

1337

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
TALOUSTIETEELLINEN OSASTO

TEKSTIILI- JA VAATETUSALAN PERHEyrITYSTEN
SELVIÄMINEN 1990-LUVUN LAMASTA

Outi Mikkola

Yrittäjyyden pro gradu -tutkielma
Marraskuu 1998

Tiivistelmä

Mikkola, Outi

Tekstiili- ja vaatetusalan perheyriyten selviäminen 1990-luvun lamasta

Yrittäjyyden pro gradu -tutkielma.

Jyväskylän yliopisto, taloustieteellinen osasto, 1998. 103 s.

Tekstiili- ja vaatetusalan perheyriyten selviäminen 1990-luvun lamasta -tutkielman tarkoituksena oli analysoida laman vaikutuksia yrityksissä sekä selvittää, millä keinoilla perheyriyket siitä selvisivät. Toisena tutkimusongelmana oli perheyriyten johtamistapojen vaikutukset yritysten toimintatapaan. Tutkimuksen viitekehys muodostui kansantaloudellisista teorioista ja perheyrittäjyysteorioista.

Ennen 1990-luvun kriisiä Suomessa elettiin suotuisaa taloudellista kehitystä. Tekstiili- ja vaatetusosalalla uskottiin kuluttajien muotitietoisuuden ja vaatimustason nousuun. Neuvostokaupan lähes totaalinen loppuminen ja talousvaikeuksien paheneminen aiheuttivat alalla konkurssuja ja suurtyöttömyyttä. Yritysten oli sopeutettava toimintansa uuteen tilanteeseen.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta (case-tutkimus). Tutkimuskohteina olivat kolme teva-alan perheyriytystä. Kohdeyrityksistä kaksi toimii tekstiiliteollisuudessa ja yksi vaatteiden vähittäiskaupassa. Kaikilla tutkittavilla yrityksillä oli lama-aikana vaikeuksia, niiden toimintatavoista johtuen enemmän tai vähemmän. Yrityksiä johtivat koko lama-ajan samat henkilöt ja kaikki yritykset olivat käyneet läpi ainakin yhden sukupolvenvaihdon. Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin haastateltavien omia kokemuksia ja mielipiteitä korostava teemahaastattelu.

Henkilökunta koettiin tärkeäksi voimavaraksi kaikissa kohdeyrityksissä. Avoin tiedotus oli tärkeä keino sitouttaa heidät mukaan yrityksen toimintaan. Johtajan motivaatiolla ja perheen tuella oli yrityksissä suuri merkitys. Näiden seikkojen osalta perheyriytyskirjallisuuden teorit osoittautuivat paikkansapitäviksi. Eroavaisuuksia toimitusjohtajien näkemysten ja teorian välillä löytyi erityisesti yritystoiminnan suunnittelun merkityksestä ja mahdollisuuksista.

Tärkeimmät tutkimustulokset osoittivat, että vahvat yritykset selvisivät tekstiili- ja vaatetusosalalla lamasta. Teva-teollisuuden ongelmana oli korkea kustannustaso, mikä aiheutti vaikeuksia kilpailussa tuontitavaroita vastaan. Erikoistuminen omalle osaamisaluelle, laadukkaat tuotteet sekä investointien harkittu käyttö auttoivat yritystä menestymään. Jos yrityksissä oli laskettu liikaa itäkaupan varaan, lisäsi sen loppuminen yritysten vaikeuksia. Myös hyvät suhteet yritysälämässä auttoivat ennakoimaan talouden muutoksia.

Avainsanat: Suomen 1990-luvun lama, tekstiili- ja vaatetusala, perheyriyket

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	1
1.1 MAKROSTA MIKROON: PERHEYRITYKSET TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄÄN	1
1.2 TYÖN TUTKIMUSONGELMAT JA RAKENNE	3
1.2.1 Kiinnostuksen kohteina lamasta selviäminen ja perheyritysten johto	3
1.2.2 Työn teoriapohja	4
1.2.3 Talouden tapahtumien kolmijako sekä tutkimuksen rajaukset	5
1.3 TEEMAHAASTATTELU TUTKIMUKSENTEON VÄLINEENÄ	6
1.3.1 Tutkimusstrategia	6
1.3.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja valideetti	10
2. SUOMEN TALOUDEN, TEKSTIILITEOLLISUUDEN JA VAATTEIDEN VÄHITTÄISKAUPAN MUUTOKSET 1980- JA 1990-LUVUILLA	11
2.1 RAKENTEELLISET MUUTOKSET	11
2.2 TAPAHTUMAT KOTIMAISESSA TALOUDESSA	13
2.2.1 Taustalla 1980-luvun noususuhdanne	13
2.2.2 Kokonaistuotannon ja -kysynnän kehitys	14
2.2.3 Työllisyystilanne	17
2.3 VIENNIN KEHITYS JA TEVA-SEKTORI	19
2.3.1 Venäjän kauppa muun viennin tasapainottajana	19
2.3.2 Itäviennin romahdus	21
2.4 TEKSTIILITEOLLISUUDEN KILPAILUASEMA LAMAN JÄLKEEN	23
2.5 SUOMEN KEHITYS JA YLEISMAAILMALLISET TEORIAT	24
2.5.1 <i>Catching Up</i> -hypoteesi	24
2.5.2 Porterin kansallisen kilpailukyvyn kehitysvaiheet	25
2.6 YHTEENVETO	27
3. PERHEYRITYSTEN OMINAISPIIRTEITÄ	29
3.1 PERHEEN JA YRITYKSEN INTERAKTIO	29
3.1.1 Perheyritys käsitteenä	29
3.1.2 Perhe ja yritystoiminta	30
3.1.3 Perheyrityksen valttikortit	32
3.2 YMPÄRISTÖN PERHEYRITYKSELLE ASETTAMAT VAATIMUKSET	33
3.2.1 Jatkuva muutos	33
3.2.2 Perheyritysten kriisien syyt	34
3.3 PERHEYRITYKSEN STRATEGISET SUUNTAVIIVAT	36

3.3.1	<i>Strategiakäsitteiden määrittely</i>	36
3.3.2	<i>Pienyrityksen menestyksellinen strategia Lahden mukaan</i>	37
3.4	PERHEYRITYKSEN JOHTAMINEN JA MENESTYKSEN AVAIMET.....	39
3.4.1	<i>Johtamisen ja johtajuuden määritelmät</i>	39
3.4.2	<i>Perheyriityksen johtajuus</i>	40
3.4.3	<i>Perheyriityksen johtamistavan ongelmia</i>	42
3.4.4	<i>Suunnittelu ja visiot</i>	43
3.4.5	<i>Joustavuus</i>	44
3.4.6	<i>Erikoistuminen</i>	45
3.5	SUOMALAISTEN PERHEYRITYSTEN TULEVAISUUDENNÄKYMÄ 47	47
3.6	YHTEENVETO.....	48
4. A.	FREDRIKSON OY	51
4.1	NELJÄN SUKUPOLVEN TYÖ.....	51
4.1.1	<i>Yritystoiminnan kehityskaari</i>	51
4.1.2	<i>Ongelmalliset sukupolvenvaihdokset</i>	52
4.1.3	<i>Nykyinen toiminta</i>	52
4.2	MUUTOKSET 1980-JA 1990-LUVUILLA.....	53
4.2.1	<i>Laajentuminen konserniksi</i>	53
4.2.2	<i>Tulevaisuus synkkenee</i>	54
4.2.3	<i>Kuolinisku</i>	55
4.2.4	<i>“On kaikki kiinni päästä”</i>	56
4.3	VAHVA JOHTAJA YRITYKSEN JOHDOSSA.....	57
4.3.1	<i>Perheyrittäjän kasvatustehtävä</i>	57
4.3.2	<i>Tulevaisuuden suunnittelu johtajan vastuulla</i>	58
4.4	FREDRIKSONIN VAHVUUSALUEET.....	60
4.4.1	<i>Keskittymisessä omalle osaamisalueelle auttaa tunnettu tuotemerkki</i>	60
4.4.2	<i>Henkilökunta joustaa tarvittaessa</i>	61
5.	KOISO OY	63
5.1	VÄHITTÄISKAUPPAA 100 VUOTTA TAMPEREEN SYDÄMESSÄ.....	63
5.1.1	<i>Perheyriity ei lannistu vaikeisiin ajanjaksoihin</i>	63
5.1.2	<i>Sukupolvenvaihdosten pohja yhteistoiminnassa</i>	64
5.1.3	<i>Kauppiaana ketjujen ulkopuolella</i>	65
5.2	SOPEUTUMINEN TALOUDEN TAPAHTUMIIN.....	66
5.2.1	<i>Kaupankäynnin kulta-aika 1980-luvulla</i>	66
5.2.2	<i>Vahva usko omaan osaamiseen</i>	67
5.3	KOKO PERHEEN PROJEKTI.....	68
5.3.1	<i>Työ ja harrastus sulautuvat yhteen</i>	68

5.3.2	<i>Visioiden merkitys yritystoiminnassa</i>	69
5.4	KOISON VALTIT VAATEKAUPASSA	70
5.4.1	<i>Malliston laatu sekä nopea reagointi muutoksiin</i>	70
5.4.2	<i>Henkilökunta arvokas yhteistyökumppani</i>	71
6.	SIDOSTE OY	73
6.1	TERRIERIN SITKEYDELLÄ ETEENPÄIN	73
6.1.1	<i>Pienellä alkuun</i>	73
6.1.2	<i>Sukupolvenvaihdot vaativat pitkäjänteistä toimintaa</i>	74
6.1.3	<i>Toiminta asiakkaiden ehdoilla</i>	75
6.2	TOIMINNAN SOPEUTTAMINEN	76
6.2.1	<i>Vientiyrityksestä kotimaanmarkkinoille</i>	76
6.2.2	<i>Riskien ennakointi</i>	77
6.3	PERHEYRITYS VOIMAVARANA YRITYSTOIMINNAN TAUSTALLA	79
6.3.1	<i>Perheen ja työn erottaminen</i>	79
6.3.2	<i>Pitkän tähtäimen suunnittelu mahdotonta</i>	79
6.4	SIDOSTE LUOTTAA SUOMALAISUUTEEN	80
6.4.1	<i>Laadukkaat tuotteet ja joustava toiminta</i>	80
6.4.2	<i>Ammattitaitoinen henkilöstö</i>	81
7.	PÄÄTELMIÄ	83
7.1	LAMAN VAIKUTUS YRITYKSIIN	83
7.1.1	<i>Suurimmat ongelmat tekstiiliteollisuudessa</i>	83
7.1.2	<i>Vahvat yritykset selviävät</i>	84
7.2	PERHEYRITYSKULTTUURI	85
7.2.1	<i>Sukupolvenvaihdosten helpottaminen</i>	85
7.2.2	<i>Perheyrityksen jatkaminen</i>	86
7.2.3	<i>Matala organisaatio ja johtajan motivaation tärkeys</i>	86
7.3	YRITYSTEN YHTEISET VAHVUUSALUEET	87
7.3.1	<i>Laatu, erikoistuminen ja suhde suomalaisuuteen</i>	87
7.3.2	<i>Henkilöstön suuri merkitys</i>	88
7.3.3	<i>Teva-alan suomalaisten perheyritysten SWOT-analyysit</i>	88
7.4	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUSKYSYMYKSET JA RELEVANSSI	91
7.5	TUTKIMUKSEN KRITIIKKIÄ	93
	LÄHDELUETTELO	95
	LIITE 1: TEEMAHAASTATTELULOMAKE	101
	LIITE 2. TEEMAHAASTATTELUIEN SUORITUSPAIKAT JA AJANKOHDAT	103

1. Johdanto

1.1 Makrosta mikroon: perheyrietykset toimintaympäristössään

1990-luvun alkupuolella Suomen talouden suorituskyky heikkeni ratkaisevasti. Aikana, jonka kuluessa sille esitettiin liki 10 prosentin kasvuennusteita, BKT:n lasku olikin 14 prosenttia. 1980-luvulla alkanut nousukausi sai yritykset uskomaan kasvuun ja toimimaan sen mukaisesti: uskallettiin investoida suurellakin velkarahalla. Rahamarkkinoiden vapautuminen tuli yrityksille kuin tilauksesta. Nyt voitiin hankintoja rahoittaa halvemmalla ulkomaisella luotolla.

Tekstiili- ja vaatetusteollisuudelle¹ neuvostokaupan väheneminen 1990-luvulla oli todellinen takaisku: alle kymmenessä vuodessa tärkein kauppakumppani tippui sijalle viisi. Alalla toimivista yrityksistä monet olivat luottaneet idänkaupan imuun liiaksi. Panostaminen laatuun ja kotimaanmarkkinoihin oli toissijaista, kun kauppa itään veti muutenkin. Itäviennin loppuminen aiheutti teva-alalla voimakasta työttömyyttä, tuotannon laskua ja konkurseja. Yritykset joutuivat pulaan, koska länsimarkkinoille tuotteet eivät kelvanneet tavallisuutensa ja huonon laatunsa takia. Viennin ongelmia yritettiin ratkaista devalvoimalla markka marraskuussa 1991. Devalvoinnista ei kuitenkaan ollut

¹ Tässä työssä käytetään tekstiili- ja vaatetusteollisuudesta lyhennettä teva-teollisuus ja tekstiili- ja vaatetusalaista lyhennettä teva-ala.

toivottavaa apua, vaan talouskriisi syveni entisestään. Lisäksi ulkomaisilla lainoilla toimintaansa rahoittaneiden yritysten lainakannat kasvoivat hetkessä kolmanneksen.

On maassa vallitseva taloudellinen tilanne mikä tahansa, yritysten on tultava toimeen. Niiden oman toiminnan tulee olla sellaista, että talouden kansalliset- ja globaalit vaikeudet vaikuttavat siihen mahdollisimman vähän. Käytännössä niillä on valittavanaan vain kaksi vaihtoehtoa. Joko ne sopeuttavat toimintansa muuttuvaan ympäristöön, tai sitten niiden on lopetettava toimintansa. Vanhoihin ja jäykkiin kaavoihin kangistuminen on kilpailuhaitta. Nyt menestyvät vain uudistumiskykyiset, tiukasti omalle alalle erikoistuvat ja toiminnassaan joustavat yritykset. Perheyrietyksissä — jotka ovat tämän tutkimuksen kohteina — perinteiden osuus on merkittävä ja niitä halutaan noudattaa. Miten perheyritys voi vastata sekä vahvojen perinteiden että nykyajan asettamiin vaatimuksiin?

Perheyrietyksissä johtamistyyli ja toimintatavat noudattavat helposti samaa linjaa vuodesta toiseen. Niillä on myös muihin yrityksiin verrattuna pidempikestoisia taloudellisia suunnitelmia. Toisaalta perheyritysten on sanottu olevan tavallisia yrityksiä joustavampia vaikeiden taloudellisten aikojen vallitessa, ja päätöksenteko on perheyrietyksissä nopeaa. Miten teva-alan perheyrietyksissä sitten selvittiin lamasta, on tutkimukseni pääongelmia. Työssäni *perheyritys* käsitetään yritykseksi, jonka johto ja hallinta ovat saman suvun hallussa ja joka on siirtynyt sukupolvelta toiselle. (Ks. Koironen 1998; Paasio & Heinonen 1993.) Työssäni rajaan tutkimuskohteikseni nimenomaan suomalaiset tekstiili- ja vaatetusteollisuuden alalla toimivat perheyrietykset.

Vaikka 1990-luvun lamasta olisi selvittykin kunnialla, suomalaiset perheyrietykset kohtaavat myös lähitulevaisuudessa ongelmia. Muutoksia *pk-yritysten omistukseen* on tulossa paljon — ja nopeasti. Tilintarkastusketju Grant Thorntonin tekemän tutkimuksen² mukaan vain 22 % suomalaisista pk-yrityksen omistajista aikoo siirtää yrityksen seuraavalle sukupolvelle. Luku on läntisen Euroopan alhaisin. Suomalaisvastaajista peräti 40 % arvioi yrityksensä omistuksen muuttuvan viiden vuoden kuluessa. Kun aikajännettä

² Grant Thorntonin kyselytutkimukseen (1998) vastasi yli 6 000 EU-maiden, Sveitsin, Norjan, Maltan, Turkin ja Puolan yritysjohtajaa. Valtaosa heistä johtaa yritystä, joka liikevaihto on 5-50 miljoonaa markkaa. Tutkimuksessa ei eroteltu perheyrietyksiä toimialoittain, joten se ei kerro suoraan tekstiili- ja vaatetusalan perheyritysten tulevaisuudenennusteista. (Malin 1998.)

venytettiin muutamalla vuodella, nousi muutosta odottavien prosenttiosuus 58:aan. EU:n keskimääräiset muutokset ovat paljon pienemmät: 30 % ja 44 %. Noin puolet Suomen pk-johtajista arvioi, että seuraava omistajanvaihdos on "kaupallinen myynti" eli myynti toiselle yritykselle tai yrittäjälle. (Ks. Malin 1998.)

1.2 Työn tutkimusongelmat ja rakenne

1.2.1 Kiinnostuksen kohteina lamasta selviäminen ja perheyriyten johto

Tutkimuksen tarkoitus on ratkaista siinä esitetyt pääkysymykset. Tämä vaatii kuitenkin laajaa pohjatyötä ja osa-ongelmien selvitystä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 120-121). Näitä *osaongelmia* työssäni ovat perheyriyksen peruspiirteet ja toimintatavat, johtajan merkitys yritykselle, johtajuuden mukanaan tuomat mahdolliset ongelmat sekä perheyriyten sopeutumiskyky ympäristön muutoksiin.

Työssäni haluan antaa yleisnäkemyksen lamasta ja kuvailla sen vaikutuksia yrityksissä. Tutkimuksessani selvitetään, miten lama vaikutti perheyriyksiin teva-alalla. Tutkimukseni tarkoituksena on kuvata laman aiheuttamaa kehitystä, laman vaikutuksia teva-alan perheyriyksissä, sukupolvenvaihdoksia ja yrityksen menestystekijöitä yrittäjän käsittämänä sekä selvittää, millainen johtaja toimii yrityksen johdossa. Tutkimuksen *pääkysymyksiksi* nousevat seuraavat ongelmat:

Miten lama vaikutti teva-alan perheyriyksiin 1990-luvulla?

Miten ja millä keinoilla yritykset selvisivät lamasta?

sekä

Millainen johtajuus perheyriyksissä vallitsee nykyisen johtajan aikana?

Perheyriyksen *menestyksen reseptiä* voidaan etsiä perheen yhteisestä tulevaisuuden suunnittelusta, toiminnan joustavuudesta sekä erikoistumisesta omalle osaamisalueelle. Näiden tekijöiden avulla perheyritys voi erottautua muista yrityksistä ja menestyä. (Ks. Koironen 1998, Paasio & Heinonen 1993.) Perheyriyten toiminnan perustana ovat jatkuvuus, toiminnan suunnittelu ja perinteet sukupolvelta toiselle. (Ks. Kets de Vries

1996; Ward 1987.) *Johtajan kykyjen* merkitys perhey yritykselle on suuri. Koska perheyri tykset ovat tyypillisesti melko pieniä, johtajalla ei ole ympärillään laajaa ulkopuo lista erikoisosajien verkkoa päätöstensä tukena (ks. Kets de Vries 1996; Paasio & Hei nonen 1993).

1.2.2 Työn teoriapohja

Teoreettinen viitekehys rajaa tutkimuskohteeni tarkastelun *kahdenlaisten teorioiden* pii riin. Viitekehysesni ensimmäinen teoriaosa käsittelee talouden ja teva-alan tapahtumia 1990-luvulla sekä niiden vaikutusta tekstiili- ja vaatetusyritysten toimintaan. En painota tarkkaa kvantitatiivista aineistoa. Absoluuttisia lukuja vältän korostamasta siksi, että ti lastolliset tulokset voivat vaihdella mittausperiaatteesta riippuen.³

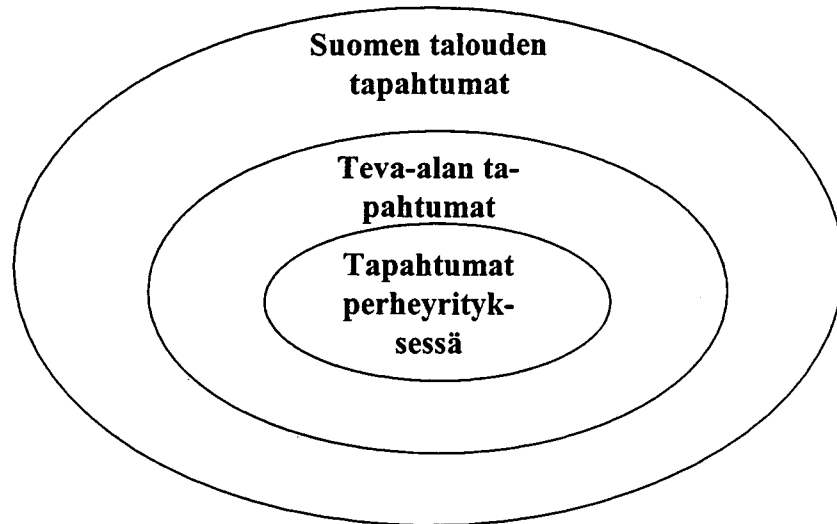
Käydyn talouspoliittisen keskustelun perusteella ei voida muodostaa yhtenäistä mielipi dettä laman syistä ja seurauksista, jonka kaikki keskusteluun osallistuvat voisivat yksi mielisesti hyväksyä (ks. Sauramo & Santamäki-Vuori 1993). Työssäni ei ole tarkoitus ottaa kantaa siihen, mitkä tulkinnat olisivat nyt — vuonna 1998 — kaikkein osuvimpia. Tärkeää on nähdä laman taustalla olevat moninaiset syyryhmät, ei painottaakaan yksittäistä tekijää liian voimakkaasti.

Toinen työtä ohjaava viitekehys on perheyrittäjyyden teoriapohja. Perheyri tyksissä yh distyvät toisiinsa perheyhteisö ja liiketoiminta muodostaen erottamattoman kokonaisuu den. Menestyksekkäs liiketoiminnan johtaminen ei ole perheyri tyksissä mitenkään itses tään selvää ja helppoa, johtajan on kyettävä vastaamaan ympäristön muutoksiin ja vaa timuksiin yrityksen perinteitä kunnioittaen. Miten sitten toimittiin tilanteessa, jossa ta louden epäedulliset muutokset pakottivat yrityksen vaikeisiin ratkaisuihin henkiin jäämiskamppailussa?

Työni rakentuu seuraavan yksinkertaistetun kuvion ympärille. Kuvio 1 esittää per heyri tyksen roolia ympäristön tapahtumien keskipisteessä. Sen ympärillä ovat teva-

³ Esimerkiksi teva-sektorin työllisyystilanteesta on olemassa erilainen käsitys Kauppa- ja teolli suusministeriöllä (KTM) ja Vaatetusteollisuuden Keskusliitolla (VATEVA ry). KTM:n laskentata van mukaan vaatteiden valmistus työllisti v. 1993 noin 9000 henkilöä. VATEVAN arvio on noin 7500 henkilöä; arviossa on mukana kaikki vaatteita valmistavat toimipaikat, jotka työllistävät vä hintään viisi henkilöä (Toimialaraportti 1998, 23; VATEVA 1996, 4).

sektori sekä Suomen talouden tapahtumat. Perheyritys yrittää sopeutua ja muuttaa strategioitaan näiden kahden suuremman sektorin sisällä kuunnellen ympäristön sille asettamia vaatimuksia. Keskeisessä asemassa on perheyrityksen johtaja, joka tekee päätökset yrityksen toiminnasta.



KUVIO 1. Tutkimuksen rakenne

1.2.3 Talouden tapahtumien kolmijako sekä tutkimuksen rajaukset

Absoluuttisia *aikarajoja* laman alkamiselle, kestolle tai päättymisajankohdalle ei voida asettaa, koska eri teollisuuden aloilla muutokset ovat tapahtuneet hyvinkin erilaiseen tahtiin. Pääsääntöisesti laman syitä on etsitty vuoden 1985 jälkeisistä tapahtumista. Tekstiiliteollisuudessa lama alkoi helpottaa vuosina 1993-94. Talouden tapahtumien käsittelyn rajaan vuosiin 1985-95. Tutkimusongelmaa perheyritysten johtajuudesta käsittelemisen sukupolvenvaihdosten kautta taustana yritystoiminnan nykytilan ymmärtämiselle, viimeisin sukupolvenvaihdos on yrityksissä tapahtunut 1970-luvulla.

Käsittelen teoriaosuudessa *rinnakkain* Suomen talouden kehitystä sekä tapahtumia tekstiili- ja vaatetusteollisuudessa ja vaatteiden vähittäis- ja marketkaupassa. Tämä siksi, että nämä kehitykset ovat voimakkaasti toisistaan riippuvia ja toisiinsa vaikuttavia. Myös yleiskuvan saaminen on kronologisesti edeten helpompaa kuin erottamalla nämä kolme ryhmää erillisiksi osikseen.

Jaan talouden tapahtumat *kolmeen ryhmään* sen perusteella, mitkä aiheet ovat talouspoliittisessa keskustelussa nousseet kaikkein keskeisimmiksi. Näiden luokkien rajoja ei kuitenkaan voida pitää absoluuttisina, koska yhden taloudellisen ratkaisun vaikutukset näkyvät usein monilla sektorilla. Nämä ryhmät ovat rakenteelliset muutokset, tapahtumat kotimaan taloudessa sekä viennin kehitys (ks. Sauramo & Santamäki-Vuori 1993).

Rakenteelliset tekijät toimivat taustana viennin muutoksille ja kotimaan tapahtumille. Keskityn kahteen viimeksi mainittuun aihealueeseen rakenteellisia tekijöitä voimakkaammin. Rakenteellisina muutoksina käsitän pitkäaikaiset taloutemme rakenteessa tapahtuneet muutokset tuonnin ja kustannusten nousun alueilla. Kotimaan talouden tapahtumien yhteydessä aiheina ovat 1980-luvun noususuhdanne, kokonaistuotannon ja -kysynnän kehitys sekä työllisyystilanne. Kolmannessa aihealueessa — vienti ja tevassektori — painotukseni on neuvostokaupassa.

Työn *empiriaosuudessa* käsittelen jokaisen yrityksen kohdalla seuraavia seikkoja. Taustana yritysten nykytilan ymmärtämiselle kuvaan niiden kehitystä ja sukupolven vaihdoksia. Toiseksi käsittelen yrityksiä tilannetta 1980-90 -luvuilla ja kolmanneksi perheen ja työn interaktiota, tulevaisuuden suunnittelua sekä yritysten vahvuusalueita. Empiriaosuuteni tarkoituksena on havainnollistaa työni teoriaa eli tutkia laman vaikutuksia, lamasta selviämistä ja johtamistapoja käytännössä.

1.3 Teemahaastattelu tutkimuksenteon välineenä

1.3.1 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategian ja sopivien menetelmien valinta riippuu ensisijaisesti tutkimusongelmasta. Oman aiheeni hahmottuminen alkoi syksyllä 1997, jolloin sain kipinän aihealueeseen lamaa koskevista artikkeleista. Kiinnostus tekstiili- ja vaatetusalan tapahtumiin syntyi, kun minulle selvisivät tekstiilialan kokemat vaikeudet 1990-luvulla. Yrittäjyyden pääaineopiskelijana kiinnostuin laman vaikutuksista yritysten toimintaan. Halusin rajata tutkimukseni yrittäjyyden sisällä vielä tarkemmin ja keskityin hankkimaan

materiaalia perheyrytyksistä. Perheyrittäjyyden teorioissa korostuivat johtajan vaikutus yrityksen päätöksiin ja toimenpiteisiin.

Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa kerättävällä tiedolla pyritään paremmin ymmärtämään ja kuvaamaan tutkimuskohdetta ja sen toimintaa. Tutkijalla on tiedonkeruussa tärkeä rooli. Suosittuja kvalitatiivisen tutkimuksen *tiedonkeruumenetelmiä* ovat haastattelut, henkilökohtaiset muistiinpanot sekä viralliset arkistot. Kvalitatiivinen tutkimus on prosessien tutkimista käyttäen hyväksi aineistolähtöistä päättelyä. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään tutkittavien henkilöiden näkökulmiin ja mielipiteisiin. (Bogdan & Biklen 1982, 27-30; Hirsjärvi ym. 1997, 253.) Olen käyttänyt työssäni kvantitatiivista tietoa — tilastoja ja taulukoita — selventämään tekstissä esiintyviä tapahtumia. Koska minua kiinnostavat yritysjohtajien omat kokemukset ja toimenpiteet yrityksissä, en halunnut tutkia lamasta selviämistä tilinpäätöstietojen avulla. Dikotomialla kvantitatiivinen — kvalitatiivinen tutkimus työni empiriaisuus sijoittuu lähelle kvalitatiivista tutkimusta.

Yinin (1989, 20) mukaan kirjallisuuteen tutustuminen ei ole tärkeää siksi, että tutkija saisi vastauksia esittämiinsä tutkimuskysymyksiin vaan että hän löytäisi oikeat ja tarkat kysymykset tutkimusaiheesta. Menettelytapana tutkimusongelmien ratkaisemiseksi käytän *tapaustutkimusta* (case-analyysi). Tapaustutkimus jäsentyy prosessin myötä alkaen tutkijan yleisestä kiinnostuksesta aiheeseen. Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, jossa tutkimuskohteena on nykypäivän ilmiö: rajat itse ilmiön ja asiayhteyden välillä eivät ole selkeästi erotettavissa. Tapaustutkimus on hyvä tutkimusstrategia, kun tutkimuksessa pyritään vastaamaan “miten“ ja “miksi“ -kysymyksiin nykyajan tapahtumista, johon tutkijalla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. (Yin 1989, 20-21, 23.)

Kvalitatiivinen tapaustutkimus voi olla toisaalta kuvailevaa tutkimusta, toisaalta siinä pyritään löytämään ilmiöille selityksiä. Tapaustutkimus on luonteva lähestymistapa silloin, kun kyseessä on *käytännön ongelmien* tarkastelu ja kuvaus. Kohteen toiminnan tarkastelu edellyttää useimmiten myös sen menneisyyden tarkastelua. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1996, 11-12.) Tapaustutkimus on yhdistelevää siten, että taustateoriat ja menetelmät valikoidaan eri yhteyksistä liittäen toisiinsa eri tieteiden teorioita ja kokemuksia tutkimuksen teosta (Syrjälä ym. 1996, 13).

Tapaustutkimuksen kohde voidaan valita erilaisin perustein. *Ainutkertaisuuteen* pyrkivässä tutkimuksessa voidaan sen avulla oppia tuntemaan ilmiön yleisiä piirteitä. *Paljastavassa* tutkimuksessa tutkijalla on mahdollisuus kuvata ilmiötä, jota ei ole aikaisemmin tutkittu tieteellisen tutkimuksen kautta. (Syrjälä ym. 1996, 23.) Nämä perusteet sopivat myös tähän tutkimukseen. Tässä työssä tarkastellaan laman vaikutuksia ja teva-alan perheyriyten selviytymiskeinoja ja johtajien toimia yksittäisissä yrityksissä sekä kuvataan lamaa ilmiönä teva-alalla. Tutkimukseni rajautuu *maantieteellisesti* Jyväskylään ja Tampereelle, yhteensä tutkimuskohteina olevia yrityksiä on tässä työssä kolme kappaletta. Kaksi niistä sijaitsee Tampereella ja yksi Jyväskylän lähiympäristössä, Vaajakoskella. Yrityksistä kahdella on takanaan yli 100-vuotinen historia saman suvun omistuksessa ja kolmaskin on jo siirtymässä kolmannen sukupolven hoidettavaksi.

Tutkimuskohteet valittiin seuraavia periaatteita noudattaen. Tutkimuksen kohdeyritykset ovat sellaisia yrityksiä, joiden johdossa oli koko lama-ajan ollut ja on vieläkin sama johtaja. Haastateltavat johtajat ovat keskenään suurinpiirtein saman ikäisiä, heillä on yhteneväiset koulutustaustat ja heidän yritystensä liikevaihdot ovat saman suuruisia. Kaikissa yrityksissä on myös toteutettu ainakin yksi sukupolvenvaihdos. Kohdeyrityksistä kaksi toimii tekstiiliteollisuudessa ja yksi vaatteiden vähittäiskaupassa ja näin voidaan verrata toisiinsa myös laman aiheuttamia vaikutuksia eri teva-alan yrityksissä. Koska tutkimuskohteiden lukumäärä on kuitenkin pieni, tulee tulosten yleistämisessä olla varovainen.

Työni tutkimuskohteet täyttävät vaatimukset, joita esitetään *puolistrukturoidulle haastattelulle*: tutkimuskohteena ovat emotionaalisesti arat aiheet. Lisäksi haluan selvittää heikosti tiedostettuja seikkoja. Tutkimuskohteena olevan ilmiön käsittämiseen vaikuttavat haastateltavien arvostukset, aikomukset, ihanteet ja perustelut kriittisessä mielessä. (Hirsjärvi & Hurme 1985, 34-35; Hirsjärvi ym. 1997, 126-127.) Tutkijalle tämä tiedonkeruumenetelmä asettaa omat vaatimuksensa: itse tutkittava ilmiö on tunnettava tarkasti ennen kenttätööhön ryhtymistä (Marshall & Rossman 1995, 15-17, 43, 80-83).

Puolistrukturoitu haastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Sen eräs muunnos on *teemahaastattelu*, jota käytin tutkimukseni tiedonkeruumenetelmänä. (Hirsjärvi ym. 1997, 203-205.) Teemahaastattelu käsitetään tässä työssä haastatteluksi, joka korostaa haastateltavien näkemyksiä ja määritelmiä tilanteista. Teemahaastattelussa

keskustelu kohdennetaan tiettyihin aihealueisiin ja sen avulla kerätty tietomäärä on yleensä runsas. Haastattelija on myös lähellä empiriaa, osittain tapahtumien keskipisteessä ja hän havainnoi monin tavoin haastateltavaa haastattelutilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 1985, 36, 108.)

Tämä *tiedonkeruumenetelmä* korostaa seuraavia seikkoja: tutkittavat pystyvät tuomaan haastattelutilanteissa esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Toisaalta tutkittavat puhuvat herkästi vain heille mielisistä asioista. He itse ovat merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Tutkijana pystyn näkemään haastateltavien ilmeet ja eleet. Myös saatujen vastausten selventäminen ja syventäminen on tällaisessa haastattelutilanteessa mahdollista. (Ks. Hirsjärvi ym. 1997, 201-202.)

Käsiteltävinä teemoina ovat tässä tutkimuksessa talouden tapahtumat yrityksissä 1980- ja 1990-luvuilla sekä yritystoiminta ja perhe. Käyttämäni teemahaastattelulomake on tämän työn liitteenä (liite 1). Haastattelut suoritin kolmessa teva-alan perheyrityksessä ja haastateltavina olivat yritysten johtajat. Tarkemmat paikka- ja aikatiedot haastateluista ovat liitteenä (liite 2).

Ensimmäiset kontaktit haastateltaviin yritysjohtajiin olivat talvella 1997, jolloin sain heiltä suostumuksen teemahaastatteluun osallistumisesta. Yritysjohtajille lähettämässäni tutkimuslosteessa kerroin tutkimuksen rakenteesta, sen teoriapohjasta, haastattelun kestosta sekä siitä, että haastattelut nauhoitettaisiin. Kun olin saanut tutkimuksen teoriaosuuden valmiiksi, otin yhteyttä heihin uudelleen haastatteluajkojen sopimista varten. Itse haastattelutilanteet olivat kahdenkeskisiä ja suoritin haastattelut itse. Tutkittavat yritysjohtajat toivat esiin asioita myös teemahaastattelurungon ulkopuolelta. Nämä asiat liittyivät yleensä teva-alan yleiseen kehitykseen ja pk-yritysten asemaan. Haastattelujen aikana tein myös muistiinpanoja, vaikka nauhoitinkin haastattelut analysointia varten. Nauhojen purkamisen aloitin heti kunkin haastattelun jälkeen ja nauhat kirjoitin puhtaaksi sanasta sanaan. Yhtä johtajaa kävin lisäksi haastattelemassa toisenkin kerran, koska halusin täydentää hänen haastatteluosuuttaan. Nauhojen litteroimisen jälkeen haastateltavat hyväksyivät empiriaosuuteen kirjoittamani tekstin sekä antoivat luvat tutkimuksen julkaisemiseen ilman peitenimiä. Aineistojen analyysivaiheessa vertailin yrityksistä julkaistuja lehtiartikkeleita, historiikkejä ja johtajien omia kirjoituksia haastattelumateriaaliin sekä työn teoriapohjaan. Haastatteluiden kautta saatu tietomäärä oli run-

sas, joten kaikkia haastatteluissa esiin nousseita asioita en voi empiriaosuudessa käsitellä. Työn empiriaosuudessa käytän haastattelujen suoria lainauksia, koska haluan niiden avulla elävöittää tekstiä teorioiden lomassa.

1.3.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen *reliabiliteetilla* tarkoitetaan tutkimuksen tulosten luotettavuutta toistotilanteessa. Jos tutkimus myöhemmin toistetaan samoin menetelmin samalla tutkimuskohteella, myös tutkimuksen tuloksiksi tulee saada samoja asioita. Reliabiliteetin päämäärä on minimoida tutkimuksen virheet ja puolueellisuus. (Yin 1989, 45.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida kuitenkaan tarkastaa toistamalla tutkimus samanlaisena. Tämä johtuu siitä, että tutkija itse on ns. "tutkimusmittari" ensinnäkin teoreettisen perehtyneisyytensä ja toiseksi prosessin subjektiivisuuden perusteella. Toisella tutkijalla ei voi olla samoja tietoja asiasta mitä alkuperäisellä tutkijalla. Haastattelutilanteessa ei myöskään tutkittavan ja tutkijan luottamus ja vuorovaikutus toteutua samalla tavalla eri tutkijan ollessa kyseessä. (Syrjälä ym. 1996, 129-131.)

Lähdeaineistoon on suhtauduttava kriittisesti ja hankittua tietoa on yhdisteltävä, muokattava ja tulkittava. Tutkimuksen vaiheet on raportoitava tarkasti ja totuudenmukaisesti, jotta menetelmien ja aineistojen asianmukaisuus voidaan arvioida. (Hirsjärvi ym. 1997, 188.)

Tutkimuksen *validiteetti* tarkoittaa tutkimuksen tulosten pätevyyttä. Tutkimuksessa ei tämän esiolettamuksen mukaan tule hakea selitystä ainutkertaisille ilmiöille, vaan tutkimustulosten tulee sopia muuhunkin kuin tutkittuun aineistoon. Näin ei Alasuutarin (1993, 194-195, 201-202, 208) mukaan kuitenkaan tarvitse välttämättä olla, esimerkiksi historian tutkimuksessa voidaan etsiä selityksiä yksittäisille historian tapahtumaketjuille. Tärkeintä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on paikallinen selittäminen tai tulkinta ja tulosten suhteuttaminen osaksi laajempia kokonaisuuksia. Tutkimuksen yleistettävyyden kriteerinä voidaan pitää sellaista yleistämistä, jolla pyritään osoittamaan teoreettisten oletusten paikkansapitävyys ja kytkeä tuloksia kirjallisuuteen. Selittämisen tai tulkinnan tulee nojata mahdollisimman tarkasti perustana olevaan empiiriseen aineistoon. (Alasuutari 1993, 201-202, 208).

2. Suomen talouden, tekstiiliteollisuuden ja vaatteiden vähittäiskaupan muutokset 1980- ja 1990-luvuilla

Talouden tapahtumat noudattavat työssäni kolmijakoa seuraavasti: ensimmäisen ryhmän muodostavat *rakenteelliset tekijät*. Aiheina ovat tuonnin painopistealueiden muuttuminen sekä kustannusten nousu. Toiseksi käsittelen *kotimaisia tekijöitä*, joihin kuuluvat korkeasuhdanne 1980-luvulla, kokonaistuotannon ja -kysynnän kehitys sekä työllisyystilanne. Kolmas ryhmä sisältää aihealueen *vienti ja teva-sektorin muutokset*.

2.1 Rakenteelliset muutokset

Suuria *pitkäaikaisia* muutoksia on tapana kutsua rakenteellisiksi, ja siinä mielessä laamamme liittyi rakenteellisia ongelmia (Vartia & Ylä-Anttila 1997, 4). Suomen teollisuudessa vältyttiin 1970-luvulla terästeollisuuden, telakkateollisuuden ja tekstiili- ja vaateusteollisuuden ongelmilta paljolti lisääntyneen itäviennin ja modernin tuotantokapasiteetin ansiosta. Rakenneongelmat lykkäytyivät myöhemmäksi, 1980-luvulle. (Vartia & Ylä-Anttila 1993, 69.)

Kysynnän ja kansainvälisen kaupan rakenteen muutokset olivat 1980-luvun lopulla Suomen teollisuuden kannalta suuria. Idän markkinoiden romahtaminen, kuluttajien makutottumusten ja elämäntyylin muutokset johtivat monilla aloilla vähintäänkin rakennemuutokseen ja usein myös rakennekriisiin. (Vartia & Ylä-Anttila 1993, 74.) Juuri vaateusteollisuudessa on viimeisen vuosikymmenen aikana käyty läpi raju rakenne-

muutos. Sen aikana tuonti kasvoi voimakkaasti, vienti keskittyi Eurooppaan ja kotimarkkinoiden kysyntä vaihteli suuresti. Vaatetusteollisuuden tuotannon määrä on supistunut kymmenessä vuodessa noin neljännekseen (Vaatetusteollisuuden vuosikirja 1996, 4).

Rajuimpiin *tuonnin* rakennemuutoksiin kuuluu 1990-luvun lopulla tapahtunut kulutustavaroiden tuonnin kasvu. Ennen tuonnista muodostivat raaka-aineet ja puolivalmisteen jopa 50-70 prosentin osuuden, mutta vuodesta 1985 vuoteen 1990 kulutustavaroiden tuontimäärä kasvoi peräti kahdella kolmanneksella. Esimerkiksi juuri vaatetus- ja huonekaluteollisuus, jotka aiemmin olivat toimineet vahvan kotimaanmarkkina-aseman turvin, menettivät hallitsevan asemansa tuontitavaroille. Tämä muutos oli nopea ja sen vaikutukset kotimaisen teollisuuden rakenteeseen olivat suuret. (Vartia & Ylä-Anttila 1993, 97.)

Kustannusten nousu jatkui vaatetusteollisuudessa koko 1980-luvun ajan ja vähensi näin kotimaista tuotantoa ja työllisyyttä. Työvoimakustannukset kohosivat huomattavasti. Tuonti lisääntyi voimakkaasti ja kysyntä kotimaisten tuotteiden kohdalla kääntyi halvemman hintaluokan tuotteisiin. Vuodesta 1985 vuoden 1991 loppuun vaatetusteollisuuden työvoimakustannukset olivat nousseet reaalisesti 36,5 %, kun taas samana aikana oli vaatetusteollisuuden määrä laskenut 48 %. (Vaatetusteollisuuden vuosikirja 1992, 9.)

Vaatetusteollisuuden Keskusliiton (VATEVA ry) julkaisemissa vuosikirjoissa näkyy teva-sektorin läpikäymä rakennemuutos selvästi. Vuonna 1987 muutos teollisuusmaiden *tavarantuotannon* painopisteen siirtyminen halvan kustannustason maihin jatkui kiivana. Tämän palkkatyövalmistuksen katsottiin myös kasvavan nopeammin kuin perinteisen halpatuonnin (Vaatetusteollisuuden vuosikirja 1987, 5). 1980-luvulla myös kustannustaso kohosi Suomessa nopeammin kuin OECD-maissa keskimäärin. Vaatetusteollisuuden suhteellinen kilpailukyky heikkeni, koska työn tuottavuus ei ollut lisääntynyt kilpailijamaita vastaavasti. (Vaatetusteollisuuden vuosikirja 1988, 5.)

Rakennemuutos yhdessä *kokonaiskysynnän* muutosten kanssa pakotti Teva-teollisuuden muuttamaan entisiä toimintatapojaan. Työvoimavaltaisuudesta oli siirryttävä joustavampiin ja uusiutuvampiin rakenteisiin. Kasvanut kysyntä lisäsi työvoiman tarvetta

nousuvuosina, mutta tarve väheni voimakkaasti laman alettua. Työvoiman tarve laskikin vuoden 1987 vaihteen 26 500 henkilöstä vuoden 1993 noin 7 500 henkilöön. (Vaatus- teollisuuden vuosikirja 1996, 4.)

2.2 Tapahtumat kotimaisessa taloudessa

Talouspoliittisessa keskustelussa korostetaan, että kotimaisten tapahtumien merkitystä laman taustalla ei tule unohtaa tai vähätellä. Lamaa ei voida tulkita yksipuolisesti viennin muutoksista johtuen, koska silloin jää huomioimatta kotimaan kehitys laman syynä ja syventäjänä. (Sauramo 1991, 469.) Merkittäviksi tekijöiksi muodostuvatkin 1980-luvun noususuhdanne ja sitä seurannut valtion velkaantuminen, kokonaistuotannon ja -kysynnän muutokset sekä työllisyystilanne.

2.2.1 Taustalla 1980-luvun noususuhdanne

Kotimaisen talouden vaikutuksia painottavissa selityksissä korostuu *voimakas noususuhdanne* 1980-luvulla. Tämä johti lopulta talouden ylikuumentumiseen vuosina 1989-90 ja laman syntyyn. (Pekkarinen & Vartiainen 1993, 372.) Noususuhdanne sai voimansa hyvästä kansainvälisestä talouskehityksestä ja 1980-luvun rakenteellisista muutoksista. Vartia ja Ylä-Anttila (1997, 1-3) puoltavat käsitystä lamasta taloudessamme tehtyjen *virheiden* seurauksena. Taloutemme kasvu ei ollut hillittyä 1980-luvulla, mistä oli seurauksena ylikuumentuminen. Siihen vaikuttivat pääomaliikkeet, rahamarkkinoiden säännöstelyn purku sekä julkisten menojen pitkään jatkunut kasvu. Vientitulot eivät riittäneet tuontilaskun, matkailun, kehitysavun ja kasvavien korkomenojen maksamiseen. Ulkomainen velka kasvoi nopeasti. Uusissa olosuhteissa rahapolitiikan teho pieneni ja finanssipolitiikan olisi pitänyt olla toteutettua kireämpää.

Noususuhdanteessa *yksityinen kulutus ja investointien kasvu* on aina keskimääräistä nopeampaa. Tässä suhteessa 1980-luvun korkeasuhdanne ei ollut poikkeava, mutta nyt se perustui aiempia korkeasuhdanteita enemmän *velan* ottamiseen. Perustan tälle loivat pääomanliikkeiden vapauttaminen ja luotonsäännöstelyn purkamisen. Onkin mahdo-

tonta ajatella, että yritysten ja kotitalouksien velkaantumisella ei olisi ollut merkitystä laman synnyssä ja jatkumisessa. (Sauramo 1991, 470-471.)

Rahoitusmarkkinoilla muutos merkitsi likviditeettirajoitusten poistamista ja rahoitusmarkkinoiden tasapainottumista koron kautta: rahoitusta oli rajattomasti saatavissa ja luottojen kysyntä alkoi tarjonnan rinnalla määrätä luottojen kasvuvauhdin. Kasvava korko ei kuitenkaan rajoittanut tehokkaasti luottojen kysyntää. Luottoekspansiolle on esitetty seuraavia syitä: kotitalouksien velkatason alhaisuus korkosäännöstelyn purkauksessa, taloudellisen kasvun synnyttämät optimistiset odotukset sekä väljät verovähennysoikeudet. Kun luotonlaajennusprosessi lähti liikkeelle, ja kysyntä kohdistui asuntoihin ja osakkeisiin, näiden hinnat lähtivät nopeaan nousuun. Sijoituskohteiden hintojen noustessa korkea nimellinen korko ei tehnyt investoinnista kannattamatonta. Åkerholmin (1990, 96-97) mukaan prosessi ruokki näin itse itseään: korko ei purrut, koska keskeisten sijoituskohteiden hinnat kohosivat nopeasti, ja nämä puolestaan kohosivat, koska korko ei purrut.

Vuonna 1987 *asuntojen ja osakkeiden hinnat* kaksinkertaistuivat ja palkkoja korotettiin entisestäänkin kestävämmältä tasolta. Kotitalouksien nettovarallisuus lisäsi kulutusta ja suurensi vaihtotaseen alijäämää. Teollisuudessa yksikkökustannukset alkoivat voimakkaasti nousta, mikä rapautti hintakilpailukykyä entisestään. (Ahtiala 1997, 63.)

Ylä-Liedenpohja (1995, 216-217) näkee talouden epäsuotuisan kehityksen alkaneen vaalivuonna 1987. Valtaapitävien poliitikkojen halu tulla valituksi uudestaan sai aikaan julkisten menojen paisuttamisen sekä verojen alentamisen. Kokonaiskysynnän lisäys aiheutti lopulta sen, että se ylitti tarjonnan. Tämä aiheutti kasvavan inflaation ja nimelliskoron ero ulkomaiseen korkoon kasvoi.

2.2.2 Kokonaistuotannon ja -kysynnän kehitys

1980-luku oli *palveluiden* vuosikymmen: niiden osuus kokonaistuotannosta kasvoi runsaasta 50 prosentista noin 60 prosenttiin. Kasvu oli nopeampaa kuin yhtenäkkään aiempaa vuosikymmenenä itsenäisyyden aikana, ja se oli lähes poikkeuksetta nopeampaa kuin läntisissä teollisuusmaissa keskimäärin. (Vartia & Ylä-Anttila 1993, 66.) Korkean *investointiasteen* heijastamana myös vaihtotaseen suhteellinen alijäämä kohosi vuosi-

kymmenen kuluessa OECD-maiden suurimpien joukkoon. Huoli ulkomaisesta velkaantumisesta oli olemassa, mutta se ei muuttanut myönteistä kokonaiskuvaa. (Pekkarinen & Vartiainen 1993, 376.) Tilanne muuttui nopeasti 1990-luvun loppupuolella: Suomi oli OECD-alueen velkaisin maa, ulkomainen velka suhteessa kokonaistuotantoon oli vuoden 1992 lopussa yli 40 % ja suhteessa vientituloihin lähes 200 % (Vartia & Ylä-Anttila 1993, 294).

Miksi sitten Suomessa elettiin 1980-luvulla näennäisesti hyvissä olosuhteissa? Taustalla oli vuonna 1982 Suomessa alkanut historiaan nähden ainutlaatuisen tasainen *kokonaistuotannon* kasvutahti, joka oli noin kolme prosenttia vuodessa. Vuosina 1987-89 keskimääräinen kokonaistuotannon kasvu lähenteli jo viittä prosenttia. Työttömyysprosenttimme oli 1980-luvulla parhaillaan alle neljän. (Pekkarinen & Vartiainen 1993, 375.)

Kokonaiskysynnän voimakas kasvu näkyi tuonnin voimakkaana kasvuna. 1980-luvun alussa kauppatasemme oli alijäämäinen sekä vuosikymmenen alussa että sen loppupuolella, näiden välisinä vuosinakin sen ylijäämä jäi pieneksi. (Pekkarinen & Vartiainen 1993, 375-376.)

1980-luvun puolessavälissä vaatetussektorilla näkyi monia positiivisia kehityspiirteitä: *vaatetusteollisuuden* kotimainen kysyntä kasvoi ja länsiviennin arvo oli kääntynyt kasvuun. 1980-luvun lopussa tekstiili- ja vaatetusteollisuudessa uskottiinkin voimakkaasti kotimaiseen kysyntään. Kuluttajien muotitietoisuuden arveltiin kasvavan yhdessä kotimaisen kysynnän kanssa. Nähtiin tarve monipuolistaa ja uudistaa mallistoja, jotta kuluttajien halu pysyä mukana muodin kehityksessä ja uusien harrastusten mukanaan tuoma vaatetustarpeiden moninaisuus pystyttäisiin tyydyttämään. (Vaatetusteollisuuden vuosikirja 1987, 5.)

OECD-maiden taloudellinen tilanne arvioitiin vuonna 1989 suotuisimmaksi sitten 1970-luvun alkuvuosien. Suomen talouden nähtiin hyötyvän nousukaudesta, joka näkyi yksityisen kulutuksen kasvamisena edelleen — tosin se kohdistui voimakkaampana muihin hyödykkeisiin kuin vaatteisiin. (Vaatetusteollisuuden vuosikirja 1989, 5-7.)

Vaatteiden vähittäiskaupassa *tekstiili- ja vaatetusteollisuuden vähittäismyynnin* arvo oli vuonna 1986 noin 5 922 miljoonaa markkaa eli lähes 9,7 % vuotta 1985 suurempi.

Vaatetusmenojen lisäys oli noin 5 %, ja sekä vähittäisliikkeiden että tavaratalojen teva-myynnin arvo kohosi noin 9 %. Kaupan oman kehitystiedustelun mukaan miesten asusteiden ja pukineiden myynti kasvoi hieman keskimääräistä vilkkaammin, 11-12 %, naisten vastaavissa tuotteissa nousua tapahtui noin 7-9 %. (Vaatetusteollisuuden vuosikirja 1987, 9.)

Hyvä kehitys jatkui vielä vuonna 1988 ja 1989, jolloin vaatteiden vähittäis- ja marketta-kaupan myynnin arvot kasvoivat edelleen. Vuonna 1989 markettien teva-myynnin arvo kohosi peräti 11 %, vähittäiskaupan teva-myynnin määrä kasvoi 2,4 % ja arvo 5,3 %. Teva-sektorilla vähittäismyynnin arvoksi vuonna 1989 voidaan laskea 12,4 miljardia markkaa. (Vaatetusteollisuuden vuosikirjat 1989, 10; 1990, 10.)

Yksityisen kulutuksen pitkään jatkanut kasvu taitui jo vuoden 1989 loppupuolella. Yksityinen kulutus kehittyi siten samoin kuin kokonaistuotanto. Tämä ei sinänsä ole hämmästyttävää, sillä yksityinen kulutus muodostaa yli puolet kokonaistuotannosta. Toisaalta yksityisen kulutuksen supistuminen vahvistaa osaltaan laman alkuperää yksityisen kulutuksen kriisinä. Taulukossa 1 on esitelty kotitalouksen menot vuosina 1990-96 havainnollistamassa kulutusmenoissa tapahtuneita muutoksia. Erityisesti muutoksia tapahtui vaatteisiin ja jalkineisiin käytetyissä tuloissa. Lamavuosina kulutus supistui voimakkaammin kuin kotitalouksien käytettävissä olevat tulot. Syynä tälle *säästämisasteen* kohoamiselle olivat ennen kaikkea nimellis- ja reaalikorkojen jyrkkä nousu, työttömyyden voimakas kohoaminen sekä suuret budjettialijäämät, jotka heikensivät veronmaksajien tulo-odotuksia lisäten siten säästämistä. (Kiander 1997, 480-481.)

TAULUKKO 1. Kotitalouksien menot 1990-96.

	1990	1995	1996	
	%	%	%	mk/kotitalous
Elintarvikkeet, juomat ja ateriat	22	21,5	20,4	24 609
Vaatteet ja jalkineet	5,9	4,3	4	4 861
Asunto ja vapaa-ajan asunto	22,1	27,4	27,9	33 653
Kotitalouskalusto ja -tarvikkeet	5,9	5,5	5,1	6 184
Sairausten- ja terveydenhuolto	3,2	4	4	4 879
Liikenne, tietoliikenne ja matkailu	23,2	19,7	21,2	25 564
Virkistys, kulttuuri ja vapaa-aika	8,1	8,2	8,3	10 000
Muut tavarat ja palvelut	9,7	9,5	9,1	10 983
Menot yhteensä	100	100	100	120 733

Lähde: Tilastokeskus/Julkaisutoimitus: <http://www.stat.fi/tk/tp/tasku/kulu2su.html>, päivitetty 17.8.1998.

