

Re-establishing Traditional Czech Family Business. A Multiple Case Study on the Present Challenges

KTL Alena Hanzelková'n taloustieteden väitöskirja "Re-establishing Traditional Czech Family Business. A Multiple Case Study on the Present Challenges" (Perinteisten tsekkiläisten perheyriytysten uudelleenperustaminen. Tapaustutkimus nykypäivän haasteista) tarkastettiin Jyväskylän yliopistossa 12.11.2004. Vastaväittäjänä toimi Doc. Ing. Oldrich Vykykel (West Bohemian University, Pilsen, Tsekin tasavalta) ja kustoksena professori Matti Koiranen (Jyväskylän yliopisto).

Yhteiset arvot auttavat perheyriytksiä selviämään

Alena Hanzelková'n väitöskirjatutkimus koostuu kolmesta tapaustutkimuksesta, joissa tutkittiin pitkät perinteet omaavia tsekkiläisiä perheyriytksiä. Tutkitut yriytokset ovat yli satavuotiaita, mutta ne kansallistettiin vuonna 1948 ja palautettiin vastikkeellisesti omistajaperheilleen vasta lähes 50 vuoden kuluttua. Hanzelková keskittyi työssään niihin haasteisiin, joita kyseiset perheyriytokset nykyisin kohtaavat. Lisäksi hän

tarkasteli sitä, voitaisiinko koulutuksella ja ohjauksella helpottaa näiden haasteiden aiheuttamia ongelmia.

Hanzelková'n tulokset osoittavat, että länsimaisesta talousjärjestelmästä eroavassa tsekkiläisessä järjestelmässä on ryhmä perheyriytksiä, joiden piirteet muistuttavat länsimaissa tutkittujen yriytysten piirteitä. Hanzelková myös havaitsi, että perhesuhteilla ja perheen sisäisillä arvoilla on vahva vaikutus yriytoksen toimintaan. Vaikka oma yriytys jouduttiin ostamaan takaisin, tärkeä motiivi ostoon oli palauttaa yhteinen vahva perinne ja kunnia takaisin suvulle. Tsekkiläisissä yriytöksissä perheen vahvuudet kestivät jopa viidenkymmenen vuoden taon yriytoksen hoitamisessa ja mahdollistivat toiminnan jatkumisen.

Suuri määrä haasteita

Hanzelková huomasi, että perinteiset tsekkiläiset perheyriytokset kohtaavat hyvin monia sellaisia haasteita, joihin muissa yriytöksissä ei törmätä. Nämä haasteet liittyvät selkeästi perheyriytysten erityisluonteeseen tai niiden menneisyyteen. Ottaen huomioon perheyriytysten merkityksen kansalliselle talouselämälle, tutkimuksen tulokset antavat syyn kiinnittää enemmän huomiota tämänkaltaisiin yriytöksiin sekä hallituksen tasol-

LITERATURE

la, koulutuksessa että tutkimuksessa. Esimerkiksi koulutuksella voidaan auttaa yrityksiä selviämään paremmin kohtaamistaan haasteista.

Haasteiden lisäksi tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että kahdella kolmesta tutkitusta yrityksestä oli myös tiettyjä perheeseen ja yrittäjyyteen liittyviä erityisominaisuuksia. Näitä olivat muun muassa tavoitesuuntautuneisuus, aktiivisuus ja peräänantamattomuus, innovatii-

visuus sekä esimerkiksi perheen yhteinen työskentely yrityksen hyväksi. Perheyrittäjien jäsenet luottivat toisiinsa ja he olivat myös muun muassa valmiita ottamaan henkilökohtaisia riskejä. Näiden tekijöiden avulla yritykset voivat parantaa kilpailukykyään ja helpottaa nykyisiä ongelmiaan. ■

Lisätietoja: hanzelkova@bibs.cz

Matrix Sustainability: Applying Input-Output Analysis to Environmental and Economic Sustainability Indicators. Case: Finnish Forest Sector

KTL Ari Paloviidan taloustieteiden väitöskirja "Matrix Sustainability: Applying Input-Output Analysis to Environmental and Economic Sustainability Indicators. Case: Finnish Forest Sector" (Panos-tuotosanalyysin soveltaminen ekologisen ja taloudellisen kestävyuden indikaattoreihin) tarkastettiin Jyväskylän yliopistossa 30.10.2004. Vastaväittäjinä toimivat dosentti, FT Ilmo Mäenpää (Oulun yliopisto) ja Dr. Stefan Seuring (Universität Oldenburg, Saksa) sekä kustoksena professori Tapio Pentto (Jyväskylän yliopisto).

