihapolar Oy, Itikka-Lihabotnia Oy ja LSO Foods Oy perustetaan; Penttilä TLK:n hnpj; 120 valtiolaista meijeriä yhdistet. 8 aluemeijeriksi</p> <p>Uusi Suomi ja Treen Kirjapaino Aamulehti Oy:ksi; Pro Lehdistö per. torjumaan maakuntalehtien kaappauksia</p> <p>ABB:n Cylinda-kodinkoneetehdas Askon Upo Kodinkoneelle; Sumitomo Nokia Renkaiden väh. omistajaksi</p> <p>Talouselpö. mvk:lta Valmetille lupa pörssilistaukseen; Valmet ja Outokumpu hyv. pörssiin</p> <p>Kansa ostaa taloud. vaikeuksissa olevan osakkuusyhtiö Clarendonin 2 vakuutusyhtiötä</p>	<p>"Isä" Bush USA:n, Gorbatsšov NL:n ja Mitterand Ranskan presidentiksi</p> <p>Uudet (BIS) suositukset kv. toimintaa harj. pankkien vakavaraisuudesta; po-liikkeiden vapauttaminen EMS:n piirissä</p> <p>Stora ostaa Swedish Matchin, MoDo Holmenin ja Iggesundin 6 mrd. SKR:lla</p> <p>Nabisco ulos pörssistä USD 31 mrd. Ibo-kaupalla (ostajana Kohlberg, Kravis & Roberts)</p> <p>"MYRKKY-PILLERIT" VIHAMIELISIÄ YRITYSVALTAUKSIA VASTAAN</p>
--	--	--	---	--	--

Ensimmäisenä merkit tulossa olevista muutoksista olivat nähtävissä – niille, jotka niitä osasivat lukea – aluksi kansainvälisellä rintamalla. Ensin tulivat uutiset teknologisen kehityksen uusista saavutuksista, jotka alkoivat muuttaa käytännön teollista toimintaa ulottuessaan yritysten toimintaympäristöön ja toimintaedellytyksiin ja näin ollen myös yritys rakenteisiin yritysten asemoidessa strategioitaan ja toimintojaan muuttuneeseen toimintaympäristöön.

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

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

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

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

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

- Kansainvälisen pankkikriisin seurauksena USA:han syntyneet ns. roskalainamarkkinat, jotka avasivat tien (rahoitushanat) suurille yritysjärjestelyille.
- Kansainvälisen pankkimaailman rantautuminen Suomeen. Sen merkitystä kuitenkin aluksi vähäteltiin (aliarvioitiin).

- Kotimaiset pääomamarkkinat alkoivat avautua, ja suomalaiset toimijat ottivat ensiaskeleensa avautuneilla markkinoilla. Kotimaisten pankkien kilpailuasetelmassa käynnistyi muutosprosessi.
- Nokiaan alkoi rakentua uuden sukupolven johtajapotentiaali.
- KGB-taustaisen (= kv. kehitystä tuntevan) Andropovin nimitys NL:n johtoon.

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

- Kansainvälisellä rintamalla Thatcherin ja Reaganin nimitykset avasivat tien talouspolitiikan maailmanlaajuiselle suunnanmuutokselle ja vähitellen myös ns. kylmän sodan jähmettämien kansainvälispoliittisten asetelmien muuttumiselle. Tämä kehitysvaihe, josta myös uusimman globalisaatioaallon katsotaan alkaneen, kulminoitui vuonna 1989 tapahtuneeseen Berliinin muurin murtumiseen ja pian sen jälkeen tapahtuneeseen itäblokin hajoamiseen niin henkisesti kuin taloudellisestikin.
- Kotimaassa pääomamarkkinoiden avautuminen jatkui kiihtyvällä vauhdilla, mutta muutoksen yhteyttä yritysten omistajuuteen ei tunnustettu.
- Teknologinen kehitys alkoi muuttaa kiihtyvällä tahdilla taloudellisen toiminnan perusteita; ITC-sektorin perusta alkoi hahmottua.
- Rahoitusmarkkinoiden sääntely alkoi murentua, mutta pankkien valta säilyi.
- Perusteet kilpailulainsäädännön muutoksille ja eri tuotemarkkinoiden dereguloinnille syntyivät, minkä seurauksena perinteiset kilpailun esteet ja suojarakenteet alkoivat murtua.

B Rajat alkavat murtua (1989–94)

	Talousmalli	Nokia	Rahoitussektori	Julkisen vallan rooli	Elinkeinoelämän muutokset (Nokian ohella)	Muu maailma
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1989	<p>EN:n parlamentti suosittelee Suomen jäsenyyttä</p> <p>Uusi arvopaperimarkkinalaki</p> <p>VNp ulkom. sijoituksista FIN, 100 %:n ulkom. omistus sallitaan ”edellyttäen, että ei ole vastoin oleellista kansallista etua”</p> <p>PS käynnistää pellervolaisen omistajuuskustelun</p>	<p>Radiolinjan gsm-verkko-tilaus</p> <p>TV-tuotanto Salossa loppuu, tilalle matkapuhelimia</p> <p>Hienopaperituotanto yhdist. Euroopassa James Riverin ja Ferruzzin kanssa; hollantil. NKF kaapelinvalm. osto</p> <p>Motorola m-puhelimissa m-markkinajohtajaksi</p> <p>Lagerroos NMP:n tj.; uusi strategia ”<i>keskittyminen mp-osaamiseen ja -bisnekseen, haetaan yhteistyökumppaneita, yritysosto Technophone?</i>” päätavoitteena pääsy USA:n suurille markkinoille</p>	<p>KOP perustaa yhdessä Pohjolan, R-Repolan, Sponsorin ja Tukon kanssa Securuksen ”sementtimaan” omistuksiaan; hnpj Erkko huolestunut pankkitoiminnan uusista epäterveistä virtauksista</p> <p>Nippon Life KOP:n # 6 omistajaksi; Talonen eroaa Pohjolan ja S-Salaman valtaistelun per., Niskanen seuraaja</p> <p>KOP ja SYP järjestelevät Kourin organ. suurkaupoilla keskin. omistuksiaan</p> <p>Ali-Melkkilän itsemurha, Wegelius SKOPin uusi päj</p> <p>Op-ryhmän ”Suunta 2002” käynnistyy ”kenttävetoisena” painopisteenä kannattavuus, riskien hallinta ja yht. hyv. pelisäännöt; OKO pörssiin</p>	<p>Talousneuvosto varoittaa vaihtotaseongelman ja velkakehityksen kärjistymisestä</p> <p>Kokonaisverouudistus (veropohjan laaj. mv-vero, af)</p> <p>Irtisanomisaika ja pidennet. ja -ehtoja tiukennet.</p> <p>VNp ulkom. sijoit. Suomeen; toimitiluvat 25 uudelle paikallisradiolle</p> <p>FIM revalvointi</p> <p>Työttömyys < 100 000, t-% OECD alimpia, työvoimapula uhkaa</p> <p>Maailmanpankki: FIN maailman 8. rikkain</p> <p>Valtionyht. ~20 % teollis. jalostusarvosta</p> <p>Päätös sosiaali- ja lääkintöhallitusten yhd. Sta-kesiksi # 1 keskusvirastoina</p> <p>Ilaskiven pks-asunto-ohjelmaehdotus:</p>	<p>Procordia erityisluvala Cultorin suurom.; Genencor jv Eastman Kodakin kanssa bioteknisen osaamisen kehittämiseen</p> <p>Skoppilaisen kehitys-yhtiö Manconin ja Wärtsilä Meriteollisuuden konkurssit</p> <p>Metra Oy, Ehrnrooth tj.; Masa-Yards, Saari-kangas tj.</p> <p>Amer ostaa Wilsonin; portugalil. muovyhtiö Eps tarjouskilp. kautta Nesteelle</p> <p>Metsäliitto ja Yhtyneet perustavat Metsä-Botnian; Kajaani Oy sulautetaan Yhtyneisiin</p> <p>Bensow konkurssiin</p> <p>Vennamo PTL:n päj</p> <p>ENSIMMÄISET FIN-OPTIO-OHJELMAT</p>	<p>Berliinin muuri murtuu</p> <p>Itävallan EU-jäsenhakemus</p> <p>EU:ssa ”neljä vapautta” tavoitt. v. 91 mennessä ja sopii ETAsta Eftan kanssa: Delorsin komitean Emuehd. valm.</p> <p>Gorbatšov tunnustaa Suomen puolueettomuuden</p> <p>Puolan # 1 demokr. vaalit 40 vuoteen</p> <p>Tšekkoslovakiasa ”sammettivallankumous”</p> <p>Ruotsissa Nordbanken PKBankenille</p> <p>EU:n toinen pankkidirekt.</p> <p>GLASNOST UUSI GLOBALISAATIO-KAUSI ALKAA</p>