Heikentynyt työllisyystilanne, kiristynyt verotus ja reaaliensioiden lasku alkoivat vaikuttaa tuntuvasti kotitalouksien ostovoimaan *kulutusta vähentäen*. Vuonna 1991 arvioitiin suomalaisten käyttäneen vaatteisiin ja jalkineisiin noin 2 600 markkaa henkilöä kohden. VATEVA arvioi, että nämä tuotteet veivät kulutusmenoista noin 5,8 % eli yksi kotitalous olisi näin laskettuna käyttänyt vuodessa noin 6 000 markkaa pukeutumiseen. Vaatteisiin ja jalkineisiin käytettiin vuonna 1992 13,2 % vähemmän rahaa kuin vuonna 1991. Vähenevä kysyntä sai kauppiaat pienentämään varastojaan, vähentämään ennakko-ostojaan sekä nopeuttamaan varaston kiertoa. Yhä useammat kauppiaat myös luopuivat liiketoiminnasta. (Vaateusteollisuuden vuosikirja 1993, 12-14.)

2.2.3 Työllisyystilanne

Keskimääräinen *työttömyysaste* laski Suomessa vuonna 1980 alle viiden prosentin. Vuosikymmenen parina ensimmäisenä vuotena työttömyys kasvoi lievästi, mutta aleni hitaasti ajankohdan jälkeen vuotta 1986 lukuunottamatta. Vasta vuosien 1988-89 nousukautena työttömyys laski selvästi nopeammin ja alitti jopa neljä prosenttia. (Pekkarinen & Vartiainen 1993, 374.)

Suomen teollisuudessa työvoima väheni rajusti 1980-luvulta tultaessa 1990-luvulle. Työvoiman määrä supistui vuodesta 1981 vuoteen 1992 noin neljänneksellä. (Vartia & Ylä-Anttila 1993, 70.) Vaateusteollisuuden työllisyystarve oli vuonna 1987 noin 26 500 henkilöä. Tilanne huononi nopeasti, vuosien 1987-88 välillä väheni henkilöstö jopa 13,6 % ja edelleen vuosina 1988-89 alentumista tapahtui 7,4 %. Vuoden vaihteessa 1991-92 vaateusteollisuudessa työskenteli noin 15 000 henkeä. Vuonna 1993 oli noin 7 500 henkilöä. (Vaateusteollisuuden vuosikirjat 1988-96).

Vuoden 1990 lopussa alkoivat *vaatimukset devalvaatiosta* vahvistua eri tahojen osalta vientiteollisuudesta pankkeihin ja eräisiin ammattiliittoihin. Samalla esitettiin vaatimuksia vanhojen sopimusjärjestelmien muuttamisesta ja nimellispalkkojen alentamisesta. Taustalla oli kuitenkin koko ajan epäluottamus markan kurssin pitävyyteen. Siksi reaalikorot pysyivät ennätyskorkeina ja ratkaisuyritykset olivat entistä hankalampia. (Pekkarinen & Vartiainen 1993, 372.)

Kesällä 1991 käynnistetyissä *keskusjärjestöjen neuvotteluissa* työnantajien tarkoituksena oli alentaa kustannuksia sekä luoda työmarkkinoille vakautta ja korjata näin taloudellista tilannetta (Vaateusteollisuuden vuosikirja 1992, 21). Vaateusteollisuudessa välillisten *työvoimakustannusten* osuus oli kohonnut vuonna 1990 jo 67,6 %:iin, samana vuonna välittömien palkkakustannusten nousu oli 9,2 % edellisestä vuodesta. (Vaateusteollisuuden vuosikirja 1991, 21.)

Vaikka *vähentynyt kotimainen kysyntä* alensi tuontia, nettovienti eli tavaroiden ja palvelusten tase pysyi edelleen negatiivisena. Ulkomainen velkaantuminen jatkui ja keskuspankki yritti säilyttää kiinteää valuuttakurssia ostamalla tarjolla olevia markkoja. Markka kytkettiin Euroopan valuuttayksikköön — Ecuun — Norjan ja Ruotsin esimerkkiä seuraten, mutta perusinflaatiota ei saatu alaspäin. (Ylä-Liedenpohja 1995, 219.) Markan ulkoista arvoa ei tällöin muutettu ja Suomen pankista vakuutettiin tämän merkitsevän vakaan markan politiikan lopullista ankkuroitumista. Syvenevän laman ohella valtiontalouden alijäämää kasvattivat 1990-luvun alun nousukaudella päätetyt veronkevennykset. (Pekkarinen & Vartiainen 1993, 372.)

Elokuussa 1991 silloinen pääministeri Esko Aho esitti keskusjärjestöille *yhteiskuntasopimusta*, jolla parannettaisiin talousnäkymiä. Palkansaajien keskusjärjestöt eivät kuitenkaan olleet valmiita ratkaisuun. (Vaateusteollisuuden vuosikirja 1992, 21.)

Lokakuussa 1991 keskuspankki teki esityksen *nimellispalkkojen alentamisesta*, jotta inflaatio olisi saatu ajetuksi alas. Tavoitteena oli maan kilpailukyvyyn parantaminen saamalla aikaan reaalisin vaihtokurssin devalvoituminen pitkällä aikavälillä. Näin sekä tuotanto että työllisyys olisi saatu palautetuksi entiseen tilaansa. Ammattiliitot eivät kuitenkaan hyväksyneet sopimusta ja devalvaatiovaatimukset vahvistuivat. (Ylä-Liedenpohja 1995, 219.) Pankinjohtaja Kalevi Sorsan 21. 10. 1991 esittämään sovintoehdotukseen kaikki keskusjärjestöt vastasivat myöntävästi. Alakohtaisissa neuvotteluissa tilanne kuitenkin mutkistui ja ilmeisesti epävarmuus lopullisesta ratkaisusta pakotti omalta osaltaan markan devalvointiin. (Vaateusteollisuuden vuosikirja 1992, 21-22; Vuoristo 1998.)

Markan ulosvirtaus maasta oli niin suurta 11. - 14. 11. 1991, että se vapautettiin kiinteästä kurssista ja päästettiin kellumaan. Virallisesti markka *devalvoitiin* 15. 11. 1991.

Devalvaation tarkoituksena oli kasvattaa kokonaiskysyntää. (Ylä-Liedenpohja 1995, 219.)

Devalvaatio ei kuitenkaan vaikuttanut talouteen halutulla tavalla. Siitä ei ollut apua, koska olosuhteet eivät olleet samat kuin aiemmissa devalvaatioissa. Vienti saatiin sen kautta kasvamaan, mutta ei suunnitellusti, sillä tärkeimmissä vientimaissamme reaali-talouden kasvu pysähtyi samanaikaisesti. Myöskään neuvostokauppaan valjastettu teo-lisuus ei ollut kilpailukykyinen kansainvälisillä markkinoilla kysynnän supistuessa. Ko-timainen kysyntämme väheni vuonna 1992 voimakkaasti, kulutuskysyntä aleni jopa 5 prosenttia. Ylä-Liedenpohjan (1995, 221) mukaan tämä johtui seuraavista tekijöistä: työtulojen ja kiinteistöjen varallisuusarvot alenivat, devalvaatio lisäsi ulkomaisen velan markka-arvoa ja reaalikorko nousi. Valtion kiristäessä verotusta hallitukseen ulkomaisen velan kasvua, käytettävissä olevat reaaliensiot pienenivät.

2.3 Viennin kehitys ja teva-sektori

Tarkasteltaessa Suomen kehitystä ei voida sivuuttaa ulkomaankaupan suurta merkitystä kansantaloudelle. Suomen kansantalouden tila vakiintui 1980-luvulla erityisesti Neu-vostoliiton vientimme ansioista. Vaikka muissa länsimaissa öljykriisi oli ajanut maat taantumaan, Suomen talous voi ainakin näennäisesti hyvin. (Pekkarinen & Vartiainen 1993, 376-377; Vartia & Ylä-Anttila 1993, 156.)

2.3.1 Venäjän kauppa muun viennin tasapainottajana

Öljyn ja muiden raaka-aineiden tuottajana Neuvostoliitto hyötyi merkittävästi *öljyn hin-nan nousuista* 1970- ja 1980-luvuilla. Tämä merkitsi sen länsiviennin yksipuolistumista. Öljyn hinnan romahdusta pidetäänkin yhtenä neuvostotalouden romahduksen syistä. Kun idänvientimme romahti, jäi työttömäksi erityisesti väkeä metalliteollisuuden ja te-va-teollisuuden piiristä. Siksi myös 1990-luvun alun nopea työttömyyden nousu on se-litettävissä juuri neuvostokaupan romahtamisella. (Vartia & Ylä-Anttila 1993, 156.)

Öljyn hinnan raju kohoaminen *öljykriisin* jälkeen vuonna 1982 johti aluksi voimakkaa-seen alijäämään kaupassamme, samalla kun länsimarkkinat olivat lamassa. Neuvosto-

liitto lisäsi kuitenkin bilateraali-kaupan puitteissa ostojaan 1980-81. Tällöin vientimme Neuvostoliittoon kohosi useita kymmeniä prosentteja vuodessa. Myös teva-sektori hyötyi tästä. Suomi oli vuonna 1982 öljykriisin jälkeen Neuvostoliiton tärkein laitteiden ja koneiden toimittaja. Neuvostoliitto lisäsi ostoja Suomesta niin paljon, että vuonna 1981 kauppaan syntyi ylijäämä, joka paisui vuonna 1983 yli neljään miljardiin markkaan. Tämä yhdessä öljyn hinnan halpenemiseen kanssa aiheuttivat painetta viennin su-pistamiseen. Tällöin vienti länteen oli kuitenkin jo elpynyt ja näin nämä kaksi viennin sektoria tasasivat toistensa vaihteluita. (Pekkarinen & Vartiainen 1993, 376-377; Vartia & Ylä-Anttila 1993, 156.)

Kauppa Neuvostoliiton kanssa oli varsin *hyväkatteista*. Sen erityispiirteenä oli, että sen jatkuvuutta ja kasvua eivät turvanneet yhä laadukkaampien tuotteiden tai tehokkaampi-en palveluiden tuottaminen yhä edullisemmin, kuten ns. länsikaupassa. Tärkeintä Neu-vostoliiton kanssa käytävässä kaupassa oli jatkuvuus, pysyvyys ja ennustettavuus. (Kor-honen 1990.) Suomen liikeideassa Neuvostoliittoon suuntautunut vienti koostui pitkälle jalostetuista, kenties länsimarkkinoille osin kelpaamattomista tuotteista. Länsimarkki-noille suuntautunut vienti oli pääosin suhteellisen vähän jalostettua, esimerkiksi puute-ollisuuden tuotteita. Sepän (1997, 6, 24-25) mukaan onnistuimme tuona aikana “rahas-tamaan idästä asemaamme länteen.”

Myös *teva-teollisuudessa tuotanto* kehittyi suotuisasti pääosin Neuvostoliittoon suun-tautuneen viennin ansiosta aina 1980-luvun alkuvuosiin saakka. Se tarjosi vakaan toi-mintaympäristön tuotannolle, rajoitti kilpailua sekä vähensi tuotekehityksen tarpeelli-suutta. Kun vienti Neuvostoliittoon alkoi sitten voimakkaasti vähentyä vuoden 1986 jäl-keen, yritysten olikin vaikea siirtyä laatutietoisille länsimarkkinoille. Edes markan arvon huomattava aleneminen 1990-luvulla ei kyennyt kääntämään vaatteiden vientiä kas-vuun. 1980-luvun puolivälissä toimialan kokonaistuotantomäärät alkoivat laskea. Koko teva-toimialan tuotannon arvo vuonna 1994 oli 5,3 miljardia markkaa, jossa tekstiilite-ollisuuden osuus oli 66 % ja vaateusteollisuuden osuus noin 34 %. (Tekstiili- ja vaate-tusteollisuus - kauppa- ja teollisuuspoliittinen linjaus 1995, 1,11.)

Suomen vaateusteollisuutta rasittivat 1980-luvulla Suomen kohonneet *työvoimakustan-nukset* sillä seurauksella, että tuotantoa siirrettiin halvempien työvoimakustannusten maihin. Myös korkeat reaalikorot olivat olleet rasitteena vaateusalan velkaantuneille

yrietyksille. Alalla onkin investoitu viime vuosina selvästi muuta teollisuutta vähemmän. Yritysten erikoistuuessa ja alihankkijoiden käytön lisääntyessä tuotantoprosessin tehokasta hallinnasta tuli entistä tärkeämpi kilpailuetu. Tuottavuutta on vaateusteollisuudessa parannettu muun muassa lyhyempinä tuotantoaikoina, korkeampana laatuna sekä tehokkaampana raaka-aineenkäyttönä näkyvin seurauksin. Tähän ovat myös vaikuttaneet automaattiset kaavoitus- ja sarjontamenetelmät. Tuotannon työvoimavaltaisimpia vaiheita ei kuitenkaan pystyttäne tulevaisuudessakaan tehostamaan niin pitkälle, että työvoimakustannushaitta verrattuna ns. halpatuontimaihin poistuisi. (Tekstiili- ja vaateusteollisuus 1995, 9-10.)

Inflaatio oli hidasta ja vuosina 1986-87 se oli jopa alle neljä prosenttia. Vuonna 1989 inflaatio ylitti kuuden prosentin rajan. Kun inflaatio kiihtyi, se heikensi kotimaisen tuotannon kilpailukykyä ja alensi näin nettovientiä. Seurauksena oli ulkomaisen velkaantumisen alkaminen. Tämä kiihdytti myös inflaatiouvauhtia. Vuosina 1988-89 talous oli jo selvästi ylikuumentunut. Hintojen ja kustannusten kohoamista kompensoi työn tuottavuuden kasvu, joka oli Suomessa OECD-maiden keskiarvoa nopeampaa. Kannattavuus ja kilpailukyky heikkenivät voimakkaasti vasta vuoden 1990 lopulla. (Pekkarinen & Vartiainen 1993, 375; Ylä-Liedenpohja 1995, 217.) Tekstiiliteollisuudessa sekatuotantoon siirtyminen nähtiin mahdollisuutena parantaa kilpailukykyä muihin maihin nähden. Tämä tarkoitti sitä, että nopeamman muotirytmien tuotteet, joiden hintajousto oli pieni, olisi pyrittävä valmistamaan itse ja perustuotteet valmistettaisiin muissa suomalaisissa tai ulkomaisissa yrityksissä. (Vaateusteollisuuden vuosikirja 1989, 5-6.)

2.3.2 Itäviennin romahdus

Vaateusteollisuudessa ehkä voimakkaimmat muutokset viennissä koettiin vuosina 1987-88. Jo vuonna 1987 neuvostokauppa supistui vaateusteollisuudessa voimakkaasti. Vientitoimitukset Neuvostoliittoon vähenivät arvoltaan 26 %. Vaateustuvienti länsimarkkinoille supistui 3 %. Itäviennin määrän pienentyessä yritettiin tehdä uusia markkinointiponnisteluja lännessä. Kova kilpailutilanne, maailman valuuttakurssikehitys sekä marcan revalvoituminen hankaloittivat länsimarkkinoilla menestymistä. (Vaateusteollisuuden vuosikirja 1998, 5-9).

Taulukossa 2 on kuvattu Suomen vaatetusviennin ja tuonnin kehittyminen vuosina 1982-94. Taulukko 2 selventää Suomen siirtymistä vaatteiden vientimaasta selkeäksi tuontimaaksi. *Vaatetustuonti* näinä vuosina kiihtyi ja sen arvo kohosi 34 %. Tuonti halvan kustannustason maista nousi uudelle ennätystasolle. Tuonnin arvo näistä maista lisääntyi 51 % ja sen osuus kohosi 6 prosenttiyksikköä 54 %:iin koko vaatetustuonnin arvosta. (Vaatetusteollisuuden vuosikirja 1988, 5-9.) Vasta vuonna 1991 kääntyi vaatetustuontimme lievään laskuun. Tätä vuotta ennen vaatetustuontimme arvo oli laskenut vuonna 1971. (Vaatetusteollisuuden vuosikirja 1993, 16.)

TAULUKKO 2. Suomen vaatetusviennin /tuonnin kehittyminen 1982-94.

	1982	1987	1990	1991	1993	11/94
Tuonti (Mmk)	1 012	2 548	3 372	3 285	3 248	3 287
Vienti (Mmk)	3 126	2 956	1 884	1 241	1 233	1 213
Tuonti/vienti%	32	86	178	264	263	271

Lähde: Tullihallitus; siteerattu Toimialaraportissa 1995, 10.

Neuvostoliiton talousreformi aiheutti 1990-luvun vaihteessa paineita clearing-kaupan purkamiseen, samoin maassa vallitsi voimakas valuuttapula. Vaikka Neuvostotalouden kehityspiirteet olivatkin olleet Suomessa tiedossa, clearing-kaupan loppuminen vuoden 1991 alussa tuli suomalaiselle yllätyksenä. Tilalle tuli epävarmuus markkinaosuuksien säilymisestä Venäjällä sekä tulevaisuuden näkymistä. Yritysten olikin kehitettävä *uusia strategioita*. Yhtenä vaihtoehtona esitettiin, että tevanake-teollisuuden tuotantovaihteita oli siirrettävä Itä-Euroopan maihin, joista lopputuotteet sitten vietäisiin Neuvostoliittoon. Yhteistyökumppanin etsiminen ko. maasta säästäisi palkkauskustannuksia huomattavasti. Huomio oli kuitenkin kiinnitettävä yksikkökustannuksiin, ei ainoastaan nimellispalkkoihin, vaan myös niillä syntyvään lopputulokseen. (Haavisto, Kuitunen & Saralehto 1991, 36-37.)

*Palkkatyölaki*⁴ vuodelta 1992 paransi oleellisesti suomalaisen vaatetusteollisuuden mahdollisuuksia teettää itse suunnittelemissaan tuotteita Venäjällä, Puolassa, Tsekinmaassa, Slovakiassa, Unkarissa ja Turkissa. Näissä maissa alihankintana valmistetut tuotteet voitiin tuoda tullivapaasti kotimaan markkinoille. (Vaatetusteollisuuden vuosikirja 1993, 5.)

⁴ Laki vaatteiden tullittomasta maahantuonnista eräissä tapauksissa No. 47/92

Neuvostoliiton kaupan väheneminen johti kuitenkin siihen, että Neuvostoliitto tärkeimpänä kauppakumppanina joutui väistymään sijalle viisi. Vuonna 1985 itäviennin osuus koko vaateviennin arvosta oli 37 %, vuonna 1991 enää 9 % (Vaateusteollisuuden vuosikirja 1995, 4). Yli puolet vaateusteustviennistä suuntautuu nyttemmin EU-maihin, tärkeimpinä Ruotsi ja Saksa. Runsas viidennes viennistä suuntautuu entisen Itä-Euroopan maihin, etenkin Viroon ja Venäjälle. (Vaateusteollisuuden vuosikirja 1996, 13.)

2.4 Tekstiiliteollisuuden kilpailuasema laman jälkeen

Lama alkoi helpottaa vaateusteollisuuden osalta vuosien 1993-94 aikana. Tällöin edellytyksiä tuotannon kasvulle nähtiin olevan olemassa ja tilauskanta oli jo piristynyt. Lähinnä viennin ansioista vaateusteollisuuden tuotantomäärät lähtivät nousuun vuoden 1993 lopulla. (Vaateusteollisuuden vuosikirja 1994, 4-5.)

Suomen tekstiili- ja vaateusteollisuuden kilpailukykyä on arvioitu *RCA-mittarilla*⁵. Sen analyysi vuosilta 1983-92 osoittaa, että teva-sektorin kilpailukyvyyn kehitys on ollut kaksijakoista. *Tekstiiliteollisuudessa* tekokuidut ja tekstiilikudelmät ovat pystyneet lisäämään maailmanmarkkinaosuuksiaan ja vientiään, kun kilpailukyky on heikentynyt puuvillakankaiden ja neuloksien osalta. *Vaateusteollisuudessa* kansainvälinen kilpailukyky kehittyi vähemmän suotuisasti. RCA-mittarin arvo heikentyi tarkasteltavana ajanjaksona kaikissa tuoteryhmissä. Kilpailukyvyyn heikkeneminen kiihtyi vuoden 1986 jälkeen, jolloin Neuvostoliittoon suuntautunut vaateusteuvienti alkoi nopeasti laskea. Parhaiten kilpailukykyä ovat säilyttäneet turkisvaatteet. (Tekstiili- ja vaateusteollisuus 1995, 8.)

Suomen tekstiiliteollisuuden *tekninen osaaminen* on edelleenkin suhteellisen korkeatasoista ja tuotantokoneisto modernia 1980-luvun lopun kovasta investointitahdistista johtuen. Yleisesti, alan yritykset kuitenkin velkaantuivat voimakkaasti, mikä heikensi niiden kilpailukykyä viime vuosina korkojen noustessa. Tekstiilialan investoinnit tutkimukseen

⁵ RCA-mittari (Revealed Comparative Advantage) kuvaa tietyn tuoteryhmän markkinaosuutta suhteessa maan kokonaisviennin maailmanmarkkinaosuuteen (Tekstiili- ja vaateusteollisuus 1995, liite 3).

ja tuotekehitykseen (T&K) ovat kuitenkin olleet vaatimattomia, noin 0,5-0,7 % liikevaihdosta. (Tekstiili- ja vaatetusteollisuus 1995, 9.)

Suomen teva-teollisuutta leimaava piirre on *pienyrittysvaltaisuus*. Pääosa yrityksistä työllistää alle viisi henkeä. Teva-yritysten lukumäärä on supistunut rajusti viimeisten vuosien aikana. Lukumäärän supistuminen keskittyi pääasiassa vuosiin 1991-92. Toimialan henkilöstömäärät ovat enää noin kolmannes kymmenen vuoden takaisista määristä. Henkilökunnan lasku on viime aikoina hidastunut, mutta sen odotetaan jatkuvan edelleen. Syinä tälle ovat teknologian kehitys sekä ulkomaisen alihankinnan ja tehokkuuden lisääntyminen. (Tekstiili- ja vaatetusteollisuus 1995, 4.)

2.5 Suomen kehitys ja yleismaailmalliset teoriat

2.5.1 Catching Up -hypoteesi

Suomen hyvää 1980-lukua muihin länsimaihin nähden on selitetty ns. *Catching Up -hypoteesilla* (kiinnikuromishypoteesi). Sen mukaan kansantalouksien kasvueroja selittää teknologian siirtyminen maasta toiseen ja jäljessä tulevien maiden kyky hyödyntää muualla kehitettyjä innovaatioita. Tuottavuus ja tuotanto kasvavat nopeimmin maissa, joissa lähtötaso muihin nähden on alhaisempi. Näin maiden väliset tuottavuuserot kaventuvat ja maat lähenevät toisiaan. (Vartia & Ylä-Anttila 1993, 44.)

Pekkarisen ja Vartiaisen (1995, 377-378) mukaan Suomen talous näytti saavuttavan kiinnikuromishypoteesin mukaisen jälkivaiheen 1980-luvulla. Tuottavuuden kasvua voidaankin verrata muissa OECD-maissa tapahtuneeseen tuottavuuden kasvuun 1970-luvun loppuvuosina. Myös tuotantorakenteen monipuolistuminen tukee Catching Up -hypoteesia. Metalliteollisuuden osuus viennistä kasvoi ja pienensi näin riippuvuutta suhdanneherkstä metsäteollisuudesta. Tämä tasoitti tavaraviennin suhdannevaihteluita.

2.5.2 Porterin kansallisen kilpailukyvyyn kehitysvaiheet

Michael E. Porter jaottelee *kansallisen kilpailukyvyyn perustan ja teollisen kehityksen* neljään vaiheeseen. Näitä ovat tuotannontekijäkeskeinen vaihe (factor driven stage), investointikeskeinen vaihe (investment driven stage), innovaatiokeskeinen vaihe (innovation driven stage) sekä vaurauskeskeinen vaihe (wealth driven stage). Näitä vaiheita ei voi tiukasti erottaa toisistaan, vaan ne menevät päällekkäin. Myös kaikki maat eivät välttämättä käy läpi jokaista vaihetta. Jaottelun tarkoituksena on valottaa niitä tekijöitä, joista talouden vaurastuminen pääasiassa johtuu sekä auttaa ymmärtämään kasvun dynamiikkaa: miten taloudellisten voimavarojen käytöstä siirrytään vanhasta uuteen tilanteeseen. (Porter 1991, 591.) Voiko Suomen 1990-lukua verrata johonkin Porterin kuvaamaan vaiheeseen?

Tuotannontekijäkeskeisessä vaiheessa talous perustuu perustuotantotekijöihin. Kansainvälisillä markkinoilla kilpaillaan hinnalla ja alhaisilla tuotantokustannuksilla. Maan talous on herkkä maailmantalouden suhdannevaihteluille ja kansainvälisten pääomamarkkinoiden häiriöille. Kilpailuetu perustuu perustuotannontekijöihin: luonnonvaroista saatavaan hyötyyn. (Porter 1991, 594.) Kuvaus sopii Vartian ja Ylä-Anttilan (1997, 120) mukaan Suomen talouden teollistumisvaiheeseen ja vuosisatamme alun kehitykseen.

Toinen kehitysvaihe perustuu maan ja sen yritysten haluun investoida tehokkaasti. Tässä *investointikeskeisessä vaiheessa* yritykset investoivat voimakkaasti menestyäkseen kehittyneimmillä toimialoilla ja kehittyneemmässä segmentissä. Ulkomaista tekniikkaa parannetaan omiin tarkoituksiin. Kilpailuetu pohjautuu tuotannontekijäolojen parantamiseen ja yrityksen strategiaan, rakenteeseen ja kilpailutilanteeseen. Ominaista tälle ajalle on myös nopea työllisyyden kohoaminen ja palkka- ja tuotannontekijäkustannusten nousu. (Porter 1991, 595-597.) Tämä investointikeskeinen vaihe jatkui Suomessa 1980-luvulle saakka, vaikkakin tuolloin oli jo merkkejä siirtymisestä seuraavaan, innovaatiokeskeiseen vaiheeseen (Vartia & Ylä-Anttila 1997, 123).

Innovaatiokeskeisessä vaiheessa menestyvien toimialojen joukko laajenee. Kulutuskysyntä muuttuu yhä valistuneemmaksi seurauksena mukavuudenhalun ja koulutustason kohoamisesta. Yritykset eivät vain hanki muista maista tekniikkaa vaan myös parantavat sitä. Innovointikyky synnyttää uusia tuotannonaloja ja ne kansainvälistyvät voimak-

kaasti. Sijoitukset ulkomaille heijastavat yritysten kilpailukykyä, joka perustuu osaamiseen, ei alhaisiin tuotannontekijähintoihin. Palveluiden rooli myös teollisessa toiminnassa kasvaa ja yritysten suorat kontaktit asiakkaisiin ovat välttämättömiä. (Porter 1991, 599-602.) Suomen talous siirtyi 1970-luvun lopulla edellä kuvattuun kehitysvaiheeseen - mutta vain osittain. Samanaikaisesti kun talous aloitteli siirtymistä innovaatiovaiheeseen, oli osittain menossa jo seuraava, vauraskeksien vaiheen alku. Vartian ja Ylä-Anttilan (1997, 126) mukaan Suomen taloudessa ja yhteiskunnassa laajemminkin yritettiin samanaikaisesti kahta askelta eteenpäin - ja jouduttiin palaamaan vähintään yksi taaksepäin.

Neljäs vaihe rakentuu jo aiemmin saavutetulle varallisuudelle. *Vauraskeksissä vaiheessa* hyvinvointia ylläpidetään yritysostojen ja fuusioiden avulla. Nopea taloudellinen kasvu on tavoite haluamatta ottaa uuteen tuotannolliseen toimintaan liittyvää riskiä. Yritysjohdon ja työntekijöiden motivaatio laskee, tuottavuus nousee palkkoja hitaammin. Kaikki pyrkivät pitämään kiinni saavutetuista asemista. Kilpailu laantuu, kun yritykset pyrkivät säilyttämään asemansa, ei parantamaan niitä. Talous ajautuu krooniseen ali-investointitilanteeseen. Innovatiivisuus vähenee, kun halu toimia vastoin vallitsevia normeja heikkenee. Ulkomaiset yritykset alkavat todellisen kilpailuetunsa turvin ostaa yrityksiä parantaakseen kansanvälistä kilpailuasemaansa. Kansallisten yritysten asema heikkenee. Vauraskeksien talouden vaihe merkitsee taantumisen alkua, sillä kasautuneeseen pääomaan perustuva talous ei kykene säilyttämään vaurauttaan. (Porter 1991, 603-606.)

