



Kemppi Oy:n, Luhta Oy:n, Peikko Group Oy:n ja Polttime Oy:n (Viking Malt) toiminta maailmalla 2017. Tiedot on kerätty yritysten verkkosivuilta. Myös muut lahtelaisyrietykset toimivat maailmanlaajuisilla markkinoilla, esimerkiksi Isku Oy ja Uponor Oy. KUVANMUOKKAUS: JUKKA OKSA

Sukuyritysten laajenevat ympyrät

Tätä kirjoitettaessa, vuonna 2018, Suomen vientitase on pitkästä ajasta positiivinen. Tullin tilastojen mukaan suomalaisyritysten vienti on kasvanut jo kolmena vuonna peräkkäin. Mikä on päijätähämäläisten yritysten ja erityisesti tunnettujen Lahden seudun sukuyritysten asema viennissä? Tämän artikkelin aiheena on 1990-luvun lamasta selviytyneiden sukuyritysten muodonmuutos kansainvälisillä markkinoilla menestyviksi yrityksiksi.¹ Olen haastatellut tällaisten yritysten entisiä johtajia ja lahtelaisia päätöksentekijöitä. Heidän kertomuksistaan yritän seuloa esiin yritysten muodonmuutoksen tärkeimpiä yhteisiä piirteitä.²

Lahden seutu on tunnettu sukuyrityksistään, joiden historia alkoi 1900-luvun alkupuoliskolla. Asko ja Isku tekivät kaupunkeihin muuttaneille suomalaisille huonekalut ja kodinkoneet. Kalusteet kävivät kaupaksi myös viirastoihin, kouluihin ja muihin julkisiin rakennuksiin, joita teollistuvassa hyvinvointivaltiossa rakennettiin runsaasti. Mallasjuoma valmisti juomat ja Luhta vapaa-ajan vaatteet. Lahden nimi sujautettiin kulutustuotteiden brändien iskulauseisiin: ”Lahtelaista – tottakai!” ja ”Luhta of Lah-ti!” Lahtelaiset kauppaneuvokset istuivat myös Suomen ja Neuvostoliiton kahdenkeskisiä kauppakiintiöitä jakavissa neuvottelupöydissä.

Kun Lahden seudun teollisuus kasvoi, sen lähiöihin muutti tuhansittain uutta työvoimaa ja asukkaita erityisesti Pohjois-Karjalasta ja Pohjois-Savosta. Suurten sukuyhtiöiden työntekijämäärät ilmaisttiin vielä 1980-luvun alkupuolella rehvakkaasti pyöristäen tasatuhansissa: Asko 8000, Isku 3000, Luhta 3000.

Yhdeksänkymmentäluvun vaihteessa tuli sekä finanssikriisi että idänkaupan romahtaminen. Teollisuuden tilauskirjat tyhjenivät, kaupungin ja valtion verotulot romahtivat ja Lahden työttömyysprosentti hyppäsi 27 prosenttiin. Huono tilanne jatkui sitkeästi ja vielä vuonna 1996 Lahdella oli maan kaupunkien korkein työttömyysaste, peräti 25 prosenttia.

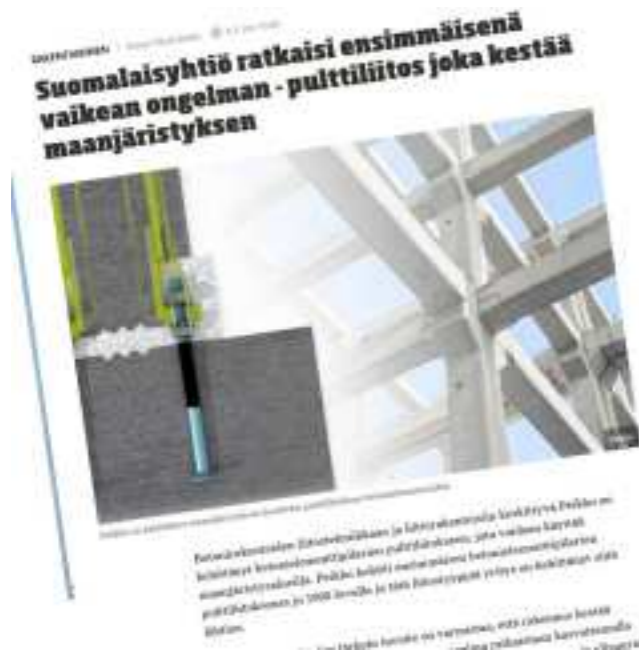
Kuitenkin muutamat yritykset ovat onnistuneet selviytymään 1990-luvun lamavuosien läpi ja toimivat nykyisin kansainvälisillä markkinoilla. Vaikka jokaisen yrityksen tarina on erilainen, silti niistä voi löytää yhteisiä piirteitä. Mielestäni tärkein niistä liittyy tämän kirjan teemaan: uusiin taitoihin. Jatkuvasti ymmärretään yhä laajempia toimintaympäristöjä ja opitaan toimimaan niissä. Tästä voi käyttää oppimisteoreettista termiä ”learning by expanding”, oppiminen ajattelua laajentamalla. Mikä sosisikaan sen paremmin onnistuneen kansainvälistymisen reseptiksi?