			3 kk:n helibor > 16 %	kaupungin omistamia rakennus- ja kaavoitusyhtiöitä		
1990	NL luopuu yksipuolisesti clearing-järjestelmästä Prime-korot tulevat Ulkomaisten sijoitusten yläraja poistetaan yksityishenkilöiltä; päätös energian tuontisäännöstelyn lopettamisesta Päämin. Holkeri: EY-jäsenyys ei sovi FIN puolueettomuuspolitiikkaan; Kok pj, kauppa- ja teollisuusministeri Suominen ennustaa, että Suomi hakee EY-jäsenyyttä vielä 1990-luvulla; Pekkarinen ja Vartiainen esittävät, että liittymistä EMS-valuutakurssiyhteistyöhön pitäisi harkita vakavasti	Isokallio tj., Ollila NMP tj.	KOP: ” <i>Nokia pois, jos kaupaksi</i> ”; hnpj Erkko nostaa esille KOP/SYP-fuusion; KOP toimintojen yhtiöittäminen, holdingin alle pankki- ja vakuutusotiminnot; SYP:n organisaatio-uud. sama tavoite Mannerkoski KOP hnpj, Niskanen (Pohjola), Majjala (L&T) hn:oon; Karmila hyllytetään, tilalle Taberman PSP lopettaa 1900 toimipistettä; merkitsee 900 maaseudun postitston lakauttamista Pääosa pankkien lainoista edelleen hallinnolliseen peruskorkoon sidonnaisia (esim. KOP 2/3), ero markkinakorkoihin 10–13 prosenttiyksikköä	Hallbergin tr harmonisoimaan FIN kilpailus EU-Is:n kanssa Osk-lain muutos helpottaa po-hankintaa ja yritysraKEN-nemuutoksia PTH muutetaan valtion liikelaitokseksi Liikanen EU-sl, Louekoski vvmin.; Aho Kes-kustan pj; Korhonen vs; Tammi verohallit. päj; Ahtisaari UM:n vs Valtion tiede- ja teknologianeuvosto ottaa kansallisen innovaatioties-teen käsitteen käyttöön Vasemmistoliiitto perustet., Andersson pj Hallit. selonteko L-Eur. yhdentymiskehit., tav. ETA BKT laskuun	S-ryhmän ja Ekan päivittäistavarahankinta, kuljetus ja varastointi yhteen; SOK/Eka elintarviketeollis. Cultorille, Raisiolle ja Paasi-vaaralle; S-ryhmän m-osuuden pohjanoteeraus 15,9 (ot yht. 30,3 % / Kesko 40,5 %) Jouhkien osakepotti nostaa ”taistelun Yhtyneistä” (ML vs. KOP-leiri); Repola ja Yhtyneet yhdistetään Repola Oy:ksi, Mato-mäki päj; ranskal. Chapelle Kymmenelle; Poranen Metsä-Serlan tj. Raision nurkanvaltausyritys Taxell Partektiin; Karinen Kemiraan; Ilonien EVAan; Ihalainen SAK:n pj; Sundberg Valmetiin; Pesälä TLK:n hnpj SKP:n sijoitustappiot 35 Mmk Arabia, Rörstrand ja Iittala Hackmanille Suomalais-ruotsal. EffJohn Oy perustetaan, maailman suurimpia matkustajalavarustamoja; Masa-Yardsin määräysvalta Kvaernerille American Brass (US # 2 kuparituotteissa) Outokummulle	Saksat yhteen NL ”kolmas vallankumous”, NKP luopui yksinvallostasta; ruplalle kaupallinen kurssi Jeltsin Venäjän ja Walesa Puolan presid. EU asettaa tav. yhteisen rahan ja keskuspankin 90-luvun loppuun mennessä SEVin uudeksi tav. jäsenmaiden mukauttaminen länsieurooppal. markkinatal. Ruotsi alkaa purkaa maatalouspoliti. sääntelyä Maailman # 2 suurin Taiyo Kobe Mitsui Bank syntyy; Fujitsusta ICL:n ostolla maailman # 2 tietokonevalmistaja

<p>1991</p>	<p>ETA-sopimus valmistuu Valuutansäännöstely päättyy Uusi valtionyhtiölaki FIM sidotaan EY:n laskentayksikkö ecuun Vuokrasäännöstely lopetetaan Keski- ja Pohjois-Suomessa SDP:n pj Paa-sio: Suomen syytä varautua hakemaan EY-jäsenyyttä Maataloustulolakit esittää vienti-tuesta luopumista 98 mennessä VAHVAN MARKAN POLITIIKAN HAAKSI-RIKKO</p>	<p>Vanjoki esittelee "High Technology with Human Touch"-strategian päätavoitteena pääsy USA:n markkinoille; Technophonen osto tärkeä väline Tulos tappiollinen, myynti Ericsonille (kiinnostunut 20–25 % osuudesta) esillä, Fagernäs ja Wahlroos selvitysmiehinä; Pohjola ilmoittaa jatkohalunsa Nokian omistajana Satsaus Nokia-brändiin alkaa Nokia Data myydään Fujit-sulle Yleiseurooppalainen gsm-standardi käyttöön, Holkeri soittaa maailman ensimmäisen gsm-puhelun kesällä 1991</p>	<p>KOP/SYP yhd. neuvottelujen ensikosketukset (Hirvonen/Voutilainen); Vainio Unitak-sen pj, Hirvonen hpj; Pukki-la OKOn hnpj; Hämäläinen SP:n jk:aan KOP:lle jättitappio valuutta-kaupoista, Karmila ja Koivisto erotetaan; Kouri-kaupat julkisuudessa, Las-sila eroaa (erotetaan) ja Kulvik erotetaan Sponsoris-ta Kouri-kauppojen seurauksena; hn mielestä "pankki ei ole syyllistynyt lait-tomuuksiin, kaupat tarkoituksenmukaisia" SKOP otetaan SP:n haltuun, Wegelius ja Rii-konen syrjään Ns. Rabobank-tr selvittämään op-ryhmä-rakennetta Sp-ryhmä alkaa rakentaa Sp Suomea (SSP)</p>	<p>Ahon hallitus; Koiviston puhuttelu hallitukselle (ei-EY) Valtion omistaja-japolit. uudellenarvioidaan; KTM selv. mahdollis. valtion-yht. omistuspohjan laajent., jopa kokonaan valtion om. luopum. julkaisussa <i>Visio yksityistämisestä Suomessa 1990-luvulla</i>; valtuudet 11 yhtiön omistuspohjan laaj.; Ensossa ja Outokummussa mahdollis. luopum. määrävallasta VNp 7 mrd. mk tukipaketti elinkeinoelämälle; FIM kellumaan; myöhemmin devalv. 12,3 % ja sitom. valtitsevilla kursseilla ecuun (TKL:n pj Ehmrooth eroaa protestina); valtion budjettiesitys karsii 10 mrd. mk lakisääteisiä menoja Valtiosääntö-uudistus Konkurssiaalto kiihtyy; Sorsan "sisäisen devalvaation" tupeohdotus</p>	<p>Pripps 50–50 omistajaksi Hartwallin kanssa Baltic Beverage Holdingiin SOK eroaa Pellervosta; Neilimo SOK:n, N. Mäki Valion hnpj TLK puretaan # 1 ottekeskusliikkeenä, Itikka Lihapolar Oy ja LSO Foods Oy perustetaan keskenään kilpaileviksi yritysiksi FIN osuustoiminta PS:n kautta mukaan EU-maiden Cogecan toimintaan Inex Partners Oy aloittaa, Lähteenmäki tj. Piretta konkurssiin, Marimekko Paakkasen Workidealle Ruotsal. Ovako Steelin ilm. Imatran terästehtaan lakkauttamisesta IVO:n, TVO:n ja Perusvoiman 5. ydinvoimalan periaatelupa-hakemus KTM:lle ML:n valta Metsä-Serlassa vahv., M-S osaksi ML-Yhtymää; rahoituskriisi ulkom. rahoittajien irtisanot-tua 1,5 mrd. mk:n lainat Finnyards syntyy Hollingin ja Rauman yhdistämisellä</p>	<p>Vallankaappausyritys NL:ssa, Jeltsin; NL lakkaa, Venäjä jatkaa SEVin toiminta lakkaa; Baltian maat itsenäisiksi Wallenbergit ostavat Saab-Scanian lähes 13 mrd. kr:lla Bildt Ruotsin pm EY:n Maastrichtin sopimus; päätet. EMUsta Asianajaja Matti Wuori kv. Green-peacen pj ULKOMAISET INVESTOIN-NIT KIINAAN VAHVASSA KASVUSSA</p>
-------------	---	--	---	--	--	---