Myös Suomen talouden kehitystä 1980-luvulla voidaan osittain luonnehtia vauraskeksiksi. Vauraus oli vain suurelta osin *illuusiota*: nopeasti kasvaneiden tulojen käyttö niin yrityksissä, kotitalouksissa kuin julkisella sektorillakin perustui lisääntyvään ulkomaiseen velkaan, väärin odotuksiin kasvun jatkumisesta ja virheelliseen käsitykseen vaurauden todellisesta tasosta. (Vartia & Ylä-Anttila 1997, 126-127.)

Vauraskeksien taloudellisen tai yhteiskunnallisen kehityksen vaihe on kuitenkin vain *yksi tapa* kuvata viime vuosien kehitystä. 1980-luvulla puhuttiin myös siirtymisestä palveluyhteiskuntaan, informaatioyhteiskuntaan tai jälkiteolliseen yhteiskuntaan. Palveluiden osuus kokonaistuotannostamme onkin merkittävästi kasvanut koko ajan. Informaa-

tiosta on tullut tärkeämpi tuotannon ohjaamisen väline, tuotannon raaka-aine ja lopputuote. (Vartia & Ylä-Anttila 1997, 127.)

2.6 Yhteenveto

Suomessa elettiin 1980-luvulla kasvun sävyttämää *talouskehitystä*, joka perustui kuitenkin suurelta osin illuusiolle. Korkeasta kustannustasosta ja erityisesti työvoimakustannuksista huolimatta tulevaisuuden odotukset teva-alalla olivat optimistiset. Voimakas noususuhdanne ja kulutuksen kasvu merkitsi yrityksille toiminnan laajentamista sekä uusia investointeja. Investointeja rahoitettiin velalla, jonka ottamista ei hillinnyt edes korkea korkotaso. Yritysten tekninen osaaminen nousi korkealle. Vaatetusteollisuudessa uskottiin kuluttajien muotitietoisuuden lisääntymiseen, vähittäiskaupassa myynnin arvo kohosi 10 % vuosivauhtia. Rahoitusmarkkinoiden vapauttaminen salli myös yrityksille valuuttaluotot ulkomailta.

Neuvostoliiton viennin suuri volyyymi ja hyvät katteet tasapainottivat halvemmille tuontitavaroille menetettyjä kotimaanmarkkinaosuuksia. Tekstiilialalla *Neuvostoliiton kaupan* vaikeudet vuosina 1987-88 ja lopulta kaupan totaalinen loppuminen heijastuivat nopeasti yritysten tilanteisiin. Uusien vientimarkkinoiden löytäminen Keski-Euroopasta oli vaikeaa.

Heikentynyt *työllisyystilanne* heijastui kulutukseen vähentäen sitä voimakkaasti. Tästä kulutusmenojen pienentymisestä kärsi erityisesti vaatetusteollisuus; vuosia 1991 ja 1992 verratessa tippui vaatteisiin ja jalkineisiin käytetty rahamäärä 13,2 %. Vähittäiskauppa joutui pienentämään ostojaan ja nopeuttamaan varastojen kiertoa.

Kiihtyvä inflaativauhti heikensi edelleen kotimaisen tuotannon kilpailukykyä ja alensi nettovientiä. Yritysten oli leikattava kustannuksiaan, vähennettävä henkilöstöään ja toimittava joustavammin. Liian optimistisista näkemyksistä johtuen seurasi *suurtyöttömyys ja konkurssiaalto*, jolloin teva-alan henkilöstön määrä tippui kolmasosaan kymmenen vuoden takaisista määristä ja toimivien yritysten lukumäärä supistui erityisen voimakkaasti vuosina 1991-92.

Vaikeudet eivät rajoittuneet vain teva-alalle, vaan koko Suomessa kärsittiin pahasta taloudellisesta kriisistä. Vuoden 1990 lopussa alettiin erityisesti suurteollisuuden piirissä lausua julki vaatimuksia *devalvaatiosta* viennin kilpailukyvyn palauttamiseksi. Pk-sektorilla yritykset toivoivat tilanteen ratkaisemista ilman devalvaatiota ulkomaisten velkojensa johdosta. Liittoneuvotteluissa etsittiin keinoja kilpailukyvyn parantamiseksi ja reaalisen vaihtokurssin devalvoitumiseksi pitkällä aikavälillä. Tämän ns. Sorsan sopimuksen takana olivat kaikki ammattiliitot, mutta lopulta hanke kariutui metallin ja paperin liittojen vastustukseen. Pienyritysten kauhukuvat toteutuivat marraskuun 15. päivänä 1991, kun Suomen pankki devalvoi markan. Valtion tukitoimet eivät olleet riittäviä, vaan moni yritys ajautui konkurssiin.

Devalvaatio ei auttanut toivotulla tavalla ja vaikeudet jatkuivat. *Suomen korkea kustannustaso* ajoi yrityksiä siirtämään tuotantoaan ulkomaille. Palkkatyölaki vuodelta 1992 mahdollisti Itä-Euroopan maissa valmistettujen tuotteiden tuonnin Suomeen tullitta. Lama alkoi helpottaa teva-alalla vasta vuosina 1993-94. Yritykset saivat taas tilauksia ja tuotanto- ja henkilöstömääriä voitiin nostaa. Laman aiheuttamat taloudelliset vaikeudet kulkevat yritysten rasiitteena kuitenkin vielä pitkään.

3. Perheyritysten ominaispiirteitä

3.1 Perheen ja yrityksen interaktio

3.1.1 Perheyritys käsitteenä

Useissa pk-yrityksiä koskevissa tutkimuksissa ei erotella, onko yritys perheomisteinen vai ei. Tämä hankaloittaa perheyrityksistä tehtävää tutkimustyötä. Paasio ja Heinonen (1993, 8-10) päätyvät perheyrityksiä määritellessään löytämään niistä piirteitä, jotka sopivat yhtä lailla kaikkiin pk-yrityksiin. Perheyritykselle on tyypillistä, että yrityksille antaa usea perheenjäsen työpanoksensa. Usein koko perheen toimeentulo on riippuvainen tavalla tai toisella perheyrityksestä. Perheyritys onkin paljon enemmän kuin pelkkä toimeentulon lähde, se on elämänmuoto. Pohdittaessa vastausta kysymykseen — millainen on perheyritys — on ensiksi heidän mielestään relevanttia määritellä, millainen on tyypillinen pienyritys. Molempien ominaispiirteisiin kuuluvat pieni osuus markkinoista, omistajajohtoisuus sekä itsenäisyys ulkopuolisesta kontrollista. Siksi pk-yrityksiä koskevia tutkimuksia voi käyttää apuna perheyritystutkimuksessa. Asiayhteys onkin ratkaiseva seikka rajattaessa käsitteitä.

Perheyritys on kuitenkin myös itsenäisine piirteineen selvästi erotettavissa pk-yrityksistä ja siksi sen määrittelyä voidaan ainakin yrittää. Ward (1987, 252) on määritellyt perheyrityksen yritykseksi, jonka *johto ja hallinta* siirtyvät sukupolvelta toiselle.

Toisaalta perheyritys voidaan määritellä yritystoiminnaksi, jota hoitaa enemmän kuin kaksi sukulaista, toisaalta se taas voidaan painottaa sen edustaman yrityskulttuurin tai omistajuuden perusteella. Määrittelyn vaikeutena on se, ketkä katsotaan perheen jäseniksi.

Perheyrityksen määritelmän on siis pidettävä sisällään lukuisia näihin yrityksiin liitettäviä piirteitä. Siksi sen heikkoutena onkin kapulakielisyys ja pitkäsanaisuus. Koiranen (1998, 19) tiedostaa nämä ongelmat, mutta hänen määrittelynsä kertoo mistä perheyrityksissä olennaisesti on kyse. Koirasen mukaan "*perheyritys* on 1) omistukseltaan ja johtamiseltaan yhden perheen/suvun määräysvallassa oleva liiketoiminnan kokonaisuus, jossa 2) yhdistyvät vuorovaikutteisesti perhesysteemin ja yrityssysteemin toiminnot ja jossa 3) on tapahtunut, tapahtumassa ja/tai odotetaan tapahtuvaksi sukupolvenvaihdos perheen/suvun jälkikasvun hyväksi." (Koiranen 1998, 19.) Tässä työssä *perheyritys* käsitetään yritykseksi, jonka johto ja hallinta ovat saman suvun hallussa ja joka on siirtynyt sukupolvelta toiselle.

Yrityksen historia vaikuttaa perheyrityksessä sen toimintaan. Historian aikana yrityksessä ovat syntyneet tietyt toimintatavat, joita johto haluaa noudattaa. Perheyrityksessä yrityskulttuuri ja menneisyys vaikuttavat toimintaan enemmän kuin tavallisessa yrityksessä. (Ks. Ward 1987.) *Yrityskulttuuri* määritellään tässä työssä joukoksi perusolettamuksia, jotka organisaatio on kehittänyt toimintansa aikana. Nämä perusolettamukset ovat toimineet niin hyvin, että myös organisaation uudet jäsenet halutaan opettaa niiden mukaisesti näkemään, ajattelemaan ja toimimaan tässä organisaatiossa. Kulttuuri on menneisyyden perintö, jota johto vaalii tietoisesti tai tiedostamatta. Yritys ylläpitää ja muokkaa koettuja menestysmalleja. Kyse on historian perinnöstä, joka vaikuttaa kyseisen organisaation uudistumiseen. (Ks. Karlöf 1990; Lahdenpää 1995.)

3.1.2 Perhe ja yritystoiminta

Yrityksessä työskentelevät perheenjäsenet toimivat kahdessa erilaisessa järjestelmässä, perheessä ja yrityksessä. Nämä *kaksi järjestelmää* perustuvat erilaisille — ja joskus yhteensovittamattomille — arvoille. Yrityksen tavoitteet liittyvät usein rahalliseen tuottoon ja voittoon kun taas perheen tavoitteet ovat sen jäsenten kasvun ja kehityksen tu-

kemisessa. Perheessä suhteet ovat henkilökohtaisia, mutta yritystoiminnassa henkilösuhteet ovat persoonattomia ja toissijaisia. Yrittäjä, joka palkkaa yritykseen perheenjäsenen, kohtaa ongelmia miten yhdistää nämä kaksi erilaista järjestelmää. (Dyer & Handler 1994, 74-75; Ward 1987, 54-55.)

Organisaatio perhey yrityksessä on useimmiten varsin rajoittunut, jolloin myös päätöksenteko keskittyy perheyrittäjälle. Koska perheyrietykset ovat tavallisimmin itsenäisiä, yrittäjällä — yrityksen ylimmällä johdolla — on suuret valtuudet ohjata ja kehittää yritystä parhaaksi katsomallaan tavalla. Tyypillisesti perheyrittäjä on myös herkempi ottamaan riskejä. (Paasio & Heinonen 1993, 42.)

Perheyrietyksessä työskenteleville yksi suuri etu yrityksestä on, että he voivat itse vaikuttaa oman elämänsä suuntaan ja tulevaisuuteen. Sellaisen yrityksen johtaminen, jota itse omistaa, luo tunteen vapaudesta ja riippumattomuudesta. Perheyrietyty voi tyydyttää myös yksilön narsistisia tunteita yrityksen saaman julkisuuden kautta. Unohtaa ei myöskään sovi perheyrietyksen tarjoamia mahdollisia taloudellisia hyötyjä. (Kets de Vries 1996, 16.) Perhe tukee yrittäjää monella tavalla: se tarjoaa hänelle taloudellisia resursseja, yhteyksiä ja työvoimaa. Perhe on myös suuri henkinen tuki. Toisaalta, perhe voi olla yritystoiminnan haitta tarjoamalla liian vähän edellä mainittuja resursseja yrittäjän käyttöön. Perheen rooli on erittäin ratkaiseva yritystoiminnan onnistumisen kannalta. (Dyer & Handler 1994, 79.)

Muihin yrityksiin verrattuna perheyrietyksillä on usein *pidempikestoisia taloudellisia suunnitelmia*, ne eivät toimi vain lyhyellä tähtäimellä. Perheyrietytysten johtajien tulevaisuudenvisiot voivat olla erilaisia verrattuna työntekijöihin, asiakkaisiin ja muihin tärkeisiin sidosryhmiin. Perheen nimen näkyminen tuotteessa tai yrityksen katolla tekee johtajista tietoisempia asemastaan ja siksi he puolustavat yrityksen mainetta kiihkeästi. (Kets de Vries 1996, 16.) *Toimiala*, jossa perheyrietyty sijaitsee, vaatii usein vähemmän pääomaa ja siksi tälle alalle mukaantulo on helpompaa, tosin kannattavuus voi silloin jäädä keskivertoyrietytyä pienemmäksi (Harris, Martinez & Ward 1994, 162).

Monissa perheyrietytyksissä yritys ja sen tuotteet vaikuttavat perheenjäsenten *identiteettiin*. Perheyrietytyksen assosiointi sen tuotteen ympärille tulee perheenjäsenille oman itsen pei-

likuvaksi ja heijastumaksi. Perheenjäsenet haluavat olla ylpeitä tuotteistaan. (Kets de Vries 1996, 16-17.)

Toimintavapaus on myös erottava tekijä: perheyriyksissä sitä on tavallisia yrityksiä enemmän. Tämä johtuu siitä, että perheyriykset voivat toimia usein pienempien paineiden alaisuudessa ja suuresta julkisuudesta varjossa. Perheyriykset ovat vaikeiden aikojen vallitessa tavallisia yrityksiä joustavempia, koska niissä on suurempi halu kotiuttaa voittoja takaisin yrityksen hyväksi kuin muissa yksityisissä yrityksissä. (Kets de Vries 1996, 17.)

Perheyriyksille on leimallista *kotiseutukeskeisyys*. Niiden liiketoiminta jatkuu sillä alueella, missä se on aloitettukin. Perheyriyten omistajat ovat usein aktiivisia kotipaikkakunnallaan yrityksiensä ulkopuolellakin: heidän osallistumisensa niin liike-elämän yhdistyksiin kuin muihinkin alueen organisaatioiden toimintaan tukee paikallisen yhteisön jatkuvuutta ja hyvinvointia. (Ward 1987, 18.)

3.1.3 Perheyriyksen valttikortit

Perheen jäsenten luomat yhteiset arvot mahdollistavat *työntekijöiden* samaistumisen yritykseen. Yrityskulttuuri heijastaa perheyriyksessä vallitsevia normeja, arvoja ja asenteita. Hyvin hoidetuissa perheyriyksissä työntekijät kokevat olevansa "osa perhetä". Koska perheyriyksissä on myös vähemmän byrokratiaa, pääsy mukaan liikkeen johtoon on työntekijöille helpompaa. (Kets de Vries 1996, 17.)

Pk-yritysten tehtävä on toimia kansantaloudellisena *uudistajana* sekä etsiä yrityssektorilla *uusia luovia ratkaisuja*. Pienyritysten menestys perustuu yrittäjien luovuuteen ja innovoivuuteen. Ne voivat menestyä aloilla, jossa korkeat jakelukustannukset vievät suurtuotannon edut, standardointi ja pitkät sarjat eivät ole taloudellisesti mahdollisia, raaka-aineen vähyys estää suurtuotannon tai teknologia suosii työvaltaista tuotantoa. Suuryritysten ihannointi on näkynyt yritystoimintaa säätelevän normiston muuttumisena monimutkaiseksi. Normistosta on tullut niin vaikea ymmärtää, että pienyrityksen vähäisine voimavaroineen on jopa liian hankalaa sitä hallita. (Lahti 1986, 26-27.)

Perheyrityksen jäsenten *asiantuntemus* voi taata yritykselle tärkeän kilpailuedun. Perheenjäsenet ovat yhteydessä yritykseen jo lapsuudesta lähtien. Koulujen lomat, kesätyöt ja sukukokoukset tarjoavat kaikki mahdollisuuden oppia lisää perheyrittäjyydestä. (Kets de Vries 1996, 18.) Perheyrityksissä on usein suuri *luottamus* työhön perheen sisällä ja asiakkaat tuntevat saavansa parempaa palvelua asioidessaan suoraan yrityksen johtajan tai sen jäsenen kanssa. (Lambing & Kuehl 1997, 34; Pukkila 1997, 148-150.)

Asiakkaalle lisäarvo tulee hänen merkityksestään yritykselle. Jokainen yritys ymmärtää pysyvän asiakassuhteen arvon ja merkityksen — ja toimii kaikessa jatkuvuuden takaamiseksi. Vastapainona mahdollisimman asiakaslähtöiselle toiminnalle on perheyrityksessä asiakastyytyväisyys. Asiakas tietää olevansa tärkeä ja voi luottaa siihen, että hän myös saa parasta mahdollista palvelua ja on VIP-asiakkaan statuksella. Tuoteidea ei voi kopioida eikä jäljitellä, koska se on personoitunut yrittäjän ympärille. (Pukkila 1997, 151-152.)

3.2 Ympäristön perheyritykselle asettamat vaatimukset

3.2.1 Jatkuva muutos

Ympäristöä ei voida unohtaa yrittäjän toimintaa ja strategisia valintoja selitettäessä. *Laajassa mielessä* ympäristöllä voidaan tarkoittaa yhteiskunnan taloudellista, poliittista ja sosiaalista ympäristöä, jotka kaikki vaikuttavat yritykseen. Suppeammin yrityksen toimintaan vaikuttavat sen *lähiympäristössä*, omalla alalla tapahtuneet muutokset. Nämä tietyn toimialan piirissä tapahtuneet muutokset voivat olla itsenäisiä laajoista muutoksista riippumattomia, mutta hyvin usein ne ovat reagointia laaja-alaisempiin tapahtumiin.

Bird (1989, 138) jakaa yrittäjän ympäristön kahteen eri osa-alueeseen. Ensiksi, yrittäjyyden ympäristön *laajempaan viittekehykseen* vaikuttavat ne tapahtumat ja olosuhteet, joiden keskellä yrittäminen tapahtuu. Yleisellä tasolla ympäristö pitää sisällään taloudellisen-, poliittisen- ja kulttuurisen tilanteen, tekniikan tason sekä “ajan hengen“. *Eri-*

tyisellä tasolla ympäristö käsitteeseen kuuluvat työttömyysaste, verotus ja maahanmuutto.

Muuttuvassa ympäristössä selviävät yrittäjähenkiset yritykset paremmin kuin stabiilit yritykset. Paasion ja Heinosen (1993, 48) mukaan perheyrittäjä omaksuu itselleen soveliaan johtamistyylin, jota on matkan varrella hankala muuttaa. Toisaalta perheyrittäjäyyskirjallisuudessa on myös vastakkaisia mielipiteitä: yhteistä kaikille perheyrittäyksille on kokea muutokset johtajan motivaatioissa ja johtamistavassa. Tämä johtuu jo pelkästään yrityksen luonteen muuttumisesta eliniän myötä. Uudet teknologian sovellukset muuttavat tuotannon, myynnin ja jakelun toimintaa. Kansainvälinen kilpailuympäristö sekä kulutuksen ajoittainen kriisi ovat lyhentäneet tuotteiden ja yritysten elinaikaa. Kaupan muutokset ovat nopeampia monilla teollisuuden aloilla. Se, miten hyvin yritykset voivat hallita näitä muutoksia ja uudistaa toimintaansa niiden mukaisesti riippuu yritysten strategiseen suunnitteluun ja -johtoon käyttämästä ajasta. (Bird 1989, 148; Ward 1987, 7-8, 20-22.)

3.2.2 Perheyrittäjien kriisien syyt

Paasio ja Heinonen (1993, 62) tiivistävät yritysten *kriisien syyt* kahteen osa-alueeseen. Positiivinen syy kriisin takana on nopea kasvu. Negatiivisia kriisien syitä ovat kannattamattomuus, osaamattomuus ja tehottomuus. Yritysjohdon tehtävänä on varmistaa, että yritys kykenee sopeuttamaan toimintaansa muuttuvassa ympäristössä, jolloin riskit eivät pääse muodostumaan vakaviksi.

Perheyrittäjien *epäonnistuminen* johtuu Wardin (1987, 2-4) mukaan pääasiassa kolmesta eri syyryhmästä. Ensiksi, perheyrittäjät ovat usein pieniä, yksityisiä yrityksiä. Tällöin niiden ongelmana voi olla johdon puutteelliset kyvyt hoitaa kokonaisvaltaisesti kaikkia yrityksen toimintoja. Toiseksi yritykselle voi syntyä ongelmia perheenjäsenten tai sukupolvien kilpaillessa keskenään asemasta yrityksessä. Tuloksena kateudesta perheen sisällä sukupolvenvaihdos epäonnistuu ja yritys myydään ulkopuolisille, koska perhe pelkää sen sisäisten välien tuhoutuvan.

Kolmas perheyrittäjien epäonnistumisen osa-alue ovat *sukupolvenvaihdokset*. Ongelmat johtuvat usein suunnittelun puutteesta. Useissa perheyrittäyksissä ei ole selkeää toiminta-

suunnitelmaa siitä, miten yritys tulee toimimaan tulevaisuudessa. Siksi on ensiarvoisen tärkeää, että perheyrietykset luovat selkeät, yhteiset suunnitelmat opastamaan niin perhettä kuin yritystäkin eteenpäin. (Ward 1987, 3-4.) Sukupolvenvaihdos ei onnistu, jos lapset haluavat tehdä jotakin erilaista voidakseen erottautua vanhemmistaan ja heidän elämästään. Koska perheyritys vaatii pitkiä työpäiviä ja suurta sitoutumista, monet lapsista päättävät saada elantonsa jollakin muilla tavoin. (Lambing & Kuehl 1997, 36.) Tarkka tilastollinen tieto seuraaville sukupolville siirtyvien perheyritysten määrästä puuttuu. Kansainvälisesti arvioiden niistä perheyrietyksistä, jotka ovat säilyneet hengissä yli viisi vuotta perustamisen jälkeen, siirtyy hieman alle puolet toiselle sukupolvelle ja niistä noin 17 % edelleen kolmannelle polvelle (Koiranen 1998, 13).

Kansainvälistyvä ympäristö asettaa uusia haasteita pk-yritykselle. Kansainvälisessä kilpailussa avoimilla aloilla⁶ pienyrietykset ja suuret yrietykset ovat riippuvaisia toinen toisistaan. Ensiksikin alan kilpailun oppimisessa tarvitaan kaikki mahdolliset voimavarat. Toiseksi pienyrietysten ja suurten yrietysten roolit eroavat toisistaan siten, että suuret yrietykset keskittyvät alan suuriin segmentteihin ja pienet yrietykset suurten jättämiin aukkoihin ja *erikoissegmentteihin*. (Lahti 1986, 64-65.)

Wardin (1987, 11-13) tutkimuksen mukaan perheyrietysten jatkuvuutta ja selviämistä edesauttaa *johtotehtävien keskittäminen* vain harvojen perheenjäsenten käsiin. Perheyrietykset, jotka antavat johtotehtävät vain muutamille jäsenille välttyvät sisarusten väliseltä kilpailulta sekä myöhemmiltä johdon konflikteilta muita yrietyksiä paremmin. Johtaja vastaa yhtiön toiminnasta ja varoista lähes yksin, on hänellä toimintaan myös suurempi motivaatio. Yrietyksissä tämä mahdollisimman selkeän johtamisen noudattaminen voi perustua erilaisille periaatteille: perinteisesti vain vanhin poika voi periä yrietyksen tai jokaiselle lapselle voidaan erottaa oma yhtiön yksikkö johdettavaksi. (Ward 1987, 11-13.) Lambing ja Kuehl (1997, 38) korostavat, että päätty perheen johtaja sitten mihin ratkaisuun tahansa, on hänen suunnitelmiansa oltava selkeitä. Lapsien on tiedettävä, kuka johtotehtävät yrietyksessä perii vai otetaanko tulevaisuudessa yrietykseen perheen ulkopuolinen johtaja.

⁶ Toimiala on sitä avoimempi mitä suurempi on kansainvälisen toiminnan osuus (Lahti 1986, 24).

3.3 Perheyriksen strategiset suuntaviivat

Strategia -käsitteen määrittelyyn tai yrityksen strategiseen toimintaan ei tässä yhteydessä paneuduta pintaa syvemmälle. Työni kannalta on tärkeää nähdä yrityksen johtaja päävastuussa yrityksen strategian luomisesta ja toteuttamisesta muuttuvassa ympäristössä sekä ymmärtää strategia peruskäsitteenä, ei syventyä tarkasti käsiteanalyysiin tai viivahde-eroihin.

3.3.1 Strategiakäsitteiden määrittely

Strategia merkitsee päämäärähakuista, suunniteltua, luovaa ja tosiasioihin perustuvaa työtä, jonka tarkoituksena on taata liiketoiminnan tuleva menestys. Liiketoiminnan menestystä mitataan usein kannattavuudella, mutta muita tärkeitä mittareita ovat asiakkaan kokemaa laatua, markkinaosuutta ja pääomavaltaisuutta. Strategia on siis toimintasuunnitelma, joka koskee yritystä tai muuta laajempaa toimintakokonaisuutta sekä ulottuu pidemmälle ajalle. Menestyksellä strategia tarvitsee johtajan. Tiennäyttäjäksi tarvitaan johtaja, joka innostaa ihmisiä ja saa heidät toimimaan. (Karlöf 1996, 13-18; Laukkanen & Vanhala 1992, 46-47.)

Igor Ansoff tarkoittaa organisaation *strategisella käyttäytymisellä* sen vuorovaikutusta ympäristön kanssa ja siihen liittyvää organisaation sisäisen koostumuksen ja dynamiikan muutosprosessia. Ympäristön turbulenssi ja valta ovat hänen mukaansa voimakkaimmin strategiseen käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. *Strateginen johtaminen* on järjestelmällinen tapa johtaa yrityksen strategisia muutoksia asemoimalla yritys muuttuvaan ympäristöön strategian ja valmiuksien suunnittelun avulla, vastaamalla yllättäviin muutoksiin haasteita johtamalla sekä hallitsemalla suunnitelmallisesti strategiseen muutokseen liittyvä vastarinta. (Ansoff 1981, 10-11, 15-25; Näsi 1988, 44-48.) Strategisessa johtamisessa on suunnitellulla ja pitkäjänteisellä työllä suuri osuus. Kohtuullinen formaalisuus ja dokumentointi edistää ja varmentaa suunnittelun ja toteuttamisen laatua (Laukkanen & Vanhala 1992, 55-56).

Strateginen suunnittelu tarkoittaa systemaattista prosessia, jossa perheellä on mahdollista miettiä yrityksen toiminnan peruslinjauksia sekä tulevaisuuden suuntalinjoja. Tu-

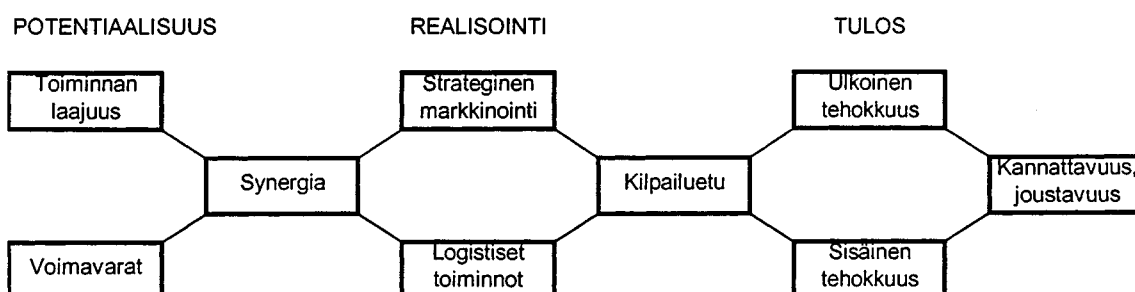
loksena on strateginen *suunnitelma*, jossa ilmaistaan konkreettiset toimenpiteet asiakkaiden tarpeiden paremmasta tyydyttämisestä, toimenpiteistä voiton lisäämiseksi sekä toiminnan jatkuvuuden siirtämisestä seuraavalle sukupolvelle. Perheen ja yrityksen tavoitteiden tulee olla keskenään harmoniassa (Paasio & Heinonen 1993, 44-45; Ward 1987, 98-99).

