

Lovio, Raimo; Jääskeläinen, Jari; Laurila, Juha; Lilja, Kari

**Working Paper**

## Globalisaatio Suomen vanhojen teollisuuspaikkakuntien kehityksen muovaajana - tapaustutkimus varkauden kaupungista

ETLA Discussion Papers, No. 1035

**Provided in Cooperation with:**

The Research Institute of the Finnish Economy (ETLA), Helsinki

*Suggested Citation:* Lovio, Raimo; Jääskeläinen, Jari; Laurila, Juha; Lilja, Kari (2006) : Globalisaatio Suomen vanhojen teollisuuspaikkakuntien kehityksen muovaajana - tapaustutkimus varkauden kaupungista, ETLA Discussion Papers, No. 1035, The Research Institute of the Finnish Economy (ETLA), Helsinki

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/64021>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# ETLA

**ELINKEINOELÄMÄN TUTKIMUSLAITOS**

THE RESEARCH INSTITUTE OF THE FINNISH ECONOMY  
Lönnrotinkatu 4 B 00120 Helsinki Finland Tel. 358-9-609 900  
Telefax 358-9-601 753 World Wide Web: <http://www.etla.fi/>

## Keskusteluaiheita – Discussion papers

No. 1035

Raimo Lovio – Jari Jääskeläinen – Juha Laurila – Kari Lilja

**GLOBALISAATIO SUOMEN VANHOJEN  
TEOLLISUUSPAIKKAKUNTIEN KEHITYKSEN  
MUOVAAJANA – TAPAUSTUTKIMUS  
VARKAUDEN KAUPUNGISTA\***

\* Tutkimus tuotettu KTM:n ja Tekesin rahoittamassa ProAct-ohjelman projektissa

**LOVIO, Raimo – JÄÄSKELÄINEN, Jari – LAURILA, Juha – LILJA, Kari, GLOBALISAA-TIO SUOMEN VANHOJEN TEOLLISUUSPAIKKAKUNTIEN KEHITYKSEN MUO-VAAJANA – TAPAUSTUTKIMUS VARKAUDEN KAUPUNGISTA.** Helsinki: ETLA, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, The Research Institute of the Finnish Economy, 2006, 16 s. (Keskusteluaiheita, Discussion Papers, ISSN 0781-6847; No. 1035).

**TIIVISTELMÄ:** KTM:n ja Tekesin ProAct-ohjelman rahoittamassa ETLAtiedon ja Helsingin kauppakorkeakoulun yhteisprojektissa on tutkittu usean vuoden seurantatutkimuksella globalisaa-tion vaikutuksia Varkauden kaupunkiin. Tutkimuksella tuodaan esiin globalisaation alueellisia vai- kutuksia suomalaisten vanhojen teollisuuspaikkakuntien näkökulmasta. Aiemmin tehdyt analyysit päätyivät optimistisiin tuloksiin. Varkaudessa sijaitsevien liiketoimintojen siirtyminen ulkomaisten yritysten omistukseen ei heikentänyt kaupungin kehitysmahdollisuuksia. Nyt raportoitavan analyy- sin perusteella tilanne on kääntynyt huonompaan suuntaan. Syy ei ole ulkomaisessa omistuksessa, vaan syyt liittyvät Suomeen. Toisaalta globalisaatio vahvistaa Suomen sisällä korkeakoulupaikka- kuntien asemaa suhteessa vanhoihin teollisuuspaikkakuntiin. Toisaalta Varkauteen vaikuttaa Suo- men heikentyvä asema metsäteollisuuden investointikohteena sekä konepajatyön sijaintimaana. Varkaus ei ole kuitenkaan kriisissä ja positiivisiakin kehityskulkuja on nähtävissä.

**AVAINSANAT:** globalisaatio, ulkomainen omistus, vanhat teollisuuspaikkakunnat.

**LOVIO, Raimo – JÄÄSKELÄINEN, Jari – LAURILA, Juha – LILJA, Kari, GLOBALIZA- TION AND OLD INDUSTRIAL TOWNS – THE CASE OF VARKAUS IN FINLAND.** Hel- sinki: ETLA, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, The Research Institute of the Finnish Economy, 2006, 16 p. (Keskusteluaiheita, Discussion Papers, ISSN 0781-6847; No. 1035).

**ABSTRACT:** The paper summarizes the results of a follow-up study on the effects of globaliza- tion in an old industrial town in eastern Finland called Varkaus. Until the 1980s, the town was dominated by one large Finnish company. Since then, the company has sold all its businesses in the town, and almost all have been acquired by foreign companies. The analysis reveals that in the first phase, during the 1990s foreign ownership has primarily had a positive impact on the development of the business units acquired although there were some problems between local business units and their new owners. During the more recent years the effects of globalization have changed towards more negative direction. This is not because of foreign ownership but due to changes in the com- petitiveness of Finland and the town as business environment. Today, Finnish forest multinationals invest in Russia, China and in the South America. Instead, in Finland and in Varkaus some old pa- per machines have been closed. In addition, due to globalization pressure firms in Finland and Varkaus try to develop new high-tech products. For high-tech product development old industrial towns are not the best business environment and therefore in Varkaus the major automation com- pany has decided to move its facilities to a bigger university city in Finland.

**KEYWORDS:** globalization, foreign ownership, old industrial towns.



## 1. Johdanto

Vuoden 2003 keväällä julkaistiin tutkimus ”Globalisaatio saapui Varkauteen” (Jääskeläinen & Lovio 2003, ks. myös Jääskeläinen & Lovio 2004). Tutkimuksessa analysoitiin Varkauden kehitystä esimerkkinä siitä miten globalisaatio muovaa pienen vanhan teollisuuspaikkakunnan kehitystä. Näkemykset olivat rohkaisevia. Varkaus näytti selviytyvän hyvin, vaikka paikkakunnan lähes koko merkittävä yritystoiminta oli siirtynyt ulkomaiseen omistukseen ja vaikka ulkomaalaisomistuksen alkuvaiheissa oli ollut melkoisia kriisejä. Tutkimuksen julkaisemisen jälkeen uutiset Varkaudesta ovat kuitenkin muuttuneet jossain määrin negatiivisävytteisiksi. Nyt näyttääkin siltä, että globalisaation vaikutukset Varkauudessa ovat siirtyneet toiseen vaiheeseen. Ulkomaalaisomistukseen liittyvien uhkien rinnalle ja ohi ovat tulleet huolet, jotka liittyvät toisaalta paikkakunnan toimipaikkojen omaan kilpailukykyyn muuttuvissa kansainvälisissä kilpailuolosuhteissa ja toisaalta Suomeen ja itse kaupunkiin liiketoimintaympäristönä.

Varkauden kaupunki on ilmeisen edustava esimerkki suomalaisen pienehkön vanhan teollisuuspaikkakunnan kehityksestä. Ainakin se on edustava esimerkki suomalaisen paperi-, konepaja- ja elektroniikkateollisuuden dominoimista paikkakunnista. Se voi olla jopa edustava esimerkki koko läntisen EU-alueen vastaavien vanhojen teollisuuspaikkakuntien tilanteesta. Siksi on tärkeää ja kiinnostavaa ymmärtää, mitä tällaisille paikkakunnille on tapahtumassa ja miksi.

Seuraavassa kuvataan ensin tutkimuksen viitekehys ja tehdään hyvin tiivis historiallinen katsaus siihen millaiseen Varkauteen globalisaatio saapui 1980-luvulla. Sitten kuvataan globalisaation vaikutusten kahta vaihetta: miten globalisaatio vaikutti 1990-luvulla ja miten vaikutukset ovat aivan viime vuosina muuttuneet. Kuvaamme myös kaupungin ja yritysten toimia alueen kilpailukykyyn säilyttämiseksi ja lisäämiseksi. Lopuksi yleistetään tapahtumien ja toimenpiteiden kulusta globalisaatiokehityksen yleisempiä trendejä ja avataan tutkimuksellisia näkökulmia.

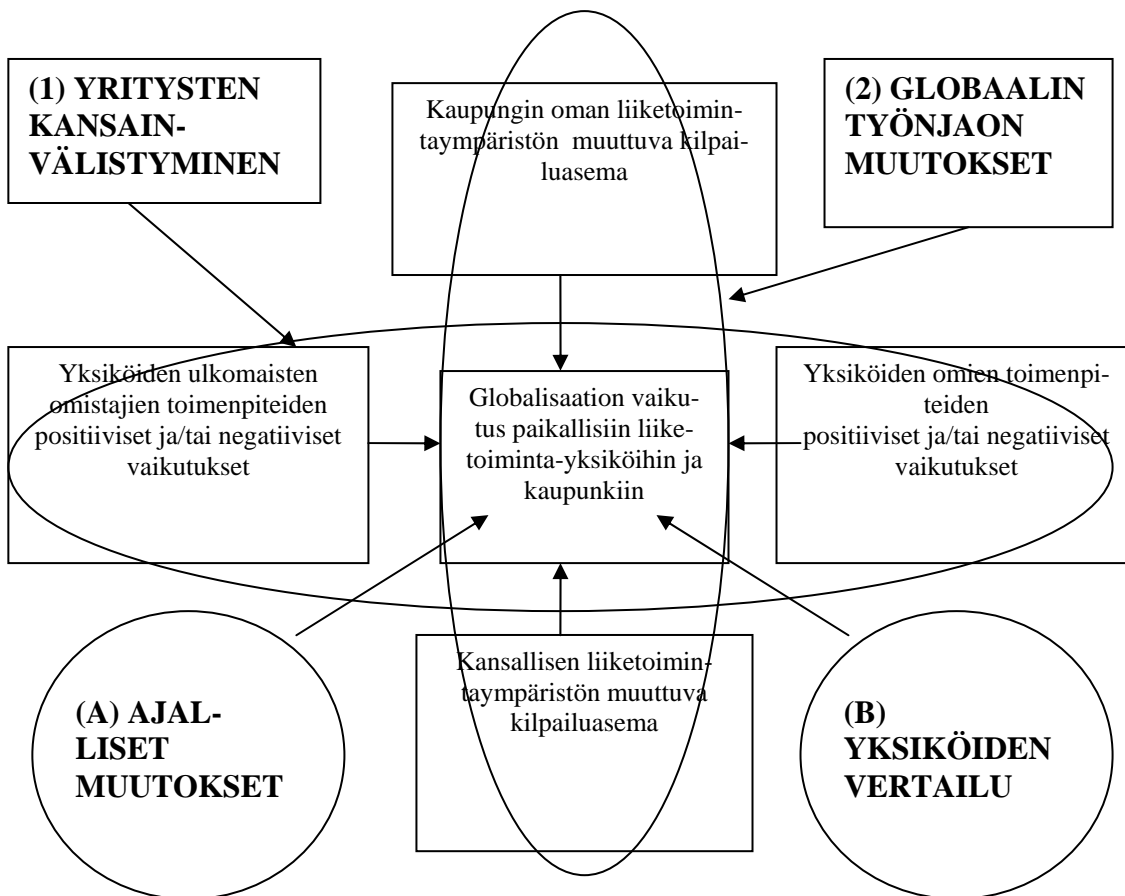
## 2. Tutkimuksen viitekehys: globalisaation kaksi puolta