1992	<p>KOP luopuu kaikista Nokian osakkeista, yhtiö SYP-leiriin; Pohjola jää omistajaksi Asuinhuon. vuokrasäänöstely lopetetaan ja kotimainen puhelinliikenne vapautetaan hintasäännöstelystä</p> <p>Edusk. hyv. FIN EU-jäsenysshakemuksen äänin 133-60 ja ETA-sopim. 154-12</p> <p>Täysin uusittu kilpailus (kieltoperiaate) voimaan</p> <p>Hankkija/ Noveran konkurssi laman # 1 "suuri ruumis"</p>	<p>Ollila tj., hpj C. Ehrnrooth, Niskanen hpvj, Ala-Pietilä NMP tj., Alahuhta NTC tj. ja Neuvo teknologiajoht.</p> <p>Uusi strategia "Tietoliikenteeseen suuntautunut, keskittynyt, maailmanlaajuinen, lisäarvoa tuottava"; kulturelektronikasta eroonpääsy tai saneeraaminen lyhyen ajan päätavoite</p> <p><i>Connecting People</i> -slogan käyttöön</p> <p>Personnel Committee</p> <p>Finlux Oy ostetaan Metralta</p> <p>Liiketoimintayksikkötasoinen raportointi aloitetaan</p>	<p>KOP-aloitteiset yhteistyökustelut KOP/OKO (OKO tyrmää), KOP/PSP (valtio/ PSP tyrmää) ja SYP/SKOP (sp pilkkominen ajaa ohi)</p> <p>Voutilainen KOP:n päj, Fagernäs ja Korhonen sivuun jk:sta; KOP ostaa STS:n; Tanskanen OKL:n hpj SYP-ryhmän finanssipalveluorganis. Uinitas Oy:n alle; Eläke-Sampo ja Eläke-Varma sekä Sampo ja Teollisuusvakuutusyhteen</p> <p>KOP ja SYP, 14 sp ja 57 op hyv. valtion po-tarj. 3,3 mrd. mk</p> <p>Kullberg eroaa, Hämäläinen tilalle</p> <p>Helibor > 20 %</p>	<p>Puhelinliikenteen deregulointi</p> <p>Järjestämätöm. luotot 47, ulkomaanvelka 180 mrd. mk, työttöm. > 400 000</p> <p>Budjetin perusteluissa uudet linjaukset valtionyhtiöiden yksityistämislle</p> <p>FIM kellumaan (kurssilasku 11-13 %); 10 mrd. mk:n säästöpaketti; valuuttavirta kääntyy maasta pois päin</p> <p>Tallet. ja oblig. verohuojennuslakia jatketaan 93 loppuun; po- ja yritysverotus uudistuu</p> <p>Maaherranvirat muutetaan määräaikaisiksi</p> <p>Periaatepäätöksen jakamisesta 19 maakuntaan</p> <p>HELSINKI SUMMIT 92</p>	<p>PS jk:ssa luottamusmiesenemmistö; Pellervol. hpj:t keskus-televat pellervol. finanssiryhmäteemasta</p> <p>Serlachiuksen suku vaihtaa M-S-omistuksia Repolaan; Tampellan kartonki- ja paperikoneteollisuus</p> <p>Valmetille; Metran ja Partekin rakennusteollisuudet yhteen; Ahava ML:n päj, Oksanen MLO:n tj.</p> <p>Tukon päj Kivinen eroaa, tilalle Isohanni; Packalen Aamulehden tj., Laatunen hpj.</p> <p>Valio oy-muotoon, Kavetvuo tj. ja 4+1 omistajahallitus, J. Mäki hpj; Hankkija-Maatalous Noveran konkurssipesältä SOK:lle</p> <p>TVK ja SKP konkurssiin kasinopelin jälkeen</p>	<p>Clinton USA:n presidentiksi</p> <p>NAFTA syntyy; Rion ympäristösopimus</p> <p>Tšekkoslovakia hajoaa kahtia; Stasin arkistot avautuvat</p> <p>Norjan ja Ruotsin kruunut sekä Venäjän rupla kelle lumaan; DK hylkää kansanäänest.</p> <p>Maastrichtin sopim.; # 1 ERM-kriisi</p> <p>Volvon ja Procordian yhdistämisyritys kaatuu Ruotsin hallituksen vastustukseen</p> <p>GM:n 4,5 mrd. USD tappio USA:n taloushistorian suurimpia</p> <p>"RUOTSIN MALLI" JA TANSKAN TALOUSVAIKEUSSISSA</p>
1993	<p>Ulkomaalaisille oikeus hankkia vapaasti suom. omaisuutta</p>	<p><i>The Nokia Way</i> -ajattelu käyttöön</p> <p>Koko kulutuselektronikkaryhmän myynti</p>	<p>Sp-ryhmä pilkottaa; Arsenal roskapankki ja Rata perustetaan</p>	<p>20 mrd. mk:n säästöohjelma 1994-96</p> <p>Uudet tulovero-, yhteisövero-, vakuutus-</p>	<p>Eka yritys- ja Polar velkasaneraukseen; Pukeva konkurssiin</p> <p>Pellervo-Seura: <i>Jäsenomistajuus ot-yrityksissä</i> -kannanotto</p>	<p>Ranskaan oikeistovalta</p> <p>Venäjä kuohtuu; IVY-maat talousliittoon</p>

	<p>SP päättää 2 % inflaatiotav. 95 mennessä</p> <p>EY-neuvottelut aloitetaan</p> <p>Uusi yleisradiolaki, MTV:lle oma toimitilupa</p> <p>PANKKI-KRIISI ALKAA HELLITTÄÄ</p>	<p>ensisijaiseksi tavoitteeksi</p>	<p>KOP ja SYP yht. yli 5 mrd. mk osakeannit + valtion-takaukset</p> <p>~3 mrd. mk polinalle; KOP valmist. ”pääomien vapauttamisohjelma: myyntilistan kärjessä Pohjola, Repola, Sponsor ja NFZ</p> <p>Sundqvist syrjään SDP/STShälyn saattelemana;</p> <p>Tanskanen OKOn hnpj; 44 op:ia/14 % tappiolla (90 % 5 pankista, erit. SHOP); koko ryhmän rahoituskate jo nousussa</p>	<p>rahasto- ja velkasaneerauslait (po-tulov. 25 %); uudet työelämlait kiristävät yht.k. ilmapiiriä</p> <p>Kunnallinen kiinteistövero käyttöön; uusi ns. laskennallinen valtion-apujärjestelmä</p> <p>Laman pohja saavutet., työtömiä > 500 000/20 %; inflaatio 1,3, alin 32 vuoteen</p> <p>Uusi klusteri-ajatteluun per. teollisuuspol. linjaus; KTM:n riskisijoitus-tr:n mietintö julkaistaan</p> <p>Pankkitukiselonteko</p> <p>Lipponen SDP:n pj</p> <p>UUSI-SEELANTI TALOUS-POLITIIKAN ESIKUVANA</p>	<p>Pohjala MTK:n, J. Mäki PS:n ja Georg Ehrnrooth TT:n pj; Oittila ML:n hnpj; Wessberg Ylen, Koivisto VVR:n tj.</p> <p>TYÖMARKKINAJÄRJESTELMÄN KEHITYSSUUNTA SEKÄ OIKEUS JA MORAALI PUHUTTAVAT</p>	<p>Toinen ERM-kriisi, vaihteluväliä laajennetaan; sijoituspalveludirektiivi</p> <p>ÄÄRI-ISLAMILAIISUUS LÄNSIMAI-DEN UUSI UHKA</p> <p>US-JOHTOINEN MAAILMANTALOUS</p>
1994	<p>Pankkien tiukennetut vakav. säännökset voimaan myös Suomessa</p> <p>Edusk. hyväksyy hallit. esityksen valtion-yhtiöiden</p>	<p>Listautuminen New Yorkin pörssiin</p> <p>”Nokian ihmeen” vuosi; Nokian strat. 1994–2002: ”<i>Orgaaninen kasvu tietoliikennesektorilla</i>”</p>	<p>OPK-malli hyväksyt.; op-ryhmä kahtia</p> <p>Finvest ostaa Suomen kiinteistöpankin (Skip)</p> <p>SKOPilta</p> <p>KOP:n hn su-pistetaan,</p>	<p>Ahtisaari tp</p> <p>Tr ehdottaa VR:n muuttamista oy:ksi</p> <p>Sundbäck UM:n vs, Hägglund plv kom.; Niinistö Kok pj</p>	<p>Norjal. Akerille 27 % omistus Partekissa, belgial. Finsucrelle 19 % om. Cultorissa</p> <p>Metsäliitolle uusi markkinalähtöinen strategia, Oksanen päj, Uusitalo hpj, uusi 2 mrd.mk hienopaperikone Lohjalle;</p>	<p>Fed nosti korkoja ensimmä. kerran 5 vuoteen</p> <p>ETA-sopimus voimaan; EMUn 2. vaihe (EMI)</p> <p>Itäv./FIN/S EU-kansan-</p>