Makrotason näkökulma kestävyyteen välttämätön myös yritystoiminnassa

Ari Paloviita tutki väitöskirjatyössään kansantalouden panos-tuotosanalyysin soveltamista ekologisen ja taloudellisen kestävyuden indikaattoreihin toimialalla ja toimipaikalla. Tutkimuksessa kehitettyjä kestävyuden indikaattoreita demonstroitiin Suomen metsäsektoria ja sen toimialoja kuvaavan kattavan aineiston ja kansallisten panos-tuotostaulujen avulla.

Paloviidan tutkimuksessa osoitettiin, että makrotason näkökulman liittäminen toimialan ja toimipaikan kestävyuden indikaattoreihin vaikuttaa oleellisesti mittaustuloksiin. Tutkimuksen

mukaan kestävä kehityksen kannalta ratkaisevaa on se, miten ekotehokkuuden systeemirajaus määritetään. Taloudellinen toimija, jonka välittömät ympäristövaikutukset ovat vähäiset, voi osoittaa erinomaista ekotehokkuutta, mutta kun systeemi laajennetaan kattamaan koko tarjontaketjusysteemi, ekotehokkuus saattaa heiketa huomattavasti suhteessa muihin toimialoihin.

– On tärkeää mitata koko systeemin tai tarjontaketjuverkoston ekotehokkuutta itsenäisen yksikön ekotehokkuuden ohella. Panos-tuotosanalyysillä ekotehokkuuteen saadaan luontevasti mukaan makrotason elinkaarinäkökulma, Paloviita sanoo.

Poliittisessa päätöksenteossa nyt kehitetyt ekotehokkuusindikaattoreita voidaan käyttää esimerkiksi metsäsektorin rakenteen pitkän aikavälin strategisessa suunnittelussa.

Paloviita käsitteli väitöskirjassaan myös muita indikaattoreihin liittyviä metodologisia kysymyksiä. Koska kestävä kehitys on ensisijassa makrotason käsite, myös kestävyuden mittaaminen makrotasolla on välttämätöntä. Yrityksen kannalta toimiala tarjoaa luontevimman lähtökohdan kestävyuden mittaamiseen makrotasolla.

Hybridimenetelmän avulla voidaan toimipaikkakohtaista tietoa liittää panos-tuotosanalyysiin. Hybridimenetelmässä yksityiskohtainen toimipaikkatason aineisto yhdistetään keskimääräiseen toimialatason aineistoon. Panos-tuotosmenetelmään perustuvat kestävyuden indikaattorit ovat ennen kaikkea strategisia työkaluja, joiden avulla taloudellisen yksikön vaikutusta kestäväan kehitykseen lähdetään tarkastelemaan makrotason näkökulmasta ja tarkennetaan analyysiä asteittain yksityiskohtaisemmalle tasolle.

Merkittävimmät taloudelliset ja ympäristövaikutukset usein välillisinä tarjontaketjussa

Panos-tuotosanalyysin käyttökelpoisuutta kestävyuden indikaattorien suunnittelussa osoitettiin laskemalla toimialan koko tarjontaketjusysteemin välittömiä ja välillisiä vaikutuksia kansantaloudessa. Myös tuontipanoksiin sisältyvät taloudelliset ja ympäristövaikutukset arvioitiin. Laskelmat osoittivat, että merkittävimmät taloudelliset ja ympäristövaikutukset esiintyivät usein välillisinä muualla tarjontaketjusysteemissä kuin välittömästi toimialalla.

Toimialakohtaiset erot välittömien ja välillisten vaikutusten suhteellisen osuuden osalta olivat suuria.

– Toimialalla toimivan yrityksen on hyödyllistä miettiä, kannattaako rajallisia resursseja käyttää oman välittömän ekotehokkuuden parantamiseen vai onko järkevämpää panostaa yhteistyöhön muilla toimialoilla toimivien yritysten kanssa, Paloviita ehdottaa.

Panos-tuotosanalyysiä voi hyödyntää myös elinkaarianalyysin suunnittelussa ympäristövaikutusten alustavana kartoituksena.

Tutkimuksessa tehdyt laskelmat perustuvat panos-tuotostauluihin sekä niistä johdettuihin kerroinmatriiseihin ja käänteismatriiseihin. Kerroinmatriisit kuvaavat kunkin toimialan panoskerroinrakenteen ja käänteismatriisit puolestaan toimialan tuottaman tuotosyksikön vaatimat välilliset panokset kansantaloudessa. Tarkasteltavia kestävyuden näkökohtia tutkimuksessa olivat arvonlisä, toimintaylijäämä, ilmastolämpenemispotentiaali, happamoitumispotentiaali, työllisten lukumäärä sekä tehdyt työtunnit. ■

Lisätietoja: atpalovi@econ.jyu.fi

Measurement of Intangible Success Factors: Case Studies on the Design, Implementation and Use of Measures

DI Antti Lönnqvistin väitöskirja "Measurement of Intangible Success Factors: Case Studies on the Design, Implementation and Use of Measures" (Aineettomien menestystekijöiden mittaaminen) tarkastettiin Tampereen teknillisen yliopiston tuotantotalouden osastolla 21.6.2004. Vastaväittäjänä toimi professori Pirjo Stähle Lappeenrannan teknillisestä yliopistosta ja kustoksena professori Erkki Uusi-Rauva Tampereen teknillisen yliopiston teollisuustalouden laitokselta.

