

INVESTOINTITYÖRYHMÄT ALKOHOLIHALLINNON JA MATKAILUYRITYSTEN KILPAILUKYVYN KANNALTA

Aarne U. Mäkinen



Aarne U Mäkinen

ekonomi

*Sosiaali- ja terveydenhuollon
tuotevalvontakeskus STTV, osas-
topäällikkö 1995-2008*

*Oy Alko Ab:n alkoholihallinto-
osasto, osastopäällikkö 1979-94*

Kirjoittaja toimi investointityöryhmien toiminnan aikana Oy Alko Ab:n alkoholihallinto-osaston osastonjohtajana ja sen hallintoneuvoston ravintolajajoston pitkäaikaisimpana ja viimeisenä sihteerinä ja esittelijänä vuosina 1979-84 sekä kirjoitti työryhmän jälkeen vuonna 1985 kirjan Anniskeluhallinto majoitus- ja ravitsemisalalla (ISBN 951-9184-56-2, Uusikaupunki 1985). Kirja sisältää luvut: Alkoholimonopolista kansantaloudessa, Anniskeluhallintoorganisaatio, Toimialarakenne, Anniskelukulutus, Myynnin kehitys, Anniskelukorvauspolitiikka, Anniskeluoikeuspolitiikka, Valvontapolitiikka ja Ravintolan elinkaari anniskeluhallinnon näkökulmasta.

1975

Alkoholihallinnon näkökulmasta katsottuna investointityöryhmien siemen kylvettiin vuonna 1975, jolloin Matkailun edistämiskeskus asetti työryhmän, jonka tehtävänä oli laatia ehdotus matkailualan investointipolitiikan suuntaviivoiksi ja toimenpiteiksi. Työryhmään kelpuutettiin myös Suomen Pankin ja valtionvarainministeriön edustaja. Asiantuntijoina kuultiin kansainvälisen liikenteen edustajia ja Alkon tytäryhtiön, Yhtyneet Ravintolat Oy:n edustajaa muttei sen omistajan Oy Alko Ab:n edustajaa.

1976

Seuraavana vuonna 1976 asetettu työryhmä laati ehdotuksensa matkailualan investointien kehityksestä ja tarpeesta vuoteen 1985. Työryhmään kuului poikkeuksellisesti myös Oy Alko Ab:n isäntäministeriön STM:n edustaja, muttei sen tai sen tytäryhtiön edustajaa.

1978

Vuonna 1978 asetettu työryhmä laati arvion matkailualan investointien tarpeesta vuoteen 1985 mennessä Oy Alko Ab:n edustajan ollessa asiantuntijana todeten, että tulevaa investointitarvetta voi-

daan pitää lähivuosina vähäisenä. Työryhmä totesi myös, että uudet investoinnit laskevat jo ennestään alhaisia käyttöasteita ja tämän vuoksi on suotavaa, että investointeja harkitsevat pyrkivät siirtämään toistaiseksi hankkeitaan. Investointitoiminnan koordinoimiseksi se esitti myös, että erityisluotto-laitokset, matkailuelinkeinon edustajat ja matkailu-viranomaiset kokoontuisivat säännöllisesti kerran vuodessa keskustelemaan majoitusinvestointien tarpeesta. Ja näin sitten tapahtuikin.

1979

Vuonna 1979 asetettu työryhmä sai tehtäväkseen laatia tarkennetun ehdotuksensa matkailualan investointien tarpeesta vuoteen 1985 mennessä ja se rajasi työnsä erityisesti matkailua palveleviin investointeihin ja ulotti tarkastelujakson koko 1980-luvulle. Nyt vakiotahojen lisäksi majoitus- ja ravitsemisalalan kattojärjestön Hotelli- ja ravintola-neuvoston ja Oy Alko Ab:n edustajat katsottiin tarpeelliseksi työryhmän työssä.