<p>yksityistämisestä</p> <p>Uusi kuntalaki ja valtionosuusuudistus</p> <p>EU-jäsenyysovaihtoehto voittaa kansanäänestyksessä 56,9 %</p> <p>Valtion omistussuus Kemirassa alas 71 %:iin</p> <p>FIN Nato-rauhankumppaniksi</p>	<p>Koko energia-sektorin liiketoim. Pohjolan Voimalle</p> <p>Optio-ohjelma käynnistyy, mukana 46 avainhenkilöä</p>	<p>”instituutiokapitalistien” tilalle menestyviä liikemiehiä ja yksityisyrittäjiä: Joronen (SOL), Jouhki (Thomesto), Koskenniemi (Tammerneon), Pentti (Lemminkäinen), Laatuinen hnpj; Taberman ja Rissanen saavat lähteä jk:sta ja KOP:sta, Jordan, Korvenpää, Tuononen KOP:iin</p>	<p>6 mrd. mk:n kansallinen tukipaketti maa- ja elintarviketal. sekä alue- ja rakennepol. sopeuttam. EU-jäs.</p> <p>Kuntien valtionapuja leikat. 4 mrd. mk, palveluvelv. ennaltaan</p> <p>Pekkasen tr: työttöm. < 200 000 v. 2000</p> <p>PTL muutetaan oy:ksi ja jaetaan kahteen tytäryhtiöön Postiin ja Teleen; KTM:n valtionyhtiötr 1993: mietintö valm., VNp omistuspohjan laajentamistoimenpit. periaatteista ja yhtiöiden hallinnon kehittäm.</p>	<p>Ensolle 35 % Veitsiluodosta ja hallit. valtuus koko osakekannan myymiselle – samoin Valmet; Kemirassa säilytettävä määräysvalta, Rautaruukissa määrävähemmistö; Itikka-Lihapolar Oy muutetaan Atria Oyj:ksi</p> <p>PTL oy:ksi, jolla kaksi tytäryhtiötä: Suomen Posti Oy ja Telecom Finland Oy</p> <p>PS käynnistää verkostotalouskesk. ost:n parissa</p> <p>Haka ja Kansa konkurssiin</p> <p>Montgomery Elev. USA:sta Koneelle; Finnkinon osakeenemmistö Rautakirjalle</p> <p>Härmälä MTK:n pj; liittokokous ottaa kielteisen kannan EU:hun; Palokangas LSO:n tj.</p> <p>FIN # 2 OPTIO-OHJELMA-AALTO</p>	<p>äänestykset (kyllä), Norja (ei); Itävallassa vaalivoitto äärioikeistolle</p> <p>Unkarin ja Puolan EU-jäsenhakemus</p> <p>GATT- ja NAFTA-sopimukset voimaan; WTO perustetaan</p>
--	--	---	---	---	--

1980-luvulla pitkään sekä taloudellisesti että institutionaalisesti suurissa vaikeuksissa kamppailleen EEC:n osalta yksi keskeinen prosessi alkoi aivan vuosikymmenen lopulla. Samoihin aikoihin Berliinin muurin murtumisen kanssa vuonna 1989 EEC sai vihdoin monien vaiheiden jälkeen määriteltyä yhteismarkkinatavoitteen. Erityisen merkittäväksi osoittautui tältä osin keväällä 1988 tarmokkaan ja visionäärisen puheenjohtajansa ansiosta työnsä aloittanut Delorsin Emu-työryhmä. Sen suositukset johtivat vuonna 1991 Maastrichtin sopimuksen ja ETA-prosessin kautta yhteismarkkinoiden ja yhteisen valuutan toteutumiseen vuosituhannen vaihteen molemmin puolin.

Toinen tärkeä tapahtuma Suomen kannalta oli Neuvostoliiton lakkautuminen ja kaikki siihen liittyneet ja sitä seuranneet tapahtumat ja asiat.

Vähitellen, mutta ei kuitenkaan suoraviivaisesti, nämä muutokset alkoivat heijastua myös Suomen sisäisiin institutionaalsiin järjestelyihin. Taloudellisten toimintapuitteiden osalta erityisesti pääomamarkkinoiden vapauttaminen ja kilpailulainsäädännön eurosopeuttaminen sekä yleisemminkin valmistautuminen EU-jäsenyyteen olivat tältä osin ydinprosesseja, kuten edellä jo todettiin.

C Avoimen kilpailutalouden kausi (1995–2003–200X)

	Talousmalli	Nokia	Rahoitussektori	Julkisen vallan rooli	Elinkeinoelämän muutokset (Nokian ohella)	Muu maailma
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1995	<p>FIN EU-jäseneksi ja WEU-tarkkailijaksi ja liittym. EMS:iin KOP/SYP-fuusio, Vainio päj, Peltola hnpj PS/MTK-keskustelut omistajavastuun ja edunvalv. uusista linjanvedoista, maitovaltuuskunta ja -valiokunta perust. Uusi sähkönsiirtoyhtiö Kantaverkko Oyj (Fingrid Oyj) sähkönjakeluun perustetaan Vapaarah. vuokra-asunnot vapautet. kokonaan vuokrasääntelystä</p>	<p>Suuri mp-verkkotilaus SLT:sta Kuusi Tekesistä tutkimuskeskuksen johtoon NMP:n logistiikkakriisi, kaksi tulosvaroitusta 1995–96, osakekurssi puolittuu kulturelektron. tappiollis. vuoksi 2,5 mrd. mk:n tilaus saksal. E-Plus-yhtiöltä Nokian historian suurin</p>	<p>Merita myy NFZ:n Lindblom ja Niemi eroavat PSP:sta, Keinänen päj; Tanskanen OKOn hnpj Aranko eläkkeelle Ratasta, Jännäri tilalle KOP/SYP vuoden 94 tappiot 1,8/1,3 mrd. mk Pankkien järjestäm. saamiset ja luotto-tappiot -94 mrd. mk: – KOP 6,8/2,8 – SYP 4,6/3,2 – Op 8,6/3,7 – PSP 2,8/1,2 Hex < 1600, alin sitten 93</p>	<p>Lipposen hallitus, Niinistö vv-min., Halonen ulkomin.; hallit. Emu-myönt. kannanotto Perustuslaki-uudist. liittyvä perusoikeus-uud. ja uusi kuntalaki Liikanen EU-komissaariksi, Korkman Ecofinin ja Routti t&k-os. päj, Söderman oikeusasiamies ja Satuli EU-s; Haavisto sairastuu, tilalle Rantanen; Koivisto ulos VVR:sta jääviys-ongelmien perusteella; Hetemäki VM ylijoht. Teollisuussijoitus Oy per. kannavoimaan valtionyht. myyntivaroja pk-yriytysten riskirahoit.; Kauppatalo Hansel per.</p>	<p>Omistajavaltaa vahvistet. ML:ssa oganis. uudistus, Myllykoskiyhteistyö sekä suuret yritysostot SLT:sta Op- ja Lähivakuutusryhmät yhteistyöhön vahinkovak. markkinoinnissa UPM-Kymmene FIN # 1, Eur. # 1 ja maailman # 5 m-yhtiö, Niemelä tj., hpj Niskanen, vpj:t C. Ehrnrooth ja Matomäki Orkla Pripssin ostolla BBH:n omistajaksi; Weilin + Göös WSOY:lle Vattenfallille 70 % Hämeen Sähkö Oy:stä; VTKK Tietotehtaalle Elanto yritysaneeraukseen</p>	<p>Chirac Ranskan presid. Tappiollisen Netscapen listautum. NY:n pörssiin muuttaa yritystoim. pelisääntöjä: omistaja-arvon syntyminen odotuksista, ideoista ja lupauksista Volvon teollis. Orklalle; Wald Disneyn 19 mrd. USD yrityskauppa EU vahvistaa rahaliiton aikataulun NY:n pörssi > 5000</p>
1996	Rahalaki uudistuu	TV-tuotannon lopetus,	Viinanen Pohjolan päj	Osuuskuntalain uudistus-	Kesko-Tuko-fuusioyri-tys kaatuu	Jeltsin uudelle kaudelle;