Globalisaatio on laaja ja epämääräinen käsite. Tässä tutkimuksessa globalisaatio on määritelty kahdeksi erilliseksi prosessiksi. Toisaalta on kysymys liiketoiminnan kansainvälistymisestä ja monikansallisten yritysten asemien vahvistumisesta. Tämä johtaa ulkomaalaisomisteisten yritysten asemien vahvistumiseen kansallisissa ja paikallisissa talouksissa. Tutkimuskysymys on, onko ulkomaalaisomistuksella merkitystä paikkakuntien kehitykseen, ja jos on, niin millainen vaikutus on ja miksi se on sellainen kuin on. Toisaalta globalisaatiossa on kysymys kansainvälisen työnjaon muutoksista, ennen muuta siitä, että eräät taloudet maailmantaloudessa – sellaiset kuin Kiina, Intia, Brasilia, uudet EU-maat ja Venäjä – ovat vahvistaneet nopeasti asemiaan alhaisten kustannusten ja nopeasti kasvavien markkinoiden takia. Tutkimuskysymys on, miten tämä vaikuttaa suomalaisten vanhojen teollisuuspaikkakuntien tilanteeseen. Vaikka Suomella kokonaisuudessaan menisikin hyvin, voi silti esiintyä alueellisia ja paikallisia ongelmia.

Globalisaation molempia prosesseja voidaan vielä täsmentää ja täydentää. Ulkomaalaisomistuksen vaikutuksiin keskittyvä tutkimus voi unohtaa sen, että monikansallisten yritysten paikall-

listen yksiköiden ongelmilla voi olla myös yksiköiden omasta itsenäisestä toiminnasta johtuvia syitä. Myös kansalliset ja paikalliset päätöksentekijät voivat onnistua erinomaisesti tai voivat epäonnistua. Siksi seuraavassa analyysissä kiinnitetään huomiota sekä ulkomaalaisomistuksen vaikutuksiin että paikallisten yksiköiden tekemiin päätöksiin. Kansainvälisen työnjaon muutoksen osalta voidaan tehdä ero kansallisen tason vaikutuksiin ja paikallisen tason vaikutuksiin. Kansainvälisen työnjaon muutos voi heikentää Suomen asemaa kokonaisuudessaan tai se voi kohdistua rajatummin alueelliselle tai paikalliselle tasolle.

Näillä perusteilla tutkimuksen viitekehyykseksi muodostui kuvassa 1 esitetty hahmotelma. Koska tutkimuksen kohteena on useita ulkomaalaisomisteisia yksiköitä samalla paikkakunnalla, tutkimukseen saadaan myös vertailevaa asetelmaa. Jos ulkomaalaisomistuksen vaikutus vaihtelee yksiköistä toiseen, voidaan yrittää täsmentää niitä tekijöitä, jotka selittävät tuon variaation ja ovat siten ulkomaalaisomistuksen vaikutuksen kannalta tärkeimpiä kriittisiä selittäviä tekijöitä. Voidaan siis yrittää sanoa jotakin enemmän kuin vain se, että näissä tapauksissa ulkomaalaisomistuksella näytti olevan nämä ja nämä vaikutukset. Lisäksi koska tutkimuksessa tarkasteltu ajanjakso kattoi jo aluksi pitkän ajan ja koska tutkimuskohteen kehitystä on seurattu jo usean vuoden ajan, voidaan tehdä melko luotettavia päätelmiä eri selitystekijöiden painoarvojen muutoksista. Voidaan myös yrittää ymmärtää, miksi ulkomaalaisomistuksen ja kansainvälisen työnjaon muutosten vaikutukset voivat vaihdella ajankohdasta toiseen.



**Kuva 1.** Tutkimuksen näkökulmat Varkauden kaupungin ja siellä sijaitsevien liiketoimintayksiköiden kehitykseen.

### **3. Historiallinen tausta: Varkauden rakentaminen kansainväliseksi teollisuuspaikkakunnaksi**

Lokakuussa 2005 Stora Enso ilmoitti, että se tulee sulkemaan Varkauden tehtaidensa paperikoneen 1 osana kannattavuuden parantamisohjelmaansa. Paperikoneen sulkemisen seurauksena noin 150 henkilöä menettää työpaikkansa. Päätöstä oli osattu paikkakunnalla odottaa, mutta silti se koettiin merkittäväksi negatiiviseksi ja symboliseksi asiaksi. Paperikone 1 rakennettiin alun perin vuonna 1921. Tuolloin se oli Euroopan suurimpia paperikoneita ja Ahlström-konsernin omistukseen vuosisadan alussa siirtyneen puunjalostuskeskittymän ydin. Paperikone 1 sitoi Varkauden teollisuuskeskuksen tiiviisti kansainväliseen talouteen.

Varkauden liittyminen kansainväliseen talouteen oli alkanut jo 1800-luvun puolella, jolloin paikkakunnalle rakennettiin pienimuotoista saha- ja konepajateollisuutta. 1900-luvun alussa paikkakunnan teollisuus siirtyi Ahlström-konsernin omistukseen. Ahlström oli päättänyt tehdä Varkaudesta paperiteollisuutensa ytimen. Suomen suurimpiin teollisuusyhtiöihin kuuluneen Ahlström-konsernin investoinnit jatkuivat Varkaudessa aina 1980-luvulle saakka. Näiden investointien seurauksena Varkauteen rakentui teollinen integraatti, joka koostui 1980-luvulla voimalaitoksesta, sahasta, vaneritehtaasta, puuhiomosta, sellutehtaasta, kartonkitehtaasta ja kartonkijätteen käsittely-yksiköstä, pakkaustehtaasta ja neljästä paperikoneesta. Paperikoneiden jatkeeksi rakennettiin vielä Helsingin Sanomien painolaitos. Lisäksi Ahlströmin Varkaudessa kehittynyt konepajateollisuus oli kasvanut neljäksi yritykseksi, jotka valmistivat energiateknologiaa, selluteollisuuden laitteita, seulalevyjä ja automaatiotuotteita. Koko yritysrylväs työllisti noin 3 500 henkilöä ja Varkauden kaupunki tehtaiden ympärillä oli kasvanut pikkukylästä noin 25 000 henkilön asuttamaksi teollisuuskaupungiksi.

Valtaosa Ahlström-konsernin tuotteista meni vientiin, mutta muuten yhtiö oli melko kansallinen. Vuonna 1985 yhtiön henkilökunnasta vain 17 % oli ulkomailla. 1980-luvun alussa Ahlströmin pääjohtajaksi tullut Krister Ahlström alkoi voimaperäisesti kansainvälistää yhtiötä. Monien vaiheiden jälkeen kansainvälistäminen saatiin päätökseen 2000-luvun alussa (ks. kehityksestä tarkemmin Laurila & Lilja 2003). Vuonna 2005 yhtiön henkilökunnasta jo 91 % oli ulkomailla. Keväällä 2006 kansainvälistynyt perheyhtiö listautui pörssiin eräänä viimeisistä vanhoista suomalaisista suurista perheyhtiöistä.

Yrityksen kansainvälistäminen ei ollut kuitenkaan helppoa. Kansainvälistäminen edellytti monialayhtiön fokusoitumista, mikä lopulta johti siihen, että Ahlströmistä (nykyisin Ahlstrom) tuli pitkälle jalostettujen kuitumateriaalien valmistaja. Yhtiön fokusoitumisella oli dramaattiset vaikutukset Varkaudessa. Lopputulokseksi tuli, että kaupungin rakentanut yhtiö poistui sieltä melkein kokonaan.

Vuonna 1985 Ahlström myi vaneritehtaan Schaumanille ja vuonna 1987 lopun paikkakunnan metsäteollisuudesta silloiselle Enso-Gutzeitille. Näin saatuja rahoja käytettiin yhtiön konepajateollisuuden kehittämiseen, mikä näkyi Varkaudessa energiateknologiayksikön, automaatioyksikön, seulalevyvalmistuksen ja selluteollisuuden laitteiden valmistuksen laajentamisina ulkomaisin yksiköin. 1990-luvun laman kurimuksessa Ahlström päätti kuitenkin luopua valtaosasta konepajateollisuuttaan. Seulalevy-liiketoiminta myytiin kanadalaiselle CAE:lle, automaatioliiketoiminta yhdysvaltalaiselle Honeywellille ja energiateknologia-liiketoiminta yhdysvaltalaiselle Foster Wheelerille. Myöhemmin selluteollisuuslaitteita valmistava yritys myytiin itävaltalaiselle Andritzille.

Ahlströmin perustama ja aiemmin omistama Warkauden Lehti saattoikin uutisoida 3.4.2005 otsikolla ”Ahlströmin viimeinen sammuttaa valot”, että Ahlströmin toiminta Varkaudessa on päättynyt, kun yhtiön metsä- ja kiinteistöomaisuutta paikkakunnalla hoitanut henkilö jäi eläkkeelle. Omaisuutta hallinnoidaan nykyisin muualta. Toki Ahlströmin suvun omistuksessa oleva Ahlstrom Capital omistaa edelleen kansainvälisen, Sveitsissä pääkonttoriaan pitävän elektroniikan sopimusvalmistajan Enicsin, jonka yksi toimipiste sijaitsee Varkaudessa.

Enso-Gutzeitin fuusioituttua 1990-luvun lopulla ruotsalaisen Storan kanssa, ovat Varkauden puunjalostustehtaat kuuluneet tällä kansainväliselle konsernille. Yhtiön pienehkö pakkausyksikkö on myyty tanskalaiselle Hartmann-konsernille. Näin voidaan sanoa, että suomalaisen perheyhtiön rakentamasta teollisuusyhdyskunnasta oli tullut monikansallisten pörssiyhtiöiden (ks. taulukko 1) hallitsema teollisuuskaupunki.

