

että L&T:n omistus sementoitui lopullisesti KOP-ryhmän sekä Lassilan ja Tikanojan sukujen salkkuihin, rajoitti osakkeen vapaata vaihdettavuutta ja teki osakkeesta tylsän.

Uutinen ei saanut mediassa aikaan riemun kiljahduksia. Päinvastoin ajalle tyypillisellä tavalla esimerkiksi Hesarin toimittaja Jouko Jokinen ilkkui, kuinka ”viime vuosien perinteistään L&T kunnioitti 1989 edelleen sekavuutta ja tappioita”. Kun yhtiö oli vuonna 1988 muodostanut toisen tukijalkansa, hänen mukaansa ”polvi ja nilkka eivät kuitenkaan oikein tunne toisiaan, sillä kuitukankailla ja vanuilla sekä toisaalta [Amerplastin] muovipakkauksilla ei ole kovin paljon yhteisiä nimittäjiä. Yhtiöt toimivat täysin itsenäisesti.” Säkkiväline ei tuntunut ongelmaa helpottavan.

Toimittajien irvailu oli tavallista, mutta ymmärrys liiketoiminnan arkipäivästä melko kaukana. Olin kahden yhtiön (Wihurin ja Partekin) sisällä nähnyt, kuinka vaikeaa yrityksen kehittäminen voi olla, kun samalla on pakko muuttaa koko firman toimialaa. On hidasta rakentaa uusi toimialaymmärrys ja uusi yrityskulttuuri, kun vanhat toimialat taantuvat ja bisnes putoaa alta kysynnän ja/tai kilpailukyvyn laskiessa. Ongelma on lähes pahinta, mitä yritysjohtaja voi kuvitella.

Ulospäin muodonmuutos vaatefirmasta monialayritykseksi saattoi näyttää sattumanvaraiselta, mutta pidemmällä aikavälillä varsin loogiselta. Enemmistö Tiklaksesta myytiin ja se päätyi osaksi Avardo Oy:tä, josta Lassila & Tikanoja omisti kolmanneksen. Hyvin menestyvä siivousalan yritys Säkkiväline kaunisti Lassila & Tikanojan lukuja jo toukokuusta 1989 alkaen. Kun kenkiä valmistanut TopMan lopetti toimintansa 1991 ja Avardo meni konkurssiin vuonna 1995, Lassila & Tikanoja oli irtautunut lopullisesti vaatetusteollisuudesta, ja ympäristönhuollosta oli tullut sen suurin toimiala.

Yhtymän uusi rakenne sai aikaan kuitenkin identiteettiongelman: J.W. Suominen, Amerplast ja Säkkiväline ovat selkeitä

yksiköitä, mutta mikä oli yrityksilleen täyden toimintavapauden luvannut Lassila & Tikanoja? Uutta liiketoimintakokonaisuutta voi jonain hetkenä olla haasteellista loogisesti kuvata eikä sitä pidä väkisin edes yrittää. Aikaa myöten kävi kuitenkin ilmeiseksi, että Maijala oli kaukonäköisesti nähnyt kulutusyhteiskunnan muutoksen kierrätysyhteiskunnaksi. Siinä liiketoiminnan ytimessä oli käsitys materiaali-, energia- ja kustannustehokkuudesta, jotka kaikki koituvat asiakkaan hyödyksi.

Tämä oli hyvä esimerkki siitä, miten olin luomassa yritysten sijoitustarinoina. Monimutkaisten yritysjärjestelyjen kuvaamisessa piti nähdä konkreettisen toiminnan yli. Vain siten voi antaa yhtiöstä oikeat ja riittävät tiedot. Yksittäinen tieto (Säkkivälineen osto) ei sitä ollut. Aluksi yksittäiseltä näyttävälle tapahtumalle oli lähes aina toinen syy tai jopa useita syitä, jotka piti kuvata jotta bisneksen ymmärtäminen olisi käynyt mielekkääksi. Tapahtumat piti taustoittaa ja kehystää. Se oli tapa strukturoida kokonaisuus tarinaksi, jonka uskottavuus oli sijoittajalle luottamuksen edellytys.

Tarina kapteenista ja perämiehestä kuvaa oikeiden ja riittävien tietojen käsitteellisiä eroja. Tarinan mukaan laivan kapteeni oli huolissaan perämiehen ryypiskelystä. Eräänä päivänä hän kirjoitti lokikirjaan: ”Perämies oli tänään juovuksissa.” Tieto oli sekä oikea että riittävä. Seuraavana päivänä perämies oli kansivahdissa. Hän oli harmissaan lokikirjan merkinnästä ja teki kirjaan oman merkintänsä: ”Kapteeni oli tänään raitis.” Tämä merkintä oli myös oikea, mutta koska sen sisältö yleiseen asiain tilaan nähden oli epätavallinen ollakseen edes mainitsemisen arvoinen, se ei ollut riittävä tieto, vaan harhaanjohtava tieto, vaikka itsessään oli oikea.

Usein, kuten sekä S-ryhmän kohdalla vuosia aikaisemmin ja nyt taas Lassila&Tikanojan kohdalla, piti nykyisiä toimintoja tarkastella yrityksen historiasta käsin ennen kuin saattoi nähdä, mikä oli keskeistä liiketoiminnan muutoksessa. Mutta