Toimintaympäristön laajentamisen kolme vaihetta

Tiivistän sukuyritysten toiminnan laajenemisen kolmeen vaiheeseen, jossa jokainen on asettanut omistajasuvulle erilaisia haasteita ja vaatinut erilaisen osaamisen tuomista yrityksen toimintaan. Nämä kolme vaihetta ovat tietysti yksinkertaistava tiivistys ja yritys nostaa esiin eri yrityksille yhteisiä kehityspiirteitä. Ne saattavat heijastaa muittenkin kuin sukuyritysten kehityspolkuja, mutta tässä yhteydessä ne löytyivät nimenomaan sukuyrityksen johtajien kertomuksista. Nimeän nämä vaiheet alustavasti seuraavasti: 1) hakeutuminen ulkomaille ja viennin aloittaminen, 2) yrityksen ja omistuksen uudelleen organisointi ja 3) teollisuuden sulauttaminen palvelujen viennin osaksi.

Oman alan oppien hakeminen ulkomailta

Toisen maailmansodan jälkeen ja erityisesti 1960-luvulla, Suomen nuoriso alkoi kansainvälistyä talouden ja kulutuksen mukana. Koululaiset menivät kesätöihin ulkomaille ja monet olivat kansainvälisten vaihto-ohjelmien stipendiaattina. Silloisten sukuyritysten johtajat järjestivät jälkikasvuaan tutustumaan oman alansa toimintaan ulkomailta, erityisesti Ruotsi ja Englanti olivat suosittuja tutustumispaikkoja. Tavoitteena oli vieraiden kielten sekä oman toimialan teknisten taitojen ja kaupan oppiminen. Näin oman



Peikko Group auttaa rakentamaan maanjäristysalueilla.
LÄHDE: TEKNIikka JA TALOUS 6.3.2017

perheen yritys asettui laajempaan kehukseen. Erityisesti tähtäimessä oli länsiviennin kehittäminen. Näistä pyrkimyksistä haastatteluissa on useita esimerkkejä.

Harald Relander muisteli, että kun hän tuli töihin Lahden Polttimolle, hänellä oli eräänlainen ”koulutusohjelma, johon kuului että menen jonnekin ulkomaille opiskelemaan panimomestariksi.”⁷³

Peikko Groupin rakentanut Jalo Paananen päätteli kauppakoulun jälkeen, että ”pitää parantaa tuo ruotsi ja minä lähdin sitten vuodeksi Ruotsiin.”⁷⁴ Jouko Kemppi (Kemppi Oy) sanoo oppineensa hitsauksen syvemmit aakkoset Skandinavia Origo Svetsin (Malmö) tekniseltä johtajalta. Englantiin hän lähti kielitä opiskelemaan, koska ei ollut paljon lukenut sitä kouluaihana. Sitten insinöörin tutkinnon suorituspaikka oli *Köpings Tekniska Institutet*.⁵

Sukuryritysten nuoren polven lähettäminen ulkomaille kertoo siitä, että kotoutuminen kansainväliseen ympäristöön nähtiin tulevaisuuden itsestään selvänä osana. Esimerkiksi Luhta ryhtyi 1960-luvun alkupuolella kehittämään vientiä ja sitä myötä erikoistui ulkoiluvaatteisiin.⁶

Myös lahtelaiset huonekalut nousivat kansainvälisesti tunnetuiksi merkeiksi. Asko oli pohjoismaissa ja Saksassa tunnettu myymäläketju. Saksassa sillä oli tusinan verran omia myymälöitään kaupunkien keskusstoissa parhailla paikoilla. Isku toimi yhteen aikaan Ikean suurena alihankijana.

Kun nuukuus ei riitä, tarvitaan strategiaa

Monet sukuryritykset kasvoivat isoiksi kotimaisen ja vientikysynnän ja tuotantotekniikan kehityksen myötäutuessa. Kun törmättiin vaikeuksiin, niihin voitiin aluksi reagoida karsimalla kuluja ja tehostamalla tuotantoa. Sitten kun nuukuuskaan ei riitä, niin tarvittiin asiantuntemusta, jonka avulla voi puuttua yritystoiminnan rakenteisiin. Piti vastata kysymyksiin, mistä luopua ja mihin keskittyä. Strategisten kykyjen vaatimukset muuttuivat dramaattisesti, kun lama vei kysynnän. Näin tilanteen muotoili Hannu Roine: ”Meillä (Iskulla) meni hyvin muistaakseni vielä 1988, mutta se lama alkoi 1989. Sen laman luonne oli toisen tyyppinen. Pelkkä nuukuus ei riitä. Nyt on ruvettava tekemään rakenteellisiakin ratkaisuja. Se laajeni se strategisen ajattelun kulma. Strategiaan liittyi tuotekehityksen ja tuotesortimentin uudelleen arviointia. Siinä käytiin läpi koko homma.”⁷

Asko Oy oli strategisten valintojen pakkoraossa 1980-luvun alussa, kun konserni oli konkurssikypsä. Silloin tehtiin koko valtavan yritysyryppään uudelleen järjestelyjä.