Organisaation aineeton pääoma koostuu ei-fyysisistä arvonalteista, jotka liittyvät työntekijöiden kyvykkyyksiin, organisaation resursseihin ja toimintatapaan sekä sidosryhmäsuhteisiin. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan suorituskyvyn mittaamista aineettoman pääoman johtamisen välineenä. Käsitteellä *aineettomat menestystekijät* viitataan sekä johtamisen kannalta relevantteihin aineettoman pääoman tekijöihin että toimintaan, joka liittyy aineettoman pääoman kehittämiseen tai hyödyntämiseen. Näitä molempia aineettomien menestystekijöiden tyyppi-

pejä pidetään aineettoman pääoman johtamisen kannalta tärkeinä. Yrityksissä aineettomien menestystekijöiden mittaaminen koetaan tärkeäksi, mutta käytännössä mittauksen toteuttamisessa on koettu ongelmia.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten aineettomia menestystekijöitä voidaan mitata ja millaisia haasteita niiden mittaamiseen liittyy. Näitä kysymyksiä tarkastellaan suhteessa mittaamiseen kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisenä vaiheena on suunnittelu, jossa valitaan mitattavat asiat ja määritellään mittarit. Kun mittarit on suunniteltu, ne voidaan ottaa käyttöön eli implementoida. Implementointivaiheeseen liittyy muun muassa tarvittavien tietojärjestelmien kehittäminen. Kolmantena vaiheena on mittareiden käyttö, johon kuuluvat mittaus tulosten seuranta ja toimenpiteiden tekeminen tulosten perusteella.

Tutkimus toteutettiin laadullisena case-tutkimuksena. Aineettomien menestystekijöiden mittaamista tarkasteltiin kolmessa organisaatiossa, joissa mittareita ensin suunniteltiin, sitten implementoitiin ja lopuksi käytettiin. Jotta edellä kuvattuja vaiheita voitiin tutkia, niiden tarkastelussa hyödynnettiin kolmea tutkimusmenetelmää. Suunnitteluvaiheessa käytettiin toimintatutkimusta, implementointivaiheessa haastat-

teluja sekä käyttövaiheessa haastatteluja ja teemahaastattelua. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu perinteiseen suorituskyvyn mittausta -kirjallisuuteen ja uudempaan aineetonta pääomaa käsittelevään kirjallisuuteen. Molemmissa tutkimuskentissä on kehitetty useita viitekehysjä, joiden avulla aineettomien menestystekijöiden mittaaminen voidaan toteuttaa. Tämän tutkimuksen näkökulmana on prosessi, jolla aineettomien menestystekijöiden mittaaminen toteutetaan; tarkastelun kohteena ovat siis edellä kuvatut mittaamisen eri vaiheet.

Tulosten mukaan aineettomien menestystekijöiden mittaaminen on monin tavoin samantyyppistä kuin muidenkin menestystekijöiden mittaaminen. Siihen liittyy kuitenkin myös joitakin erityispiirteitä. Monet aineettomien menestystekijöiden mittareista ovat subjektiivisia, mutta myös objektiivisia mittareita käytetään. Lisäksi

mittarit perustuvat usein uudehkoille johtamisen apuvälineille, kuten osaamismatriisille, jotka tuottavat mittareiden tarvitseman informaation. Aineettomien menestystekijöiden mittaamisen haasteet liittyvät edellä kuvattuihin erityispiirteisiin. Haasteita ovat muun muassa tarvittavan ajan ja osaamisen löytäminen subjektiivisten mittareiden suunnitteluun, tietolähteiden kehittämiseen kuluvat resurssit sekä puutteet subjektiivisten mittareiden ominaisuuksissa, mitkä voivat vaikeuttaa niiden hyödyntämistä toiminnan kehittämiseen. Tutkimuksen keskeisenä kontribuutiona on aineettomien menestystekijöiden mittaamisen yksityiskohtainen kuvaus ja niiden mittaamiseen liittyvien haasteiden tunnistaminen. ■

Lisätietoja: antti.lonnqvist@tut.fi

Kirja on saatavissa pdf-dokumenttina osoitteesta www.tut.fi/pmteam.