Tuohon aikaan hotelleja oli maassa 450, majoitusinvestoinnit olivat 150 Mmk vuodessa ja huonemäärä 27.000 sekä käyttöaste 57 %. Taustalla "kummitteli" valtionvarainministeriön majoitus- ja ravitsemisalalan kannattavuuden ja työllisyyden parantamismahdollisuuksia selvittäneen työryhmän muistio samalta vuodelta, jossa kannettiin huolta alan kannattavuudesta ja esitettiin elvytystoimenpiteitä 109 Mmk:n negatiivisen katekehityksen kattamiseksi. Todellisuudessa sittemmin osoittautui, että majoitusliikkeiden kannattavuuskehitys kääntyi jo vuonna 1978 useita vuosia jatkuneen aallonpohjan jälkeen nousuun työvoiman määrän supistuessa ja tuotantopanosten hintojen nousun tasaantuessa. Majoitusliikkeiden myynnin arvo nousi peräti 14% . Investointityöryhmän arvioiden mukaan liikevaihdon kasvu vuonna 1979 on korkeintaan 11-12%, kun "hintoja ei pystyttäne korottamaan 8-9 %:a enempää". Oi niitä aikoja!

Työryhmä päätyi asettamatta ennustetta majoituskysynnän kasvulle tasaiselle noin 3%:n vuosittaiselle kasvulle 1980-luvun loppuun ja varoitti hitaitten kasvunäkymien johdosta sortumasta optimismiin. Tuohon aikaan majoitusinvestointien merkittäviä rahoituslähteitä olivat pankkien ja vakuutuslaitosten ohella Teollistamisrahasto Oy sekä kehitysalueilla toimivien yritysten osalta Ke-

hitysaluerahasto Oy. TR:n luototus oli tuolloin 14,7 Mmk, KERAn 13,6 Mmk ja KTM:n investointiavustukset 4,4 Mmk. Tuolloin raha-automaattiyhdistys rahoitti sosiaalisten lomajärjestöjen toimintaa 6,3 Mmk vuodessa ja niiden investointeja 5,6 Mmk vuodessa. Lisäksi sen varoista myönnettiin kuntoutus- ja hoitojärjestöjen sekä eläkeläisjärjestöjen lomatoimintaan ja majoitus- ja kylpyläinvestointeihin varoja, jotka vuonna 1979 olivat lähes 16 Mmk. Niistä investointien osuus oli lähes 13 Mmk.

On sanomattakin selvää, että muitten matkailuyritysten kilpailukyky oli voimakkaasti tällöin heikkenemässä. Myös valtion budjettivaroista myönnettiin valtionapua ammattiyhdistysliikkeiden lomajärjestöjen lomatoimintaa varten vuodesta 1974 alkaen esimerkiksi vuonna 1978 lomatoimintaan 2,1 Mmk ja investointeihin 4,9 Mmk, mikä viimeksi mainittu horjutti maakunnallista kilpailutapainoa.

Työryhmä linjasi investointien suunnittelun osalta uusien anniskelu-oikeuksien myöntämisen alkoholielinkeino- ja työvoimapolitiisista syistä tuleviksi vuosiksi hyvin rajoitteelliseksi. Se kehotti kiinnittämään erityistä huomiota perustettavan ravintolan sijaintiin, toiminta-ajatukseen, kokoon ja palvelutasoon todeten anniskelu- ja matkailupolitiikan tavoitteiden olevan tässä suhteessa yhdensuuntaiset. Samoin se kehotti matkailuyrityksiä suunnittelevien olemaan hyvissä ajoissa ennen investointipäätöksiä yhteydessä Alkoon anniskelu-oikeuksien myöntämiseksi.

Työryhmän pidättyvä linja vahvistettiin Alkon hallintoneuvoston myöntämisperiaatteiksi "pedanttisesti". Anniskelu-oikeuksien myöntämisperiaatteiksi rajattiin (liite1) 1% ja vuodesta 1981 alkaen lisäksi 2% ns. rajoitteellisia oikeuksia.

Näin turvattiin olemassa olevien ja anniskelu-oikeuksien toimivien matkailuyritysten lähivuosien kilpailukyky. Vuoden 1978 lopussa Suomessa oli alkoholilain alaisia anniskelupaikkoja 1510 ja vuoden 1979 nettolisäys oli vain 3 kappaletta lisäyksen siis ollessa 0,2%. Seuraavana vuonna lisäys oli 12 kappaletta ja vuonna 1981 36 kappaletta. Työryhmä otti kantaa myös yleishyödyllisten yhteisöjen majoitus- ja ravitsemisinvestointeihin mikä ajanoloon järkeisti toiminnan investointien tukemisesta henkilöihin kohdistuviin avustuksiin ja liiketaloudellisen ajattelun leviämiseen.