	Suomi liittyy ERM:iin	kumulat. tappio 1,3 mrd. € Ensimmäisenä kommunikaattori markkinoille Neljännesvuosiraportointi alkaa; Audit Committee	Laki työeläkeyhtiöiden vakavaraisuudesta (mahd. riskipitoisempiin osakesijoituksiin)	valmistelu käynnistyy Valtakunnallinen tv-kanava Ruutuneloselle Suomen Puolustusväline Oy (myöh. Patria Industries) per. Nuorsuomalainen puolue per.	Lähes 500 000 taloutta S-ryhmän ao-ohjelmassa LSO:n governance uudistus Kirjayhtymä ja Tammi Bonnierille; Sandvik Tampellan pääomistajaksi; Leiras saksalaiselle Scheringille; Mettä-Serla Chemicals Industri Capitalille; UPM:n Simpeleen kartonki- ja paperi- ja Joutsenon sellutehtaat ML:lle; Aamulehti MTV:n suurimmaksi omistajaksi	Kofi Annan YK:n ps BSE riehuu Euroopassa
1997	Keskustelu keskinäisyydestä S-Salaman kiistojen myötä tape-tille Op-ryhmä hyväksyy äänestyksellä OPK-mallin ja jakaantuu kahtia	Taistelu 3. sukupolven 3G-standardista "Uusi Nokia" etualalle strategialla "Johtava asema maailmanlaajuisen telekommunkaation houkuttelevimmilla osaluilla" Hpj Ehrnrooth esittelee uuden hallintomallin Matkapuhelimiä > 1 milj. Suurimmat ulkom. omistajat, milj. osaketta: – Fidelity 8,7 – Alliance 8,6 – Capital 8,0 – Templet. 6,4 – Jennison 4,9 – RCM 3,2	Merita-Nord-banken-fuusio, Dahlborg (S) päj, Vainio (FIN) hpj PSP ja Vientiluotto yhteen PV-konserniksi, FIN # 2 Meritan jälkeen; Tanskanen OKOn päj, Penttinen hnpj, Hakkarainen ja Karhinen tj:t Eläke-Sampo ja -Varma ilm. yhdistymisestä; Eläke-Fennia perustetaan	Wahlroos ehdottaa rahoitus- ja vakuutusvalv. yhdistämistä; laki työeläkeyhtiöistä voimaan Telen yksityistäm. alkuun	Sisu-Auto Partekille (valtio Partekin suurimmaksi osakkaaksi), yhdistämällä Kalmar Industries ja Sisu terminal Systems syntyy maailman # 1 kuormankäsittelylaitteiden valmistaja; UPM Blandin ostolla USA:n # 2 aikakauslehtipaperin tuottaja; Sinebrykoffin enemmistö Carlsbergille Alma Media syntyy Aamulehden ja MTV:n yhdistymisellä ja ostaa lähes neljänneksen Ruotsin TV4:stä; Taloussanomien aloittaa ABB Servicen ilmoitus soveltaa Nokian Paperin huoltohöstöön metallialan sopimusta paperin sopim. sijasta aih. valtak. lakonuhan Hakola Valion hnpj,	Ruotsin osuus- ja säästöpankit yhteen; sveitsiläiset suurpankit UBS ja SBC yhteen; Mc Donnell Douglas ja Boeing yhteen Hongkong Kiinalle YRITYSKAUP-PA-AALTO EUROOPASSA JA USA:SSA; LBO-KAUPAT EUROOP. PAAN AASIAN TALOUS- JA VALUUTTA-KRIISI

					Borgström HK:n hpj, Kantola PS:n jkpj OMISTAJA-ARVO- AJATTELU NOUSEE SUOMESSA	
1998	Pörssin ulkomaalaisomistuksen nopea nousu tapetilla Soneran yksityistäminen alkaa Ot-keskustelut järjestökentän yhtenäistämistä käynnistivät Suomen Pankin liittäminen Euroopan keskuspankkijärjestelmään lailla mahdolliseksi	Hallituksen jäsenten kausi 3:sta 1 vuoteen Nokia m-puhelinten m-markkinajohtajaksi, m-osuus nousi vuodessa 15:sta 36 %:iin ja m-markkina-johtajaksi (kokonaismarkkina 170 milj. puhelinta/v); Alahuhta NMP:n tj. Yksityiskohtainen Internet-strategia tavoitteena päästä merkittäväksi Internet-peelaajaksi 3–5 vuoden kuluessa; New Venture Fund perustetaan ja <i>Corporate Citizenship – Nokia Way 1998</i> määritellään Uusi hallintomalli hyväksytään, hallitukseen 2 ei-suomalaista	Merita luopuu Sampo-omistuksistaan Vanhala SP:n päj; Hakkarainen PSP:n, Silvennoinen OKOn tj.; Ollila EU:n rahapol. komitean jäseneksi Mandatum ostaa Interbankin Leonia syntyy ja irtisanoo kolmanneksen henkilöstöstään Hexin > 8 %:n pudotus suurin sitten lokak.-87, Nokian markkina-arvosta 1/5 pois Kiinteistösijoitusyhtiö Sponda Oyj pörssiin	Keskustan työreformi-aloite kuumentaa ayväen tunteita Säännökset yrityskauppalv. kilpailuls	Atria Lithells-kaupalla Ruotsin # 1 lihataloksi; Alko pilkotaan useaksi eri yhtiöksi OPK-ryhmän tavoitteeksi # 1 FIN-omisteinen; ot-yritysten välitilinpäättös vuosit 1994–98: yritykset yllättävän hyvässä vedossa; Inkinen Valion hpj Sitran cg-seminaari tuo 2. sukupolven cg-aallon Suomeen Reilun kaupan yhdistys aloittaa Suomessa Fortum (tj. Martti nen/hpj Vuoria), Metso (Sundberg tj.) ja StoraEnso (tj. Härmälä, Dahlbäck [S] hpj) syntyvät; Instru amerikkal. Ohmedan ostolla maailman # 1 nukutuslaitteiden valmistajaksi; Sanoma-WSOY # 3 Pohjolassa Digi-tv:n toimiluvat Sonera Oyj syntyy ja aloittaa agres. kv. laajentum. strategian	EU:n Agenda 2000 Nippon Credit Bank valtion haltuun Compaq Digitalin ostolla maailman # 2 tietotekniikkayritys; Daimler Benz ja Chrysler yhteen; Rolls-Royce VW:lle KIINA-ILMIÖ ALKAA SYNTYÄ VENÄJÄN KRIISI
1999	Talous- ja rahaliitto EMUn kolmas vaihe käynnistyy,	Ollilasta pääjohtaja ja hpj, kutsutaan Foradin hallitukseen,	Sampo-Leonia-finanssitaratalo (FIN # 1) syntyy, Leskinen päj	Julkisten menojen säästösaldot 1993–99 9 % BKT:sta	Sonera listautuu Nasdaqiin, koku johdon optioista, Vennamo erotet., Salin tilalle	Soros: ”Kv. kapitalismin kriisi. Avoin yhteiskunta uhattuna.”