”Tammivuori reissasi maailmalla ja oivalsi, että muovi tulee syrjäyttämään kuparit ja valuraudat. Tehtiin päätös, että keskitytään muoviputkiin ja tehdään siitä iso bisnes. Myydään kaikki muut pois. Myin huonekalut, valimot, kodinkoneet, myymäläkalusteet, Karhun, Finlaysonin ja kaikki. Rinnan sen kanssa me kasvatettiin Uponoria. Vuoden 2000 tienoilla muutettiin pörssiyrityksen nimikin Asko Oy:stä Uponor Oy:ksi.”⁷⁸

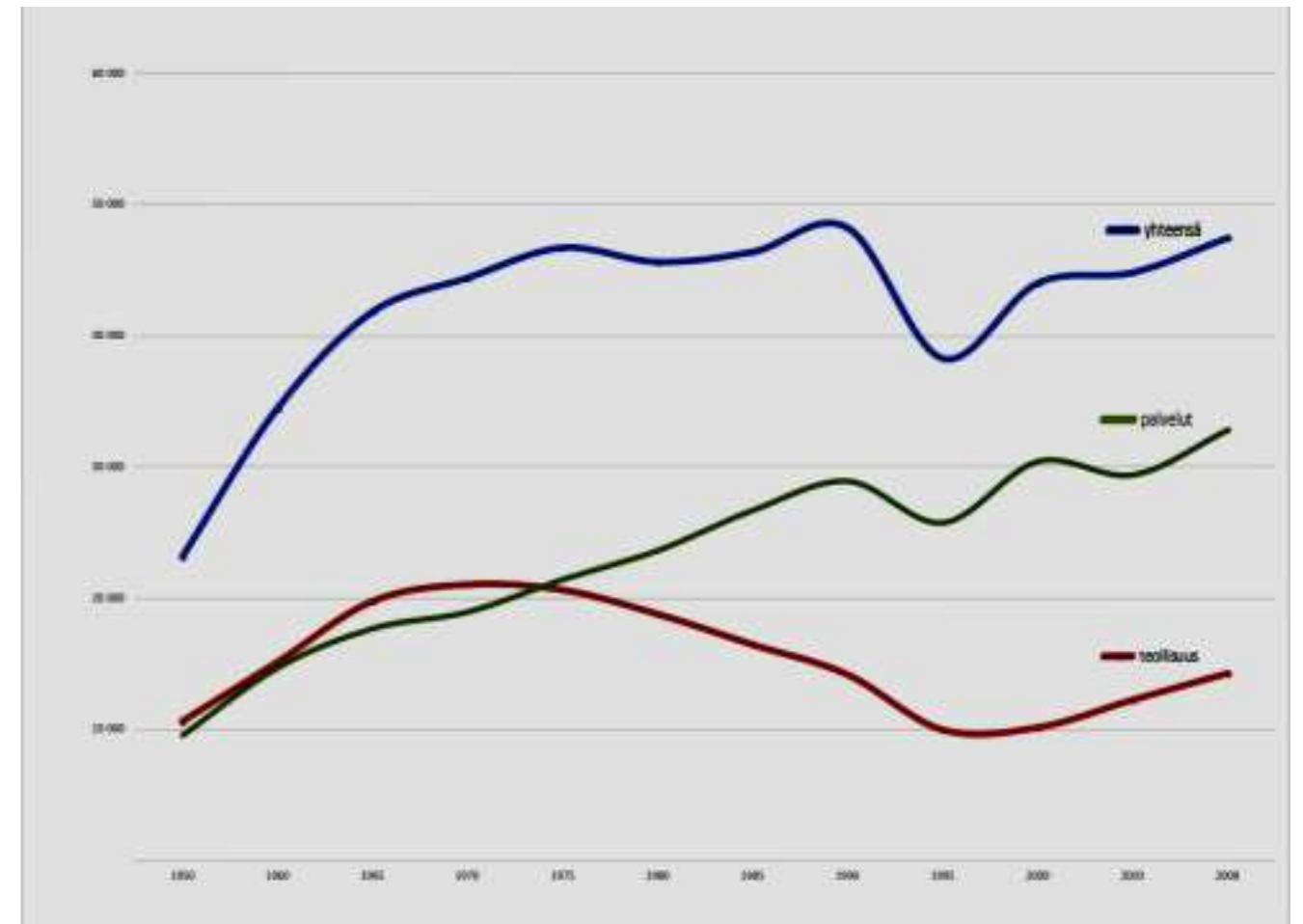
Tyypillinen yritysjärjestelyjen valintatilanne on päätös siirtää joku tuotantovaihe alihankintayrityksen tehtäväksi:

”Pitäisi ostaa kone, mikä maksaa kaksi tai neljä miljoonaa. Kone hakkaisi meillä kolme tuntia. Ei siinä ole järkeä. Olin nähnyt, että Ruotsissa se hakkaa 24 tuntia. Ei me sillä olla kilpailukykyisiä.”⁹

Kun yritykselle haetaan sen vahvuuksia ja osaamista vastaavaa paikkaa globaaleilla markkinoilla, sen johtoon tarvitaan monenlaisen asiantuntemuksen yhdistelmiä. Jouko Kemppi totesi, että

”Isä on aina hommannut itseään viisaampia ihmisiä. Kerää ympärillesi. Sinähän johdat ja ne ovat neuvonantajia. Yksi ihminen ei voita tiimiä, kun se tiimi toimii.”¹⁰

Oman suvun jäsenten kouluttamisen lisäksi uusia taitoja voidaan hankkia kasvattamalla yrityksen oman henkilökunnan kokemusta sekä rekrytoimalla palkkajohtajia. Sukuryrityksissä omistajien sitoutuneisuus voi olla vahvuus. Se kannustaa etsimään ratkaisuja yrityksen sisäisistä voimavaroista. Toisen ja kolmannen polven omistajien koulutus liittyi usein insinööritaitoihin ja kaupankäyntiin mutta uusimman sukupolven omistajista löytyy myös mm. muotoilun ja markkinoinnin osaamista.



Teollisuuden ja palveluiden työpaikkojen muutos Lahdessa. LÄHDE: TILASTOKESKUS, STV 2010. GRAFIIKKA: JUKKA OKSA

Oman suvun jäsenten sitoutuminen yritykseen ja paikkakunnalle on helpompaa kuin uraa tekevien palkkajohtajien, joiden sitoutuminen yritykseen voi vaatia erityistä huomiota. Useassa haastattelussa mainitaan erikseen, että asiantuntijan ja hänen perheensä juurruttaminen Lahteen on joskus hankalaa. Samalla vaatimusten rimaa on koko ajan korotettava. Jouko Kemppi luonnehtii yhtä avainosaajaansa:

”Puhuu viittä kieltä, on kuuden ällän ylioppilas ja oli huippulentäjä armeijassa. Se on niin sosiaalinen ja fiksu, että sen pitäisi olla diplomaatti. Sitten se osaa tämän hitsauksen yhtä hyvin kuin diplomi-insinööri tai paremmin.”¹¹

Teollisuus muuttuu osaksi palvelua

Palveluvaltaistuminen on teollisuuden muutoksen yleinen kehityssuunta, mikä näkyy myös teollisuusyritysten menestystarinoissa. Yhä useammin fyysinen tai digitaalinen tuote myydään palvelun osana. Tosin usein käytetään maanläheisempiä sanoja, kuten asiakaslähtöisyys, markkinointi, myynti, muotoilu. Kaikissa niissä on kyse siitä, että yhä suurempi osa tuotteesta, jonka asiakas hankkii, on jonkinlaista palvelua. Palvelun onnistuminen edellyttää asiakkaan tavoittamista (markkinointi), asiakkaan tarpeiden ja ongelmien ymmärtämistä (muotoilu), sekä asiakkaiden kielen ja kulttuurin ymmärtämistä. Myös tuotteiden käyttäjän opastus, koulutus ja tuki, sekä huolto ja kierrätys ovat osa tuotetta.

Tilastojen tekijöille ja ainakin niiden tulkitsijoille, fyysisen tuotannon ja palvelun rajan hämärtyminen voi olla ongelma. Kun yritys ilmoittaa työntekijöiden ja toimihenkilöiden lukumäärän, ei aina ole selvää missä kulkee palvelun ja teollisen tuotannon raja. Lahtea koskevissa tilastoissa teollisuuden työpaikat vähenivät selvästi 1980-luvulla, mutta palvelujen työpaikat lisääntyivät niitä enemmän. 1990-luvun lamassa sekä teollisuuden että palvelujen työpaikkojen määrät romahtivat. Sen jälkeen palvelujen työpaikat kasvoivat nopeammin kuin teollisuuden.