1980

Vuoden 1980 työryhmä kuuli asiantuntijoinaan Suomen Matkailuliitto ry:n, Lomarengas ry:n ja Raha-automaattiyhdistys ry:n edustajia mikä oli seurausta edellisvuoden työryhmän linjauksista "yleishyödylliselle alueelle". Työryhmä arvioi työsään myös liikenneinvestointien nykytilannetta. Vaikka edellisestä vuodesta 1979 muodostui kaikkien aikojen matkailuvuosi yöpymismäärien kasvetua peräti 12%, alan kannattavuutta uhkasi keväällä 1980 solmittu kaksivuotinen työehtosopimus, jonka arvioitiin kohottavan työvoimakustannuksia n. 15%:lla. Suotuisista kasvunäkymistä huolimatta rahoittajia kehoitettiin pidättäytymään merkittävisistä uusinvestoinneista ja neuvottiin anniskeluoikeuksien nettokapasiteetin lisäyksiä pitämään enintään yhtenä prosenttina eli 15 kappaletta. Ja näin tapahtuikin. Investointityöryhmän muistio oli käsiteltävänä Matkailuparlamentissa 21.- 22.5.1980 Tampereella ja se sai siis osakseen ansaitsemansa huomion merkittävänä aikakautensa linjauksena.

1981

Vuoden 1981 investointityöryhmä kohtasi majoitustaloustalouden 2-3 -kertaistumisen johtuen muu-

taman huomattavan kaupunkihotellin rahoituksesta. Siksi työryhmä alueellisen tarkastelun jälkeen totesi hienovaraisesti, että hotelliketjujen omat tavoitteet eivät aina ota tarpeeksi huomioon taajamassa jo toimivien yritysten toimintaedellytyksiä ja vaarana on ylikapasiteetin syntyminen eräille paikkakunnille. Siksi näitä hankkeita tulisi tarkastella Alkon, MEKin ja erityisluottolaitosten kanssa. Työryhmä suositti ketjuille viiden vuoden investointisuunnitelmia, jotta ajoituksen suhteen voitaisiin käydä neuvotteluja mm. rahoittajien kanssa. Näin tapahtuikin ja Alko täsmensi myös majoituskapasiteetin lisäämisen tarkkuutta todeten suosivansa olemassa olevien ravintoloiden yhteyteen tulevaa majoituskapasiteettia ja nykyisten hotellien laajentamista.

1982

Vuonna 1982 Matkailuasiain neuvottelukunnan asettamaan työryhmään "vakiojäsenten" ohella kuuluivat edustajat mm OTK:sta, SOK:sta ja TVK:sta sekä LL:stä ja MTK:sta. Laajapohjaisen työryhmän muistio käsiteltiin Jyväskylän Matkailuparlamentissa 19.-20.5.1982. Muistio vahvisti käytännössä edellisen vuoden linjaukset ja vallitsevan käytän-

ALKOHOLILAIN ALAISET ANNISKELUOIKEUDET							
VUOSI	ANNISKELUOIKEUDET			TARVEHARKINTA MAX KASVU %	ASIAKASPAIKAT		ASIAKASP./ RAVINTOLA
	MÄÄRÄ	LISÄYS	%		MÄÄRÄ	LISÄYS %	
1968	968	114	13,3		139 421	8,1	144
1969	1101	133	13,7		160 206	14,9	146
1970	1182	81	7,4	8	176 180	10,0	149
1971	1254	72	6,1	10	191 824	8,9	153
1972	1329	75	6,0	10	198 753	3,6	150
1973	1401	72	5,4	10	214 979	8,2	153
1974	1458	57	4,1	10	230 505	7,2	158
1975	1482	24	1,6	5	242 701	5,3	164
1976	1496	14	0,9	3	260 506	7,3	174
1977	1500	4	0,3	1	268 291	3,0	179
1978	1510	10	0,7	1	273 350	1,9	181
1979	1513	3	0,2	1	278 392	1,8	184
1980	1525	12	0,8	1	284 277	2,1	186
1981	1561	36	2,4	1 + 2 **)	292 659	2,9	187
1982	1526 *)	44	2,8	1 + 2 **)	305 275	4,3	200 ****)
1983	1552	26	1,7	1 + 2 ***)	316 765	3,8	204
1984	1587	35	2,3	1 + 2 ***)	331 606	4,7	209