**Taulukko 1 Varkauden keskeiset liiketoimintayksiköt ja niiden kansainväliset omistajat 2006.**

Konserni (tulo Varkau-teen)	Yrityksen ko- timaa	Yrityksen henkilöstö 2005	Yrityksen henkilöstö Suomessa 2005	Yrityksen henkilöstö Varkaudessa 2005	Liiketoiminta Var-kaudessa
Stora Enso (1987)	Suomi/Ruotsi	46 166	13 596	1 200	Sahatavara, sellu, kartonki, paperi
Hartmann (1999)	Tanska	2 331	50	50	Pakkaukset (munakennot)
Foster Wheeler (1994)	USA	8 800	1100	500	Voimalaitoskattilat (kiertopetiteknologia)
Andritz (2000)	Itävalta	5 943	900	350*	Soodakattila- ja haihduttamolaitosten projekti- ja service-toimitukset
1. CAE (1992) 2. AFT (2001) 3. AIW (2006)	Kanada Kanada Japani	650 (2006)	135	135	Seulalevyt
Honeywell (1992)	USA	116 000	495	320	Teollisuusautomaatio
Enics (2004)	Sveitsi	1 900	600	180	Elektroniikan sopi- musvalmistus
<b>YHTEENSÄ</b>				2 735	

\* Luku sisältää kahden konepajayksikön henkilöstön. Toinen näistä on Andritzin ja Foster Wheelerin yhdessä omistama Warkaus Works ja toinen on nykyisin paikallisen omistajan omistama Sahala Works.

#### **4. Globalisaation ensimmäinen vaihe: ulkomaalaisomistuk- sen vaikutukset kääntyvät positiiviseen suuntaan**

Ahlströmin yksiköiden siirtyminen uusille omistajille oli Varkaudessa aluksi järkytys ja alkuvaihe olikin ankea. Schaumannille ja sittemmin Rauma-Repolalle siirtynyt vaneritehdas lakkautettiin vuonna 1990 samaan aikaan suuren paikallisen vaatetehtaan kanssa. Paikkakunnalle syntyi näin laajaa, etenkin naiseen kohdistunutta työttömyyttä. Pian sen jälkeen



alkoi syvä lama Suomessa, mikä heikensi työllisyyttä myös Varkauden muissa yrityksissä. Lisäksi Honeywellin omistukseen siirtynyt automaatioyksikkö irtisanoi ihmisiä ja uhkasi lopettaa tuotekehityksen ja osan komponenttituotannostaan paikkakunnalla. Myös konepajateollisuutta saneerattiin.

Tässä vaikeassa tilanteessa Varkaudessa käynnistyi kuitenkin monella tasolla myönteisiä prosesseja, jotka vakauttivat tilannetta ja loivat uutta optimismia.

*Varkauden kaupunki* alkoi ensimmäistä kertaa kehittää aktiivista paikallista teollisuuspolitiikkaa. Se tavallaan omaksui itselleen sen roolin, jota Ahlströmin aiemmalla paikallisjohdolla oli ollut paikkakunnan liiketoimintaympäristön kehittäjänä. Aluksi kaupungin elinkeinopoliittiset toimet suuntautuivat menetettyjen työpaikkojen kautta syntyneiden kriisitilanteiden selvittämiseen. Vähitellen pystyttiin tekemään myös muuta. Suomen liittyminen EU:oon toi kaupungille lisää kehittämisrahaa varsinkin vuodesta 2000 lähtien. Kaupunki perusti naapurikuntiansa ja eräiden pienomistajien kanssa vuonna 1990 Keski-Savon kehittämissyhtiö Oy:n, jonka kautta toimintaa pääasiassa kehitettiin. Myös Keski-Savon Teollisuuskyä Oy:n roolia muutettiin siten, että se toimi kehittämissyhtiön tytäryhtiönä vahvistuen toimintaansa 1990-luvulla merkittävästi. Esimerkkeinä kehittämissyhtiön aktiviteeteista voidaan mainita paikallisten pk-yritysverkkojen toiminnan alkuunsaattaminen ja tukeminen. Näistä verkko A kokoa ennen kaikkea Honeywellin ja Foster Wheelerin alihankkijojen yhteen. Verkko E on taas lähinnä Stora Enson alihankkijoiden muodostama verkosto. Tärkeänä piirteenä kaupungin toiminnassa on ollut uusien modernien teollisuuskiinteistöjen rakentaminen. Kaupunki rakensi ensin lähinnä tietotekniikkayrityksille tarkoitetun Navitas-taitotalon ja sitten energiateknologiakeskuksen, jossa sijaitsee Foster Wheelerin ja Andritzin suunnittelutoimintojen tilat. Näiden lisäksi kaupunki on organisoinut monia pienempiä projekteja, joilla on tähdätty mm. liikenne-, koulutus- ja tutkimuspalvelujen parantamiseen paikkakunnalla.

Varkauden teollisen rakenteen monipuolisuudesta huolimatta sen merkittävin yritys on – symbolisestikin kaupungin keskustassa sijaitseva - *Stora Enson metsäteollisuusintegraatti*. Kun se siirtyi Ahlströmiltä (Stora) Ensolle 1987 saatettiin pelätä, että uusi omistajayritys ei ole niin kiinnostunut Varkauden yksikön kehittämisestä kuin Ahlström, jolle Varkaus oli sen teollisista paikkakunnista kaikkein keskeisin. Pelko osoittautui kuitenkin vähintäänkin liioitelluksi. Stora Enso investoi seuraavina vuosina Varkauteen jatkuvasti niin, että paikkakunnan tuotantokapasiteetti on jonkin verran laajentunut ja kehittynyt laadullisesti. Vuonna 1986 Varkauden tehtaat tuottivat 339 000 tonnia paperia ja 159 000 m<sup>3</sup> sahatavaraa. Vuonna 2004 Varkaus tuotti yli 650 000 tonnia paperia ja kartonkia (tämä luku sisältää sellun) ja yli 250 000 m<sup>3</sup> sahatavaraa. Stora Enso ei ole kuitenkaan merkittävästi laajentanut integraattia, minkä vuoksi yksikön työpaikat ovat vähentyneet muutamalla sadalla henkilöllä Ahlströmin ajoista.

Stora Enson yksiköiden keskellä toimiva pieni pakkaustehdas siirtyi tanskalaisen *Hartmannin* omistukseen vuosituhaten vaihteessa. Hartmann on alansa (munakennopakkaukset) johtavia yrityksiä maailmassa. Uusi omistaja on kehittänyt yksikön raportointimalleja, mutta muuten yksikkö toimii kuten ennenkin. Yksikön laajentumismahdollisuuksia tosin kaventaa Hartmannin päätös antaa kasvavat Venäjän markkinat konsernin Unkarin yksikön vastuulle.

*Honeywellin* tulo Varkauden automaatioyksikön omistajaksi oli hyvin dramaattinen tapahtuma. Honeywellin alkuperäinen suunnitelma lähti siitä, että yksikön t&k-toimintaa ja

komponenttituotantoa supistetaan olennaisesti. Tarkoitus oli korvata Varkaudessa kehitetyt tuotteet Honeywellin omilla Yhdysvalloissa kehitetyillä tuotteilla ja tehdä siis yksiköstä Pohjoismaiden markkinoille Honeywellin tuotteita valmistava ja myyvä yksikkö. Suomen henkilöstö käänsi Varkauden yksikön huonolta näyttäneen tilanteen kuitenkin vuosien myötä hyvin erilaiseksi. Aluksi – suurelta osin yksikön vanhojen asiakkaiden painostuksesta – yksikön sallittiin jatkaa vanhojen tuotteiden tuotantoa. Myöhemmin mandaatti laajeni tuotteiden kehittämiseen. Globaalisti Honeywell antoi eri yksiköidensä valmistaa eri tuotteita monia vuosia. 2000-luvun alussa Varkauden tuotteiden eräistä ratkaisuksista tehtiin Honeywellin metsä- ja graafisen teollisuuden tuotteiden standardiratkaisuja ja Varkaus sai globaalinen center of excellence -statuksen näiden toimialojen sovelluksissa. Lisäksi Honeywell perusti kokonaan uuden t&k-yksikön Suomeen kehittämään alan uutta sensoritekniologiaa. Noin 50 henkilöä työllistävä yksikkö sijoitettiin Kuopioon ja osin myös Varkauteen.

Myös Honeywellin vieroksuma komponenttituotanto jäi Varkaudessa henkiin. Sitä jatkavat mm. seuraavat kolme uutta yritystä: Ahltronix (nykyisin Enics), ETT-Teollisuusautomaatio (nykyisin omistaja YIT Service) ja OS-Automation. Yhtiöt palvelevat Honeywellin ohella myös muita yrityksiä alueella ja kansallisesti. Tapausten kulku Honeywellissä on hyvä esimerkki siitä, miten monikansallisten suurtenkin yhtiöiden strategiat voivat muuttua niiden liiketoimintayksiköiden aloitteellisen ja osaavan toiminnan vaikutuksesta.

Ahlströmin entiset konepajayksiköt jatkoivat toimintaansa uusien omistajien alaisuudessa ilman suurta dramatiikkaa. Yhdysvaltalaisen *Foster Wheelerin* omistukseen siirtyneen energiateknologia-yhtiön toiminta jatkui Suomessa kehitetyn teknologian pohjalta. Suomalaisen johtama Foster Wheeler Energia Oy sai konsernissa globaalinen vastuun leijukerroskattilateknologian kehittamisestä ja siihen liitettiin tuotantoyksiköt myös Puolasta ja Espanjasta. Suomalaisen autonomiassa yhtiössä lisäsi emoyhtiön taloudelliset vaikeudet ja yksikön tuotteiden hyvä menekki vuosituhaten alussa. Uusien suurten voimalaitosprojektien suunnittelua varten Varkauteen palkattiin lisähenkilöstöä, jolle kaupunki rakensi tiloja. Yritys myös siirtyi osittain voimalaitosten kokonaistoimittajaksi.

Ahlströmin selluteknologiaa valmistaneen liiketoimintayksikön myynti oli monivaiheinen prosessi, jossa ostajaksi lopulta tuli itävaltalainen *Andritz* vuosina 2000 – 2001. Varkauden lisäksi ostettuun liiketoimintaan kuuluivat konepajat Savonlinnassa ja Kotkassa. Jo aiemmin Andritz oli ostanut Koneelta metsäteollisuusteknologiakonepajan, joka sijaitsi Hollolassa. Andritzin selluteknologia-liiketoiminta on suomalaisten johtamaa ja merkittävä osa siitä sijaitsee Suomessa.

