

The Father, The Son and The Refreshed Spirit – Strategic Renewal After Family Business Succession in the Context of the Textile, Clothing, Leather and Footwear Industry

KTL Liisa Niemen väitöskirja "The Father, The Son and The Refreshed Spirit – Strategic Renewal After Family Business Succession in the Context of the Textile, Clothing, Leather and Footwear Industry" (Isä, poika ja yritys yhä hengissä – Perheyrittäjien strateginen uudistuminen su-

kupolenvaihdon jälkeen – tapaustutkimus tekstiili-, vaatetus, nahka- ja kenkäteollisuudessa) tarkastettiin Jyväskylän yliopistossa 23.4.2005. Vastaväittäjänä toimi professori, TkT Heikki Mattila Tampereen teknillisestä yliopistosta ja kustoksena professori Matti Koiranen.

Strategian jatkuva arviointi avain perheyriksen menestykseen

SUKUPOLVENVAIHDOKSEN JÄLKEEN ON UUDEN SANKARIN AIKA

Liisa Niemi tutki kolmen pienen tekstiili-, vaatetus-, nahka- ja kenkäteollisuuden alan perheyriksen strategista uudistumista sukupolvenvaihdoksen jälkeen.

– Parhaiten menestyneiden yritysten strategiavalinnoissa ratkaisevana tekijänä on eri vaihtoehtojen arvioiminen. Valittua strategiaa arvioidaan ja tarvittaessa kyseenalaistetaan kaiken aikaa. Valinnat suhteutetaan perheen tulevaisuuden näkemyksiin ja resursseihin. Näin strateginen uudistuminen on jatkuva osa toimintaa. Ajattelun tuoreus on uudistumisen suurimpia haasteita. Sukupolvenvaihdoksen jälkeen on uuden sankarin aika, Niemi kuvaa.

Niemi selvitti, kuinka sukupolvenvaihdos pienessä perheyriksessä toteutettiin. Organisaationa perheyriksessä on haastava, sillä perhe-, omistus-, johtamis- ja yritysroolit menevät monin osin päällekkäin.

Kriisi synnytti erilaisia selviytymisstrategioita

Niemi käsitteli myös yrityksen kriittisiä tapahtumia ja sitä, miten ne vaikuttivat sukupolvenvaihdokseen. Kahdessa tutkituista yrityksistä 1990-luvun kriittiset tapahtumat olivat sukupolvenvaihdoksen vauhdittajina vanhan sukupolven voimien ehdyttyä. Neuvostoliiton hajoaminen, markan vahva kurssi ja sitä seurannut devalvaatio muuttivat Suomen tekstiili- ja vaatetusteollisuuden kentän täysin. Konkurssit kaatoivat monia yrityksiä ja työpaikkoja menetettiin. Tämän päivän markkinat koostuvat harvemmista asiakkaista ja asiakasyhteistyö on tiivistä.

– Rääätälöinti, joustavat toimitusajat ja -määrät sekä hyvä palvelutaso ovat olleet yritys-

ten selviytymisstrategioita. Ratkaisevaa oli se, että kriisin jälkeen johdolla oli esittää uusittu strategia ja rahoittaja vakuuttui sen toimivuudesta, Niemi havaitsi.

– Ei voida yksiselitteisesti sanoa, että kaikki kolme kohdeyritystä onnistuivat sukupolvenvaihdoksen jälkeisessä uusiutumisessa. Yritysanalyysit tuovat esiin taloudellisen menestyksen. Kaikki perheyriksessä toimivat kuitenkin sukupolvenvaihdoksen jälkeen samana juridisena yrityksenä toimialalla, joka on läpikäynyt syvän kriisin. Jokaisen yrityksen selviytymisstrategia oli erilainen, Niemi kuvaa.

Nahka-alan yrityksen uuden sukupolven yrittäjä sai rahoittajan vakuuttuneeksi uuden tuotantolinjan kannattavuudesta, ja viennin kasvu mahdollistui. Huonekalukangaskutomon uusi yrittäjä tarkasteli kriittisesti tuottoja ja kustannuksia, luopui kannattamattomasta tuotantolinjasta ja pääsi uudistetulla markkinointistrategialla uusille markkina-alueille. Oma tuotantoa täydentämään aloitettiin maahantuonti ja tuotanto rääätälöitiin vastaamaan niihin tarpeisiin, joihin isot toimijat eivät pystyneet. Trikootehtaan omistus on toistaiseksi jakautunut eri perheenjäsenille, mikä heikentää motivaatiota ja kehittämisprosessi on kesken. Tutkituista perheyriksistä kaksi muuta ovat yhden perheenjäsenen omistuksessa.

– Useimmiten pienen perheyriksen omistajuuden jakaminen aiheuttaa eturistiriitoja, eikä yritys pitkän päälle ehkä pysty elättämään monia sisaruksia. Jos sukupolvenvaihdos on suunniteltu, eikä siihen liity valtataistelua tosi paikan tullen, päästään vähemmällä tuskalla, Niemi arvioi.