*) Anniskelusopimuksia yhdistettiin 79 kpl
 **) lisäksi B karahviinioikeuksia
 ***) lisäksi A/B rajoitettuja oikeuksia
 ****) Vertailukelpoinen lkm 190

Investointityöryhmät 1974-1983

nön sekä torpedoi silloin uhanneen alkoholilainsäädännön kokonaisuudistuksen todeten muutosehdotuksen vaarantavan hotelli- ja ravintolaelinkeinosta 10.000 työpaikkaa. Tuskin alkoholilainsäädännön silloinen kokonaisuudistus pelkästään investointityöryhmän kannanottoon pysähtyi.

1983

Vuoden 1983 investointityöryhmä hienosääteli aikaisempien vuosien linjauksia madaltaen bruttokansantuotteen kasvuarvioihin perustuvia kysyntäennusteita 2-3 prosentin vuotuisen kasvuun kiinnittäen huomiota lisäksi kuntien epätarkoituksenmukaiseen osallistumiseen matkailuyritystoimintaan sekä nostaen esiin ylisuuret kuntoutuslaitosinvestoinnit ja lomasetelijärjestelmän soveltamisen Suomeenkin.

Investointityöryhmien jälkeen 1984

Alkoholihallinnon rooli investointityöryhmien vuonna 1984 jälkeen muuttui yhteisiksi vähintään kerran vuodessa tapahtuviksi matkailupalavereiksi, joissa Matkailun edistämiskeskuksen ja erityisluottolaitosten sekä KTM:n edustajien kanssa käytiin alan toimintaedellytyksiin, kysyntään ja tarjontaan liittyvien osapuolten näkemysten koordinoituksekustelut. Lisäksi preferoitiin Alkon organisaation tekemät anniskelupaikka- ja hotellitarpeet paikkakunnittain. Alkollahan oli liikesalaisuuksina tiedossaan jokaisen ravintolan ja hotellin toimipaikkakohtaiset kapasiteetti- ja myyntitiedot ja käyttökatteet sekä maanlaajuisen organisaation systemaattinen tietojenkeruujärjestelmä. Tämä mahdollisti luottamuksellisiin suhteisiin perustuvan ja verkostoituneen tiedonvaihdon, minkä perusteella matkailuhankkeista ”jyvät poimittiin akanoista”.

Alkon alkoholimonopolin lainsäädännöllinen tausta

Alkoholilain perusteella alkoholijuomien ja väkiviinan valmistus, maahantuonti, maastavienti ja myynti olivat alkoholiyhtiön yksinoikeus. Alkoholilain periaatepykälän mukaan tavoitteena tuli olla alkoholiyasioiden hoitaminen siten, että haitat ja vauriot muodostuvat mahdollisimman vähäisiksi.

Lain mukaan alkoholijuomien anniskelua sai harjoittaa ainoastaan alkoholiyhtiö ja se, jolle yhtiön hallintoneuvosto oli antanut anniskeluoikeuden.

Anniskelu-oikeus myönnettiin toistaiseksi voimassaolevaksi. Tähän pykälään perustui pitkälti Alkon harjoittama ravintolaelinkeinon säätely. Yksinoikeus anniskeluun ja siten myös vastuu oli viimekädessä Alkolla. Lain mukaan Alko olisi voinut siten myös monopolisoida anniskelun itselleen. Näin ei kuitenkaan oltu tehty tarkoituksenmukaisuussyistä, mutta Alko edellytti anniskelusopimuksen solmineelta sopimuskumppaniltaan ammattitaitoa ja luotettavuutta. Tästä syystä laki antoi Alkon hallintoneuvostolle oikeuden antaa tarkempia anniskelua koskevia määräyksiä. Nämä sekä anniskelua koskevat lain ja ravitsemisliikeasetuksen määräykset oli koottu anniskeluohjekokoelmaan. Investointityöryhmien työskentelyn aikana säännöksiä liberalisoitiin johdonmukaisesti.