	<p>euro käyttöön tilivaluuttana</p> <p>Merita-Nord-banken myy koko Pohjola-omistuksen Skandialle</p> <p>Piispojen puheenvuoro etiikasta ja hyvinvointiyhteisk. tulevaisuudesta</p>	<p>Ala-Pietilä tj.</p> <p>Uusi strategia: <i>"Maailmanlaajuinen liikkuvainen Internet"</i></p> <p>FIN teollisuus-historian suurin tulos julkistetaan, lv kasvu 51 %; Nokia-tuotemerkin arvo maailman # 11</p> <p>Siirtym. yhden osakkeen sarjaan, osakkeen nimellisarvo euromääräiseksi</p> <p>Matkapuhelimet > 2 milj.</p>	<p>Pankkituen lo-pullinen lasku 35 mrd. mk</p> <p>Nordic Baltic Holding kotip. Tukholma MeritaNordbenken uusi omistusyhtiö</p> <p>Op-ryhmän Platinabonusjärj. alkaa, tavoitteena miljoona jäsentä</p> <p>Niinistö EBRD:n hnpj</p>	<p>VN periaate-päätös valtion omistajapolitiikasta jatkaa valtion akt. ja pragmaattista linjaa</p> <p>FIN # 1 EUPuh. joht. kausi; suomalaisten EU-innustus hiipuu, vain 31 % käytti äänioikeuttaan europarlamenttivaaleissa</p> <p>Ministeri Aura eroaa Sonerosotkun yhteydessä</p> <p>Valtiontakuu-keskus ja Kera yhdistyvät Finnvera Oyj:ksi</p>	<p>Cultor Daniscole, lii-ketoimintoja karsitaan</p> <p>Huhtamäki myy Leafin hollantilaisille; Stockman Sestot Wilhelmille; Espe ostaa Finlaysonin takaisin Suomeen norjalaisilta</p> <p>Stora-Enso luopuu omista voimaloista; UPM NY:n pörssiin</p> <p>Lilius Fortumin, Pihlava Kemiran, Bergman Raision, Eloranta Kvaerner Masa Yardsin tj.; Lilland ML:n hnpj</p> <p>LRF:lle 17 % HK:sta; Danell Ruotsista HK:n hallitukseen</p> <p>Tapiola alkaa satsata markkinoinnissaan keskinäisyyteen</p> <p>Askon huonekalutoiminnot Sponsor Capitalille, joka yhdistää Askon edellisvuonna ostettuun Sotkaan; Weserthal-sähköyhtiö Saksasta Fortumille; norjalaisomist. Gigantti aloitti Suomessa</p> <p>YRITYSTEN YHTEISKUNTAVASTUU</p>	<p>Yhteinen tilivaluutta euro käyttöön, EKP aloittaa (Emun 3. vaihe)</p> <p>Deutsche Telecom ja Telecom Italian yhdistämisyritys kaatuu (olisi ollut maailman # 2 telealalla)</p> <p>Volvon henkilöautot Fordille</p> <p>Putin Venäjän pm</p> <p>Ruoaan puh-taus puhuttaa Euroopassa</p>
2000		<p>Nokia maailman # 5 arvokain tuotemerkki (Microsoftin, Coca-Colan, IBM:n ja Intelin jälkeen); 700 Mmk:n verkko-kauppa Kiinaan</p>	<p>Kavetvuo Poh-jolan tj., Jordan MeritaNord-bankenin vtj. ja Meritan tj</p>	<p>Perustuslain uudistus, valtiontal. tarkastus-uudistusl.</p> <p>Halonen tp</p> <p>KTM:n uusi cg-suositus; Tieliikelaitos valtion liikelaitokseksi,</p>	<p>StoraEnso Consolidated Paper fuusiolla ja UPM useilla erillis. yrityskaupoilla maailman suurimpien joukkoon; MoDo Paper M-Serlalle</p> <p>Ranskal. TDF: lle 49 % Digitan omistuksesta</p>	<p>Georg W. Bush USA:n ja Putin Venäjän presidentiksi</p> <p>Arla Foods # 1 ylikansallinen osk</p> <p>Time Warner ja AOL yhteen;</p>

		<p>Nokia, Ericsson ja Motorola kehittämään yhdessä langattoman sähkö. kaupan käynnin standardia</p> <p>Nokian osuus v. 2000, %:</p> <ul style="list-style-type: none"> – BKT:sta 3,3 – yrit. t&k 45 – viennistä 25 – koko työv. 1 – yrit. työv. 5 	.	<p>Tielaitos jatkaa valtionvirastona</p> <p>Elinkeinoelämä (ost ml.) arvostelee EU-kilpailupolit.</p> <p>UPM, StoraEnso ja ML sakkoihin kls perusteella laittomasta yhteistyöstä raaka-putaan kaupassa</p>	<p>WSOY:n pj Siljola tuomittiin # 1 Suomessa sisäpiiritiedon tahalliseen väärinkäytöstä, eroaa, tilalle Kaimio</p> <p>Avesta Sheffield Outokummun fuusio, hollantil. Corus Avesta Polaritin suuromistajaksi</p> <p>Huhtamäki Van Leer ostaa amerikkal. Packaging Resources Inc'in, myy teollisuuspakkaukset Greiffille ja keskittyy kuluttajapakkauksiin</p> <p>Lilius Fortumiin; Johansson Wärtsilään (ent. Metra), Kuusela Valioon, Kurkilahdi Raisioon</p> <p>PS:n omistajaohjaustr:n mietintö ja Cogecan cg-seminari; Kavetvuo PS:n jkpj</p> <p>Talonen Soneran päätoiminen hpj, Relander tj., edusk. hyväksyy valtion omistuos. laskun 0 %</p> <p>Uuosok:t > 1000</p>	<p>GE:n yritys ostaa Honeywell kaatuu EU-kilpailu-iranom. vastustukseen</p> <p>Deutsche Bankin ja Dresdner Bankin fuusioyritys kaatuu</p> <p>Autoteollis. nopea keskityminen</p> <p>Tanskalaiset kansanäänestyksessä</p> <p>53,1 % ei eu-rolle</p> <p>IT-KUPLA PUHKEEA</p>
2001	Schengenin sopimus voimaan kaikissa Pohjoismaissa	<p>Nokian globaali markkinaosuus 32 %, tulos 6 mrd. €/+48 %; markkina-arvo # 7 maailmassa</p> <p>Neljännesvuosiraportoinnin lisäksi välitarkistukset läpinäkyvyyden</p>	<p>Pohjola ostaa Conventumin, Fagnäs hpj, Heliövaara tj.</p> <p>Sammon tarjous norjal. vakuutusyhtiö Storebrandista kaatuu norjal. vastustukseen; Kallasvuo Sammon hpj</p>	<p>Kv. ilmoilujätti EADS Patrian vähemmistöomistajaksi</p> <p>EU kilpailu-iranomaiset estävät Metsä Tissuen myynnin SCA:lle</p> <p>Rosas EU-komission oikeusosaston varapj,</p>	<p>Sanoma WSOY ostaa hollantil. VNU:n kuluttajainformaatioryhmän (CIG); Rauramo Sanoma Oy:n hpj, Syrjänen tj.</p> <p>Ost:n neuvottelukunta perustetaan; keskustelu osuuskuntien ja keskinäisten yhtiöiden yhteistyöstä käynnistyy</p>	<p>Enron-skandaali + Sarbanes-Oxley-laki; 11.9. WTC:n terrori-isku</p> <p>Ericssonin mp-tuotanto ulkoistet. Flextronicsille, Sony-Ericsson perustetaan</p> <p>Ahold-ICA-yhteistyö alkaa</p>