Sekä Foster Wheeler että Andritz ovat halunneet vähentää sitoutumistaan varkauteen konepajatyöhön. Varkauden konepajoja saneerattiin jo 1990-luvulla Ahlströmin aikana ja samansuuntainen kehitys on jatkunut uusienkin omistajien toimesta. Lisäksi konepajoista on muodostettu erilliset yhtiöt. Toinen konepaja, nykyiseltä nimeltään Warkaus Works, jonka omistavat yhdessä Foster Wheeler, Andritz ja Sampo-pankki, valmistaa vaativia osia Foster Wheelerin voimakattiloihin ja Andritzin soodakattiloihin. Toisen konepajan, nykyiseltä nimeltään Sahala Works, pääasialliseksi omistajaksi tuli paikallinen yrittäjä. Andritzin omistukseen yksiköstä jäi vain yksi tuotantolinja. Kiinteistön omistajaksi päättyi kaupunki.

Ahlströmin kolmas, lähinnä sellutehtaille seulalevyjä valmistava konepajayksikkö jatkoi uusien kanadalaisten omistajien oloissa vakaata kehittymistä. Tähän auttoi se, että uusi

omistaja lakkautti Ahlströmin aiemmin omistamat seulalevytehtaat Ranskassa, Yhdysvalloissa ja Ruotsissa ja näiden tehtaiden valmistusta siirrettiin Kanadan ja Suomen tehtaisiin. Samaan aikaan Varkauden yksikkö kehitti uuden sukupolven tuotteita ja näin siitä tuli konsernin teknologisesti vahvin yksikkö. CAE myi seulalevyliiketoimintansa myöhemmin kanadalaiselle Advanced Fiber Technology (AFT) Fundille. Suomen ja Kanadan tehtaiden lisäksi verkostoyritykseen kuuluu nykyisin myös etelä-korealainen tehdas. Varkauden yksikkö vastaa Euroopan lisäksi Aasian toiminnoista. Vuosina 1992 – 2002 Varkauden yksikön henkilöstö lisääntyi 120 henkilöstä 150 henkilöön ja liikevaihto kolminkertaistui. Vuonna 2005 yritys joutui jonkin verran supistamaan toimintaa ja seuraavana vuonna AFT siirtyi uudelle japanilaiselle omistajalle Aikawa Iron Works Co Ltd:lle. Uusi omistaja on pieni japanilainen perheyrittäjä, joka valmistaa sellu- ja paperiteollisuuden laitteita lähinnä Japanin markkinoille. Uusi omistaja suunnittelee toiminnan laajentamista Varkaudessa (Varkauden lehti 22.6.2006).

Yhteenvetäen ja yleistäen voidaan siis todeta, että globalisaation saapuminen Varkauteen eli Varkauden liiketoimintayksiköiden siirtyminen ulkomaiseen omistukseen ei eräistä huonoista ennusmerkeistä huolimatta johtanut suuriin ongelmiin. Paikkakunnan liiketoimintayksiköt kykenivät osin uudistuen säilyttämään tai hieman jopa parantamaan asemiaan. Asemien parantuminen liittyi esimerkiksi siihen, että uudet omistajat alojensa johtavina yrityksinä kykenivät tukemaan yksiköiden kehitystä paremmin kuin monialayhtiö Ahlström. Ulkomainen omistus toi mukanaan uusia, ei aina niin suosittuja johtamistapoja, mutta toisaalta yksiköt säilyttivät suurelta osin autonomista päätöksentekovoimaansa.

Yksiköiden autonomisen päätöksentekovoiman keskeinen lähde oli niiden teknologinen osaaminen. Teknologian kehittämiseen Suomessa oltiin myös valmiita panostamaan enemmän kuin omistajakonserneissa aina haluttiin. Teknologista osaamista vahvisti kuumuminen – osin paikalliseen – mutta ennen kaikkea kansalliseen metsäklusteriin. 1990-luvulla suomalainen metsäklusteri vahvisti voimakkaasti kansainvälistä asemaansa ostamalla metsäteollisuusyrityksiä ja niitä palvelevia konepaja- ja kemianalan yrityksiä Länsi-Euroopasta ja Yhdysvalloista. Tämän seurauksena 10 suurimmasta paperin ja kartongin valmistajasta maailmassa on nykyisin kolme Suomi-lähtöisiä (tässä käsitellyn Stora Enson lisäksi UPM ja M-real). Lisäksi Metso kuuluu yhdessä tässä tutkitun Andritzin ja saksalaisen Voithin kanssa johtaviin metsäteollisuusteknologiayrityksiin. Kemira taas on kasvanut maailman suurimmaksi paperikemikaalien valmistajaksi. Pöyry Oy on pitkään ollut maailman johtava metsäteollisuuden suunnitteluyritys. Tämä suomalaisen metsäklusterin vahvuus vakuutti Varkauden liiketoimintayksiköiden ulkomaiset omistajat, että toiminnan jatkaminen ja kehittäminen juuri Suomessa on järkevää.

Varkauden yksiköt ovat lisäksi kilpailukykyisiä verrattuna Länsi-Euroopan ja Pohjois-Amerikan kustannusrakenteeseen ja itse asiassa – ainakin Yhdysvalloista katsottuna – keskellä Pohjoismaiden ja Keski-Euroopan tärkeitä markkinoita.

## **5. Monikansallisten yhtiöiden ja niiden yksiköiden välisen suhteen muutos: ”langallisista langattomiin verkkoihin”**

Keskeinen edellä esitetty empiirinen havainto, jolla on myös yleisempää teoreettista merkitystä, liittyy konsernien ja yksiköiden muuttuneeseen suhteeseen kun siirryttiin Ahlströmin

vanhasta ajasta uuteen globaaliin vaiheeseen. Ahlströmin ja sen Varkauden yksiköiden välistä suhdetta voisi luonnehtia yhdellä sanalla orgaaniseksi, elimelliseksi. Ahlström-konserni ei syntynyt Varkaudessa ja vain yksi sen toimitusjohtajista toimi pitkään Varkaudessa, mutta siitä huolimatta Varkaus oli yrityksessä erityistapaus. Sen osuus yhtymän liikevaihdosta oli huomattava eli noin neljännes vielä 1980-luvun alussa. Varkaus oli kaupunkina kokonaisuudessaan Ahlströmin ja sen paikallisjohtajien luomus, mikä näkyy edelleenkin vaikkapa siinä, että kaupungin pääkatu on nimeltään Ahlströmin katu ja kadun varrella sijaitsee Walter Ahlströmin patsas ja hänen nimeään kantava ravintola.

Ahlströmin aikana Varkauden yksiköillä oli paljon yhteistyötä. Osin yhteistyö oli vapaaehtoista kehitystyötä, osin konserni pakottikin sellu- ja paperitehtaitaan hankkimaan laitteitaan konsernin konepajoilta. Ahlströmin paikallisjohtajilla tuntuu myös olleen voimakas tarve kehittää supistuvien toimintayksiköiden rinnalle uusia kasvavia yksiköitä. Tämä paikallisten yksiköiden vuorovaikutus yhdistyneenä paikalliseen aloitteellisuuteen selittää suurelta osin Varkauteen syntyneen teollisuuskaupungin tuotantorakenteen monipuolisuuden ja innovatiivisuuden.

1980-luvulle tultaessa Ahlströmin paikallisjohtajien asema väheni merkittävästi. Konsernia johdettiin divisioona- ja tulosityksikkörakenteella. Kun sitten yksiköt siirtyivät ulkomaiseen omistukseen, yksiköiden erkaantuminen entisestään lisääntyi. Toinen merkittävä muutos tietysti oli, että uudet omistajat ovat kauempana kuin Ahlströmin johto. Uusilla omistajilla ei ole mitään kansallista tai muuta tunneperäistä suhdetta Varkauteen. Se on paikkakunta muiden paikkakuntien joukossa. Lisäksi se on sellainen paikkakunta, jonka osuus omistajayhtiöiden liikevaihdosta yrityksestä riippuen vaihtelee 0,5 %:n (Honeywell) 6 %:n (Andritz) välillä. Uudet omistajat ovat höllentäneet sidettään Varkauteen myös siirtämällä kiinteistöjensä omistusta kaupungille. Osin on myös irtauduttu fyysisestä työvaltaisesta komponenttituotannosta. Lisäksi esimerkiksi Honeywell käyttää säännöllisesti vuokratyövoimaa.

Modernien monikansallisten konsernien pyrkimykset paikallisten sidonnaisuuksien irtonaistamiseen tähtäävät kustannusten säästöön ja varautumiseen ennakolta muuttuviin tilanteisiin. Ne voivat luopua paikallisista yksiköistään huomattavasti helpommin kuin Ahlström aiemmin kykeni. Monikansallisten yritysten ja niiden yksiköiden välinen suhde ei ole orgaaninen ja kiinteä vaan joustava ja altis jatkuville heilahteluille. Sekä konsernin että yksikön muuttuneet tilanteet voivat näin heijastua nopeasti ja yllättäenkin yksikön tilanteeseen.

Edellä esitetty Honeywellin politiikan muuttuminen suhteessa sen Varkauden yksikköön oli osin seurausta markkinoilta tulleista viesteistä (asiakkaat halusivat Varkauden tuotteita), osin Varkauden yksikön onnistuneista autonomisista pyrkimyksistä kehittää omaa yksikköä, osin Suomen vahvistuvasta asemasta alan teknologiassa laajemmin. Tarkempi tapaustenkulun analyysi paljastaa, että kehitykseen ovat myös vaikuttaneet eräät tärkeät tapahtumat itse Honeywell-konsernissa. Tällaisia tapahtumia olivat esimerkiksi kun Honeywell vuonna 1997 osti Measurexin, kun se itse vuonna 1999 siirtyi Allied Signalsin omistukseen ja kun GE:n ja uuden Honeywell Internationalen fuusioneuvottelut olivat käynnissä 2000 – 2001. Näiden yrityskauppojen kuluessa ja niiden seurauksena mm. Honeywellin johto vaihtui, se siirtyi tuotepohjaisesta asiakaspohjaiseen organisaation ja Suomen Honeywelliin tuli mukaan sitä vahvistava, aiemmin Measurexiin kuulunut kuopiolainen yksikkö (ks. laajemmin Jääskeläinen & Lovio 2003).