Tilastojen tekijöille ja ainakin niiden tulkitsijoille, fyysisen tuotannon ja palvelun rajan hämärtyminen voi olla ongelma. Kun yritys ilmoittaa työntekijöiden ja toimihenkilöiden lukumäärän, ei aina ole selvää missä kulkee palvelun ja teollisen tuotannon raja. Lahtea koskevissa tilastoissa teollisuuden työpaikat vähenivät selvästi 1980-luvulla, mutta palvelujen työpaikat lisääntyivät niitä enemmän. 1990-luvun lamassa sekä teollisuuden että palvelujen työpaikkojen määrät romahtivat. Sen jälkeen palvelujen työpaikat kasvoivat nopeammin kuin teollisuuden.



Viking Malt ostaa mallastamoja.
LÄHDE: MAASEUDUN TULEVAISUUS 8.1.2016

työpaikat. Olisi mielenkiintoista eritellä tarkemmin sitä, missä määrin palvelujen työpaikat ovat teollisuusyritysten sisällä tai niiden alihankkijoilla. Fyysisen tuotteen ymmärtäminen osaksi palvelua vaatii ajattelutavan muutosta. Jalo Paananen kiteytti tämän kriittisesti:

”Sitä ajattelutapaa on vieläkin, että teollisuus perustuu raaka-ainepohjaan. Jospa meillä olisi ollut Henrika Mauritzin tai Kamradin tyyliä ihmisiä, jotka olisivat nähneet sen asiakaspinnan! Lahdessa oli alan teollisuutta, mutta ei meillä ollut prosessin ymmärtäjää, Luhta on ainoa. Se ei ole vain enää teollisuuslaitos. Se on muotitalo.”¹²

Myös Jalo Paananen yritys Peikko-Group sai syntynsä asiakaspalvelusta, nimittäin rautakaupasta. Lukujen jälkeen hän meni terästuottaja Ovakon markkinointiosastolle, jota oltiin juuri organisoimassa. Elementtirakentajien kanssa toimiessaan hän huomasi tarpeen, johon olisi olemassa parempi ja edullisempi ratkaisu:

”Siellä minä löysin markkinoilla ollessa tämmöisen tuotteen kuin sandwich-elementtisiteen eli ansan. Oman toimen ohella perustettiin diplomi-insinööri Norvaston kanssa yhden miehen navettaverstas Ahtialaan.”¹³

Tuotteiden myyntikanavien löytäminen ja luomien on välttämätön perusta asiakkaiden tavoittamiselle. Jos niiden kehittämisessä jäi kilpailijoiden jalkoihin, käy huonosti. Tästä syystä ei ole kummallista, jos menestyneiden sukuryitysten tuleville johtajille hankittiin kaupallista koulusta. Kun tuleva Iskun toimitusjohtaja Timo Vikström opiskeli, hän teki seminaarityön aiheesta ”Suomen huonekalualan jakelutiet”, josta syntyi se johtopäätös, että Iskun on perustettava omia myymälöitä.

”Lahteen perustettiin ensimmäinen vuonna 1953.”¹⁴ Seuraava toimitusjohtaja Hannu Roine tuli taloon alun perin verotuksen asiantuntijana. Hänkin totesi, että

”silloin Iskulla oli perusstrategia, että meillä oli laaja myymäläverkosto.”¹⁵

Kempin kansainvälisen menestyksen ydinasia liittyy myös asiakkaiden tavoittamiseen. Kempin asiakkaita ovat hitsausyritykset, jotka Kemppi on hurmannut edistyneellä teknologialla. Kemppi tuottaa hitsauslatteiden ”bewareita”. Kempin läpimurto oli aikoinaan uuden invertteriteknikan soveltaminen sähköhitsauksessa ja tekniikan ja laadun eturintamassa pysyminen on ollut yrityksen tärkein haaste.

”Tätä hommaa on helpottanut koko ajan se, että Kempin tuotteet oli huippulaatuisia ja teknologiassa oltiin edelläkävijä. Kun sinun pitää hurmata ihmisiä, niin se oli yksi niitä suurimpia haasteita.”¹⁶

Silmiinpistävää ja ehkä oireellista on se, että nämä menestyneet teollisuusyritykset ovat kauppiaiden perillisiä. Monen yrityksen alussa on kauppiaita ja kauppa itse käyviä

käsityöläisiä, johon osaamiseen on sitten matkan varalla liitetty teollista insinööritaitoa ja muotoilua.

”Kun minä tulin, lähes kaikki tehtaanjohtajat olivat olleet torikauppiaita, isääni myöten. Ainakin suurimmat lahtelaiset tekstiiliteollisuuden yritykset olivat kauppiaitten perustamia. Kyllä tämä varmasti on luonut henkeä, joka on sitten ollut markkinoinnissa tärkeä asia.”¹⁷

Lahtelaisen jättiläisen Asko konsernin romahdusta on yritetty selittää monin tavoin, mm. suuryrityksen jähmeällä päätöksenteolla, omistajien ja rahoittajien ristiriidoilla. Jarmo Ryttilahti oli mukana, kun Askosta tehtiin menestynyt Uponor. Hän tarjoaa Askon epäonnistumisen selitykseksi myyntikanavien jämähtämistä paikoilleen.