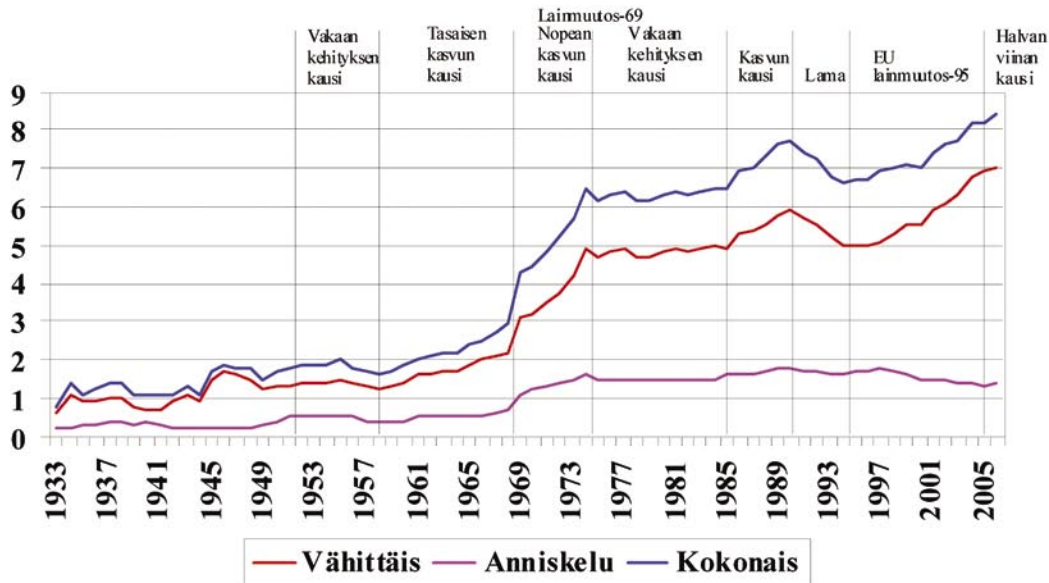
Alkon hallintoneuvoston tehtävänä oli määrätä alkoholijuomien anniskelusta tulevan korvauksen suuruus tai sen määräytymisperusteet ottaen huomioon alkoholilain periaatepykälän mukaiset tavoitteet. Investointityöryhmien mielenkiinto anniskeluhinnoitteluun oli laimeaa ja Alkossa liikelatoudellinen ajattelu oli vahvistunut 1970-luvun alkupuolella (Häikiö, ss. 249-250). Edunvalvontajärjestöt kompastuivat Alkon tyrmäämään tukkuhintavaatimukseen niin, että muut hinnoittelutekijät jäivät vähemmälle huomiolle.

Alkoholijuomien anniskelua sai harjoittaa ainoastaan väestö- tai liikekeskuksessa, milloin hallintoneuvosto katsoi anniskelun paikkakunnan asukasluvun, lähimmän anniskelupaikan etäisyyden ja muut olosuhteet huomioiden tarpeelliseksi. Väestö- tai liikekeskuksen ulkopuolella oikeudet voitiin myöntää mm. matkustajaliikenteen kannalta tärkeänä pidettäville ravitsemisliikkeille. Investointityöryhmien työ Alkoon nähden keskittyi erittäin voimaperäisesti anniskelu-oikeuksien myöntämispolitiikkaan, koska erityisluottolaitokset olivat sen keskeisiä toimijoita.

Lupakäytäntö heijasti kunkin hetkistä alkoholipolitiikkaa

Yrittäjien halu saada lupia on aina ollut suurempi kuin alkoholipoliittiset näkökohdat ovat antaneet myöten. Olemassa olevat luvanhaltijat ovat yleensä todellisuudessa vastustaneet kilpailijoiden lupien saantia puheistaan huolimatta. Alkon kannalta katsottuna yksittäisen luvan myöntämisellä ei todellisuudessa ole ollut kokonaisuuteen vaikuttavaa määrällistä merkitystä. Mutta lupien nihkeällä

ALKOHOLIJUOMIEN TILASTOITU KULUTUS 100 % LITRAA/ASUKAS



myöntämisellä haluttiin signaloida kunkin hetkisiä alkoholipoliittisia tavoitteita. Näitä kulutukseen vaikuttavia keinoja Alkolla oli useita: juomien hinnat, myymälöiden ja ravintoloiden lukumäärä, tuotteiden määrä ja laatu, ostopaikat, valvonta ja kuluttajavalitus.