3.3.2 Pienyrityksen menestyksellinen strategia Lahden mukaan

Arto Lahti (1986) on rakentanut mallin yrityksen strategisen menestyksellisyyden peruselementeistä. Myös perheyriksen menestystä selittävässä teorioissa on keskeisiksi osa-alueiksi nostettu joustavuus, asiakaslähtöinen toiminta ja erikoistuminen.

Lähtökohtana mallin (kuvio 2) rakentamiselle Lahti on käyttänyt neljää komponenttia Ansoffia mukaillen: 1) toiminnan laajuus, 2) voimavarat, 3) synergia ja 4) kilpailuetu. Nämä komponentit jäsennetään kolmen menestymisen vaiheen — potentiaalisuus, realisointi ja tulos — mukaisesti. Menestymisen neljäksi avainalueeksi muodostuvat ulkoinen- ja sisäinen tehokkuus, kannattavuus sekä joustavuus. (Lahti 1986, 73-77.)

Strategisen prosessin lähtökohtana on perinteisesti menestyksellisyyden tasoista *potentiaalisuus*. Potentiaalisuuden luomiseksi yrityksellä on kaksi strategista komponenttia: toimintojen laajuus ja voimavarat. Nämä kaksi konkretisoivat liiketoiminnan määritellyn. Potentiaalisuuden aikaansaamiseksi tulee toiminnan laajuuden ja voimavarojen olla yhteensopivat siten, että kokonaisuus on enemmän kuin osat erikseen. Tätä tarkoitetaan *synergialla*. (Lahti 1986, 76-77.)



KUVIO 2. Lahden malli yrityksen strategisen menestyksellisyyden peruselementeistä (Lahti 1986, 76.)

Mallin *tulostekijät* muodostuvat ulkoisesta ja sisäisestä tehokkuudesta. *Ulkoinen* tehokkuus ilmaisee, “kuinka tehokkaasti yritys pystyy kommunikoimaan asiakkaittensa kans-

sa tuotteidensa myymiseksi edulliseen hintaan.“ *Sisäinen* tehokkuus puolestaan on suoritustehokkuutta. Ulkoisella tehokkuudella on mahdollista kompensoida sisäistä tehokkuutta ja päin vastoin ja ne täydentävät toisiaan menestyksen osa-alueina. Mitä epävaakaampi ympäristö yrityksellä on, sitä suurempi tarve sillä on keskittyä ulkoiseen tehokkuuteen, siis tehokkuuteen markkinoilla. Tällöin yrityksen keskeinen tavoite on jo olemassa olevien toimintojen parantaminen. (Lahti 1986, 74-75.)

Ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden kautta syntyy yrityksen *kannattavuus*, joka määritellään pääoman tuottona. Näiden kolmen tekijän lisäksi menestymisen avainalue on *joustavuus*. Sen avulla voidaan varautua odottamattomiin muutoksiin yrityksen markkinoilla tai yrityksen sisällä. Ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden suhteen joustavuus merkitsee sitä, että kummankin tavoittelussa yrityksen tulee olla valmis luopumaan sellaisista vaihtoehdoista, jotka parantavat näitä tehokkuusalueita, mutta aiheuttavat samalla toiminnan jäykistymistä. (Lahti 1986, 74.)

Tässä suhteessa *kannattavuus ja joustavuus* ovat toisiaan täydentäviä tavoitealueita, jotka kumpikin asettavat yrityksen toiminnalle ehdottomia pitkän aikavälin rajoituksia. Koska vain harvat ympäristöt ovat vakaita, on luonnollista että käytännössä joustavuus on pienyrityksen *keskeinen tehokkuusalue*. (Lahti 1986, 74-76.)

Tulostekijöihin — siis sisäiseen ja ulkoiseen tehokkuuteen — voidaan vaikuttaa *realisointitason* tekijöillä. Tällä tasolla voidaan yrityksen päätöksenteko toimintastrategioista jakaa kahteen osa-alueeseen: näitä ovat strateginen markkinointi ja logistiset toiminnot. Ulkoiseen tehokkuuteen yritysjohto voi vaikuttaa rakentamalla tehokkaan vuorovaikutusprosessin markkinoiden kanssa, jossa avainasemassa on asiakasmarkkinat. Tätä osa-aluetta nimitetään *strategiseksi markkinoinniksi*. Sisäinen tehokkuus liittyy yrityksen tuotanto- ja palveluprosessin tehokkuuteen ja tästä käytetään nimitystä *logistiset toiminnot*. *Kilpailuetu* merkitsee lopullista komponenttia, joka kautta näkyy yrityksen liiketoimintojen tuoma potentiaalisuus *tuloksena*. Kilpailuetu syntyy keskeisesti siitä, miten hyvin yritys kykenee ottamaan huomioon kilpailijat ja asiakkaat. (Lahti 1986, 75-77.)

3.4 Perheyrittäjien johtaminen ja menestyksen avaimet

3.4.1 Johtamisen ja johtajuuden määritelmät

Johtaminen on prosessi, joka varmistaa organisaation toimintojen jatkuvuuden ja tehokkuuden. Sen keinoja ovat tavoitteiden asettaminen, organisaation resurssien johtaminen, vallan haltijoista päättäminen, organisaation strukturointi, palkitsemisjärjestelmien perustaminen sekä tulosten kontrollointi. (Ward 1987, 29-30.)

Johtajuus on toimintaa, jossa 1) johtaja antaa yrityksen toiminnalle suuntaviivat, 2) hänellä on kyky saada yrityksen työntekijät mukaan toimintaan sekä 3) hänellä on energiaa ja resursseja saavuttaa asetetut tavoitteet. Johtajan tärkein tehtävä on sopeuttaa, tehostaa ja uudelleen suunnata yrityksen toimintaa suhteessa ympäristöön. Johtajuuden tärkeimpiin välineisiin kuuluu tehokas kommunikaatio. Johtajan ominaisuuksiin liitetään myös kokemus, luovuus, tarmo sekä kokonaisnäkemys. (Kauppinen 1988, 252-254; Karlöf 1990, 60-61; Karlöf 1996, 17-18.)

Koirasen (1998, 72) mukaan perheyrittäjien hyvä johtaja on henkilö, joka osaa johdella, opastaa sekä näyttää suuntaa perheelleen, yritykselleen ja toimialalleen. Tässä työssä *perheyrittäjien johtaminen* määritellään seuraavien seikkojen avulla. Johtajan tehtävä on antaa konkreettiset ohjenuorat yrityksen toiminnalle, sopeutua ympäristön asettamiin vaatimuksiin, motivoida henkilöstöä ja olla heidän kanssaan vuorovaikutuksessa. Tärkeää myös on, että johtaja on itse motivoitunut ja luo yritykselle visioita tulevaisuutta ajatellen. Hän noudattaa tilanteeseen sopivaa johtamistapaa, jossa otetaan huomioon sekä perhe että yritys.

Päätöksentekoa ja yksilö- ja ryhmäkäyttäytymistä on usein analysoitu yksipuolisesti ja yksiulotteisesti. Unohdetaan ihmisten *persoonallisuuksien* erot ja annetaan vain vähän huomiota yksilön ainutkertaisiin ominaisuuksiin: hänen motiiveihinsa, tarpeisiinsa, haaveisiinsa ja pelkoihinsa. Siksi tulisikin huomata, että loogisessa päätöksenteossa, johtajuudessa, ryhmätoiminnoissa ja yrityskulttuurissa taustalla vaikuttavat loppujen lopuksi yksilöt ja heidän persoonansa. Nämä monimutkaiset psykologiset voimat ovat myös

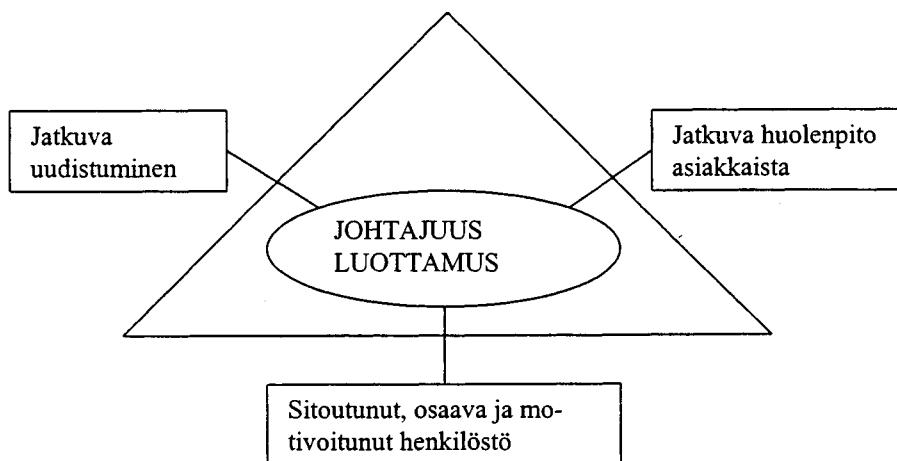
avainasemassa yritettäessä ymmärtää perheyriityksiä ja niiden toimintaa. (Kets de Vries 1996, 5-6.)

3.4.2 Perheyriityksen johtajuus

Yriityksen ammattijohtajana toimiminen edellyttää erilaisia ominaisuuksia kuin perheyriityksen johtaminen. Kyse on erilaisista johtajuuden *toimintamalleista*, joissa molemmissa painottuvat erilaiset ominaisuudet ja toimintatavat. Perheyriityksissä omistajuus ja johtaminen ovat kiinteässä vuorovaikutuksessa. (Paasio & Heinonen 1993, 48.)

Sukupolvenvaihdoksien suunnittelu takaa sen, että perheenjäsenet tietävät, kuka on seuraavana vuorossa astumaan perheyriityksen johtoon. Tämän takia perheyriityksissä näyttää olevan myös vähemmän lähitaisteluita työpaikoista ja asemasta yriityksessä. (Kets de Vries 1996, 17.) Perheyriityksen toiminta perustuu *johtajan ammattitaitoon* ja osaamiseen. Yrittäjä on alusta asti omaksunut itselleen soveliaan johtamistyylin, jota on matkan varrella hankala muuttaa. (Paasio & Heinonen 1993, 48.)

Koiranen (1998, 70-71) esittää teoksessaan perheyriityksen hyvän johtajuuden kolmion. Kuvio 3 havainnollistaa perheyriityksen johtamisessa tarvittavia elintärkeitä asioita. Johtajuus ja luottamus kolmion sisällä hitsaavat yhteen sen muut sivut. Ilman luottamuksen ilmapiiriä ja lupauksen pitämistä perheyriityksessä ajautuu ongelmiin.



KUVIO 3. Johtajuuden kolmio Koirasen mukaan (Koiranen 1998, 71.)

Perheyriitykselle tukeva ja elintärkeä perusta on ammattitaitoinen henkilöstö, joka muodostaa kolmion kannan. Toinen kylki on yriityksen vastaamista ympäristön muutoksiin.

Yrityksen on kehityttävä ja kehitettävä omia osaamisensa alueita, siksi sille elinehto on jatkuva uusiutuminen. Kolmas kylki on jatkuva huolenpito asiakkaista. Asiakassuhteen jatkuvuuteen on panostettava ja tilauskanta on voitettava joka päivä uudestaan. Nämä kolmion sivut muodostavat perheyritysten johtajuudelle suuret haasteet ja vaatimukset. (Koiranen 1998, 70-71.)

Yrityksillä tulee olla kirkas *tulevaisuudenvisio*, millainen on yrityksen suunta. Monille yrityksille tämä on ongelmallista. Ellei johto vastaa tästä työstä yrityksessä, ei siitä vastaa kukaan muukaan. Siksi strategisessa johtamisessa on yksilökeskeinen näkökulma. Vision laatiminen voi vaatia johdolta paljon, mutta sillä on voimakas koordinoiva, kommunikoiva ja motivoiva merkitys. (Kauppinen 1988, 254-255.)

Valta- ja vastuusuhteiden delegointi on perheyrityksessä osa päivittäistä yhteistyötä. Perheyrityksen kilpailukyky perustuu sen ohueen organisaatioon, joka mahdollistaa tuloksellisen kilpailun markkinoilla. Perheyrityksessä ei ole byrokraattista johtamisjärjestelmää. Johtaja tarttuu uusiin mahdollisuuksiin ja käyttää harkittua riskinottoa. Suuryrityksissä on havaittu pienten yritysten vahvuusalue: käyttökelpoisin ja hyödyllisin tieto liiketoiminnasta on kentällä, jonne tulee antaa suurempaa toimintavapautta. Perheyrityksissä tämä kentän tieto personoituu työntekijöiden lisäksi johtajaan. Hän on omalla panoksellaan mukana yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. (Paasio & Heinonen 1993, 49-51.)

Perheyritysten johtajat eivät pidä rutiininomaisista, itseään toistavista työtehtävistä, vaan he haluavat olla *itse vastuussa* yrityksen päätöksistä. Luovilla johtajilla on usein paljon energiaa, sinnikkyyttä ja mielikuvitusta. Nämä piirteet yhdessä riskinottohalukkuuden kanssa estävät heitä siirtämästä yksinkertaisia ja huonosti suunniteltuja ideoita käytäntöön. Yrittäjät voivat levittää innostustaan myös laajemmalle organisaatioon. He voivat vakuuttaa muut yrityksen työntekijät siitä, että juuri he ovat siellä missä tapahtuu. Tämän karisman tai työyhteisön viettelykyvyn ansiosta yrittäjät myös osaavat johtaa organisaatiota ja liikettä. (Kets de Vries 1996, 25.)

3.4.3 Perheyriksen johtamistavan ongelmia

Jo aiemmin esitellyssä Koirasen johtajuuden kolmiossa (1998, 71) korostetaan jatkuvan uusiutumisen merkitystä. Koiranen listaa syitä, jotka aiheuttavat perheyriksessä ongelmia ja uusiutumattomuutta. Taustatekijöitä ovat 1) määräysvallan ja kontrollin liiallinen korostaminen, 2) pitäytyminen traditioissa, 3) pyrkimys salailuun, 4) vakiinnuttamishalu sekä 5) turvallisuus. (Koiranen 1998, 73-75.)

Myös Kets de Vries (1996, 22) pitää liian *autoritaarista johtamistapaa* yritykselle vahingollisena. Tällaiseen käytökseen on taipumus juuri perheyriksien johtajilla. Monet yrityksen perustaja-yrittäjät ovat autoritaarisia ja dominoivia persoonia; toisaalta ilman heitä yritystä ei olisi koskaan syntynyt. Yrityksestä voi tulla liian konservatiivinen ja tavoilleen uskollinen. Tällaisen yrityksen on vaikeaa selvittää ja menestyä muuttuvassa yritysmaailmassa.

Johtajan tulisi myös tiedottaa perheyriksen työntekijöille yrityksen tilasta, toiminnasta ja tulevaisuuden kehityksestä. Perheyriksen *johtajan tyylinä* voi kuitenkin olla yhtiön tavoitteiden tai yksityiskohtaisten tietojen salailu. Tällöin hän antaa ympäristölleen kuvan päättämättömyydestä. Sama vaikutus on, jos johtaja tekee päätöksiä pitkän harkinnan jälkeen ja tarvitsee päätöksenteon tueksi aina kaiken mahdollisen tiedon. Kontrasti yrityksen alkuvaiheisiin, sen näkyvään tavoitteiden asetteluun ja nopeaan päätöksentekoon voi olla suuri. Johtajan läheisyydessä työskentelevät päättelevät tästä kaikesta että yritykseltä puuttuu tulevaisuuden suuntaviivat. (Ward 1987, 40-41.)

Ward (1987, 41-42) kiinnittää huomion johtajan *motivaatiotekijöihin*, joissa tapahtuu muutoksia yrityksen vanhetessa, sukupolvenvaihdoksen lähestyessä sekä johtajan ikääntyessä. Yrityksen alkuvaiheissa johtaja on tiukasti sitoutunut kaikkeen yrityksen liiketoimintaan. Johtajan suuri motivaatio vaikuttaa yritystoimintaan. Kun pätemisen tarve on tyydytetty, johtaja saa tyydytystä muusta toiminnasta yrityksen ulkopuolella. Yritystoiminnan stabiliteetista ja perheenjäsenten tasapuolisesta kohtelusta tulevat hänelle keskeiset arvot. Hän toivoo voivansa hyvittää perheelleen ne vuodet, jolloin yritys vei hänen huomionsa. Tämä konservatiivinen suhtautuminen saattaa vaikeuttaa yrityksen kykyä uudistua. Johtaja voi olla kiinnostuneempi rahallisen turvan hankkimisesta perheelleen kuin riskien ottamisesta.

Paasion ja Heinosen tutkimuksen⁷ (1993, 79) mukaan *perheyrittäjyyden päämotiivina* yli puolelle vastaajista (54 %) oli yrittäjän vapaus ja 46 %:lle vastaajista itsensä toteuttaminen. Seuraavaksi tärkeimpiä motiiveja olivat hyvä taloudellinen asema ja perhetradition ylläpitäminen, näitä vastauksia kannattivat alle 15 % vastaajista.

Jos perheyrittäjien johtajat saavat liikaa *kritiikitöntä ihailua* henkilökunnaltaan, he voivat alkaa uskoa olevansa juuri niin täydellisiä, älykkäitä ja voimakkaita kuin tämä palaute antaa ymmärtääkin. Realistisen näkemyksen kadottaminen on ihmisillä yleinen virhe, mutta perheyrittäjissä se on erityisen kohtalokasta. Näillä johtajilla on usein yrityksessä myös valta toimia juuri heidän omien halujensa mukaan. (Kets de Vries 1996, 51.)

3.4.4 Suunnittelu ja visiot

Suunnittelu laajentaa mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja joita yrityksellä on käytettävissä. Se myös auttaa yritystä keskittymään niihin osaamisalueisiin, missä se on hyvä. Suunnittelun avulla yritys voi saada myös lisää tietoa sen sisäisestä toiminnasta. Se lisää perheen keskinäistä yhteisymmärrystä sekä auttaa näkemään vaihtoehtoisten toimintastrategioiden hyviä ja huonoja puolia. Tämä yhteistoiminta myös vähentää perheen muutosvastarintaa uusien asioiden edessä ja antaa kaikille yhdenvertaisen mahdollisuuden laittaa näitä muutoksia käytäntöön. (Ward 1987, 6-7.)

Perheyrittäjälle on tyypillinen *toimintasuuntautuneisuuden painottaminen* suunnittelusuuntautuneisuuden kustannuksella ongelma. Toimintasuuntautunut yrittäjä toimii ennen huolellista harkintaa. Monille yrittäjille on myös vaikeaa uskoa muiden ammattilaisten mielipiteitä. Tämä johtaa siihen, että yrittäjät haluavat tehdä kaiken itse. (Kets de Vries 1996, 25.)

Suunnitelmat on hyvä luoda *kirjalliseen* muotoon, vaikkakaan niiden arvo ei vain ole näissä dokumenteissa itsessään. Itse suunnitteluprosessi tarjoaa mahdollisuuden ajatella yhtiön päivittäistä toimintaa sekä muodostaa sen kautta laajempi, strateginen kokonai-

⁷ Vuonna 1992 suoritettu kyselytutkimus Suomen Yrittäjien Keskusliiton jäsenrekisterin perusteella 500 perheyrittäjälle.

suus. Näin perhe voi luoda yhteisymmärryksen perheen ja liiketoiminnan tavoitteista. Ilman suunnittelua toteutettu liiketoiminta jättää paljon puhtaan onnen varaan — ja tämä ei ole tulevaisuuden kannalta hyvä strategia. (Ward 1987, 7-8.)

Perheen osuus on tärkeä suunnitelmissa. Perhe sitoutuu tulevaisuuteen ja keskustee siitä, mitä se on yrityksen eteen valmis uhraamaan. Yrityksen johtaja varmistaa, että kaikki perheenjäsenet käsittävät keskustelussa käytetyt taloudelliset käsitteet samalla tavalla väärinkäsitysten välttämiseksi. Yrityksen kannalta on tärkeää, että työntekijätkin tietävät perheen suuntaviivoista yrityksen tulevaisuudelle. Tämä vähentää spekulointia ja lisää työntekijöiden luottamusta yhtiöön. (Ward 1987, 100-101.) Johtaja yrittää saada aikaan vapaan keskusteluilmapiirin ja rohkaisee kaikkia perheenjäseniä mielipiteittensä ilmaisuun. Tällöin tulokseksi voidaan saada uusia ja mielenkiintoisia mielipiteitä, luoda yhteinen visio tulevaisuutta varten, määrittellä yrityksen päätavoitteet ja ajaa nykyisiä sekä tulevia johtajia yhteisen perheen näkemyksen taakse. (Ward 1987, 99-101, 210-213.)

Joustavuuden ja reagointiherkkyyden pelätään katoavan, jos perheyritys sitoo kätensä suunnitteluun. Kuitenkin suunnittelu auttaa perheyrityksen johtajaa keskittymään oleelliseen, yrityksen menestykselliseen johtamiseen. Suunnitelmat helpottavat “suutaria pysymään lestissään“ ja keskittymään vain niihin asiakkaisiin ja tuoteryhmiin, jossa yritys on todella hyvä. Tällöin turhat ja kannattamattomat kokeilut esimerkiksi marginaaliasiakasryhmien tarpeiden tyydyttämisestä voivat jäädä kokeilematta. (Ward 1987, 4-6.)

3.4.5 Joustavuus

Perheyritysten toimintaympäristön muuttuessa yhä epävarmemmaksi *joustavuuden* merkitys yrityksen kilpailukykyä parantavana tekijänä korostuu. Vasta nopea reagointikyky ja riittävä ennakkointitaito antavat perheyritykselle ylivoimaisen kilpailuedun suurrempiin yrityksiin verrattuna (Paasio & Heinonen 1993, 43-44).

Nykyisin joustavuutta pidetään erittäin merkittävänä perheyrityksen kilpailukykyä lisäävänä tekijänä. Perheyritykselle tyypillinen joustavuus on ymmärrettävä joustavuudeksi *suhteessa markkinoihin sekä yrityksen resursseihin*. Joustavuuden mahdollisuudet liittyvät ennen kaikkea yrityksen sisällä tapahtuvaan resurssien käyttöön. Kyse on työ-

panoksen käytön joustavuudesta sekä organisaatorakenteen muuttamisesta siten, että työvoiman aikaisempaa tehokkaampi käyttö on mahdollista. Joustavuus suhteessa markkinoihin taas liittyy yrityksen mahdollisuuksiin hyödyntää yritysten välistä yhteistyötä. Kyse on siis myös pyrkimyksestä hyödyntää aikaisempaa tehokkaammin markkinoiden suomat mahdollisuudet (Paasio & Heinonen 1993, 42).

Perheyriksen *sisäistä joustavuutta* kaventavat monet yhteiskunnan sopimukset ja säädökset. Ajatusmalli siitä, että yrityskohtaisilla sopimuksilla voidaan sopia työajoista ja muista keskeisistä seikoista sopii hyvin perheyriykseen ja sen joustavaan toimintatapaan. Perheyriyksissä on töitä tehtävä silloin kun niitä on. Näin taataan pitkällä tähtäimellä niin työntekijöiden kuin työnantajienkin hyvinvointi. (Paasio & Heinonen 1993, 43; Pukkila 1997, 144-145.)

Perheyriksen työntekijät joustavat omatoimisesti. Syy ja seuraus tästä on yrityksen vahvuus ja lojaalisuuden molemminpuolinen kasvu. Pienuus ja nopealiikkeisyys mahdollistaa työn tekemisen lyhyelläkin toimitusajalla. (Pukkila 1997, 145, 151.)

3.4.6 Erikoistuminen

Perheyriysten menestys perustuu usein niiden kykyyn *erikoistua* omille osaamisalueilleen. Tyypillisesti perheyriykset ovat läheisessä kontaktissa asiakkaiden kanssa, joten perheyriyksen vahvuusalueeksi muodostuu heidän tietonsa yhdistettynä perheyriittäjien nopeaan reagointivalmiuteen asiakkaiden tarpeiden muuttuessa. Perheyriyksen menestymisen takaa onkin usein löydettävissä selkeitä erikoistumiseen liittyviä valintoja. Näitä ovat 1) aluespesialistina, 2) tuote- ja palveluspesialistina ja 3) yhden asiakkaan tai asiakastyypin spesialistina toimiminen. (Paasio & Heinonen 1993, 44-46; Pukkila 1997, 148.)

Aluespesialisti perheyriittäjä keskittyy toiminnassaan vain tietylle markkina-alueelle, esimerkiksi paikallismarkkinoille. Koska hän tuntee paikalliset tarpeet, voi hän tyydyttää asiakkaidensa erityistarpeet paremmin kuin alueen suuryriykset. Nämä edut korostuvat, jos perheyriittäjä välttää tietoisesti kilpailua suuryriyten massatuotteiden kanssa. Menestyminen perustuu liiketoimintaan rajatulla alueella, joka tuo kustannussäästöjä

sekä intensiivisen toiminnan vuoksi myös menestystä. (Paasio & Heinonen 1993, 44-45.)

Laadukkaiden ja asiakkaan mieltymystä vastaavien tuotteiden ja palveluiden tarjonta mahdollistuu perheyrittäjällä, joka toimii markkinoilla asiakkaan läheisyydessä. Perheyrittäjä *tuote- ja palveluspecialistina* pyrkii löytämään kilpailuvaltinsa erikoisilla tuote- ja palvelukonsepteillaan. Yrittäjän menestymisen perusta on hänen taitonsa tuottaa kilpailukykyisesti lisäarvoa asiakkailleen. Ratkaisevia seikkoja ovat tuotteen kohdalla sen laatu ja muotoilu. (Paasio & Heinonen 1993, 45.)

Perheyrittäjä *yhden asiakkaan tai asiakastyypin specialistina* perustaa liiketoimintansa yhden asiakkaan erityistarpeisiin. Monet suunnittelu- ja konsulttitoimistot ovat tällaisia perheyrityksiä. Keskittyminen antaa kilpailuedun sekä mahdollistaa taloudellisen ja tehokkaan markkinoinnin. (Paasio & Heinonen 1993, 45-46.)

Erikoistuminen voi aiheuttaa perheyritykselle myös *vaaroja ja riskejä*. Tänä päivänä yritys joutuu kohtaamaan kansainvälisen kilpailun — tahtopa tai ei — jo kotimaan markkinoilla. Yrityksen on oltava kilpailukykyinen, vaikka se toimisikin vain kotimaassa. Suomessa markkinat ovat rajalliset. Koska Suomessa on paljon pieniä perheyrityksiä pienillä markkinoilla, joutuvat yritykset markkinoiden avoimuuden takia kilpailemaan ulkomaisten tavarantoimittajien kanssa. Kilpailijat ovat usein suurempia kuin kotimaassa toimivat yritykset. Kilpailuasemaa voidaankin pitää suomalaisten yritysten näkökannasta epäreiluna. (Luostarinen 1995, 153, 155-156.)

Jos näillä pienillä markkinoilla koettaa erikoistua, voi seurauksena olla *liian pieni* yrityskoko kannattavan tuotannollisen toiminnan aikaansaamiseksi. Palvelupuolella voivat menestyä pienetkin yritykset, teollisuudessa vaadittava minimikoko on suurempi. Erikoistuminen tuleekin tehdä harkitusti, ettei yritys keskittyisi liian pieneen segmenttiin. Yritykset, jotka harjoittavat vientiä, hyötyvät erikoistumisesta ja suuremmista markkinoista. (Luostarinen 1995, 155-156.) Yritysten on erikoistuttava joustavasti, tuotteesta on tarpeen mukaan tehtävä eri variaatioita. Tämä korostaa yrityksen yhteistyöverkostojen merkitystä ja nopeaa tuotantoketjua. (Paasio & Heinonen 1993, 46; Tekstiili- ja vaatetusteollisuus... 1995, 9.)