”Asko oli ainoa suomalaisista huonekalubisneksistä, jolla oli jo vahva kansainvälinen asema. Vähän vahvemmalla pääomapohjalla ja paremmalla ajatuksella se voisi olla tänä päivänä tosi iso.”

Mutta Askosta ei tullut Ikeaa. Asko oli rakentanut myymälöitä kaupunkien sisälle, jopa keskelle, aina 1970-luvulle saakka.

”Olisi pitänyt pystyä investoimaan isoihin yksiköihin kaupunkien ulkopuolelle... Sitä rahaa ei ollut, 1970-luvun puolivälissä, eikä ollut myöskään mitään konseptia siihen.”¹⁸

Aikaisemmin mainitusta Luhdasta tuli ”muotitalo” usean vaiheen kautta. Jo 1960-luvulla oli hakeuduttu vapaa-ajan vaatteiden ja nuorisomuodin tuottajiksi – ja myyjiksi.

”Pysyäksemme ajan tasalla, meillä pitää olla suorat kuluttajakontaktit. Ostettiin Aleksin 13 -ketju sekä ketju Vaatehuone.”

Kun suomalainen vaatetuotanto kriisiytyi 1980-luvulla, Luhdasta muodostui varsinainen vaatemerkkien tavaratulo, kun se osti useita viimeisillään olevia suomalaisia tuotemerkkejä.

”Ostettiin 1980 -luvulla Rukka, joka oli silloin moottoripyörä- ja tuulipukutehdas, Aaltosen Nahkatehdas, Story, Torstai ja Jap -farkkutehdas. Ei me ostettu silloin kapasiteettia vaan markkinaosuutta.”

Luhta osallistui aktiivisesti vaatesuunnittelun kehittämiseen. Luhta oli tiiviisti mukana teollisuuden käytäntöjä lähellä olevan muotoilukoulutuksen tuomisessa Lahteen.¹⁹

Näkykö tulevaisuus takapenkiltä?

Voi ihan aiheellisesti kysyä, mitä opetuksia näistä sukuryitysten menestystarinoista voi löytyä? Haastatteluaineiston vaikuttajat olivat mukana 1980- ja 1990 -lukujen teollisuuden suurissa muutoksissa. Näkykö tulevaisuus lamaa

edeltäneen teollisuuden kukoistuskauten takapenkiltä?

Kun Nokiaan ja matkapuhelimiin liitetty talouskasvu kääntyi uudeksi lamaksi, niin Sitra pyysi taloushistorian asiantuntijoilta arviota Suomen talouden kasvumallin murroksesta. Silloin he totesivat synkän realistisesti, että ”ei ole näkyvissä paperi- ja elektroniikka-alojen kaltaista hyppäystä.” Kun kerran elektroniikkateollisuuden vienti oli romahtanut, Suomen vienti vuonna 2009 oli pudonnut takaisin metsäteollisuuden varaan. Taloushistorian tunti-jat totesivat myös, että kaikkina ”vakavina lamakausina – 1930-luvulla, 1970-luvulla ja 1990-luvulla – on kuultu pessimistisiä tulevaisuuden ennusteita: tästä ei enää nousta.” Kuitenkin on aina jostain ilmaantunut keino jolla on selviydytty: ”Koskaan ei ole ollut etukäteen tai laman aikana selvää, mihin uusi nousu voisi perustua.”²⁰

Palvelujen laatu hurmaa

Nyt lähes kymmenen vuotta myöhemmin voisi päätellä, että Lahden seudun sukuryitysten selviytyminen lamasta on perustunut palveluosaamisen jatkumiseen ja laajentumiseen: torikauppiaiden jälkeläisten kauppapaikka on laajentunut globaaliksi, mutta asiakkaita hurmataaan edelleen tuotteiden ja palvelun laadulla ja asiakkaiden ongelmien tuntemuksella ja ratkaisemisella.

Tarkistin vielä tämän palveluosaamisen teesin paikansapitävyyttä toisenlaisesta tietolähteestä. Kauppalehden pitämien menestyneiden vientiyritysten listalle pääsi heinäkuussa 2018 kahdeksan päijäthämäläistä yritystä. Niillä on omien ilmoituksiensa mukaan yhteensä lähes 5400 työntekijää. Seuraavaan olen tiivistänyt näiden menestyneiksi luokiteltujen vientiyritysten toimialat.²¹

1) Suomen hiiva Oy, Polttimo -konsernista vuonna 2007 kanadalaiselle yritykselle myyty leivinhivatuotteiden valmistaja, toimii edelleen Polttimo Oy:n vieressä Lahdessa. Toiminta perustuu raaka-aineiden ja prosessien laadun osaamisen.