Toisen esimerkin Varkauden yksiköiden ja niiden omistajien vaihtuvista suhteista tarjoaa Foster Wheeler (tästä laajemmin Jääskeläinen, Laurila & Lovio 2005). Edellä todetun mukaisesti Suomi-johtoinen Foster Wheeler Energia Oy oli varsin autonominen 2000-luvun alussa. Tämä perustui emoyhtiön huonoon taloudelliseen tilanteeseen sekä Suomen yksikön menestykseen uusien suurprojektien saamisessa Euroopassa. Ainakin vuoden ajan Foster Wheeler Energia Oy oli itse asiassa myynnissä ja yksikön johto suuntautui voimakkaasti uuden itseään enemmän miellyttävän ostajan löytämiseen. Neuvottelut eivät kuitenkaan aivan johtaneet tulokseen hintaerimielisyyksien takia. Hieman myöhemmin emokonsernin talous järjesteltiin uudelleen, kun yhtiön velkojat suostuivat muuttamaan velat osakkeiksi. Tämän sopimuksen ehtona oli kuitenkin, että Foster Wheeler Energia Oy:tä ei myydä.

Tässä tilanteessa konsernin johto lähetti Suomeen yhdysvaltalaisen liiketoimintakontrollerin, jonka tehtävänä oli uudelleen integroida Suomen yksikköä emokonsernin toimintakulttuuriin. Yhdysvaltain tiukentuneet tilinpitokäytännöt ulotettiin nyt täydellä voimalla myös Suomeen. Lisäksi kesällä 2004 ilmeni, että Varkauden yksikön saamisessa eurooppalaisten suurprojektien johtamisessa oli osin epäonnistuttu. Kokonaistoimittajaksi ryhtynyt yksikkö ei pystynyt hallitsemaan voimalaprojekteihin liittyviä maarakennusurakoita, mikä käänsi projekteja tappiollisiksi. Tämän seurauksena emokonserni nimitti yhdysvaltalaisen kontrollerin yksikön johtajaksi, joka ryhtyi muuttamaan myös Suomen yksikön johtamistapaa. Yksikössä jouduttiin myös irtisanomisiin, lomautuksiin ja rakenteellisiin uudistuksiin. Esimerkiksi yksikön vanha t&k-yksikkö Karhulassa lakkautettiin ja sen jäljelle jääneet toiminnot siirrettiin Varkauteen. Tiukan amerikkalaisen väliintulon jälkeen yksikön johtajaksi nimitettiin väliaikaisesti Foster Wheelerin puolalaisen konepajan johtaja. Hän palasi osin Foster Wheeler Energia Oy:n vanhaan suomalaisille tuttuun tapaan toimia. Yritys on kuitenkin jatkuvassa murroksessa ja johtajuuskysymystä ei ole lopullisesti ratkaistu.

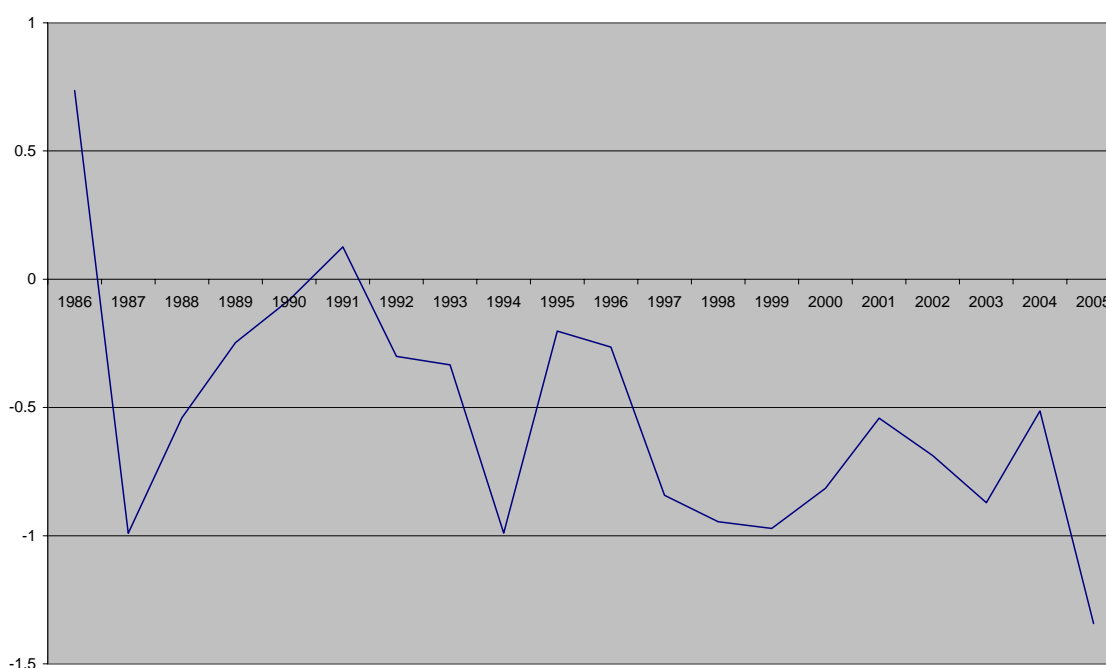
Tässä ei ole nyt kiinnostavaa niinkään yksityiskohtaiset historialliset vaiheet ja täsmälleen ”oikeat” erilaiset syy- ja seuraussuhteet kuvattujen monikansallisten yritysten ja niiden liiketoimintayksiköiden välisten suhteiden kehityksessä. Olennaisinta on esille tuleva yleinen perustavaa laatua oleva epävakaisuus, joka liittyy emo- ja tytäryhtiöiden välisiin suhteisiin.

Kun vanhat Ahlströmin kaltaiset konsernit olivat paljolti orgaanisesti kasvaneita monialayhtiöitä, joissa yksikköjen side konserniin oli hyvin konkreettinen ja elimellinen, niin nykyiset monikansalliset yhtiöt ovat usein yritysostoin syntyneitä fokuoituneita yhtiöitä, joissa yksikköjen suhde konserniin pidetään usein tarkoituksellisesti helposti muutettavana. Monikansalliset yritykset haluavat näin varmistaa kykynsä liikuttaa pääomia joustavasti toimialoilta ja maista toiseen tilanteiden muutoksen myötä. Perinteisiä konserneja voisi ehkä verrata langallisiin maantieteellisesti sidottuihin verkkoihin, kun taas nykykonsernit ovat verrattavissa langattomiin, mobiileihin verkkoihin. Yksikön autonomian määrä voi olla suuri tai pieni, tilanteesta riippuen, mutta se on aina ja eri tavalla muutettavissa tai jopa katkolla.

Kokoava argumentti siis on, että modernit ja usein fokuoituneet monikansalliset konsernit tarjoavat paikallisille yksiköille usein paremman liiketoiminnallisen yhteensopivuuden ja sitä kautta tuen kuin vanhat kansalliset monialakonsernit. Mutta muuttuvissa tilanteissa parempaan yhteensopivuuteen liittyy suurempi riski, koska korvaavia toimintoja on yhtiön sisällä useilla paikkakunnilla.

## 6. Globalisaation toinen vaihe: yksiköiden, Varkauden ja Suomen kilpailukyky koetuksella

Vuosina 2004 – 2006 tulleet uutiset Varkaudesta ja siellä sijaitsevista liiketoimintayksiköistä ovat olleet negatiivisempia kuin aiemmat uutiset. Tärkeä indikaattori paikkakunnan yleisestä kehityksestä on väestömäärän muutos. Vuodesta 1985 lähtien kaupungin väkiluku on ollut jatkuvassa hitaassa laskussa. 2000-luvun alussa uumoiltiin, että mm. Honeywellin ja Foster Wheelerin myönteinen kehitys olisi kääntänyt kaupungin asukaskuluvun uudelleen nousuun. Näin ei kuitenkaan tapahtunut. Kuva 2 osoittaa, että väestön väheneminen on jatkunut edelleen ja että vuonna 2005 suhteellinen väheneminen oli jopa erittäin suuri. Ennuste vuodelle 2006 on samansuuntainen.



**Kuva 2.** Varkauden väestön muutos vuosina 1985 – 2005 (%/v).

Väestön jatkuva väheneminen voidaan liittää globalisaatiokehityksen toiseen vaiheeseen. Ongelmat eivät nyt liity ulkomaiseen omistukseen, vaan osin myös yksiköiden, ja ennen kaikkea paikkakunnan ja Suomen kilpailuasemien muutokseen.

Edellä viitattu Foster Wheelerin suurprojektien osittainen epäonnistuminen ja sen seuraukset yksikön johtamiseen ja työllisyyteen on selkeä esimerkki, että ongelmat voivat syntyä myös *yksiköiden* toiminnan takia eikä vain sen takia, että omistavat konsernit eivät ymmärrä yksiköiden kehittämisen tarpeita.

*Paikkakunnan kilpailuaseman* heikentymistä kuvastaa Honeywellin muuttunut suhtautuminen Varkauteen. Honeywellillä on ollut toimintaa Suomessa Espoossa, Jyväskylässä, Varkaudessa ja Kuopiossa. Vielä 1990-luvulla Honeywell siirsi toimintaa Kuopiosta Varkauteen, mutta nyt on käynyt selväksi, että Honeywell on kiinnostunut ennen kaikkea toiminnan laajentamisesta Kuopiossa. Kun Honeywell-konserni päätti perustaa edellä maini-

tun uuden t&k-yksikön Suomeen, se kilpailutti Jyväskylän, Varkauden ja Kuopion kaupunkeja mahdollisina sijoituskohteina. Myös muita kaupunkeja, kuten Tampere, osallistui itse kilpailuun. Tässä kilpailussa voiton vei Kuopio, jonne valtaosa yksikön toiminnasta sijoitettiin. Hieman myöhemmin Jyväskylän toiminnat siirrettiin Varkauteen ja Kuopioon. Sitten siirrettiin yrityksen taloushallinto Espoosta ja Varkaudesta Kuopioon.

Varkauden kaupunki reagoi Honeywellin päätökseen perustaa uusi t&k-yksikkö Kuopioon ryhtymällä kehittämään toimintoja, jotka pitäisivät yrityksen pääosan Varkaudessa. Kaupunki tarjoutui laajentamaan Navitas-taitotaloa niin, että Honeywell saisi sieltä uudet ajanmukaiset tilat edullisesti. Lisäksi kaupunki on pyrkinyt kehittämään yhteistyötä eri kaupunkien korkeakoulujen ja VTT:n kanssa. Kaupunki on myös perustanut tutkimus- ja teknologiayhtiö Aduser Oy:n. Sen ”liikeideana on tuottaa kannattavasti Varkauden seudun yritysten tarvitsemia tutkimus- ja teknologiapalveluja, joilla ne voivat hallita rakennemuutosta ja globalisoitumisen vaikutuksia”. Missiona on ”Varkauden teollisuutta ja yritysten tarpeita palvelevien tieteellisten tutkimus- ja kehityspalveluiden sekä tiedon ja innovaatioiden tuottaminen. Lisäksi tavoitteena on sellaisten hankkeiden ja projektien käynnistäminen, jotka synnyttävät olemassa oleviin yrityksiin uusia tuotteita tai käynnistävät uutta yritystoimintaa alueelle. Erityisenä pyrkimyksenä on edistää Varkauden elinkeinoelämän rakennemuutosta siirtämällä teknologia- ja tiedeosaamista aluekehitykseen.” ([www.aduser.fi](http://www.aduser.fi)) Konkreettisesti tavoitellaan, että Aduserin toiminnan tuloksena syntyisi muutaman vuoden työllä ”n. 20 henkilön tutkimus-, tuotekehitys- ja laboratoriotuotoimintojen kokonaisuus”. Tässä ollaankin jo osin onnistuttu, joskaan henkilöt eivät ole Aduserin palkkalistoilla, vaan Kuopion, Joensuun ja Lappeenrannan yliopistojen sekä Savonia ammattikorkeakoulun palveluksessa.