3.5 Suomalaisten perheyriyksen tulevaisuudennäkymiä

Perheyriyksessä sen omistajien motivaatiota voidaan pitää itsestään selvänä, mutta myös perheen *ulkopuolisten työntekijöiden* motivaatio on yrityksen elinehto. Suomen korkeasta verotuksesta johtuen työntekijöitä on vaikea motivoida palkalla. Siksi yrityksissä on panostettava työntekijöiden motivointiin muilla keinoin: tähän hyvän vaihtoehdon tarjoaa työntekijöille suunnattu koulutus. Mahdollisuus omaa työtä kehittävään koulutukseen antaa työntekijöille lisäpuhtia työtehtäviin ja uusia ideoita työn suorittamiseen. (Pukkila 1997, 148-149.)

Joustavuus perustuu perheyriyksessä työntekijöiden joustavuuteen. Työntekijöitä haluttaisiin *palkita* enemmänkin, mutta kannustuksenomainen palkitseminen on Suomessa ankarasti verotettua. Tähän tulisi ay-liikkeen paneutua, koska tilanne- ja suorituskohtainen palkitseminen on työnteolle parempi kannustamismuoto kuin periaate "samasta työstä sama palkka". (Pukkila 1997, 151.)

Perheyrittäjät arvoivat *pk-politiikan* saavuttavan tulevaisuudessa Suomen elinkeinoelämässä positiivisia tuloksia. Omaan toimialaan pk-politiikan ei arvioitu vaikuttavan juurilla millään tavalla: toimenpiteiden tulosten on oltava riittävän konkreettisia ja paikallisia, ennen kuin niistä koituu minkäänlaista hyötyä yksittäiselle perheyrittäjälle. (Paasio & Heinonen 1993, 83.)

Lahti (1986, 30-31) pitää pienyritystä kansantalouden uudistajana uusien, luovien ratkaisujen etsijänä. Siksi pienyritykselle olisikin ensiarvoisen tärkeää, että niiden toimintaa sääteleviä *normeja helpotettaisiin* kasvuhaluuden lisäämiseksi. Erityisen tärkeää olisi uudistaa verotusta, sillä pienyritystä on liian arvokas kansantaloudellinen voimavara käyttääkseen suuren osan energiastaan verotuskäytäntöjen ja -normien selville ottamiseen. Lahden (1998) mukaan tällä hetkellä työllistämisen esteenä toimii epävarmuus tulevaisuudesta, yrittäjä uskaltaa palkata uusia työntekijöitä vain, jos kassavirta on erittäin positiivinen.

Myös Pukkilan (1997, 150) mukaan perheyrittäjäyys tulee saada *houkuttelevammaksi* uudistustoimenpiteillä, jotka keventävät hallinnollista byrokratiaa ja yksinkertaistavat verotuskäytäntöä. Suomessa perheyrittäjäyden voidaan ennustaa käyvän läpi suuren

murroksen lähivuosina. Tulevaisuuden perheet eivät ole tottuneet ahtaisiin kehyksiin, millaista perheyrittäjyys paljolti täällä on. Uusi sukupolvi on tottunut helpompiin ratkaisuihin ja se ei ole valmis uppoutumaan työhön vahvasti kaikkensa antaen.

Vuonna 1992 perheyrittäjien *päätavoite* oli toiminnan jatkuvuuden turvaaminen yleisesti huonoksi koetussa taloudellisessa tilanteessa. Perheyrittäjät vastasivat kysymykseen yrityksen lähivuosien kehityksestä (laajentuminen, nykyisen koon säilyttäminen vai toiminnan karsiminen tai lopettaminen) seuraavasti. Perheyrittäjistä uskoi yrityksen säilyttävän kokonsa jopa 71 % vastaajista, 13 % heistä yrityksen laajentuvan ja vain 16 % perheyrittäjistä aikoi karsia yrityksen toimintoja tai lopettaa sen lähivuosien aikana kokonaan. (Paasio & Heinonen 1993, 76-78.)

EY:ssa hyväksyttiin vuonna 1986 *yrityspoliittinen ohjelma*, jossa määriteltiin peruslinjat suhteessa markkinoihin, yrityksiin ja kilpailuun. Ohjelma oli saanut voimakkaasti vaikutteita Iso-Britanniassa 1980-luvulla noudatetusta yrityspoliitiikasta. Siellä pk-yritysten tarvitsemiksi palveluiksi nousivat tiedotus-, neuvonta- ja koulutuspalvelut. Näiden palveluiden painopiste ei ole rahallisessa tuessa, vaan juuri tiedon lisäämisessä ja teknologian kehittämisessä. (Paasio & Heinonen 1993, 95-97.)

Pienyrittäjien ja yksinyrittäjien asema muuttuvassa *teknologiapainotteisessa yhteiskunnassa* on jäänyt vähälle huomiolle, vaikka niiden suuri merkitys kansataloudelle on ilmeinen. Vuonna 1996 puolet Suomen bruttokansantuotteesta tuotettiin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Uhkana on, että muuten elinkelpoiset, mutta jostakin syystä uuden tietotekniikan tavoittamattomissa olevat yritykset syrjäytyvät kehityksestä. Yrittäjille tulisikin taata tarvittavaa lisäkoulutusta, jotta tulevaisuuden Suomessa meillä ei ole uutta syrjäytyneiden ryhmää pois tuottavasta ja työllistävästä elinkeinoelämästä. (Pukila 1997, 149.)

3.6 Yhteenveto

Perheyrittäjä määritellään tässä työssä yritykseksi, jonka *hallinta ja johto* siirtyvät perheen sisällä *sukupolvelta* toiselle. Omistaja-johtaja on kasvanut yritystoimintaan mukaan lapsuudesta saakka. Yrityksen ja perheen erilaisten arvojen ja toimintamallien yh-

distäminen ei aina ole helppoa, mutta perhe myös tukee johtajaa henkisesti ja auttaa yrityksen töissä. Perheyritys jatkaa liiketoimintaa yleensä sillä alueella, missä se on perustettukin ja johtajalla riittää energiaa myös luottamustehtäviin ja järjestöihin. Siksi johtajalla on ympärillään laaja sosiaalinen verkosto. Yrityksen keskeinen kilpailuvaltti on, että käytännön tietotaito sekä hyvät suhteet eri sidosryhmiin siirtyvät sukupolvelta toiselle.

Perheyritysten *päätöksenteko* keskittyy ohuelle organisaatiolle eikä johtajuuskulttuuri ole byrokraattinen. Johtaja voi tarttua välittömästi uusiin mahdollisuuksiin, mutta toiminnassa on käytettävä harkittua riskinottoa. Käytössä oleva johtamistyyli on yrityksissä usein yleisesti tunnettu ja johtajalla on hyvät suhteet henkilökuntaan. Innostunut johtaja levittää puhtia myös henkilökunnan pariin.

Yritystoiminnan *tulevaisuuden suunnittelun* tulisi tapahtua yhdessä perheen kanssa. Perheyrityksen tulevaisuuden suunnitelmat ovat usein pidempikestoisempia kuin tavallisissa yrityksissä. Strateginen suunnittelu helpottaa sukupolvenvaihdoksia ja sitouttaa perheenjäsenet yhteisten visioiden ja tavoitteiden taakse. Usein yritykset ovat kuitenkin enemmän toiminta- kuin suunnittelusuuntautuneita, mikä saattaa hankaloittaa huolellista toimenpiteiden harkintaa. Myös reagointiherkkyyden pelätään katoavan kirjallisten dokumenttien viidakkoon. Yhteisen vision laatiminen voi vaatia perheeltä paljon, mutta sillä on voimakas koordinoiva ja motivoiva merkitys.

Muuttuva kilpailuympäristö ja kansainvälistyminen antavat pienille yrityksille kilpailuedun *keskittyä* alan erikoissegmentteihin. Perheyritysten menestyksen takana on selkeä erikoistuminen ja oman alan asiantuntemus. Yritys ymmärtää asiakkaiden merkityksen ja toimii suhteen jatkuvuuden takaamiseksi.

Perheyritykset menestyvät yhteiskunnassa tavallisia yrityksiä paremmin, koska niiden *päätöksenteko* on joustavaa ja nopeaa johtotehtävien keskittämisen vuoksi. Perheyritykset voivat ennen kaikkea joustaa suhteessa yrityksen sisäisiin resursseihin. Työntekijät joustavat perheyrityksissä usein omatoimisesti, syynä ja seurauksena tähän on vahva molemminpuolinen lojaalisuus. Henkilökunnalle on tärkeää tiedottaa yrityksen talouden tilasta ja tulevaisuuden suuntaviivoista, samalla johto voi hyödyntää sitä ainutlaatuista osaamista, mitä liiketoiminnasta on kentällä.

Kriisin paikka ajoittuu perheyriyksessä usein *sukupolvenvaihdokseen*, jos yhteisiä toimintalinjoja ei aiemmin ole lyöty lukkoon. Myös ongelmalliset suhteet sukupolvien välillä aiheuttavat tilanteiden kiristymisiä. Johtaja voi olla tuudittautunut yrityksen hyvään menestykseen eikä näe taloudellisten kriisien merkkejä. Hänen motivaationsa työtä kohtaan saattaa muuttua vuosien varrella ja hän löytää tyydytystä muualta. Yritys voi olla tämän takia kannattamaton ja huonosti johdettu. Perheyriyksissä yritysjohton vastuu toiminnasta ja oikeista päätöksistä korostuu.

Monimutkainen lainsäädäntö ja korkea verotus koetaan perheyriyksissä yritystoimintaa hankaloittavana tekijänä. Perheyrittäjien mielestä *pk-politiikan* tulisi kannustaa yrittämiseen ja poliittisten päätösten vaikutus tulisi näkyä entistä selvemmin käytännössä. Yrittäjyys on parhaimmillaan ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa, ja sen houkuttavuutta tulisi lisätä.

4. A. Fredrikson Oy

4.1 Neljän sukupolven työ

4.1.1 Yritystoiminnan kehityskaari

A. Fredrikson Oy on *Suomen vanhin* toiminnassa oleva vaatealalla oleva yritys. Koko historiansa ajan yhtiö on ollut saman suvun hallussa ja käyttää yhä samaa Fredrikson-tuotemerkkiä. Yrityksen perusti Anton Fredrikson vuonna 1887 kravattitehtaaksi, lisäksi alettiin valmistaa myös lakkeja ja hansikkaita. Onni ja Eino Fredriksonin kaudella 1940-luvulla liike laajensi toimintaansa myös turkistavaroiden myyntiin, mutta 1970-luvun lopussa turkisvaatteiden tuotannosta luovuttiin. (Vuorenää 1997, 7.)

Nykyinen toimitusjohtaja Timo Fredrikson on neljännen polven lakkitehtailija, joka aloitti työnsä vuonna 1967 yrityksen palveluksessa ja vuonna 1975 sen johdossa. A. Fredrikson Oy sijaitsee Vaajakoskella, Jyväskylän naapurissa, jonne se muutti vuoden 1977 lopussa. Tänä päivänä yritys on keskittynyt lakkien valmistukseen ja sillä on tehdas myös Pietarissa. (Ahvenainen 1987, 218-221; Vuorenää 1997, 7-8.)

4.1.2 Ongelmalliset sukupolvenvaihdokset

Sukupolvenvaihdokset ovat Fredriksonilla *aiheuttaneet ongelmia* aina siirtymävaiheissa. Tällöin uusi johtaja on joutunut sopeuttamaan toimintaa muuttuviin olosuhteisiin ja myös johtamistavat ovat muuttuneet. Anton Fredrikson aloitti toimintansa tyhjästä ja hänen poikensa — Onni ja Eino Fredriksonin — oli sinniteltävä I maailmansodan jälkeisten vaikeuksien läpi, vaikka materiaalista olikin suuri pula. Onnin pojan Eeron kaudella II maailmansodasta johtuva tavarapula pakotti karsimaan valikoimista nahkahan-sikkaat ja silkkikravatit: tilauksia olisi ollut, jos vain yritys olisi saanut materiaalia. Timo Fredriksonin kauden alussa turkistuotteiden kysyntä romahti pakottaen yritystä muuttamaan jälleen valikoimiaan. Uudelleenperustamisen aikaan 1990-luvulla Timo Fredriksonin haittana olivat yrityskaupat ja devalvaatio.

“Teva-alalla erittäin harva yritys siirtyy kriiseittä seuraavalle sukupolvelle. Sukupolvenvaihdokset ovat kaikille hyvin vaikeita.” (Timo Fredrikson, henkilökohtainen tiedonanto 1. 10. 1998.)

Toimien ongelma Fredriksonilla on, että yrityksen siirtäminen *seuraavalle sukupolvelle* ei ole tällä hetkellä mahdollista. Nykyisen toimitusjohtajan jälkeen tulee yrityksen johon palkattu ammattijohtaja ja lapset saavat päättää, jatkavatko itse toimintaa kymmenisen vuoden kuluttua. Timo Fredrikson ei oleta lapsiensa automaattisesti jatkavan perheyrittystä. Vuonna 1995 tehdyssä haastattelussa (Holtari 1995) Timo Fredrikson vielä uskoi, että hänen poikansa Jaakko viettää Pietarissa tehtaanjohtajana 50-vuotispäiviään.

“ -- meidän neljällä lapsella irtiotto tulee sitten jossakin vaiheessa niin, että joku lunastaa toisia pois, mutta lapset saavat sen itse päättää kuka siihen rupeaa.” (Timo Fredrikson, henkilökohtainen tiedonanto 1. 10. 1998.)

4.1.3 Nykyinen toiminta

Vaajakoskella työskentelee tällä hetkellä noin 70 henkilöä ja yrityksen taloudellinen tilanne on viime vuosina heikentynyt. Tytäryhtiössä Venäjällä työskentelee keskimäärin 50 henkilöä. Kotimaassa yhtiöllä ei ole kasvutavoitteita. Sen sijaan yrityksen tavoitteena on toiminnan laajentaminen Venäjällä. (Vuorenperä 1997, 60-61.) Timo Fredrikson on tutkinut itse Helsingin kauppakorkeakoulussa yrityksensä kannattavuutta ja taloudellisen kehityksen vaikutuksia.

“Kun Suomessa on nousukausi, niin meillä menee huonosti ja taas päinvastoin. Hyvinä aikoina tuonti ja kaikki krääsä lisääntyy. Huonona aikana ostetaan taas laatutavaraa. Eli meidän kannattavuus menee juuri päin vastoin kuin muut talouden syklit.” (Timo Fredrikson, henkilökohtainen tiedonanto 1. 10. 1998.)

Perheyrityksessä *ulkopuoliset hallituksen jäsenet* tuovat yritystoimintaan rakentavaa kritiikkiä ja tarpeellista objektiivisuutta (Koiranen 1998, 62). A. Fredrikson Oy:n hallitus on koottu mahdollisimman laajapohjaiseksi siten, että mukana on aina perheen ulkopuolisia jäseniä. Hallituksessa toimii myös viidennen sukupolven edustaja Sanna Fredrikson. Yrityksen osakkeet ovat Timo Fredriksonin lasten — Sanna, Antti, Jaakko ja Lotta Fredriksonin — hallussa. Yrityksen liiketoimintaa hoitaa emoyhtiönä perheen yritys Fehi Oy. (Vuorenää 1997, 57-58, 61; Timo Fredrikson, henkilökohtainen tiedonanto 1. 10. 1998.)

Ulkomaankaupan osuus on tänä päivänä noin 25 % tuotannosta. Mallisto käsittää miesten, naisten ja lasten lakit materiaaleina kangas, paili (tekoturkis) ja turkis. Keskittymisen tiettyjen tuotteiden ympärille ja tietyille osaamisalueelle on kehitys tulevaisuudessa myös Fredriksonilla. Tuote- ja palveluspesialisti yrittäjä pyrkii löytämään oman alueensa erikoisilla tuotteilla ja palvelukonseptilla (Paasio & Heinonen 1993, 44-46).

“Mallisto on ollut täksi syksyksi aivan liian laaja -- sitä tullaan supistamaan koska myynneissä pitää keskittyä.” (Timo Fredrikson, henkilökohtainen tiedonanto 1. 10. 1998.)

4.2 Muutokset 1980- ja 1990-luvuilla

4.2.1 Laajentuminen konserniksi

1980-luvulla yrityksissä elettiin *positiivissa tunnelmissa*. Suomen taloudessa kasvu oli voimakasta ja yritystoimintaa päätettiin laajentaa (Pekkarinen & Vartiainen 1993, 372-375). A. Fredrikson oli tehnyt hyvää tulosta ja myös sen rahoitusasema oli hyvä. Kilpailu oli kovaa erityisesti pohjanmaalaisten lakkitehtaiden ansioista. Neuvostoliiton kauppa toimi tärkeänä tuotannon vaihteluiden tasapainottajana. (Vuorenää 1997, 9-10.)

“ -- sitten pääsimme 1980-luvun alussa mukaan erittäin suureen Neuvostoliiton kauppaan, joka oli 1/3 meidän liikevaihdosta. Tämä kauppa antoi erittäin hyvän rahoitus pohjan koska se pyöri koko vuoden läpi.”(Timo Fredrikson, henkilökohtainen tiedonanto 1. 10. 1998.)

Ensimmäinen *yrityskauppa* oli helsinkiläisen Mary Pihlajan osto vuonna 1984, jonka avulla toivottiin löytyvän paremmin asiakkaat naisten päähineille ja turkislakeille. Vuonna 1988 siirtyi trikootuotteisiin erikoistunut Tutta Oy Fredriksonin omistukseen. Rollfax Oy:n osto vuonna 1989 laajensi yrityksen toimialaa paperinjalostukseen. (Vuorenpää 1997, 9-10, 11-13.)

“Mary Pihlajan osto perustui siihen, että me emme oikein osanneet valmistaa naisten lakkeja. Mutta kyllä nämä yrityskaupat yleensä menivät pieleen, koska sitä osaamista ja aikaa mitä yrityskaupan haltuunotto vaatii ei tahtonut riittää. Toimia ei suunniteltu kunnolla. Esimerkiksi Tutan osto oli pankkileiristä lähtien hätäinen kauppa. Pankkireissulla kysyin että onko se myytävänä. Ja kun saavuin tänne toimistolle ne rupesivat sitä kauppaamaan ja kaikki järjestettiin. Kuukauden päästä yritys oli meillä. Se oli suuri virhe.”(Timo Fredrikson, henkilökohtainen tiedonanto 1. 10. 1998.)

Tutta Oy vaati *investointeja* koneisiin ja tehdastiloihin. Uusi tehdashalli rakennettiin optimististen odotusten vallitessa. Tuloskehityksessä ja liikevaihdossa ei kuitenkaan päästy halutulle tasolle ja alkavan laman keskellä eivät uudet investoinnit heti tuottaneet tulosta. Tutta Oy:n ja A. Fredrikson Oy:n työtehtäviä yhdistettiin kiinteiden kustannusten vähentämiseksi. Tuotantoa häiritsi tekstiiliteollisuudelle tyypillinen *rakenteellinen ongelma*: kesällä tuotanto saatiin toimimaan täydellä teholla mutta talvella marraskuun ja maaliskuun välisenä aikana, ei töitä kunnolla riittänyt. Suomessa vallitsi suoranainen työvoimapula ja työttömyys oli hyvin alhainen. Fredriksonillakin uutta pätevää työvoimaa ruuhkahuippujen tasaamiseen oli vaikea saada ja vanhat työntekijät eivät suostuneet työajan joustoihin. (Vuorenpää 1997, 14-15, 18-19.)

4.2.2 Tulevaisuus synkkenee

Noususuhdanteessa yksityinen kulutus ja investoinnit lisääntyivät rajusti (Sauramo 1991, 470-471). Kuluttajien käyttäytymisen muutos näkyi lakkitehtaalla kasvaneena myyntinä. Naisten päähineiden *myynti* nousi 40 % vuoden 1987 aikana. (Vuorenpää 1997, 20-22.) Kuluttajien vaatimuksista voidaan olla tosin montaa mieltä.

“Kuluttajan vaatimustaso on toisaalta mennyt tähän Amerikan lippalakkiin ja toisaalta se on parempaa pukeutumista. Kuluttajat ovat aina nousukaudella välinpitämättömiä, ne laittavat tuulipuvun päälle jos siinä on Niken merkki ja sillä selvä -- laadulla ei ole mitään merkitystä.” (Timo Fredrikson, henkilökohtainen tiedonanto 1. 10. 1998.)

Kun idän imu markkinoilla romahti, yritykset yllättyivät. Länsimarkkinoilla tavara oli liian tavallista. (Korhonen 1990). Neuvostoliiton kauppaa ei tehty vuosina 1987-89, jonka vuoksi työntekijöitä jouduttiin lomauttamaan pitkäksi aikaa. Vuoden 1990 lopulla henkilökuntaa oli kaikkiaan 121 henkeä, mutta vuoden 1991 lopussa enää 83 henkilöä, sillä henkilökuntaa siirrettiin Fredriksonilta Tutta Oy:lle ja Mary Pihlajalle. Myynnin lasku johti lyhennettyyn työviikkoon syksyllä 1991. (Vuorenää 1997, 18-19.) Kotimaisten kauppojen *ketjuuntuminen* pienensi niiden ennakko-ostoja ja yksipuolisti mallistoa tasaten Suomen alueellisia kysynnän vaihteluita. Samoin sen seurauksena vähenivät kaupan jälkitilaukset. Tämän ajan kehitys teva-alalla mietityttää toimitusjohtajaa tänäkin päivänä:

“Mitä enemmän ketjuunnuttiin niin sen vähemmän meillä on ollut menekkiä ja kaupat ovat myyneet meidän lakkeja. Väitän, että lakki on sen verran erikoinen ja vaikea asia, että mikään kauppa ei ole yhtään hyötynyt siitä, että lakitkin ostetaan ketjuittain.” (Timo Fredrikson, henkilökohtainen tiedonanto 1. 10. 1998.)

“Kun Neuvostoliiton kauppa loppui ja ketjuuntuminen lisääntyi, niin se laski työntekijämäärät puoleen teva-sektorilla ja vienti väheni. Meille työvoimavaltaisena teollisuutena tämä Mauno Koiviston kovan markan politiikka oli totaalisen tuhoisaa. Mitään järkeä ei ollut siinä, että kallis kotimaantuotanto tuhottiin.” (Timo Fredrikson, henkilökohtainen tiedonanto 1. 10. 1998.)

Myynti hidastui vuosina 1989 ja 1990 eikä budjetoituja myyntikatteita saavutettu. Neuvostoliiton kauppa saatiin käynnistettyä uudelleen, mutta bilateraalikan loppuminen vuonna 1991 tiputti tuloksen tappiolliseksi. Päähineiden tuontimäärät ulkomailta kasvoivat vuosina 1987-90 jopa 51 %. Tutta Oy:n oston ja investointien aiheuttamat velat painoivat tulosta alaspäin. (Vuorenää 1997, 25-29.)

4.2.3 Kuolinisku

Markan *devalvaatio* marraskuussa 1991 syvensi taloudellisia vaikeuksia entisestään. Pk-sektorilla devalvaatiota ei toivottu ja nk. Sorsan sopimus sai taakseen ammattiliitot

SAK:n keskeisiä liittoja metallia ja paperia lukuunottamatta. (Vuoristo 1998.) Fredriksonilla aavistettiin edessä oleva devalvaatio, mutta siltä suojautuminen epäonnistui. Lainakanta lisääntyi noin 12 miljoonalla markalla (Vuorenpää 1997, 32).

“Tutta Oy ostettiin 60 miljoonalla, josta oli velkaa vielä 30 miljoonaa ennen devalvaatiota. Siihen devalvoinnissa päälle tuli 10 miljoonaa että tömähti. Nimenomaan devalvointi oli kuolinisku, koska olimme jo saneeranneet ja tulos oli parantumassa.” (Timo Fredrikson, henkilökohtainen tiedonanto, 1. 10. 1998.)

Vuoden 1991 tulos oli *tappiollinen* ja sitä huononsi korkokulujen ylittyminen sekä liikevaihdon huonontuminen budjetoituun nähden. Rahoitustilanne kiristyi helmikuussa 1992, jolloin lainojen korkoja ja ostovelkoja oli erääntyneinä yli kaksi miljoonaa markkaa. Yrityksessä etsittiin uusia toimintatapavaihtoehtoja, esimerkiksi kiinteistöjen myyntiä ja toiminnan jatkamista vain Tutta Oy:n piirissä, mutta rahoittajapankissa loppui usko yrityksen menestykseen ja parannusohjelmaan. Pankki halusi varmistaa omat saatavansa ja A. Fredrikson Oy haettiin konkurssiin keväällä 1992. (Vuorenpää 1997, 33-35, 42.)

“Meillä oli käytössä parannusohjelmat, mutta sitten pankki kaatoi meidät. Sitä se katu vieläkin.” (Timo Fredrikson, henkilökohtainen tiedonanto 1. 10. 1998.)

Pankki yritti myydä yritystä ulkopuolisille, mutta ostajaa ei löytynyt. Timo Fredriksonin usko yhtiöön ei horjunut ja hän uskalsi perustaa sen uudelleen jo keväällä 1992 Reima-Tutta Oy:n tytäryhtiönä. Timo Fredrikson kuitenkin pyrki saamaan yrityksen kokonaan omistukseensa ja joulukuussa 1992 yhtiö vaihtoi omistajia: Timo Fredrikson myi osuutensa Reima-Tutasta ja Fredriksonin suurimmaksi omistajaksi tuli oma perhe. (Vuorenpää 1997, 43.)

4.2.4 “On kaikki kiinni päästä”⁸

Fredriksonin historiassa ovat kaikki johtajat aloittaneet jonkinasteisessa kriisissä. Historia osoittaa myös, että he kaikki ovat pystyneet kääntämään vaikeudet voitokseen. Perinteikäs yritys ja sukupolvien perintö vaikuttivat Timo Fredriksonin päätökseen perus-

⁸ Juha Watt Vainion laulu A. Fredrikson Oy:n 100-vuotisjuhlaan vuonna 1987.

taa yritys uudelleen. Fredriksonin menestymisen puolesta 1990-luvulla puhuivat tunnettu *tuotemerkki* ja yrityksen uusi *omistuspohja*. (Vuorenpää 1997, 42.)

“Kun minä aloitin vuonna 1977 niin nähtiin kuinka nopeasti päästään jaloilleen kun saneerataan kunnolla pääomarakennetta ja kulurakennetta. Ja sitten tietenkin meillä oli markkinajohto volyymin suhteen alueella. Yritykseen tuli mukaan vielä muitakin osakkaita: tuotantopäällikkö, markkinointipäällikkö ja Jykes eli omistus saatiin laajemmalle pohjalle.” (Timo Fredrikson, henkilökohtainen tiedonanto 1. 10. 1998.)

Fredrikson selvisi vaikeuksistaan kunnialla ja tänä päivänä yritys on laajentunut Venäjälle. Venäjän toimintojen merkitys kasvaa koko ajan ja sen idänmyynnin arvioidaan kasvavan kotimaanmyyntiä suuremmaksi. (Salovaara 1998.) Lamasta opitut asiat tiivistää Timo Fredrikson seuraavaan kommenttiin:

“Se jolla on kassassa rahaa, se pärjää ja se, jolla on velkaa, ei selviä lamasta.” (Timo Fredrikson, henkilökohtainen tiedonanto 1. 10. 1998.)

4.3 Vahva johtaja yrityksen johdossa

4.3.1 Perheyrittäjän kasvatustehtävä

Nykyisin vanhempien sukupolvien kokemuksellinen elämänhistoria ei siirry yhtä helposti lapsille kuin entisaikaan. Yksi syy tähän on yhteiskunnassa tapahtunut murros, joka korostaa muita arvoja perhearvojen kustannuksella. Yritystoimintaan on helppo *kasvaa mukaan*, jos yritys ja perhe toimivat lähellä toisiaan. Tilanne on nykypäivänä vaikeutunut seuraavaa sukupolvea ajatellen.

“Koska asuimme tehtaan pihassa niin kyllä siinä tiesi, mitä työ tarkoittaa. Koulusta tulini kello 11 ja 17 kotiin syömään eikä silloin saanut olla sen tilalla mitään muuta.” (Timo Fredrikson, henkilökohtainen tiedonanto 1. 10. 1998.)

“Perheyrityksessä on kasvatus- ja delegointitehtävä, että jos jostakusta tulisi yrittäjä. Nyt vain nämä urheilu- ja muut harrastukset vaikeuttavat perheen saamista kokoon. Tulee mieleen, että jos ei viitsi kuunnella, niin tehkööt sitten itse samat virheet, mitä olen minä tehnyt” (Timo Fredrikson, henkilökohtainen tiedonanto 1. 10. 1998.)