2) Raute konserni, kokonaisia vaneri- ja sellutehtaita suunnitteleva ja pystyttävä globaali yritys, jonka toimialaluokitus on muotoiltu hauskaasti: ”voimakäyttöisten käsityökalujen valmistus”.

3) Oy GalvatekAb, suunnittelee, rakentaa ja huoltaa ilmalualan ja teollisuuden pintakäsittelylaitteita ja -laitoksia.

4) Stalatable konserni, metalliputkien laatutuottaja. Toimialana on metalli- ja muovituotteet sekä tuotteisiin liittyvät palvelut.

5) Allu Group konserni, toimialana on ympäristö- ja maanrakennustekniikkaan liittyvien koneiden, laitteiden ja laitteiden suunnittelu.

6) L-Fashion Group eli Luhta konserni harjoittaa vaatteiden suunnittelua, valmistusta ja myyntiä. Aputoimimien luettelo on pitkä: Aleksin 13, Arctic Connection, Big-L,



Polttimo (Viking Malt) toimii globaaleilla markkinoilla Niemen tulevan kampusalueen vieressä. KUVA: VIKING MALT

Finn-Skila, L-Fashion House, L-Trading, Story, TOP-SPORT, Icepeak, ois.

7) Etteplan konsernin kotipaikka on Vantaa mutta käyntiosoite Hollola. Toimiala on suunnittelu- ja konsulttipalvelujen sekä tietokoneohjelmistojen tuottaminen ja myynti. Asiakkaina on metsäkoneiden ja kuljetusalan suuria yrityksiä.

8) Heinolan sahakoneet harjoittaa pääasiassa sahakoneisiin sekä muihin mekaanisen puunjalostuksen koneisiin ja laitteisiin liittyvää liiketoimintaa.

Tiivistäen voi sanoa, että Päijät-Hämeen menestyneet vientiyritykset myyvät perinteisen alansa (elintarvike, vaatteet, rakentaminen, puunjalostus) pitkälle jalostettua tietoa ja osaamista. Siihen perustuu monenlaisia palveluja, kuten suunnittelua, projektien toteuttamisen hallinnointia, myytyjen järjestelmien huoltoa ja ylläpitoa. Siis osaa-
misintensiivistä asiakkaiden ongelmien ratkaisua.

Samansuuntaiseen johtopäätökseen on tullut Tekno-

logiateollisuus ry:n entinen johtaja, nykyisin riippumattomana asiantuntijana toimiva Ilkka Niemelä. Hän pohtii, voiko maailmanmarkkinoilla menestyneitä konepajayrityksiä kutsua enää konepajoiksi. Esimerkkinä hänellä olivat Cargotec, Valmet ja Kone Oy. Termi ”konepaja” viittaa vain yritysten mekaanisten osien valmistustapaan, kun tyypillisesti tällaisten yritysten suunnittelijoista yli puolet on nykyään ohjelmistosuunnittelijoita. Sana ”teknologia-teollisuus” kyllä yhdistää näitä yrityksiä mutta se on Niemelän mielestä liian laava. ”Oikeastaan yrityksen toimialaa määrittelee asiakassektori.”²²

Vielä on tärkeää huomata, että vaikka puhumme yrityksistä niin elämme verkostotaloudessa. Asiakkaan ongelmia ratkova palvelua myy joku tietty yksittäinen yhtiö. Se ei kuitenkaan myy ainoastaan omaa osaamistaan, vaan se myy kokonaisen yhteistyötä tekevän verkoston tuotosta. Onnistuminen on yhteinen tulos verkoston eri osien tekemisistä ja keskinäisen yhteistyön sujumisesta. Valtava määrä kommunikaatiota, informaatiota ja prosessisuunnittelua liittyy yhteen erikoistuneita työpanoksia eri paikoissa, niin Lahdessa kuin muuallakin. ♦

VIITTEET

- ¹ Olen käyttänyt aineistona teollisuusvaikuttajien haastatteluja sekä yrityshistorioita. Haastatteluni eivät kata kaikkia menestyneitä lahtelaisia sukuyrityksiä. Joukosta puuttuu muun muassa tärkeä metallin yritys Raute Oy (katso, Mustakallio 1998).
- ² Kiitän kaikkia haastatteluihin suostuneita sekä Lahden teollisuusseuran säätiötä haastattelutyön tukemisesta. Luki-
jaa on lisäksi syytä varoittaa, kyse ei ole tilastollisesta otoksesta vaan valikoidusta joukosta teollisuuden vaikuttajia.
- ³ Harald Relander, haastattelu.
- ⁴ Jalo Paananen, haastattelu.
- ⁵ Jouko Kemppi, haastattelu.
- ⁶ Pekka Luhtanen, haastattelu.
- ⁷ Hannu Roine, haastattelu.
- ⁸ Jarmo Ryttilahti, haastattelu.