Perheyrikkyyteen kasvetaan

Uuden polven yrittäjät olivat kasvaneet yritys-toimintaan lapsuudesta saakka. He olivat hank-

LITERATURE

kineet yrityksissään hyvän teknisen osaamisen ja myös markkinat ja asiakkaat olivat tulleet tutuiksi. Uudistumiskyky riippuu uudistajasta, tutkituissa yrityksissä pojista, mutta sen pohja rakennetaan yrityksen historiasta ja kehityksestä. Johtamisessa tarvittavien taitojen merkitys ja tuki vanhalta polvelta on tärkeää. Yrittäjyysominaisuuksissa korostuvat sitoutuminen ja motivaatio, perheyriksen kulttuuri ja arvot.

– Uusi yrittäjä olisi voinut valita helpomman tien elantonsa hankkimiseksi, mutta sitoutuminen, ylpeys perheyriyksestä ja itsenäinen päätöksenteko painoivat vaakakupissa

enemmän ja antoivat eväitä hengen uusiutu-miseen, Niemi kuvaa.

Sukupolvenvaihdoksista on aikaa jo yli 10 vuotta. Aika on antanut perspektiiviä ja vaikeistakin asioista voidaan nyt puhua avoimemmin. Haastattelussa tuli selvästi esiin molempien sukupolvien kunnioitus ja arvostus tehtyä työtä ja toisiaan kohtaan. Tulevaisuuden kannalta on olennaista se, että uusi polvi ymmärtää menestyksen vaativan tarvittaessa jatkuvaa toiminnan kyseenalaistamista. ■

Lisätietoja: liisa.niemi@cop.fi

Requirements Elicitation for Wide Audience End-Users

KTM Tuure Tuunasan tietojärjestelmätieteen aineeseen kuuluva väitöskirja "Requirements Elicitation for Wide Audience End-Users" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 6.4.2005. Vastaväittäjänä toimi professori, KTT Kalle Lyytinen (Case Western Reserve University) ja kustoksena professori Timo Saarinen (Helsingin kauppakorkeakoulu).

Miten käyttäjän tarpeita ymmärretään 3G:n ja Digi-tv:n aikakaudella?

320

Nykypäivänä yhä useammat tietojärjestelmäkehityshankkeet tähtäävät erilaisten palvelujen ja tuotteiden tuottamiseen erittäin laajoille käyttä-

jäyleisöille. Tästä esimerkkeinä ovat kolmannen sukupolven matkapuhelinpalvelut ja Digi-tv:n interaktiiviset palvelut. Tarvemäärittely on nähty perinteisesti yhtenä suurimmista ongelmista tietojärjestelmien kehityksessä. Uudet palvelut eivät helpota tätä ongelmakenttää vaan tuovat pikemminkin uusia haasteita kehitystyöhön.

Tuunanen selvittää tutkimuksessaan, minkälaisia haasteita nämä uudet käyttäjäryhmät asettavat tarvemäärittelylle. Hän kyseenalaistaa perinteisten tarvemäärittelymenetelmien soveltuvuuden ja kehittää keskeisenä tutkimustuloksenaan uuden tarvemäärittelymenetelmän – Wide Audience Requirements Elicitation (WARE). Lisäksi tutkimuksessa esitellään kolmiosainen malli tarvemäärittelymenetelmien valintaan eri kehitysprojekteille. Malli huomioi projektin kehittymisen ja mukautuu dynaamisesti uusiin tilanteisiin.

Uusi WARE-menetelmä ratkaisee tarve-
määrittelyyn liittyviä ongelmia, kun kehitetään
tietojärjestelmäpalveluita tai –tuotteita erittäin
laajoille käyttäjäyleisöille. Menetelmän kehitys-
työ pohjautuu empiiriseen tutkimukseen kol-
messa tapaustutkimuksessa. Näistä kaksi on
tehty Suomessa yhteistyössä Digia Oy:n (nyk.
Sysopen Digia Oyj) ja Helsingin Sanomien (HS)
kanssa. Menetelmä havaittiin toimivaksi, ja yh-
teistyö HS:n Medianetti-projektissa synnytti
Helsingin Sanomien strategiselle tietojärjestel-
mälle kolmevuotisen tuotekehityskartan (ns.

roadmap). Järjestelmän asiakaskenttänä ovat
kaikki Suomen yritysilmottajat.

WARE-menetelmän käyttöä tulisi ensisi-
jaisesti harkita kun käyttäjiä on vaikea tavoittaa
ja he sijaitsevat pääasiallisesti ohjelmistoja ke-
hittävän organisaation ulkopuolella. ■

Lisätietoja: tuure@tuunanen.fi. Lisätietoja
väitöstutkimuksesta löytyy osoitteesta [http://
www.tuunanen.fi](http://www.tuunanen.fi).

Väitöskirja on saatavissa elektronisesta
tietokannasta osoitteesta [http://helecon3.hkkk.
fi/diss/](http://helecon3.hkkk.
fi/diss/).