Keväällä 2005 tehdyissä yrityshaastatteluissa haastatellut henkilöt pitivät Aduserin pyrkimyksiä oikeansuuntaisina, mutta eivät kuitenkaan kovin merkittävinä niiden oman toiminnan kannalta. Haastatteluissa kävi ilmi, että erityisesti Honeywell oli ryhtynyt vakavasti miettimään koko toimintansa siirtämistä Kuopioon, jossa uusi t&k-yksikkö oli päässyt hyvään vauhtiin. Pian Honeywell tiedotti myös julkisesti, että se ryhtyy harkitsemaan tällaista vaihtoehtoa.

Päätös ilmoitettiin tammikuussa 2006. Sen mukaan yritys keskittää kaiken toiminnan Kuopioon ja Varkauteen jää vain noin 20 hengen huoltoyksikkö. Yritykselle rakennetaan uudet tilat Kuopion yliopiston välittömään tuntumaan. Muuton pitäisi tapahtua keväällä 2007. Varkaus voi siis menettää noin 300 korkean teknologian työpaikkaa. Varkauden Lehdessä (6.1.2006) Honeywell Oy:n toimitusjohtaja Timo Saarelainen perusteli päätöstä mm. seuraavasti:

”Myös Varkaus tarjosi meille uusia tiloja, ja ratkaisu olisi ollut meille kustannuksiltaan ihan samanveroinen. Kuopioon muutto johtuukin ennen muuta niistä rekrytointivaikeuksista, joita meillä Varkaudessa on ollut. Etenkään nuoret osaajat eivät ole meillä pysyneet, ja puoliso työpaikkojen puute on ollut todella suuri ongelma. Lentoliikenteenkin kangertelu on vaikuttanut, ... (Finnair lakkautti kaupungin tukeman Helsinki-Varkaus –lentoyhteyden vuonna 2005 - kirjoittajat).

Toinen ongelma Varkaudessa on Saarelaisen mukaan se, että he eivät ole pystyneet tarpeeksi kilpailuttamaan alihankkijoitaan. Varkauteen on yritetty houkutellessa uusia alihankintayrityksiä, mutta ne eivät ole uskaltaneet tulla tänne, koska olisivat liikaa riippuvaisia yhdestä yhteistyökumppanista. Saarelainen sanoo uskovansa, että

Kuopiossa myös Honeywellin alihankintaongelmat ratkeavat: - Siellä on paljon parempi teollinen pohja ja sitä kautta sinne uskaltavat myös muut yritykset perustaa yksiköitään, hän arvioi.

Toimintojen keskittäminen säästää Saarelaisen mukaan paljon kustannuksia. Kun yrityksellä nyt on Varkauden kahdessa ja Kuopion yhdessä toimipisteessä 13 000 neliötä, se aikoo selvittää jatkossa noin 10 000 neliöllä. (Emokonsernille tämä oli tärkeä argumentti – kirjoittajat)

Saarelaisen mukaan jopa satakunta Honeywellin nykyisistä työntekijöistä Varkaudessa on viisikymppisiä, eli siirtyy hänen mukaansa kymmenen vuoden sisällä eläkkeelle. ... juuri tällä tulevalta, suurella korvaavan työvoiman tarpeella Saarelainen perustelee muuttoa Kuopioon. Sen lisäksi tarkoitus on kasvaa ja kehittyä, eikä Varkaus hänen mielestään pysty tarjoamaan 'sellaista kokonaispakettia, joka riittäisi tämän päivän nuorille osaajille'. – Varkauden ongelma on sekin, ettei tänne töihin tulevalle ole juuri vaihtoehtoisia työpaikkoja tarjolla. Siksikään nuoret eivät tänne halua asettua, hän sanoo.

Varkaus ja sen hyvä henki synnytti tämän osaamisen, mutta maailma ja bisnes muuttuvat ja meidän on oltava siinä muutoksessa mukana. Nyt tehty ratkaisu tukee meidän strategiaa, Saarelainen korostaa.”

Kuopiossa Honeywellin päätös otettiin hyvin myönteisesti vastaan, vaikka valiteltiin, että tappio voi olla Varkaudelle kova isku. Kuopiolainen Savon Sanomat otsikoi pääkirjoituksen ”Kuopio sai Nokian” ja totesi siinä mm., että ”Kuopiolle kysymys on yhdestä sen historian suurimmista – ellei jopa suurimmasta – yksittäisestä teollisesta ratkaisusta. ... Honeywellin ratkaisu osoittaa jälleen kiistattomasti sen, millainen vaikutus yliopistoilla on maakuntien keskusten kehitykselle” (Savon Sanomat 6.1.2006).

Varkaudessa Honeywellin päätös otettiin hyvin surullisesti vastaan. Henkilöstö poistui työpaikalta mielenosoituksellisesti. Lehtitietojen mukaan työntekijät kannattivat yrityksen toiminnan jakamista Kuopion ja Varkauden kesken. Siirtymistä Kuopioon monet pitivät vaikeana, koska paikkakuntien välinen ero on noin 70 km ja Kuopio on selvästi Varkautta kalliimpi asuin ympäristö. Ei olekaan vielä aivan varmaa, että Honeywellin siirtyminen tulee tapahtumaan ongelmitta. Lisäksi Varkaudessa olevat Honeywellin nykyiset alihankkijat ja työntekijät voivat kehittää uutta korvaavaa liiketoimintaa (ks. enemmän Varkauden Lehti 10.1.2006).

Honeywellin päätös osoittaa, että Varkauden kilpailuasema on viime vuosina heikentynyt. Kiristyvässä globaalissa kilpailussa Honeywellin Suomen yksikön entistä tärkeämpi tehtävä on kehittää uusia tuotteita ja ratkaisuja. Tämän tehtävän toteuttamiseen tarvitaan korkeasti koulutettua henkilöstöä ja hyvää tutkimusympäristöä. Kuopion kaupungin vetovoima uuden henkilökunnan ja heidän perheidensä näkökulmasta on suurempi kuin pienemmän, teollisen ja vähemmän vaihtoehtoja tarjoavan Varkauden. Lisäksi Kuopiossa on yliopisto ja myös Valtion teknillisellä tutkimuskeskuksella on siellä toimintoja. Honeywell on ollut aktiivisesti muiden toimijoiden mukana kehittämässä yliopiston, ammattikorkeakoulun ja VTT:n tutkimusta ja koulutusta Kuopiossa. Varkaudessa Honeywellin käytössä on ollut hyvä teollinen ympäristö eli paperi-, sellu- ja graafisen alan teolliset prosessit, joissa on voitu testata ja kehittää ratkaisuja. Nykytilanteessa yrityksen tutkimusympäristö on kuitenkin nousemassa vähintään yhtä tärkeäksi



tekijäksi. Yritykset joutuvat panostamaan itsekin jo perustutkimusvaiheeseen, jotta niiden valmiudet tehdä teknologisia valintoja paranisivat siirryttäessä t&k-toiminnan soveltavaan vaiheeseen. Kun siis globaalinen työnjaon kehittyminen suuntaa Suomea yhä enemmän osaamisintensiivisen teollisen kehityksen suuntaan, paranevat Suomen sisäisessä työnjaossa Kuopion kaltaisten suurempien yliopistokaupunkien kilpailuasema suhteessa pienempiin perinteisiin teollisuusyhdyskuntiin.

Varkauden kaltaiset vanhat teollisuuspaikat joutuvat kovasti ponnistelemaan, jotta ne kykenisivät muuttumaan myös tutkimusintensiivisen yritystoiminnan kannalta nykyistä kiinnostavammiksi kohteiksi. Paradoksaalisesti globalisaatio tuottaa painetta näihin kaupunkeihin (ja koko Suomeen) myös tuotantotoiminnan vastakkaiseen päähän: yksinkertaiseen konepajatyöhön. Varkauden kolmessa konepajassa työpaikat ovat olleet vähenemässä jo 1990-luvun alusta lähtien. Viime vuosina Foster Wheeler ei ole työllistänyt konepajaansa Varkaudessa kovinkaan paljoa. Yrityksen vaihtoehtoiset konepajat Puolassa, Espanjassa ja Kiinassa ovat ottaneet yhä suuremman osan yrityksen tarvitsemasta konepajatyöstä. AFT:n konepaja on pärjännyt kohtuullisen hyvin, koska se on ollut kustannustehokas suhteessa keski-eurooppalaisiin tehtaisiin. Andritzin konepaja on ollut välillä vaikeuksissa, mutta aivan viime aikoina Andritz on menestynyt hyvin uusien sellutehdasinvestointien yhteydessä ja tästä on tullut työtä myös Varkauteen. Yksinkertaisen konepajatyön työvoimakustannusten taso on kansallinen kysymys eikä tämä liity mitenkään erityisesti Varkauteen. Kysymys on kansallisen tason ongelmasta.

”Halpatyövoimakysymyksen” rinnalla globalisaatiokehitys on tuomassa Varkauteen myös toisen kansallisen tason kysymyksen. Tämä kysymys koskee metsäteollisuuden asemaa ja kehitysnäkymiä Suomessa ja Pohjoismaissa yleisemminkin. Vuoteen 2005 saakka Stora Enson Varkauden tehtaat ovat jatkaneet tasaista toimintaansa kuten ennenkin, mutta näköpiirissä voi olla huomattavasti ongelmallisempi aika. Stora Enso, UPM ja M-real ovat viime aikoina selvästi ilmoittaneet, että niiden investoinnit Suomeen tulevat vähenemään. Laajennusinvestoinnit kohdistuvat sellun osalta Etelä-Amerikkaan ja sahatavaran ja paperin osalta kasvaville markkinoille, erityisesti Kiinaan, Intiaan ja Venäjälle. Suomen toimintojen laajentamisen estävät puuraaka-aineen saatavuus ja hinta, osin työvoimakustannukset sekä etäisyys markkinoista. Kiristyvää globalisaatiopainetta heijasti keväällä 2005 Suomessa yli kuukauden kestänyt paperiteollisuuden lakko ja työsulku, jonka taustana oli yritysten pyrkimys muuttaa eräitä suomalaisia perinteisiä toimintatapoja lähemmäksi niille edullisia globaaleja toimintatapoja.