Perheyrittäjäksissä perhettä ja yritystoimintaa on vaikea yhdistää niiden erilaisten arvojen vuoksi. Dyer & Handler (1994, 79) esittävät, että perheellä on suuri merkitys yritystoiminnassa henkisenä tukena. Fredriksonin perhe ei puutu yritystoimintaan juuri millään tavalla. Vaikeina taloudellisina aikoinakin *perhe ja yritystoiminta erotettiin toisistaan*.

“Perheellä ei ole juurikaan vaikutusta yrityksen toimintaan. Minä en kotona kerro, mitä tänään töissä tapahtui.” (Timo Fredrikson, henkilökohtainen tiedonanto 1. 10. 1998.)

“Vaimo on ollut koko ajan töissä ja tehnyt omaa uraa. Näinä vaikeina aikoinakin hän teki väitöskirjaa ja oli pihalla tästä yrityksestä.” (Timo Fredrikson, henkilökohtainen tiedonanto 1. 10. 1998.)

Tätä perheen ja yritystoiminnan tiukkaa erottamista toisistaan selittää Fredriksonin historia. Jokainen johtaja on vastannut yritystoiminnasta pääasiassa yksin ilman suurta perheenjäsenten joukkoa ympärillään. Sama tilanne on Fredriksonilla nytkin, Timo Fredrikson kantaa yksin vastuun yhtiöstä ilman muun perheen tukea.

“-- vaatetusala on “one man show“, sen sukupolvi vetää lävitse ja sitten pitää päästä ajoissa liiketoiminnasta pois. Kyllä minä tästäkin yrityksestä sanoisin, että ei tässä paljoakaan perheellä ole ollut osuutta eikä arpaakaan, että se on aina ollut yksi mies ja yksi ääni.” (Timo Fredrikson, henkilökohtainen tiedonanto 1. 10. 1998.)

Fredriksonin perheyrittäjä sopia alussa määriteltyyn perheyrittäjän käsitteeseen yrityksen hallinnon ja johdon siirtymisestä sukupolvelta toiselle. (Ks. Koironen 1998, 19.) Timo Fredrikson itse ei kuitenkaan näe Fredriksonia perheyrittäjänä, koska tälläkin hetkellä yrityksestä saa pääasiallisen leivän vain toimitusjohtaja itse.

4.3.2 Tulevaisuuden suunnittelu johtajan vastuulla

Vaatetusteollisuudessa kilpailu markkinoista kovenee vuosien mittaan. Suuri painoarvo on pk-yrityksissä johtajalla, joka vastaa viime kädessä yrityksen menestyksestä. *Johtajuuden* yleisten ominaisuuksien lisäksi teva-alalla vaaditaan erikoisia osaamisen alueita. Tärkeää on tuntee kuluttajakäyttäytymistä ja omata kaupallinen peruskoulutus. Perheyrittäjäksessä tulee edetä aloittamalla yksinkertaisista työtehtävistä ja edetä sitten johtoportaan ylöspäin. Kohtelussa perheenjäsenten ja ei-perheenjäsenten välillä ei saa olla eroja. (Timo Fredrikson, henkilökohtainen tiedonanto 1. 10. 1998.)

Vaatetusteollisuuden on sanottu olevan “vetäjiensä näköistä.” Harvoja poikkeuksia lukuunottamatta sen vetäjät ovat 1960-luvun liukuhihnojen lapsia, joilta uusien ajatusten oppiminen saati toteuttaminen ei käy käden käänteessä. (Korhonen 1997.) Perheyrittäjissä *tilanneherkkyys* on helppoa, koska päätöksentekohierarkia on matala. Tämä antaa kilpailuedun suuriin ja kompleksisiin yrityksiin nähden. Toisaalta yrityksen pitkät perinteet saattavat olla uudistumisen este, koska perinteiden kunnioitus haittaa tosiasioiden näkemistä. Perinteet ja tunteet eivät saa rasittaa tuloksentekeä ja nuortumista.

“Kyllä perinteitä tällaisessa yrityksessä riittää loputtomiin. Juuri tuossa vietettiin yhden ompelijan 60-vuotispäivät. Kysymys on siitä, että mikä on rasite uusiutumista ajatellen. Tilanneherkkyys on tietenkin erinomainen, kun pystyy siihen ottamaan itse toimillaan kantaa.” (Timo Fredrikson, henkilökohtainen tiedonanto 1. 10. 1998.)

“Yrityksen pitäisi pystyä nuorentumaan, koska tuloksenteke, ahkeruus ja täsmällisyys ovat tärkeitä asioita.” (Timo Fredrikson, henkilökohtainen tiedonanto 1. 10. 1998.)

Suunnittelun merkitystä motivoivana ja perhettä kokoavana tekijänä korostetaan perheyrittäjyyskirjallisuudessa voimakkaasti. Toiminnan suunnittelu auttaa perheyrittäjiesä jatkajaa kasvamaan uuteen rooliinsa ja tämä suunnittelu on pitkälle tulevaisuuteen ulottuvaa. Usein perheyrittäjät painottuvat kuitenkin enemmän itse toimintaan kuin sen huolelliseen suunnitteluun. (Harris, Martinez & Ward 1994, 162; Kets de Vries, 1996, 16; Ward 1987, 6-7.) Fredriksoniin tämä teoria ei sovi, koska Timo Fredriksonin mukaan pidempikestoisia suunnitelmia alalla ei voi tehdä. Jos vaatetusalalla epäonnistuu mallistojen kanssa kolme peräkkäistä kertaa eli puolentoista vuoden ajan, niin on alalta auttamattomasti “pihalla”. Fredriksonilla ei tehdä myöskään perheen yhteisiä suunnitelmia.

“Yrityksen välitöntä jatkajaa ei perhepiirissä ole. Minun jälkeeni tähän tulee palkattu toimitusjohtaja ja katsotaan sitten onko meidän B-sarjasta kymmenen vuoden päästä johonkin.” (Timo Fredrikson, henkilökohtainen tiedonanto 1. 10. 1998.)

“Tulevaisuutta suunnitellaan miettimällä, millä markkina-alueilla aiomme toimia. Meillä suunnitelmana on Venäjälle etabloituminen. Mallistoja ei voi suunnitella pitkällä aikavälillä.” (Timo Fredrikson, henkilökohtainen tiedonanto 1. 10. 1998.)

Perheyriitysten johtajien *motivaatio* muuttuu vuosien mittaan. Perhekeskeisyys nousee uudeksi arvoksi liiketoiminnan menestymisen rinnalle. Motivaation säilyttäminen on vaikeaa vuodesta toiseen ja sen väheneminen näkyy Fredriksonin tämän hetkessä tilanteessa.

“Jos on kerran yrittäjä, ei mitään motivaatiota tarvita, sillä se motivaatio on olemassa kun aikanaan rupesi yrittäjäksi.” (Timo Fredrikson, henkilökohtainen tiedonanto 1. 10. 1998.)

Timo Fredrikson etsii itselleen muuta työtä perheyriityksen ulkopuolelta. Toiminta yrityksessä on jo niin tuttua, että hän hakee uusia haasteita Arkadianmäeltä. Tämä näkyy seuraavista lausunnoista.

“-- olen ollut toimitusjohtajana vuodesta 1975 lähtien eli aivan liian kauan. Olin 32-vuotias kun tulin toimitusjohtajaksi.” (Timo Fredrikson, henkilökohtainen tiedonanto 1. 10. 1998.)

“Eduskuntaan toivottavasti pääsen. Minun tietomääräni on normaalin sinne yrittävään verrattuna suuri, jotta voin auttaa muita tässä yhteiskunnassa.” (Timo Fredrikson, henkilökohtainen tiedonanto 1. 10. 1998.)

4.4 Fredriksonin vahvuusalueet

4.4.1 Keskittymisessä omalle osaamisalueelle auttaa tunnettu tuotemerkki

Yrityssektorin jatkuva uudelleen organisoituminen on taloudellisen kasvun ydintekijöitä. Uusien yritysten tulo markkinoille on pitkällä aikavälillä taloudellisen kasvun edellytys, mutta samalla pysyviin kannattamattomuusongelmiin ajautuneiden yritysten on poistuttava markkinoilta. Yritysrakenne muuttuu vähintään yhtä voimakkaasti myös erilaisten fuusioiden ja yritysostojen kautta. (Vartia & Ylä-Anttila 1997, 85.) Fredrikson laajeni 1980-luvulla voimakkaasti sekä trikooteollisuuteen että paperinjalostukseen. *Yrityskaupat* eivät kuitenkaan onnistuneet ja yritys päätti keskittyä omalle osaamisalueelle.

“ -- mikään yrityskauppa meillä ei ole kunnolla onnistunut, että siitä olisi tullut niin hyvä, kuin mitä sen olisi pitänyt olla.” (Timo Fredrikson, henkilökohtainen tiedonanto 1. 10. 1998.)

“ -- suotuisan tulevaisuuden takaa mallisto, mutta malliston pitää olla hyvä, keskittynyt ja vähän edullisempi kuin se tällä hetkellä on.“ (Timo Fredrikson, henkilökohtainen tiedonanto 1. 10. 1998.)

Tuotemerkkinä Fredrikson on erittäin tunnettu. Uudelleen perustamisen jälkeen 1990-luvulla Fredrikson keskittyi kokonaan vain korkealaatuisten lakkien valmistukseen. Laadun ohella tärkeä kilpailuetu on tuotemerkki, jonka avulla taistellaan halpatuontia vastaan. (Vuorenpää 1997, 7.) Venäjän markkinoilla tuotemerkin riesana toimivat piiraattikopiot, joita myydään katukaupassa. Toisaalta Timo Fredrikson sanoo olevansa myös hiukan ylpeä siitä, että heidän rekisteröity tuotemerkkinsä on päässyt samaan väärennettävien tuotteiden kastiin esimerkiksi Lacosten ja Levi Straussin kanssa. (Holtari 1995.)

4.4.2 Henkilökunta joustaa tarvittaessa

Suhde henkilökuntaan on perheyriyksissä läheinen. Fredriksonilla kynnys johtajan ja henkilöstön välillä halutaan pitää matalana. Vaikeina aikoina myös henkilökunnan on oltava valmis joustamaan, sillä muuten ei kenelläkään ole töitä. Työntekijöiden motivaatiosta on kuitenkin pidettävä hyvää huolta ja tämä on johdon tehtävä.

“Kyllä ne kaikki henkilökunnasta minut tuntee.“ (Timo Fredrikson, henkilökohtainen tiedonanto 1. 10. 1998.)

“Minusta motivaatio on 99 %:sti on rahaa ja yksi prosentti koostuu mukavasta ja asiallisesta työilmapiiristä. Meillä on käytössä urakkapalkka ja sen lisäksi jaetaan hyvästä tuloksesta koko porukalle tietty provisio.“ (Timo Fredrikson, henkilökohtainen tiedonanto 1. 10. 1998.)

On myös tärkeää, että henkilökunta tietää miten yritystoiminta kulloinkin kannattaa ja onko yrityksellä tulevaisuudessa suunnitelmia, jotka vaikuttavat heidän tehtäviinsä. Avoin *tiedotus* on perheyriyksissä keino pitää henkilökunta ajantasalla ja luoda turvallisuudentunnetta sekä molemminpuolista luottamusta.

“Vuoden 1977 alusta lähtien olen joka kuukausi itse pitänyt taloudellisen katsauksen, missä on muun muassa myynti- ja valmistusmäärät, koko porukalle yhtä aikaa. Olen ottanut käyttöön suoran tiedotuksen. Syynä tälle oli, että hermostuin luottamusmiehiin. He menivät tuonne tehtaan puolelle ja puhuivat minun sanoinani ihan jotain muuta. Nyt pääluottamusmies ei ole pystynyt dominoimaan tiedotusta ja se on pelannut pirun hyvin. Samaa

käytäntöä pitäisi harrastaa joka firmassa.“ (Timo Fredrikson, henkilökohtainen tiedonanto 1. 10. 1998.)

5. Koiso Oy

5.1 Vähittäiskauppaa 100 vuotta Tampereen sydämessä

5.1.1 Perheyrittäjä ei lannistu vaikeisiin ajanjaksoihin

Koiso Oy on vaatteiden *vähittäiskauppaa* harjoittava liike Tampereella. Senkin yritystoiminnan juuret sijaitsevat viime vuosisadalla. Yrityksen perustivat Tampereelle vuonna 1897 Kaarlo Erland Koiso ja hänen vaimonsa Loviisa Aleksandra Koiso. Liikkeen pääartikkeleina olivat kotona neulotut tai kotiompelijoilla teetetyt vaatteet. Kauppa sinnitteli pystyssä sekä itsenäistymistaisteluiden että vapaussodan ajan. Voimakas jälleerakentamisen kausi oli sen kulta-aikaa. Siksi K. E. Koiso perusti vuonna 1924 pukutehtaan. Tässä vaiheessa myös perheen tyttäret — Sylvi, Saimi ja Kerttu Koiso — olivat mukana yrityksen toiminnassa. (Koiso Oy 1897-1997. Sata vuotta Tampereen sydämessä, 1998, 13-15.)

Vähittäiskauppatoimintaa kehitettiin voimakkaasti 1930-luvulla, jolloin avattiin liikkeet Lahteen ja Helsinkiin. 1930-luvun loppu oli jo kasvun aikaa, kunnes sota Neuvostoliiton kanssa katkaisi hyvin alkaneen kehityksen. Sota-aikana 1939-45 oli materiaalin saaminen todella hankalaa. Noin 80 % vaatepuhdistustehtaan tuotannosta meni sotavuosina armeijan vaatettamiseen. Tavarapula pakotti lopettamaan sivuliikkeiden toiminnan Helsingissä ja

Lahdessa, Tampereella toinen myymälä tuhoutui pommituksissa. (Koiso Oy 1897-1997..., 19, 23)

Yritys siirtyi Sylvi ja Kerttu Koison haltuun heidän vanhempiansa kuoltua 1940-luvun lopussa. Kaupalla oli tällöinkin uudet haasteet edessään. Nopea yhteiskunnallinen vaurastuminen painotti muita arvoja kuin hyvää pukeutumista — omaa autoa, kodin sisustamista ja omistusasuntoa. Vuonna 1970 myivät siskokset liikkeen Koison suvussa seuraavalle nykyiselle omistajalle Erkki Koisolle. Jo samana syksynä hän lopetti vaatteiden teollisen valmistuksen ja siirtyi kokonaan vähittäiskauppiaksi. Näin oltiin palattu takaisin juurille vähittäiskauppaan — missä Koiso Oy oli alunperin yrityksenä aloittanutkin. Erkki Koison vaimo Eila Koiso siirtyi vuonna 1977 yhtiön palvelukseen hoitamaan Koiso Oy:n konttoripäällikön toimea sekä vastaamaan naisten mallistosta. (Koiso Oy 1897-1997..., 25-27.)

5.1.2 Sukupolvenvaihdosten pohja yhteistoiminnassa

Erkki Koiso on tällä hetkellä hallituksen puheenjohtaja. Koko perhe on liiketoiminnassa mukana. Poika Pekka Koiso on 1. 2. 1998 lähtien toiminut yrityksen toimitusjohtajana ja yhdessä isänsä Erkki Koison kanssa vastaa miesten malliston ostoista. Tytär Saila Larranne on yrityksen markkinointipäällikkö ja hoitaa äitinsä Eila Koison kanssa naisten malliston kokoamisen.

Sukupolvenvaihdokset ovat yrityksen johtamisen suurimpia haasteita. Tilannetta voidaan helpottaa *jatkajan ja luopujan yhteistoiminnalla*: valmennuksella yrityksen tehtäviin ja toimintatapoihin. (Koiranen 1998, 64.) Sukupolvenvaihdokset eivät ole aiheuttaneet Koiso Oy:lle ongelmia. Toimiminen yrityksen palveluksessa ennen sukupolvenvaihdosta auttaa pääsemään yritystoimintaan sisälle ja opettaa talon tavoille. Erkki Koiso itse toimi yrityksen kirjanpitäjänä vuodesta 1957 ja vuodesta 1961 toimitusjohtajana ja tutustui näin liiketoimintaan yli kymmenen vuotta ennen kuin omistus siirtyi hänen nimiinsä. Nyt Pekka Koiso hoitaa liikettä isänsä jälkeen.

“Kun minä ostin yrityksen niin sukupolvenvaihdos kävi ihan iisisti ja tuntuu käyvän hyvin helposti tämä seuraavakin. Toimimme nyt poikani kanssa yrityksessä rinnakkain ja sitten vaan jonain päivänä me jäämme vaimoni kanssa pois. Pyrin sellaiseen tilanteeseen että minun ei välttämättä tarvitse

tänne tulla, mutta se päivä ei ole vielä.” (Erkki Koiso, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

Erkki Koiso ei kuitenkaan missään vaiheessa halunnut painostaa lapsiaan mukaan liiketoimintaan. Hän sanoo toivoneensa myöskin Saira Laranteen osallistumista, mutta antaneensa lapsilleen vapaat kädet heidän oman tulevaisuutensa suhteen. Kenenkään perheestä *ei tarvitse jatkaa* vaatekauppiaana, jos ei sitä itse halua: Erkki Koiso ei koe jatkajan löytämistä perheen piiristä millään lailla kunniakysymykseksi. Nykyinen toimintamalli on kuitenkin hänelle erittäin mieluisa. Tämän sukupolvien yhteistoiminnan avulla voidaan perinteet ja osaaminen siirtää isältä pojalle.

“Yksi isän ehkä suurimpia iloja on varmasti opettaa omaa poikaansa ammattiin ja nähdä, että hän menestyy siinä. Meidän Pekka on tänä päivänä parempi kauppiana kuin minä!” (Erkki Koiso, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

Lapsien aika ei ole kuitenkaan vielä ottanut kokonaan vastuuta perheyhteyden toiminnasta. Erkki Koiso kokee toimimisen liikkeen palveluksessa tärkeänä niin hänelle itselleen kuin yrityksellekin. Hänelle perheyrittäjyydestä onkin tullut Koirasen (1998, 24) kuvauksen mukainen *ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa*.

“Jos minä jään pois, niin en ensiksikään saa omaa aikaani kulumaan. Toiseksi, minun tilalleni täytyisi joku ottaa, jolla ei varmasti olisi samaa kokemusta ja rutiinia kuin minulla. Niin eiköhän se poisjänti silloin koko lailla turhaa olisi. Kaikki on vapaaehtoista: minä voin lopettaa milloin tahansa ja sanoa että nyt minä olen osani tehnyt, jatkakaa te muut tästä.” (Erkki Koiso, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

5.1.3 Kauppiaana ketjujen ulkopuolella

Koiso Oy:n tämänhetkinen taloudellinen tila on hyvä ja yrityksen palkkalistoilla on 27 työntekijää mukaanlukien perheen jäsenet. Liiketilaa yrityksellä on kolmessa kerroksessa yhteensä 1100 m² erittäin hyvällä liikepaikalla, Tampereella Keskustorin reunalla. Liikkeen mallisto käsittää miesten puolella puvut, päällystakit, ulkoilutakit ja katuulkoilun sekä asusteista paidat, solmiot, sukat ja vähäisessä määrin neuleet. Naisten puolella valikoimissa ovat pääasiassa takit ja kävelypuvut. Tuotteista hankitaan sesongista riippuen 60-80 %:a ulkomaisilta tavarantoimittajilta. Puheet *suomalaisesta laatu-
tasosta* eivät Erkki Koison mukaan todellisuudessa pidä vaatekaupassa paikkansa.

“Suomalaisella laatutasolla on huomattavasti parempi maine, kuin mitä se todellisuudessa on. Tietyissä tuoteryhmissä saadaan huomattavasti parempi tuote kuluttajalle selvästi halvemmalla ulkomailta. Kaupan tehtävä ei ole työllistää, kyllä se on meidän oman teollisuuden tehtävä panna asiansa siihen kuntoon, että he ovat kilpailukykyisiä.” (Erkki Koiso, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

Ketjuuntumisen vaikutukset näkyvät yhteneväisinä tuotevalikoimina eri liikkeiden välillä. Koison tapaisen ketjuihin kuulumattoman kaupan erityisasema menetetään, jos pyritään ostamaan vain suomalaisilta valmistajilta.

“ -- Saksassa on vähittäiskaupalla keskimäärin vajaa 7 tavarantoimittajaa miesten puvuissa. Meillä on Suomessa enää kaksi pukutehdasta toiminnassa, niin kaikki kaupathan olisi samaa tavaraa täynnä, jos hankkisimme kaikki tuotteet vain heiltä. Siinä ei pystyisi yksikään liike erottautumaan millään lailla.” (Erkki Koiso, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

5.2 Sopeutuminen talouden tapahtumiin

5.2.1 Kaupankäynnin kulta-aika 1980-luvulla

Nousukauden aikaan 1980-luvulla uskottiin kuluttajien muotitietoisuuden ja vaatteiden kulutuksen lisääntymiseen. Vähittäiskaupassa vuosittainen myynnin arvo nousi jopa kymmenen prosenttia parhaimpina vuosina. Asiakkaiden oli helppoa luopua rahasta. (Vaateusteollisuuden vuosikirja 1990, 10.)

Koiso Oy:ssä pyrittiin *toimimaan realistisesti* hyvienkin aikojen vallitessa. Lausahdus “hyviä aikoja seuraavat aina huonot ajat” pidettiin mielessä. Yritystä vahvistettiin sisältäpäin. Henkilökunnan määrää lisättiin hiljalleen ja Pekka Koiso aloitti yrityksen palveluksessa. Kaupan kansainvälistyminen ja tuonnin lisääntyminen näkyivät myös Koisoilla: 1980-luvulla aloitetaan oma tuontia Keski-Euroopasta. Jälkeenpäin kontrasti suotuisan 1980-luvun ja 1990-luvun taloudellisten vaikeuksien välillä korostuu.

“Olen erittäin onnellinen siitä, että Pekka on nähnyt johtajaurallaan kaksi aivan erilaista kautta. Hän on nähnyt 1980-luvun todella hyvän loppukauden, ja sitten hän kokenut todella huonot ajat. 1980-luvulla tuli semmoinen tunne, että voi tehdä melkein mitä vaan ja kaikki menee hyvin. Mutta sitten sukellettiinkin Suomen taloudessa oikein alas, jonka tapaista minäkään en ol-

lut koskaan elänyt.“ (Erkki Koiso, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

5.2.2 Vahva usko omaan osaamiseen

Ennusteisiin huonoista suhdanteista ei yrityksissä voitu kunnolla luottaa. Koska edes valtiovallan toimia ei osattu ennakoida, pk-sektorilla vallitseva hämmennys pakotti yritykset lykkäämään investointeja ja suunnittelemaan toimintaansa suurempia joustoja. (Hertsu & Kärkkäinen 1990.) *Taloudellisten vaikeuksien alkamista* ei voitu Koisolla enustaa, koska niiden alkaminen ei noudattanut vanhoja totuttuja kaavoja.

“Lamaan ei osannut millään lailla varautua. Ne huonot suhdanteet mitä minä olen elänyt läpi, ovat aina tulleet vuotta aikaisemmin teollisuuteen ja sitten vasta vähittäiskauppaan. Nyt lama iski kerrasta kumpaankin. Taloudellisten ennusteiden todenpitävyyteen on vaikea päästä sellaisen sisälle, joka ei ole mukana korkeassa päätöksenteossa.“ (Erkki Koiso, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

Devalvaatio tuli täytenä yllätyksenä, koska vielä edellisenä päivänä pankki vakuutti markan kurssin pitävyyttä. Koisolla toimintaa sopeutettiin muuttuvaan tilanteeseen. Vaikeinta oli vuonna 1992, koska ennakko-ostot tälle kaudelle oli tehty aivan normaali-määräisenä edellisenä vuonna. Mallistoa ja ostoja pienennettiin heikentyvän kysynnän ja ulkomaisten tuotteiden nousseiden hintojen takia. Henkilökunnan määrää ei haluttu supistaa.

“Notkahdus myynissä oli laman aikana aika pieni, siinä kolmen prosentin luokkaa -- lamalla oli vaikutusta, koska olimme uskoneet kasvuun. Taloudellinen lasku ei ollut niin merkittävä että olisimme halunneet vähentää henkilökuntaa. Henkilökunta on kuitenkin meidän ylivoimaisesti tärkein voimavaramme ja sen me haluamme aina pitää kunnossa.“ (Erkki Koiso, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

Laman aikana puntaroitiin myynissä olevien tuotteiden *laatua* tarkasti. Olisiko oikea strategia pitää kiinni asetetuista korkeista vaatimuksista vai olisiko pitänyt lähteä kilpailemaan hinnalla? Tulevaisuus osoitti päätöksen osuneen oikeaan: Koiso Oy:ssä pidettiin malliston laadusta kiinni ja yhden vuoden pienen notkahduksen jälkeen liiketoiminta lähti taas hitaaseen kasvuun. (Koiso Oy 1897-1997..., 33.)

“Laman huonoimpana aikana osoittautui, että halvalla teva-sektorilla oli kaikkein vaikeinta. Ihmiset, joilla huonoinakin aikoina oli töitä, pärjäsivät

hyvin, koska hintataso yleisesti laski ja he saivat saman palkan kuin ennenkin.“ (Erkki Koiso, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

1990-luvun puolivälissä päätettiin *investoida* voimakkaasti liiketiloihin. Rakennusyhtiö Hakalta vuokrattiin vuonna 1992 uutta liiketilaa ja Hakan ajaututtua konkurssiin ostettiin vuonna 1994 Koison käyttöön yhteensä 780 m² huoneistoja saneerattavaksi uudeksi liiketilaksi. Uusi laajennettu kauppatalo avattiin syksyllä 1995 (Tampere-laista vaatekauppaa 100 vuotta Tampereen sydämessä 1997.)

“Investointeja tehtiin laman aikana laittamalla myymälää kuntoon. Meidän mielestämme tuli jollain tapaa korvata muiden olosuhteiden heikkoutta.“(Erkki Koiso, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

1990-luku karsi pois erityisesti neuvostokauppaan keskittyneitä yrityksiä. Vähittäisliik-
keessä toiminnan sopeuttaminen oli helpompaa kuin teollisuudessa ja Koiso Oy:kin selvisi lama-ajasta järkevän toiminnan avulla suuremmilla vaikeuksilla.

“Vaatteiden valmistuksen ketjussa riskejä toiminnassaan ottaa tänä päivänä eniten juuri vähittäiskauppias. Silti se on helpoin pää. Valmistajalla ensinnäkin sitoutuu raha pidemmäksi aikaa ja toiseksi hänellä on aina murhe omista työntekijöistä. Vähittäiskauppias voi ostaa seuraavaan sesonkiin vähemmän tuotteita, jos edelliseltä kaudelta on jäänyt hyvää tavaraa myymättä.“ (Erkki Koiso, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

Lama opetti Koisolle varovaisempaa suhtautumista asioihin ja muistutti jättämään myyntiennusteisiin enemmän pelivaraa korjata niitä alaspäin. Jos budjetoidut myynnit eivät toteudukaan halutulla tasolla, yrityksen on kestävä näitä muutokset ja leikattava kustannustasoa (Erkki Koiso, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

5.3 Koko perheen projekti

5.3.1 Työ ja harrastus sulautuvat yhteen

Koiso Oy:ssä perheen ja yritystoiminnan yhdistäminen ei aiheuta ongelmia. Päinvastoin, niin kauan kun *nauttii* työstään ja muistaa, että yrittäjänä toimiminen on täysin vapaaehtoista, työstä ei tule liian raskasta. Kohtuullinen vapaa-aika pyritään takaamaan silti kaikille. Erityisesti lasten omia menoja ymmärretään ja heille annetaan omaa aikaa.