		<p>lisäämiseksi kv. sijoittajille</p> <p>Ilmoitus, että Ollila jatkaa pääjohtajana ainakin o6 asti</p>	<p>OPK-Pohjola-sopimus puretaan; OPK/Lä-hivakuutus/-Fennia -yhteistyö alkaa</p> <p>Hakkarainen SP:n jkaan</p>	<p>Hägglund soti-laskomitean pj; Kosonen EU-sl., Satuli UM:n vs, Sevón KKO:n presid.</p> <p>Espoo myy puolet Espoon Sähkön osakeista EON:lle</p>	<p>Valio lopettaa 6 meijeriä -o8 mennessä ja keskittää tuoretuotetuotannon 4 meijeriin</p> <p>Hintikka Soneran hpj, Relander tj., eroaa 11.6., Koponen uusi tj.; Jaakkola M-realin tj., Clemets Raision päj, Uusitalo hpj;</p> <p>Ahde erotetaan Veikkauksesta, Nieminen tilalle</p> <p>Kemiran myynti Industri Capitalin Dynelle kaatuu edusk. vastustukseen</p> <p>Soneran 1 mrd. euron osakeanti</p> <p>Härmälä PS:n vpkj, Borgström jpkj; Hemilä ETL:n tj.</p>	<p>Suu- ja sorkkatautiepide mia Eur:ssa</p> <p>Coop Norden perustetaan</p> <p>Scandic-ketju Hiltonille</p> <p>Förenings-sparbankin ja SEB:n fuusio kaatuu EU-kv. ehtoihin</p> <p>EU laajentumisaikataulu vahv.</p>
2002	Lidl-kauppa- ketju Suo- meen	<p>Markkinaosuus ~ 39 %</p> <p>Matkaphelin-liittymät > 4 milj.</p>	<p>Nordström (S) Nordean päj, Dahlborg (S) hpj, Peltola (FIN) hvj</p> <p>Säästöpankit, Pohjola ja Suomi perustavat uuden Nooa Pankin; Tapiola-yhtiöt perustavat oman Tapiola Pankin</p>	<p>Osuuskuntalain kokonaisuudistus</p> <p>Viidennen ydinvoimalan lupahakemus hyv.</p> <p>Halonen ja Tansanian pres. Mkapa ILO:n maailmankomission pj:ina valmistelemaan selvitystä globalisaation sos. vaikutuksista</p> <p>TANSKA ONNISTUNEEN RAKENNEPOLITIIKAN MAL-LIMAANA</p>	<p>Outokumpu Avesta Polaritin pääomistajaksi; S & N Hartwallin pääomistajaksi; Kone ostaa hälyn saattelmana Partekin</p> <p>Sponda myy kauppakeskus Itäkeskuksen hollantilaiselle kiinteistösijoitusyhtiölle ja Fortum osuutensa Espoon Sähköstä EON:lle; Unileverin päätös siirtää Turun Sinapin valmistus Ruotsiin nostaa kansanliikkeen</p> <p>Soneran umts-kauppojen mrd-tappiot; Telia-Sonera syntyy</p> <p>Hintikka hpj, Igell (S) tj., Koponen vtj.</p>	<p>Yhteiset eurosetelit ja -kollit</p> <p>Enronin kpskandaali leviää (World Com, HP, Qwest); USA säättää uuden tiukennetun yritys- ja kplain</p> <p>KIINA-ILMIÖ NOUSEE JULKISEEN Keskusteluun (FT); KIINA-LAISYRITYSTEN KV. INVESTOINNIT JA USA:N ALLJÄÄMÄN RAHOITUS</p>

					<p>GE ostaa Instrun ja italialainen Ali Group Hackmanin</p> <p>OPK- ja S-ryhmien jäsenmäärät > 1 milj.;</p> <p>Neilimo SOK:n pj,</p> <p>Lehti SY:n pj</p> <p>Atria ostaa Samfoodin ja Spiran Ready Mealin</p>	
2003		<p>Nokia-brändi # 6 maailmassa (~ € 27 mrd.; # 1 Coca-Cola/ € 65 mrd.)</p> <p>BW:n listalla</p>	<p>Halonen Pohjolan hpj</p> <p>Tukholman pörssi ostaa Hexin, uusi OMHex # 7 Eur.</p> <p>Aktialle ja Ålandsbankille yhteinen hallinto- ja po-palveluyhtiö</p>	<p>Omistajaohjaustr luokittelee valtioyhtiöt ja osakkuusyhtiöt markkinaehtoisesti toimiviin ja niihin, joihin valtiolla on sijoittaja- tai ns. strateginen intressi sekä joitakin nimettyjä erityistehittäviä hoitaviin</p> <p>Jäättämäen ja Vanhasen hallitukset</p> <p>Kempinen</p> <p>EU-komission päätiedottajaksi</p>	<p>Hgin arvopaperipörs-sin ohjeistus ja elinkeinoelämän itsesää-telyyn per. cg-ohjeisto uudistetaan</p> <p>Amerikkal. Agco ostaa Valtran tarjouskilpailussa; Leijonajakelu Suomen Posti Oy:lle; Telia Mobile Finland Finnetille; Nordea myy Tunturipyörän hollantilaiselle Accelille (# 2 Eur.)</p> <p>HK Puolaan, Atria Baltiaan; HOK Elanto syntyy, Hiltunen tj., Lehto hpj, Leskinen hnpj</p> <p>Hemilä TT:n tj., sairastuu myöh., Pentti ja pian Rantanen TT:n pj; Kuusela Ravintoraision ja Salonaho Valion tj.</p> <p>ABB:n talotekniikka-, kiinteistö- ja teollisuuspalvelut Pohjoismaissa YIT:lle</p>	<p>EU:n itäläajenemisesta päätetään ja konventti laatii ehdot. EU:n perustuslaiksi; yhteinen Is-kehikko sisämarkkinamaksuille</p> <p>Ruotsi hylkää EMUn kansanäänestyksellä 56,1 %</p>

Varsinainen murrosvaihe ja myllerrys alkoi tiivistyä 1980-luvun loppua kohti, vauhdittui 1990-luvun alun laman vaikutuksesta ja jatkui voimakkaana läpi koko 1990-luvun. Tämä prosessi yhdistyneenä pankkikriisiin ja maamme epäonnistuneeseen talouspolitiikkaan ja 1990-luvun alun lamaan käynnisti suomalaisen talouden ”luovan tuhon”, vanhoja rakenteita syrjäyttävän ja uusia entistä tehokkaampia rakenteita tilalle tuottaneen prosessin.

- Ulkomaisen omistuksen vapauttaminen alkoi tuoda lisääntyvässä määrin kansainvälisiä sijoittajaomistajia Suomeen; kehitys ei ollut vain määrällinen vaan muutti mitä suurimmassa määrin talouden toimintamalleja.
- Pankkien tilanne kriisiytyi ja niiden valta-asema yritysten omistajina alkoi horjua.
- Nokian uusi strategia määriteltiin; yhtiön taloudellisen aseman vakaantuminen ja markkina-asemien paraneminen alkoivat vahvistaa uuden ITC-klusterin syntymistä suomalaiseen taloudelliseen rakenteeseen.
- Nokian ohella uudet toimintatavat (esim. liikkeenjohdon optiot) alkoivat levitä muihinkin suuryrityksiimme (myös valtionyhtiöihin) ja myös muualla suomalaiseen yhteiskuntaan (vuokra- ja kotimaisen puhelinliikenteen säännöstelyn päättyminen, valtion virastojen muuttaminen liikelaitoksiksi, täysin uusi kilpailulainsäädäntö jne.).