Anniskelua sai harjoittaa vain kunnassa, jossa kunnanvaltuusto oli antanut tähän yleissuostumuksen. Edelleen anniskelupaikkojen lukumäärästä ja sijainnista alkoholiyhtiön oli kuultava kunnanhallitusta.

Kuntien halu saada ravintoloita alueelle oli usein kyltymätön. Kuulemiset olivat muodollisuuksia. Kunnan näkökulmasta katsottuna iso kannattamatonkin hotelli oli tarpeen. Vain yrittäjät vaihtuivat.

Monopolin tavoitteena oli alkoholista aiheutuvien haittojen ja vaurioiden minimointi. Useilla alkoholitutkimuksilla ja kansainvälisillä vertailuilla oli osoitettu, että mitä korkeampi alkoholikulutuksen taso, sitä moninaisempia ovat alkoholin käyttöön liittyvät haitat. Alkoholijuomien kulutuksen nopean kasvun jälkeen investointiryhmät toimivat vakaan kehityksen kaudella (liite 2). Yleisesti myös nähtiin, että monopolijärjestelmä oli tehokkain jär-

jestelmä haittojen torjunnassa. Koska kyseessä oli myös terveydelle vaarallinen aine, säädeltiin monopolilla yksityistä voitontavoittelua alkoholin kaupassa. Valtiontaloudellisena tavoitteena oli alkoholitulojen tulouttaminen valtiolle mahdollisimman taloudellisesti.

Alkoholipoliittinen päätöksentekojärjestelmä anniskeluasioissa

Anniskeluasioissa alkoholipoliittinen päätöksentekojärjestelmä oli viety Alkon huipulle muodollisesti. Yksittäisetkin myönteiset anniskeluluvat käsiteltiin sekä Alkon hallintoneuvoston ravintola-jaostossa että yleisistunnossa. Niissä oli jäsenenä puolueiden ykkösketjut, jotka olivat tottuneet luottamaan valmistelijoihin ja päättämään esitysten mukaan.

Alkon hallintoneuvoston yleisistunto koostui pääasiassa parlamentaarisiin voimasuhtein valituista kansanedustajista: 9 varsinaista ja 3 varajäsentä.

Se päätti mm.:

- Yleisistä anniskelua koskevista ohjeista ja

määräyksistä,

- anniskeluoikeuksien myöntämisperiaatteista,
- anniskeluoikeuksien lopullisesta peruutuksesta,
- anniskelukorvauksen suuruudesta ja määrätymisperusteista,
- alkoholijuomien vähittäismyyntihinnoista.

Hallintoneuvoston ravintolajaosto päätti mm.:

- Uusien anniskeluoikeuksien myöntämisestä,
- Anniskeluoikeuden laajuuden muutoksista (B>A) ja yrittäjävaihdosten hyväksymisestä,
- Epäkohtatapauksessa se päätti
 - anniskelun määräaikaisesta kieltämisestä,
 - anniskeluajan supistamisesta,
 - alkoholijuomalajien rajoittamisesta,
 - anniskelukorvauksen menettämisestä.

Alemmanasteiset anniskeluun liittyvät päätökset tehtiin Alkon organisaatiossa valtionhallinnossa noudatettavien periaatteiden mukaan. Alempi taso joko päätti itse tai valmisteli ylemmillä organisaatiotasoilla tehtävät päätökset.

Alkon organisaatio alkoholihallintoasioissa oli seuraava: Johtaja - alkoholihallinto-osasto - piiripäällikkö - paikallisjohtaja - myymälän esimies (paikallisosastopaikkakunnan ulkopuolella).

Alko yrityksenä

Alkoholijuomien myynti oli monopolisoitu länsimaissa mm. Ruotsissa, Norjassa, Islannissa ja osassa Yhdysvaltojen osavaltioita. Kuitenkin ravintolotoimintaan liittyvä lupahallinto, valvonta ja määräykset olivat hyvin samankaltaisia vapaidenkin alkoholijärjestelmien valtioissa. Muualla usein jopa byrokraattisempia.