Syksyllä 2005 Stora Enso ilmoitti kannattavuuden parantamisohjelmasta, jonka osana kolme yrityksen suomalaista yksikköä pantiin myytiin, yksi asetettiin tarkkailulistalle ja yksi paperikone päätettiin sulkea. Tuo suljettavaksi päätetty paperikone oli juuri tämän raportin alussa mainittu Varkauden paperikone 1. Varkaudessa on paperikone 1:n lisäksi toinenkin vanhahko ja pienehkö paperikone (PK2), jonka tulevaisuudesta on myös päätettävä lähivuosina. Vaikka uusia negatiivisia päätöksiä ei tulisikaan, ovat metsäteollisuuden globaalit muutokset tehneet entistä selvemmäksi, etteivät tuotantoa ja ainakaan työllisyyttä lisäävät investoinnit Varkauden metsäteollisuusintegraattiin ole kovin todennäköisiä.

Savon Sanomat (6.1.2006) tiivistä tunnelmia Varkaudessa hyvin synkiksi:

”Kuopio voi heiluttaa vointonlippua. Honeywell siirtyy paraatipaikalle Kuopion Nokiaksi. Varkauden kaupungin kannalta siirto voi olla kohtalokas. Toivottavaa on,

ettei se laukaisisi epäedullista kierrettä, joka koituisi Pohjois-Savon tappioksi. Varkaushan on kansainvälisin ja teollistunein kaupunkimme. Ylivoimainen ulkomaanviejä, jossa on liikkunut myös kansainvälistä pääomaa.

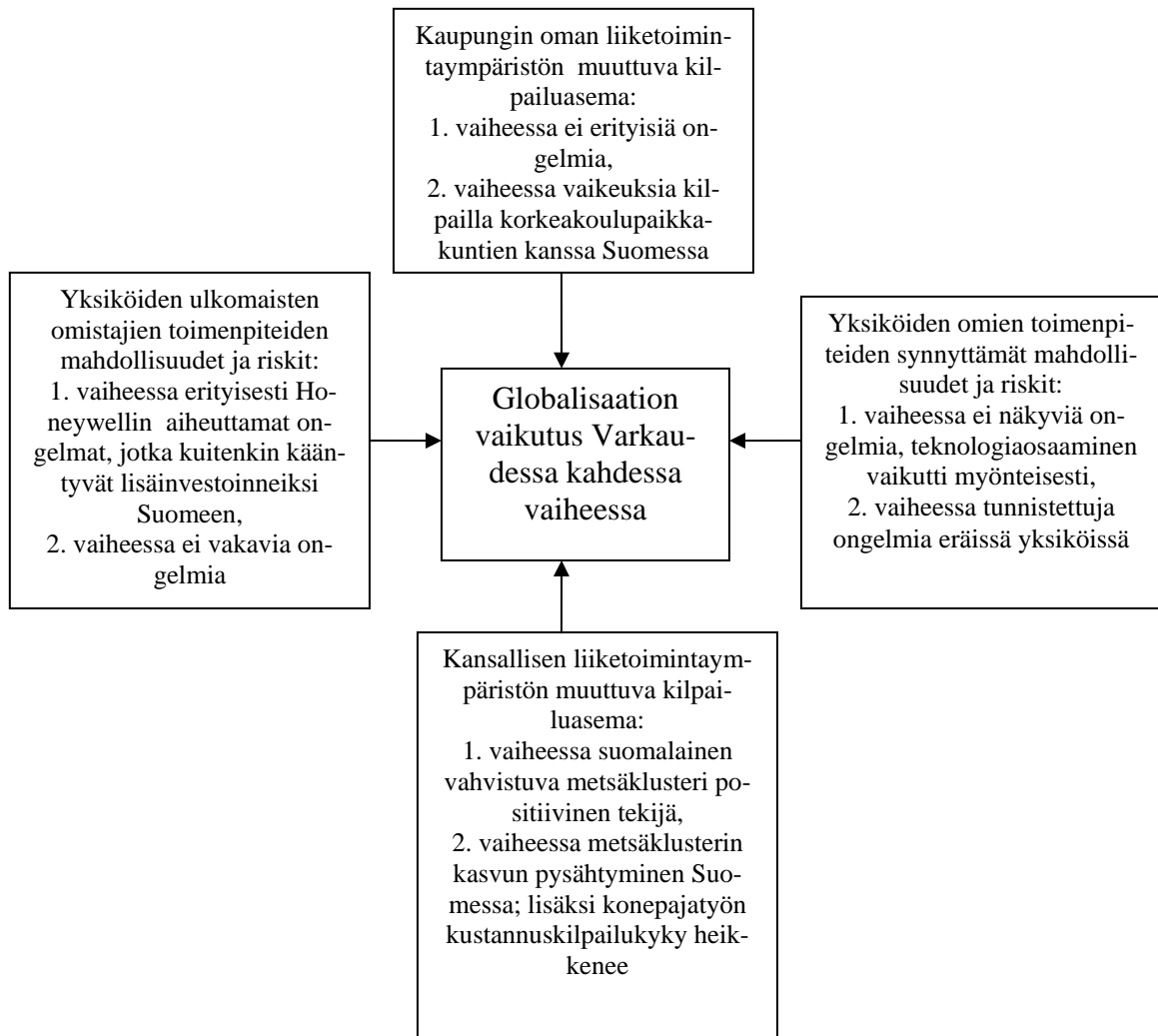
Viime kuukausina on ilmennyt kuitenkin kovia rytmihäiriöitä. Lentoliikenne loppui. Kaupungin talous korisee (tuloveroprosentti nostettiin vuodelle 2006 yhdeksääntoista, mutta kaupungin alijäämä kasvaa silti – kirjoittajien lisäys). Ennakkotietojen mukaan väestö väheni Varkaudessa viime vuonna dramaattisesti, lähes 300:lla. Yli kaksinkertaisesti edellisvuoteen verrattuna ja pohjoissavolaisittain eniten.

Tuossa miinuksessa ei ole vielä Honeywellin 320 työntekijän menetys. Ensi syksynä on lisäksi tulossa Stora Enson paperikone ykkösen alasajo, joka vie 140 työpaikkaa. Jo näiden kautta väestötappio kasvanee tuhannella, kun perheiden vaikutus huomioidaan.”

## **7. Yhteenvetoa: globalisaatiopaineiden moninaisuus ja ennustamattomuus**

Varkauden viime vuosien kehitys on siis paljastanut, että globalisaation ensimmäisessä vaiheessa korostunut uhka – yksiköiden siirtyminen ulkomaiseen omistukseen – on saanut toisessa vaiheessa rinnalleen vakavampia ongelmia (kuva 3). Ulkomaisten omistajien aiheuttamien uhkien ohella on osoittautunut, että myös yksiköt itsessään voivat tehdä virheitä (Foster Wheeler). Varkauden kaupungin liiketoimintaympäristöllä on vaikeuksia vastata kasvaviin vaatimuksiin hyvästä t&k-ympäristöstä (Honeywell). Globalisaatioprosessi näyttää siirtävän yksikertaista konepajatyötä yhä enemmän pois Suomesta ja Varkaudesta. Pitkällä aikajänteellä myös Suomen asema globaalien metsäteollisuusyritysten sijaintimaana on kokemassa muutoksen (Stora Enso).

Analyysin tulos on siis se, että globalisaatioprosessin kahdesta puolesta – ulkomaisen omistuksen merkityksen kasvusta ja kansainvälisen työnjaon muutoksesta – jälkimmäinen on merkittävämpi muutos Varkauden kannalta pitkällä aikavälillä. Ulkomaiseen omistukseen liittyi aluksi joitakin negatiivisia aikomuksia, mutta omitusvaikutus kääntyi pääosin positiiviseksi myöhemmässä vaiheessa. Tämä tulos ulkomaalaisomistuksen vaikutuksista vastaa Suomessa muissakin tutkimuksissa yleensä saatua melko positiivista tulosta. Positiivisiin vaikutuksiin sisältyy kuitenkin myös kasvavan riskin mahdollisuus. Myönteinen vaikutus voi muuttua kielteiseksi nopeastikin yksikön tai omistajan tilanteiden mukaan, koska moderneissa korporaatioissa emoyhtiön ja yksiköiden väliset suhteet ovat paljon etäämmät kuin perinteisissä Ahlströmin kaltaisissa perheyhtiöissä.



**Kuva 3. Globalisaation vaikutus Varkaudessa kahdessa vaiheessa.**

Ulkomaalaisomistuksen vaikutus vaihteli myös selvästi yksiköittäin. Yksiköstä riippuen voitiin raportoida negatiivisia, neutraaleja tai positiivisia vaikutuksia. Keskeinen selitys tälle vaikutuksen vaihtelulle on toisaalta se, miten hyvä uuden omistajan ja ostetun yksikön yhteensopivuus on verrattuna aikaisempaan tilanteeseen, ja toisaalta se, mitä uusi omistaja päättää yksikön mandaatista. Laajennetaanko vai kavennetaanko mandaattia markkinoiden, tuotevastuiden ja t&k-toiminnan suhteen?

Vanhoihin suomalaisiin ja eurooppalaisiin teollisuuspaikkakuntiin kohdistuvat globalisaatiopaineet ovat siis moninaisia. Varkauden kehityksen pitkäaikainen seuraaminen on tuonut esiin myös tämän kehityksen heikon ennustettavuuden. Globalisaation ensimmäisen vaiheen jälkeen tilanne näytti hyvältä ja lupaavalta ja se oli eräs syy Varkauden ottamiseen tutkimuskohteeksi. Viisi vuotta myöhemmin tilanne on yleisväriltään toinen. Kokemukselta oppineena ei ole kuitenkaan syytä vielä tehdä lopullisia johtopäätöksiä.