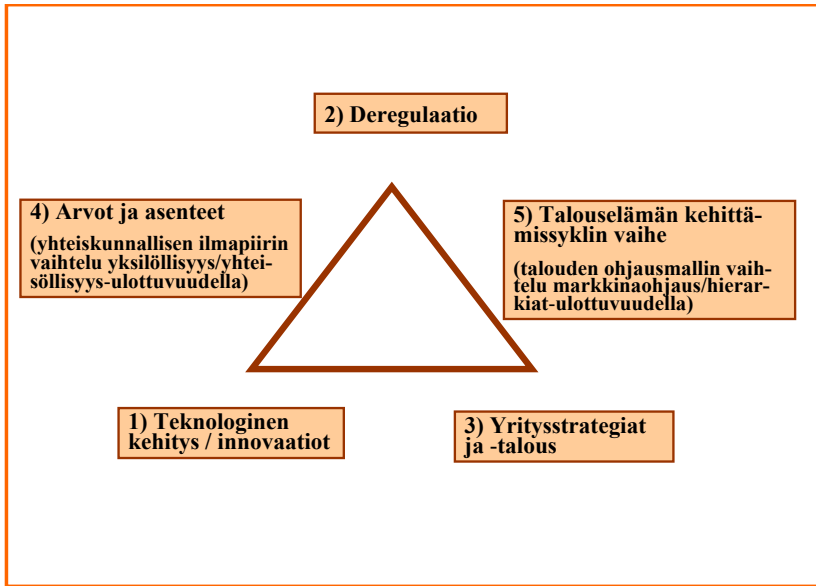
Kun uusi talousmalli alkoi 1990-luvun loppupuolella saada hahmoaan, myös sen kokonaisdynamiikka alkoi vähitellen hahmottua. Se voidaan tiivistää seuraavasti:

- Tapahtumien kulussa näkyy hyvin myös Suomessa tapahtuneen murroksen osalta talousmallin ja siinä tapahtuvien muutosten systeminen, talouden eri osa-alueilla samansuuntaisesti vaikuttanut luonne. Käytännön tasolla, tapahtumissa ja asioissa tämän muutoksen konkretisoituminen ilmenee niinä edellä olevassa taulukossa todettuina elinkeinoelämän eri osa-alueilla tapahtuneina pienempinä ja isompina, mutta kuitenkin samaa taloudellista peruslogiikkaa edustavina avautumisen askeleina, joiden kautta tämä muutos on käytännössä kiihtyvällä tahdilla toteutunut.
- Muutosprosessista jäsenyytensä omana mielenkiintoisena kokonaisuutenaan Nokia-Yhtymä: ensi vaiheessa Nokian oman yrityksensä puitteissa jo varhaisessa muutosvaiheessa toteuttama rakenneuudistus ja siinä toteutunut – toteutettu – proaktiivinen (muutoksia

ennakoinut) toimintaperiaate. Myös Nokian kehitys osoittaa eräänlaisena ”pienoiskansantaloutena” konkreettisesti todeksi valittuun talousmalliin sisältyvän konsistenssivaatimuksen; ts. sen, että kun valitsee esimerkiksi tietyn omistajastrategian ja siihen liittyen sitoutuu tiettyyn talousmalliin (Nokian tapauksessa liberaalin markkinatalouden amerikkalaisversioon), sitä on toteutettava kaikilla toiminnan osa-alueilla mahdollisimman johdonmukaisesti varmistaakseen lopputuloksen tehokkuuden. Vertaamalla tähän sarakkeeseen listattuja tapahtumia ja asioita talouden muilla osa-alueilla tapahtuneeseen kehitykseen saadaan myös hyvin esille Nokian suomalaisen talousmallin yleisempää muutosta ennakoiva ja samalla talouden muille toimijoille varhaisen esikuvan – ja samalla uuden vaatimustason – muodostanut luonne.

- Rahoitusjärjestelmämme läpi käymät muutokset lainoituspohjaisesta pääomamarkkinapohjaiseksi, rahoituslaitosten institutionaalisen luonteen ja yhteiskunnallisen aseman muutos, perinteisen finanssiryhmäajattelun ja -rakenteen hajoaminen sekä kansainvälisten sijoittajien tulo sekä rahoittajina että yritysten uusina institutionaalilaisina omistajina suomalaisille avautuneille pääomamarkkinoille näkyvät myös selkeästi tapahtumien kuluksa.
- Samoin valtiovallan taloudellisessa roolissa tapahtunut muutos. Kun valtiovallan rooli oli ennen – sekä sääntelyjärjestelmän operoijana että itsenäisenä teollisena toimijana – keskeinen, on tämä rooli muuttunut yhä enemmän yrityksille yleisiä toimintaedellytyksiä luovaan ja säätelevään (mm. kilpailulainsäädäntö), markkinavetoista omistajapolitiikkaa korostavaan ja kauppapoliittisesti länteen orientoituvaan suuntaan.

Niin syvälinen ja vaikutuksiltaan kauaskantoinen kuin talousmallimme muutos on, ei sen taustalla ole ollut mitään kansallista strategiaa tai yksittäistä päätöstä. Pikemminkin kyse on ollut useista, näennäisesti irrallisista päätöksistä, 1990-luvun alun lamasta ja eräistä kansainvälisessä kehityksessä tapahtuneista muutoksista. Näiden kaikkien yhteisvaikutuksena pääsi kuitenkin syntymään heiluriliike, joka teki talousmallimme kansainvälistikin ilmeisen ainutkertaisen muutoksen mahdolliseksi. Se, että syntynyt vahva heiluriliike ei vienyt Suomea suoraan puhdaspiirteiseksi liberaaliksi markkinataloudeksi, johtuu taloutemme eräiden vahvojen yhteistoimintarakenteiden – erityisesti osuustoiminnan ja työmarkkinajärjestöjen – vastavaikutuksesta.



Lähde: Skurnik 2005: 168

Liitekuvio: Megatrendien taustalla olevia yhteiskunnallisen dynamiikan osatekijöitä

Edellä yksittäisten asioiden ja tapahtumien vyöryn kautta kuvattu kehitys ei ole luonnollisestikaan tapahtunut tyhjiössä. Kehitykseen ovat myös Suomen osalta vaikuttaneet kunkin aikakauden "ajan henki" ja sen taustalla olevat yleisemmät megatrendit ja niihin liittyvä yhteiskunnallinen dynamiikka (ks. oheinen kuvio). Tätä ulottuvuutta ilmentävät taulukossa **ISOIN LIHAVOIDUIN KIRJAIMIN** merkityt, kutakin aikakautta yleisemmin ilmentäneet asiat ja ilmiöt. Niiden perusteella voi hyvin todeta sen, kuinka erilaisissa olosuhteissa yritykset ja organisaatiot sekä koko suomalainen yhteiskunta ovat näinkin lyhyen tarkastelukauden aikana joutuneet toimimaan.

Yksi keskeinen megatason tekijä ja muutosprosesseja liikkeelle pannut voima ovat kaupalliseen vaiheeseen kypsyneet merkittävät *teknologiset innovaatiot* (1). Tarkasteluajanjakson alkupuolella tällainen tekijä ovat olleet erityisesti puolijohdeteknologian ITC-sektorissa avaamat läpimurrot. Niiden seurauksena monet asiat ovat alkaneet muuttua.

Teknologiset läpimurrot muuttaessaan taloudellisen toiminnan monia perustavaa laatua olevia lähtökohtia ovat puolestaan luoneet sekä mahdollisuuksia että tarvetta uusille organisatorisille innovaatioille. Ja molemmat innovaatiot – sekä teknologiset että organisatoriset – ovat puolestaan vaikuttaneet *regulaatio-/deregulaatiomahdollisuuksiin ja -tarpeisiin* (2) sekä *yri-tystason markkinaohjauksen asteeseen* (5).

Teknologisessa kehityksessä tapahtuneiden muutosten ohella vallinneeseen muutosdynamiikkaan on vaikuttanut myös yleinen *yhteiskunnallinen ilmapiiri* (4), erityisesti pitkinä aaltoina tapahtuva vaihtelu individualismin ja yhteisöllisyyden välillä. Kun ilmapiiri oli sotien jälkeen jo olosuhteiden pakosta yleismaailmallisestikin varsin yhteisöllinen, on yleinen suunta ollut sen jälkeen ainakin 1980-luvulle asti kohti yksilöllistä ja siten markkina-liberaalista sekä yleistä avoimuutta ja julkisuuden merkitystä suosivaa ajattelua. 1980-luvun kuluessa tämä trendi alkoi kuitenkin kääntyä yhteiskunnallisten ongelmien (ympäristökatastrofit, yhteiskunnallinen levottomuus, kansallisen politiikan hampaattomuus jne.) lisääntymisen myötä.

Yhdessä kaikki nämä tekijät ovat vaikuttaneet runsaan parin viime vuosikymmenen aikana tuote- ja pääomamarkkinoiden kautta erityisesti enemmän tai vähemmän kiinteässä markkinakytkennässä olevaan yritystoimintaan luomalla muospaineita ja -mahdollisuuksia *uusille yritysstrategioille ja -rakenteille* (3), joita taulukon eri sarakkeisiin kerätyt reaali maailman asiat ja tapahtumat ovat käytännön tasolla ilmentäneet.