Alkon monopolitoiminnat jakautuivat alkoholijuomien tuotantoon ja myyntiin. Alkoholihallinto kuului viimeksi mainittuun. Tämän lisäksi Alkolla oli tulosyksiköitetty eräitä hallintotoimintoja sekä muiden tuotteiden kuin alkoholin valmistus ja myynti.

Alkoholijuomaverot olivat keskimäärin 60% (pl. maljasjuomat). Tämän lisäksi juomien hinnoissa oli mukana liikevaihtovero. Alkoholitulot olivat 8-9% valtion tuloista. Vuonna 1988 valtion alkoholitulot olivat yhteensä 9,9 miljardia markkaa, mistä Alkon valtiolle tulouttavat erät olivat 7,0 miljardia markkaa. Alkon myyntituotot olivat 10,6 miljardia markkaa. Alkon alkoholijuomien viennin bruttolaskutus oli 9,4 miljoonaa markkaa. Tulosyksiköt myivät oman biotekniikan, elintarvike- ja teknokemian tuotteita sekä etanolia, tärkkelystä ja rehua.

Alkolla oli seuraavaa tutkimustoimintaa:

- analyyttinen, biolääketieteellinen ja mikrobiologinen tutkimus,
- prosessi- ja tuotekehittelytutkimus,
- alkoholipoliittinen tutkimus,
- taloudellinen tutkimus ja suunnittelu.

Alkolla oli kaksi ravintola-alan tytäryhtiötä: Arctia ja Kantaravintolat. Edellisellä oli 12 hotellia ja 40 ravintolaa, jälkimmäisellä 13 hotellia ja 28 ravintolaa, eli 3,8% kaikista anniskelusopimuksista v. 1988 lopussa. Investointiryhmien aikana julkisuudessa ja Alkon sisällä käytiin perusteellista keskustelua niiden asemasta osana Alkoa. Työryhmien työn aikana ravintolat merkittävästi yksityistyivät ja yksityisten omistamien ravintoloiden myyntikakun viipalekin suurentui (Häikiö, ss. 269-).

Valtionyhtiönä ja yhteiskunnallisena monopolina Alko seurasi yhteiskunnan kehittymistä ja sopeutti toimintansa siihen alkoholilain puitteissa. Alkon tavoitteet olivat sosiaali- ja terveyspoliittisia. Toisaalta monopolin luonne edellytti, että Alko oli mitä suurimmassa määrin palveluyritys. Valtionyhtiönä Alkon tuli olla myös taloudellinen, tuloksellinen ja tuottava.

Alkon toiminnot majoitus- ja ravitsemisalalla

Alkon vaikutuspiirissä majoitus- ja ravitsemisalalla olivat omat tytäryhtiöt ja tarveharkitut anniskeluravintolat (vuonna 1988 yli 2350) joiden määrä ja palveluiden tarjonta olivat Alkon säädeltävissä. Investointiryhmien kymmenvuotisen työn aikana ravintoloiden kokonaismäärä laski 560:lla, joskin A- ja B-ravintoloiden määrä nousi 94:llä. Alko määräsi myös niiden alkoholijuomien osto- ja enimmäismyyntihinnat. Muiden hintojen (pl. alkoholittomien juomien myyntihinnat) asetantaan Alko ei osallistunut. Työn tuottavuuden edellytyksiin Alko vaikutti ohjeistuksellaan ja valvonnallaan. Pääoman tuottavuus- ja johtamisen tuottavuuskysymykset eivät kuuluneet Alkolle. Alkon vaikutuspiirin ulkopuolella oli myöskin kysynnän määrän kehitys. Edellä olevien perusteella muodostuivat alan hinnat, palveluiden määrä ja tuottavuus sekä niiden seurauksena alan kannattavuus ja kilpailukyky.

Alkon toiminnot ulottuvat myös keskialuekahviloiden piiriin (2800) edellisestä poiketen kuitenkin niin, ettei niiden määrä eli tarjonta ollut Alkon säädettävissä. Kokonaan Alkon toimintojen ulkopuolella olivat muut kahvilat (noin 2500) ja henkilöstöravintolat (2400).