Esimerkiksi Andritzilla menee tällä hetkellä paremmin kuin vuosiin. Sellutehtaiden laajenukset Euroopan ja Pohjois-Amerikan ulkopuolella ovat tuoneet yritykselle paljon töitä. 2000-luvulla Varkauden Andritzin liikevaihto on peräti kaksinkertaistunut. Toimihenkilöitä on jo otettu 30 lisää. Lisäksi Andritz on laajentamassa automaatioyksikköään Varkaudessa. Se on palkkaamassa mm. sellaisia henkilöitä, jotka eivät välttämättä halua muuttaa Honeywellin mukana Kuopioon (Warkauden Lehti 3.5.2006). Voi olla, että Stora Enso tai jokin muu metsäteollisuusyritys löytää uusia näkökulmia paikkakunnan suurintegraatin kehittämiseen. Maaliskuussa 2006 Stora Enso ilmoitti uudistavansa Varkauden tehtaiden puunkäsittelytoiminnan, mikä osoittaa ettei Varkautta olla hylkäämässä. Stora Enson toimitusjohtaja Jukka Härmälä onkin todennut: ”Varkaus on hyvä esimerkki siitä, että kehitystyö ja investoinnit jatkuvat. Ennen tällaista investointia on luonnollisesti mietitty, onko Varkaus elinkelpoinen. Ajattelemmes siis, että siellä on fiksua jatkaa toimintaa, vaikka aiommeekin sulkea sieltä yhden paperikoneen” (Suomen Kuvalehti 31.3.2006). Voi olla, että maailman energiatilanne saattaa Foster Wheelerin energiateknologian uudelle voimakkaalle kasvu-uralle. Voi olla, että Varkaudessa keksitään uudentyyppistä yritystoimintaa hyödyntämään paikkakunnalle kertynyttä kokemusta ja osaamista. Vaikka tilanne onkin nyt synkähkö, Varkauden kaupungin tapauksen sulkemisen ajankohta ei ole vielä käsillä.

## Kirjallisuus ja muut lähteet

Jääskeläinen, J. & Lovio, R. (2003): *Globalisaatio saapui Varkauteen*. ETLA B 201. Helsinki.

Jääskeläinen, J. & Lovio, R. (2004): *Multinational Corporations in a Local Perspective – the Case of Varkaus*. Teoksessa Ali-Yrkkö, J., Lovio, R. & Ylä-Anttila, P. (Eds.): *Multinational Enterprises in the Finnish Innovation System*. ETLA B 208. Helsinki.

Jääskeläinen, J., Laurila, J. & Lovio, R. (2005): *Peripheral localities as settings for global games: multinational corporations in Varkaus, Finland*. Paper delivered to the 21<sup>st</sup> EGOS Colloquium, Sub-theme 36, Dynamics of Business Systems and Varieties of Capitalism, June-July 2005.

Laurila, J & Lilja, K. (2003): *Materialising the new corporate identity in Ahlstrom*. Teoksessa Mannio, P., Vaara, E. & Ylä-Anttila, P. (Eds.): *Our Path Abroad – Experiences of Finnish Enterprises*. Taloustieto Oy: Helsinki.

Lönnsroos, Matti: *Varkauden kaupungin elinkeinoasiamiehen kirjalliset kommentit* 30.6.2006.

Yritysten vuosikertomukset ja www-sivut.

Varkauden kaupungin www-sivut/wwww.aduser.fi

Warkauden Lehti 3.4.2005, 6.1.2006, 10.1.2006, 3.5.2006, 22.6.2006

Savon Sanomat 6.1.2006

Suomen Kuvalehti 31.3.2006

**ELINKEINOELÄMÄN TUTKIMUSLAITOS (ETLA)**  
THE RESEARCH INSTITUTE OF THE FINNISH ECONOMY  
LÖNNROTINKATU 4 B, FIN-00120 HELSINKI

---

Puh./Tel. (09) 609 900  
Int. 358-9-609 900  
<http://www.etla.fi>

Telefax (09) 601753  
Int. 358-9-601 753

**KESKUSTELUAIHEITA - DISCUSSION PAPERS ISSN 0781-6847**

Julkaisut ovat saatavissa elektronisessa muodossa internet-osoitteessa:  
<http://www.etla.fi/finnish/research/publications/searchengine>

- No 1002 ARTO SEPPÄ, Open Source in Finnish Software Companies. 25.01.2006. 36 p.
- No 1003 TERTTU LUUKKONEN, Venture Capital Industry in Finland – Country Report for the Venture Fun Project. 27.02.2006. 48 p.
- No 1004 ELIAS OIKARINEN, Price Linkages Between Stock, Bond and Housing Markets – Evidence from Finnish Data. 15.02.2006. 36 p.
- No 1005 JUHA ALHO – NIKU MÄÄTTÄNEN, Aggregate Mortality Risk and The Insurance Value of Annuities. 21.02.2006. 15 p.
- No 1006 MORRIS TEUBAL – TERTTU LUUKKONEN, Venture Capital Industries and Policies: Some Cross-country Comparisons. 28.02.2006. 23 p.
- No 1007 MIKA PAJARINEN – PEKKA YLÄ-ANTTILA, Omistajuus ja yritysten menestyminen: Analyysia suomalaisella aineistolla. 01.03.2006. 42 s.
- No 1008 KARI E.O. ALHO, Labour Market Institutions and the Effectiveness of Tax and Benefit Policies in Enhancing Employment: A General Equilibrium Analysis. 29.03.2006. 43 p.
- No 1010 FRANCESCO DAVERI – MIKA MALIRANTA, Age, Technology and Labour Costs. 24.03.2006. 48 p.
- No 1011 MARKKU KOTILAINEN, Economic Shocks, Progressiveness of Taxation, and Indexation of Taxes and Public Expenditure in EMU. 03.04.2006. 29 p.
- No 1012 HELI KOSKI – TOBIAS KRETSCHMER, Innovation and Dominant Design in Mobile Telephony. 03.04.2006. 31 p.
- No 1013 HANNU HERNESNIEMI – MARTTI KULVIK, Helsingin seudun klusterit sekä erikoistuminen bioteknologiaan ja logistiikkaan. 11.04.2006. 44 s.
- No 1014 LAURA VALKONEN, Deregulation as a Means to Increase Competition and Productivity. Some Finnish experiences. 25.04.2006. 84 p.
- No 1015 VILLE KAITILA, Productivity, Hours Worked, and Tax/Benefit Systems in Europe and Beyond. 27.04.2006. 34 p.
- No 1016 OLAVI RANTALA, Sosiaalietuuksien rahoituksen hinta- ja hyvinvointivaikutukset kotitaloussektorissa. 05.05.2006. 21 s.
- No 1017 MAARIT LINDSTRÖM – MIKA PAJARINEN, The Use of Design in Finnish Manufacturing Firms. 05.05.2006. 26 p.

- No 1018 NIKU MÄÄTTÄNEN, Vapaaehtoiset eläkevakuutukset, verotus ja eläkkeelle siirtyminen. 05.05.2006. 25 s.
- No 1019 ESA VIITAMO – HANNU HERNESNIEMI, Ympäristöliiketoiminnan määrittely ja tilastollinen seuranta – Ympäristöalalle lisää kilpailukykyä. 15.05.2006. 58 s.
- No 1020 CHRISTOPHER PALMBERG – TUOMO NIKULAINEN, Industrial Renewal and Growth Through Nanotechnology? – An overview with focus on Finland. 17.05.2006. 45 p.
- No 1021 ESA VIITAMO, Markkinoiden toimivuuden arvioiminen – Suuntaviivoja vertailevalle kilpailututkimukselle.
- No 1022 OLLI MARTIKAINEN – JUSSI AUTERE – MARKKU NURMELA, Performance Improvement in Public Organizations – How to leverage ICT Investments. 30.05.2006. 38 p.
- No 1023 ARI HYYTINEN – MIKA MALIRANTA, When do Employees Leave Their Job for Entrepreneurship: Evidence from Linked Employer-employee Data. 31.05.2006. 24 p.
- No 1024 KARI E.O. ALHO, Climate Policies and Economic Growth. 31.05.2006. 23 p.
- No 1025 JYRKI ALI-YRKKÖ, Technology Sourcing through Acquisitions – Do High Quality Patents Attract Acquirers? 14.06.2006. 16 p.
- No 1026 DEREK C. JONES – PANU KALMI – MIKKO MÄKINEN, The Productivity Effects of Stock Option Schemes: Evidence from Finnish Panel Data. 15.06.2006. 36 p.
- No 1027 MIKKO MÄKINEN – PANU KALMI, Henkilöstöjohtaminen, henkilöstönn osallistuminen ja organisaatiomuutokset teollisuusyrityksissä. Aineistokuvaus puhelinkyselyn tuloksista. 16.06.2006. 27 s.
- No 1028 OLAVI RANTALA, T&K-panostusten kansantaloudelliset vaikutukset. 22.06.2006. 44 s.
- No 1029 ARI HYYTINEN – OLLI-PEKKA RUUSKANEN, What Makes an Entrepreneur Independent? Evidence from Time Use Survey. 22.06.2006. 23 p.
- No 1030 MARI MAUNULA, The Perceived Value-added of Venture Capital Investors. Evidence from Finnish Biotechnology Industry. 03.07.2006. 86 p.
- No 1031 JYRKI ALI-YRKKÖ – MIKA MALIRANTA, Impact of R&D on Productivity – Firm-level Evidence from Finland. 07.08.2006. 20 p.
- No 1032 TERTTU LUUKKONEN – MARI MAUNULA, 'Coaching' Small Biotech Companies into Success: The Value-adding Function of VC. 22.08.2006. 33 p.
- No 1033 LAURA VALKONEN, Perhevapaiden vaikutukset naisten ura- ja palkkakehitykseen – Kirjallisuuskatsaus. 30.08.2006. 38 s.
- No 1034 MIKA WIDGRÉN, Trade Potential, Intra-Industry Trade and Factor Content of Revealed Comparative Advantage in the Baltic Sea Region. 01.09.2006. 26 p.
- No 1035 RAIMO LOVIO – JARI JÄÄSKELÄINEN – JUHA LAURILA – KARI LILJA, Globalisaatio Suomen vanhojen teollisuuspaikkakuntien kehityksen muovaajana – Tapaustutkimus Varkauden kaupungista. 06.09.2006. 16 s.

Elinkeinoelämän Tutkimuslaitoksen julkaisemat "Keskusteluaiheet" ovat raportteja alustavista tutkimustuloksista ja väliraportteja tekeillä olevista tutkimuksista. Tässä sarjassa julkaistuja monisteita on mahdollista ostaa Taloustieto Oy:stä kopiointi- ja toimituskuluja vastaavaan hintaan.

Papers in this series are reports on preliminary research results and on studies in progress. They are sold by Taloustieto Oy for a nominal fee covering copying and postage costs.