- ⁹ Jouko Kemppi, haastattelu.
- ¹⁰ Jouko Kemppi, haastattelu.
- ¹¹ Jouko Kemppi, haastattelu.
- ¹² Jalo Paananen, haastattelu.
- ¹³ Jalo Paananen, haastattelu.
- ¹⁴ Timo Vikström, haastattelu.
- ¹⁵ Hannu Roine, haastattelu.
- ¹⁶ Jouko Kemppi, haastattelu.
- ¹⁷ Pekka Luhtanen, haastattelu.
- ¹⁸ Jarmo Ryttilahti, haastattelu.
- ¹⁹ Pekka Luhtanen, haastattelu.
- ²⁰ Pihkala, Hjerpe ja Peltonen 2010, s. 37.
- ²¹ www.kauppalehti.fi, ladattu 16.7.2018.
- ²² Niemelä 2018.

LÄHTEET

Haastattelut

Harald Relander, Polttimo Oy, 13.8.2015 ja 29.9.2015
 Pekka Luhtanen, Luhta Oy, 12.10.2015
 Jaakko Heikinheimo, Vientikerma, Unilever Oy, 4.11.2015
 Hannu Roine, Isku Oy, 16.10.2015
 Timo Vikström, Isku Oy, 5.1.2016
 Jalo Paananen, Peikko Group, 9.12.2015
 Jaakko Ukkonen, Etelä-Suomen Sanomat, 10.12.2015
 Jarmo Ryttilahti, Uponor Oy, 29.1.2016
 Jouko Kemppi, Kemppi Oy, 8.6.2016
 Seppo Välisalo, Lahden kaupunki, 26.1.2016
 Kari Salmi, Lahden kaupunki, 23.10.2015
 Arpo Heinonen, Lahden kaupunki, 7.10.2015
 Matti Kataja, Lahden kaupunki, 21.12.2015

Painetut julkaisut

Jääskeläinen Seppo & Aura Korppi-Tommola 1999.
Kempin viisi vuosikymmentä. Kemppi Oy, Salpausselän kirjapaino.

Laalo Kalevi 1990. Nappikaupasta muoviaikaan.
70 vuotta suomalaista muoviteollisuutta. Karisto Oy. Hämeenlinna 1990.

Latikka Olavi 2003. Oy Lahden Polttimo Ab:n vaiheet 1883-2003. *Historian jatko-osa 1971-2003*. Polttimo Yhtiöt Oy, Lahti.

Lahtinen Tauno Juhana 1992. *Lahden teollisuusseuran viisi vuosikymmentä*. Lahden teollisuusseura ry. ESAn kirjapaino Oy, Lahti.

Luhtanen Pekka 2003 *Elämäni langat ja linjat*. V. Luhtanen Oy - Luhta Oy - L-Fashion Group Oy Vuosina 1958–1999. *Perheyhtiöstä sukuyhtymäksi*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2004.

Mikkonen Isto 2008. Yrittäjyys, omistajuus, kansainvälisyys. *Uponor Oyj 90 vuotta*.

Mustakallio Sinikka 1998. *Raute 1908-1998*. Edita Hki 1998.

Pihkala Erkki, Riitta Hjerpe, Matti Peltonen 2010.
 ”Suomen taloudellinen kasvu ja sen haasteet.” Teoksessa: Ennustuksesta jälkiviisauteen. Toim. Bertil Roslin. *Sitran raportteja 86*. 2010.

Simonen Seppo 1961/1962. *Osakeyhtiö Mallasjuoma 1912-1962*. Tilgmannin kirjapaino, Helsinki 1962

Seppälä Raimo 2009. *Jalo Paananen, yrittäjä*. Otavan kirjapaino, Keuruu, Otava.

Vesikansa Jyrki 1998. Puuseppää aina tarvitaan. *ISKUn historia 1928-1998*. Esa Print Oy. Lahti

Vihola Teppo 1996. *Lahden historia 3, Lahden talouselämän historia*. Julkaisija Lahden kaupunki. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1996

Sanomalehdet

Tekniikka ja talous 6.3.2017
 Maaseudun tulevaisuus 8.1.2016
 Etelä-Suomen Sanomat 30.9.1997
 Etelä-Suomen Sanomat 13.12.2015. Riitta Niskanen:
 ”Näin Lahden keskustassa ollut teollisuus painui mui-
 toiksi 1990-luvulla. Hyödyn katedraaleista asuin- ja lii-
 kekortteleiksi.”

Verkkolähteitä

Kauppalehti.fi (verkkosivut ladattu 16.7.2018)
<https://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/menestyjat/vientilista.jsp?maakunta=7&kunta=0&toimiala=0>

Kemppi Oy:n, Luhta Oy:n, Peikko Group Oy:n ja Polttimo Oy:n (Viking Malt) verkkosivut 2017

Suomen talouselämän vaikuttajat. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran biografiakeskus ja Suomen taloushistoriallinen yhdistys. <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>