“Sitä on niin kasvanut tähän hommaan kiinni, että tämä on pääasiallinen harrastus ja työ minulle ja vaimolleni. Pieni katkaisu ja loma on toki silloin tällöin paikallaan.” (Erkki Koiso, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

Perheyriyksessä yhdessä toimiminen ja siinä onnistuminen antavat tyydytyksen tunteen, jota ei voi sanoa kuvailla. *Motivaatio* tulee työstä itsestään ja sen tekemisen nauttimisesta. Yritystoiminnan hyvän hoitamisen tärkeys näkyy Koiso Oy:ssä myös peruservoissa. Erkki Koiso painottaa, että yrityksen etu menee aina henkilökohtaisten etujen edelle (Erkki Koiso, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

“Jollen minä nauttisi tästä, niin en myöskään tekisi tätä. Minä pääsisin sairaseläkkeelle heti jos niin haluaisin mutta minä nautin tästä ja tykkään tehdä tätä. Siinä se on.” (Erkki Koiso, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

5.3.2 Visioiden merkitys yritystoiminnassa

Tekstiili- ja vaatetusteollisuudessa toimivan *johtajan* on oltava omalla allaan ehdoton asiantuntija. Normaalien johtajan ominaisuuksien lisäksi on hallittava erikoiskykyjä. Hyvä kielitaito kauppasuhteiden hoitamiseksi ja kaupallinen koulutus luovat pohjan johtajan työhön. Perheyriyksen johtajan on tärkeää tuntea myös kaikki yrityksen perustoiminnot voidakseen kunnolla hoitaa tehtävänsä.

“Tekstiilialalla täytyy olla hyvä visiointikyky tulevaisuuteen, siis hyvä ns. nenä: kaikkein tärkein ominaisuus on tuntee, mihin alalla ollaan menossa. Johtamistyyllissä taas kaikki johtajat poikkeavat toisistaan, tärkeää on olla aidosti oma itsensä. Lopulta jokainen johtaja taaplaa omalla tyyllillään.” (Erkki Koiso, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

Pitkäjänteinen *suunnittelu* ei Erkki Koison mukaan alan perheyriyksissä onnistu, koska täytyy olla valmis sopeutumaan suuriinkin muutoksiin. Suunnitelmia tulevaisuuteen on lähinnä vuodeksi kerrallaan. (Erkki Koiso, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

“Sinulla tulee olla visio siitä mihin tämä ala on menossa, pyritäänkö toiminnan laajentamiseen vai halutaanko pysyä tämän kokoisena. Visiot ovat tärkeitä.” (Erkki Koiso, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

Koiso Oy:ssä annetaan suuri paino perheessä *periytyvälle viisaudelle*. Erkki Koiso kannattaa ns. japanilaista mallia, jossa vanhojen perheenjäsenten mielipiteitä kuunnellaan ja

arvostetaan. Myös Koirasen (1998, 29) mukaan menestyvän suku- ja perheyrittäjän on kerrottava toiminnan salaisuuksista eteenpäin.

“Jos jatkajia suvusta löytyy, niin se on mahtava voimavara verrattuna palkkahommiin. Perheyrietyksissä on pitkän ajan tieto siitä, mitä on tehty ja toiminnassa mukana olleet henkilöt ovat auttamassa sinua eteenpäin. He kaikki varmasti ajattelevat yrityksen parasta eivätkä panttaa yhtään sellaista neuvoo, josta voisi olla yritykselle hyötyä.” (Erkki Koiso, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

5.4 Koison valitit vaatekaupassa

5.4.1 Malliston laatu sekä nopea reagointi muutoksiin

Koiso Oy:ssä on toiminnan alusta asti haluttu *keskittyä* nimenomaan laadukkaisiin tuotteisiin. Hinnalla ei haluta edes yrittää kilpailla ja korkeasta laadusta pyritään pitämään kiinni kaikissa tilanteissa. Paasion ja Heinosen (1993, 44-46) määrittelyn mukaan Koiso Oy on tuote- ja palveluspecialisti yritys.

“Kun näitä halpoja paitoja rupesi tulemaan markkinoille, mekin sitä kokeilimme. Myynnin volyyymi nousi vain 10-15 prosenttia, mutta paidoista saatava markkamäärä laski oikein huomattavasti. Tällaisen palveluliikkeen tarkoitus ei ole sellaisen tavaran myyminen eikä siinä ole oikein ideaakaan. Jos ajatellaan että ihminen ostaa 2 000 markan puvun ja jos siihen myydään sitten 79 markan paita niin ei ne kaksi oikein sovi yhteen.” (Erkki Koiso, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

Perheyrietyksen *matala organisaatio* mahdollistaa nopean reagoinnin muutoksiin. Tästä todistuksena on Koiso Oy:n toiminnan sopeuttaminen 1990-luvulla. Koison keskittymisen ainoastaan vähittäiskauppaan auttoi selviämään lama-ajasta. Vaatteiden vähittäiskaupan kilpailu on nykyisin kovaa, Erkki Koiso on erittäin tyytyväinen päätökseensä luopua 1970-luvulla vaatteiden teollisesta valmistamisesta.

“Jos viisain päätös on ollut vaimon valinta, niin sitä seuraava on ollut sen tehtaon lopettaminen. Jos ajatellaan koko ketjua kankaan valmistuksesta vähittäiskauppaan, niin riskejä kai ottaa tänä päivänä kaikkien eniten juuri vähittäiskauppias mutta silti tämä on se helpoin pää toimia.” (Erkki Koiso, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

5.4.2 Henkilökunta arvokas yhteistyökumppani

Asiakaslähtöinen toiminta on Koison yksi peruseriaate. Mallisto kootaan ostamalla tavaran toimittajilta asiakaskunnan mukaisia tuotteita. Muodin trendi, hyvä hinta-laatusuhde sekä monipuolinen valikoima takaavat asiakkaan tyytyväisyyden. Tärkeä tekijä kilpailussa ostovoimasta on kuitenkin Koisolta saatava palvelu. Henkilökunnan rooli on Koiso Oy:ssä merkittävä. Koisolla onkin palveluksessaan suhteellisesti enemmän myyjiä kuin muilla liikkeillä. Henkilökohtainen hyvä palvelu on tämän vähittäisliikkeen selkeitä vahvuuksia johdon ammattitaidon ja valikoimien hallinnan ohella. (Holtari 1997.)

“ -- henkilökunta on meille suurin voimavara. Taloustutkimus on tehnyt täällä muutama vuosi sitten tutkimuksen, jonka mukaan meillä on Tampereen paras palvelutaso. Sen eteen me teemme paljon töitä, me pyrimme kouluttamaan ja informoimaan myyjiämme kaikesta niin paljon kuin ikinä vain pystymme.” (Erkki Koiso, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

Henkilökunnalle tiedotetaan yrityksen asioista yhteisissä palavereissa, joita järjestetään kolmesta neljään yhden sesongin aikana. Myyjillä on antaa johdolle tärkeää tietoa malliston myynnistä ja asiakkaiden mielipiteistä. Myös jääkiekkovalmentajana toimineen Erkki Koison mukaan joukkue on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki (Riihonen 1997).

“Kaksi palaverista on ennen alkavaa sesonkia jolloin selvitetään sitä että mitä tehdään ja kuinka on suunniteltu tulevan sesongin meneminen. Yksi palaveri on sesongin jälkeen, joilloin mietitään, kuinka edellinen sesonki meni ja päästiinkö asetettuihin tavoitteisiin. Meillä on henkilökunta hyvin selvillä siitä, missä mennään.” (Erkki Koiso, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

Motivaatiokeinoina Koisolla käytetään välitavoitteita, joiden saavuttamisesta maksetaan myyjille lisäpalkkaa. Erkki Koiso ei kuitenkaan usko ensisijaisesti rahan motivoivan liikkeen henkilökuntaa. Tärkeintä on myyjien tyytyväisyys työhönsä, mutta tämän saavuttamisessa rahaa voidaan käyttää välineenä.

“Pyrimme siihen että henkilökuntamme on tyytyväinen nykyisiin oloihin. Jos meillä hakee ihminen paikkaa ja hänet otamme, maksamme myös juuri sen, mitä hän pyytää. Tämä on firman periaate. Jos työntekijälle maksetaan vähemmän, niin hän tuntee, että hän ei saa arvonsa mukaista palkkaa.” (Erkki Koiso, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

Henkilökunnan ja oman väen kohtelussa ei saa olla eroja. Tiettyjä talon sääntöjä on noudatettava jokaisessa tilanteessa ja niiden on oltava samat kaikille. Molemminpuolinen luottamus tulee saavuttaa ja säilyttää.

“Meillä on vain hyviä ihmisiä ja heitä kaikkia kohdellaan samalla lailla. Joku voi myydä 30 % enemmän kuin toinen, mutta silti meillä ei ole yhtään huonoa myyjää. Se on sitten huippumyyjä, joka myy 30 % enemmän. -- Valehtelijalla täytyy olla hyvä muisti ja minulla on huono muisti, siksi on helppoa, kun ei voi puhua kuin vain yhdellä lailla asioista!” (Erkki Koiso, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

6. Sidoste Oy

6.1 Terrierin sitkeydellä eteenpäin

6.1.1 Pienellä alkuun

Sidoste Oy on *sukkien ja vahvempien sukkahousujen valmistukseen* erikoistunut yritys Tampereella. Sen juuret ovat vuodessa 1945, jolloin Lauri Mölsä yhdessä vaimonsa Saiman kanssa perusti yrityksen omaan kotitaloonsa. Taustalla oli värimestari Lauri Mölsän vakava haavoittuminen sodassa ja halu turvata perheen tulevaisuus. Pieni omakotitalo sai kokonaisuudessaan toimia sukkatehtaana: kellarikerroksessa olivat sukka- ja puolauskoneet sekä viimeistelyvaiheet, värjäys tapahtui saunassa ja muotoilukone sijaitsi pannuhuoneessa. Makuuhuoneesta löytyivät lankavarasto ja ketlaamo. (Käden taitojen merkitys kasvaa — Sidoste Oy 50-vuotias, 1995.)

Vähitellen toimintaa voitiin *laajentaa* naapuritalojen kellareihin ja tavaran kuljetuksia varten hankittiin vuonna 1952 auto. Siihen asti oli täytynyt pärjätä kärryillä ja käsipelillä. Sotien jälkeen koneet ja raaka-aineet olivat lisenssivaraisia. Sukista oli Suomessa kova pula, kysyntää sukista olisi ollut enemmän, kuin mitä Sidoste pystyi tarjoamaan. Laatu oli kuitenkin asia, josta Sidosteessa haluttiin pitää tiukasti kiinni: vaikka kova kysyntä olisi sallinut laadun korvaamisen määrällä, niin ei haluttu toimia. Tässä onnistuminen näkyi valtakunnallisesti jo vuonna 1955, jolloin Sidosteelle myönnettiin Suomen

Työn Liiton kotimaisen tuotannon laatukilpailussa kaksi kunniakirjaa vastaten kultami-
taleita. Laadukas sukka ei rikkoonu edes terrierien hampaissa: vanhempi sukupolvi
muistaa otsikossa mainitut terrierit, jotka ovat peräisin jo vuoden 1963 televisiomainok-
sesta. (Käden taitojen...1995; Eero Mölsä, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

Vuonna 1956 valmistui Sidosteelle oma tehdasrakennus Koivistonkylään Tampereelle.
Kun koneet oli saatu tehdassaliin, alkoi yleislakko: rahan tulo loppui, mutta yritys selvi-
si kriisistä. Vuonna 1964 oli rakennusta jo laajennettava. Tällöin tuotantoon otettiin
mukaan myös sukkahousut. Lauri Mölsä vetäytyi toiminnasta vuonna 1977, jolloin hä-
nen poikansa Eero Mölsä nimitettiin yrityksen toimitusjohtajaksi. (Jokinen & Tammi-
nen 1992, 3.)

6.1.2 Sukupolvenvaihdokset vaativat pitkäjänteistä toimintaa

Sidoste Oy:ssä on toteutettu vasta *yksi sukupolvenvaihdos*, joten laajaa kehityskaarta
niissä onnistumisesta tai epäonnistumisesta ei voida piirtää. Lauri Mölsä siirsi vuonna
1977 toimitusjohtajan tehtävät pojalleen Eero Mölsälle, joka tänäkin päivänä on yrityk-
sen johdossa. Myös Eero Mölsän tyttäret — Johanna Jokinen ja Katriina Tamminen —
toimivat nykyisin perheyrityksen palveluksessa laatu- ja vientipäällikköinä. (Sormunen
1998.)

Yritys on kulkenut Eero Mölsän elämässä mukana lapsuudesta asti: hän itse oli seitse-
män vuotias sitä perustettaessa. Vanhempien vahva yrittäminen sekä toimintaan *mukaan*
kasvaminen opettivat ajattelua yrityksen puolesta. Pohjakoulutukset kauppaopistosta ja
teknillisestä opistosta auttoivat sopeutumisessa tekstiilialalle, vaikka toimitusjohtajana
aloittaminen ei alussa aina ollutkaan helppoa. Omien tyttäriensä kohdalla hän näkee ti-
lanteen muuttuneen.

“Kyllähän yritys on ollut mukanani läpi elämän ja siihen on kasvettu. Minä
olen aina ajatellut asioita yrityksen kannalta.” (Eero Mölsä, henkilökohtai-
nen tiedonanto 15. 10. 1998.)

“ -- minä kasvoin aikanani mukaan yritystoimintaan ehkä voimakkaammin
kuin mitä minun lapseni nyt. Se, miten tästä mennään eteenpäin on heidän
kyvyistään ja taidostaan kiinni. Yrityksen johdossa tulee olla sellainen hen-

kilö, joka sitä myös pystyy johtamaan.“ (Eero Mölsä, henkilökohtainen tiedonanto 23. 10. 1998.)

Perheen neljästä sisaruksesta Eero Mölsä jatkaa yksin yritystoimintaa. Jäykkä sukuyritys ja omistus pohjan laaja hajauttaminen kauhistuttavat häntä. Suku ja organisaatio tulee irrottaa toisistaan. Toiminnan tavoite tulee olla kannattavuus.

“Sukupolvenvaihdokset perheyriyksessä ovat raskaita ja kalliita toteuttaa, minulla on vieläkin henkilökohtaista velkaa niistä johtuen. Kun on sisarus, jotka siirtyvät pois yrityksestä ja tulee osakekauppoja, niin se vaatii yritystoiminnalta kannattavuutta. Ainahan myyjästä hinta tuntuu alhaiselta ja ostajasta kalliilta. Tärkeää on, että pystytään tekemään ratkaisuja ja hyvä, jos ne ratkaisut ovat tämän tyyllisiä kuin meillä.“ (Eero Mölsä, henkilökohtainen tiedonanto 23. 10. 1998.)

Sidosteella ei ole asetettu *lapsille vaatimuksia* jatkaa yrityksen toimintaa kolmanteen polveen. Eero Mölsä myöntää, että yrityksen siirtäminen juuri omille lapsille on vaihtoehtona mieluinen, mutta ei mikään ehdoton seikka. Sukupolvenvaihdoksissa on ajateltava yrityksen etua. Koirasen (1998, 29) mielestä perheyriyksissä onkin tärkeää huomata, että saavutettu menestys on voimassa vain toistaiseksi ja vaatii jatkuvaa työtä.

“Perheyriyksessä jatkaja pitää valita niin, että yrityksen jatkuvuus on turvattu. Jatkajan löytyminen perhepiiristä on positiivinen asia. Jos tällaista henkilöä ei ole, niin sitten otetaan joku perheen ulkopuolelta johtoon. Perheenjäsenet voisi toimia organisaatiossa muulla tavalla.“ (Eero Mölsä, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

6.1.3 Toiminta asiakkaiden ehdoilla

Tällä hetkellä Sidoste Oy:llä on henkilökuntaa noin 100 henkeä ja taloudellinen tulos on tyydyttävä. Malliston laajuus on sekä kevät- että syyskesonkina noin 200 mallia, lisäksi yritys valmistaa kampanja- ja yrityslahjalleja. Yrityksen tuotanto on voimakkaasti kotimaassa, vaikka ulkomainen halpatuonti uhkaa kustannusrakenteeltaan kallista kotimaista tekstiiliteollisuutta. Eero Mölsä taistelee halpatuontia vastaan investoimalla maailman uudenaikaisimpiin sukkakoneisiin. Hänen mielestään suomalainen sukkateollisuus voi menestyä vain, jos sen kilpailukyvyistä pidetään riittävää huolta. (Riihonen 1998.)

“Tekstiiliteollisuudessa on pakko hakea yrityksen optimikokoa, emme voi olla jatkuvan kasvun yrityksiä. Ei voi ajatella, että sukkia käytetään ympäri

maailmaa. Kyllä perheyriksen tulee ottaa resurssit huomioon. Olemme joutuneet sopeutumaan vientiyriyksestä kotimaanmarkkinayriykseksi, mutta kyllä kehitämme kokoajan myös vientiä. Liikevaihdossa tapahtuvat muutokset täytyy rakentaa sillä tavalla, että niistä selviää.“ (Eero Mölsä, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

Ketjuuntuminen ajaa yrityksiä toimimaan ketjujen ehdoilla. Kauppojen keskusliikkeiden parissa tapahtuu muutoksia nopeasti, eikä yrittäjä voi niitä ennakoida. Kehitys on ajanut yrityksiä tarpeettomaan hintakilpailuun ja hyvän hinta-laatu -suhteen omaavaa tavaraa on Eero Mölsän mukaan entistä vaikeampaa saada markkinoille. (Eero Mölsä, henkilökohtainen tiedonanto 23. 10. 1998.)

“Tästä kehityksestä täytyy muistaa, että palvellemme asiakkaita siinä muodossa kuin he ovat ja sopeutamme oman toimintamme sen mukaisesti, miten asiakkaat kehittyvät. Emme voi muuttaa asiakkaitamme. Heidän kanssaan tulee toimia yhteistyössä.“ (Eero Mölsä, henkilökohtainen tiedonanto 23. 10. 1998.)

Neuvostokauppa loppui Sidosteelta vuonna 1987 kokonaan. Nyttemmin vientiä Venäjälle on taas aloitettu, mutta maan epävakaa tilanteen takia tavara myydään avoimella tililuotolla. Muina kauppakumppaneina toimivat mm. Ruotsi ja Belgia. Hyvät asiakassuhteet säilytettiin myös aikana, jolloin vienti oli vähäistä. Huolenpito asiakkaista on myös yksi Koirasen (1998, 71) esittämän johtajuuden kolmion peruslähtökohta.

“Sidosteen sopeutuessa enemmän kotimaanmarkkinayriykseksi pidimme kuitenkin myös vientikontakteja yllä. Tällä hetkellä on resurssien mukaan itäkauppaa varovasti lisätty uudelleen. Tosin myymme vain pieniä määriä ja vain luotettaville asiakkaille.“ (Eero Mölsä, henkilökohtainen tiedonanto 23. 10. 1998.)

6.2 Toiminnan sopeuttaminen

6.2.1 Vientiyriyksestä kotimaanmarkkinoille

1980-luku oli suotuisaa aikaa tekstiiliteollisuudelle. Öljyn tuontihinnan kasvu 1980-luvun alkupuolella lisäsi tekstiilien vientiä Neuvostoliittoon. (Pekkarinen & Vartiainen 376-377, Vartia & Ylä-Anttila 1993, 156.) Myös Sidosteelle tämä aikakausi oli kannattavaa. Parhaimmillaan yrityksen palveluksessa toimivien henkilöiden määrä oli lähellä

200:aa ja vientiä harjoitettiin sekä itään että länteen. Sidosteen onni oli, että idänkauppaa ei päästetty liian määrävään asemaan yrityksen tuotannosta. *Neuvostokaupan toitaallinen romahtaminen* vuonna 1987 pakotti yrityksen miettimään uudelleen toimintastrategioitaan. (Käden taitojen... 1995; Sormunen 1998.)

“Suomen markkan kurssi oli liian vahva ja sen vaihtosuhteesta johtuen jouduimme sopeutumaan enemmän kotimarkkinoille. Lopulta vuonna 1987 Neuvostoliiton kauppa loppui täysin. Silloin teimme omat ratkaisumme eli lähdimme rakentamaan yritystä eteenpäin. Lupasin työntekijöilleni kehittää yritystä investoinneilla ja henkilöstö lupasi pyörittää koneita aamu-, ilta- ja yövuoroissa sekä viikonloppuna.” (Eero Mölsä, henkilökohtainen tiedonanto 23. 10. 1998.)

Suomessa yritysten ongelmana 1980-luvulla olivat *investoinnit* kiinteistöihin korkean korkotason vallitessa. Seurauksena tästä oli itse tuotteen laiminlyöminen: kun kysyntää riitti, ei tarvinnut miettiä tuotteen laatua ja markkinoita. (Aulasmaa, 1992.) Sidoste Oy investoi myös muiden yritysten mukaisesti lainarahalla, mutta sijoitti rahat kiinteistöjen sijasta koneisiin.

“ -- oli tietenkin onni, että meillä ei suuria rasitteita ollut lamaan lähdeäessä. Olimme investoineet koneisiin, mutta sen seurauksena meillä oli myllyt millä tehdä tuotteita. Myös sukkiin kysyntä Suomessa jatkui. Mielestäni myös sillä oli merkitystä, että kauppa halusi ajatella suomalaisemmin. Kaupassa oivallettiin, että nyt on yhteinen etu suosia suomalaisia tuotteita. “ (Eero Mölsä, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

6.2.2 Riskien ennakointi

Devalvaatio vuonna 1991 ei ollut pk-yrityksille toivottava. Niiden niskassa painoivat ulkomaiset valuttaluotot ja siksi ns. Sorsan sopimuksen peruuntuminen oli pettymys. Eero Mölsän mielestä sopimuksen kaataminen osoittaa, että ykkösasemaan asetettiin vientiteollisuus pk-sektorin kustannuksella. (Kärkkäinen & Hulkko 1992.)

“ -- olimme keskiviikkona Helsingissä tukemassa Sorsan sopimusta ja pelkäämässä että tulee devalvaatio. Torstaina olimmekin sitten jo maksumiehiä. Yrityksillä ei ollut paljon mahdollisuuksia varautua devalvaation. Varautuminen oli vaikeaa ja kallista: ei ollut rahaa ostaa valuuttoja. Jos sinulla oli ulkomailla luotot, niin sitten ne olivat siellä.” (Eero Mölsä, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

Sidoste Oy:llä ei ollut rasitteena kohtuuttomia *ulkomaisia luottoja* ja devalvaation uhka oli tiedostettu. Ulkomainen valuuttaluotto sisälsi aina riskin: se antoi yritykselle halvemman koron, mutta vaarana oli devalvaatiosta aiheutuva suuri lasku. Sidoste vältti suuret vaikeudet, mutta toimi luottojen takaisinmaksussa virheellisesti. Onneksi hyvinä aikoina oli kertynyt varauksia, joita nyt purettiin.

“Virhe toiminnassa tapahtui siinä kohtaa, kun muutimme lainat liian pian markkoiksi.” (Eero Mölsä, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

Työvoimavaltaisena teollisuudenalana teva-sektori kärsi korkeasta *kustannustasosta*, erityisesti korkeat työvoimakustannukset pakottivat yrityksiä karsimaan toimintaansa. Moni suomalainenkin yritys hakeutui mukaan ulkomaiseen halpavalmistukseen (Korhonen 1990). Sidoste piti tuotantonsa tiukasti Suomen rajojen sisäpuolella luottaen kotimaisuuden painavan myös kuluttajan vaa’assa.

“Olemme tällainen konservatiivinen suomalainen yritys ja se on meidän perusta. Toimimme tässä ja teemme tuotteet tässä. Jos se ei onnistu, niin tuomme valmiit tuotteet. Emme halua ottaa tuotantovastuuta missään toisessa maassa ja en kyllä usko että ainakaan minun aikani näin toimitaankaan. Kyllä tämä on rakennettu niin voimakkaalle osaamiselle ja tietotaidolle, että tämän siirtäminen sinänsä ei ole mahdollista.” (Eero Mölsä, henkilökohtainen tiedonanto 23. 10. 1998.)

Lamasta selviämistä helpotti Sidosteen kohdalla kyky *ennakoida* tulevat vaikeudet, ulkomaisten luottojen määrän pienuus sekä taseen varaukset. Vahvat yritykset selviävät. Kaikesta huolimatta lamasta oli hyviäkin seurauksia.

“Yksi laman positiivisia seurauksia on se, että ihmiset ajattelevat työpaikkansa eteen, ovat huolestuneita siitä ja suhtautuvat siihen paljon myönteisemmin kuin aikaisemmin. He ovat kiinnostuneita siitä että yritykseen panostetaan. Työntekijäpuolella ei ole mitään paikallisista vastustusta tai vastemmisto-oikeisto -jaottelua esimerkiksi suhtautumisessa yritysverotukseen: heidän ajatuksensa on, että mitä enemmän yrityksellä on varallisuutta ja mitä enemmän sillä on mahdollisuuksia, sitä paremmin se voi toimia.” (Eero Mölsä, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

6.3 Perheyrittäjä voimavarana yritystoiminnan taustalla

6.3.1 Perheen ja työn erottaminen

Yritystoiminnan ja perheen suhteet on Sidoste Oy:ssä pidetty erillään. Eero Mölsän mukaan tämä on myös ainoa oikea tapa toimia. Sidoste Oy on tässä tutkituista yrityksistä ainoa, jolla ei ole perheen nimeä yritysnimessä. Kohtelussa perheenjäsenten ja ei-perheenjäsenten välillä ei saa olla eroja. Sidosteella tyttäret ja isä toimivat saman yrityksen palveluksessa, mutta suurilta ongelmilta on välttytty.

“Vanhempien ja lasten suhteet ovat eri asioita ja sitten taas työsuhteet ovat eri asioita. Ne täytyy pitää erillään. Jos ne sekoittuvat väärin, saattaa tulla ongelmia.” (Eero Mölsä, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

Joustavaa tuotantomallia noudattava yritys panostaa *ydinalueisiin*, sillä on nopea reagointikyky ja se hyödyntää uusinta teknologiaa. Tämä kaikki on mahdollista vain, jos yrityksessä on vähän hierarkiatasoja ja turha byrokratia on karsittu pois. (Vartia & Ylä-Anttila 1997, 241, 253.) Eero Mölsä kokee hänen perheyrittäjänsä pystyvän nopeaan ja joustavaan päätöksentekoon. Perheyrittäjän perinteitä tulee noudattaa ohjenuorana, mutta ne eivät saa hankaloittaa nykypäivästä selviämistä.

“Tottakai perinteet ovat ihan ratkaisevassa asemassa. Tämä yritys on perustettu vuonna 1945 talvisodan hengessä. Isän haavoittumisen vuoksi lähdettiin perheen tulevaisuutta turvaamaan, sillä on erittäin suuri merkitys. Mutta toisaalta, myös uusiutuminen, joustavuus, tilanneherkkyys, ovat oleellisia kysymyksiä, koska päätöksenteko on tässä yrityksessä lähellä.” (Eero Mölsä, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

6.3.2 Pitkän tähtäimen suunnittelu mahdotonta

Kuten Fredriksonilla ja Koisoillakin, myös Sidosteella koetaan tulevaisuuden pitkän tähtäimen suunnittelu mahdottomaksi. Tekstiiliteollisuudessa yrityksen *optimikoon etsiminen* on yksi suunnitelmien tavoite. Perheyrittäjässä omia resursseja ei tule unohtaa eikä niitä saa liioitella. (Eero Mölsä, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

Johtajan *motivaatio* lähtee yrityksen päivittäisestä toiminnasta. Toimintaorientoituneena johtajatyypinä (Kets de Vries 1996, 25) Eero Mölsä ei ole miettinyt motivaationsa

syntyä ja sen säilyttämisen keinoja. Motivaation muutokset ja vaihtelut ovat luonnollisia, mutta aina myös kadotettu puhti löytyy takaisin.

“Ei tähän kysymykseen osaa vastata. Työt on vain tehtävä parhaalla mahdollisella tavalla ja sillä selvä. Periksi ei saa antaa.” (Eero Mölsä, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

6.4 Sidoste luottaa suomalaisuuteen

6.4.1 Laadukkaat tuotteet ja joustava toiminta

Erikoistuminen on nykypäivän pienyrityksissä välttämätöntä. Kovassa kilpailussa on mahdotonta hajottaa resursseja moneen suuntaan. Vain erilaisuuteen luottamalla tuodaan asiakkaalle lisäarvoa. Menestyminen edellyttää uusia ideoita ja malleja. (Korhonen 1990.)

“Sidoste on aina lähtenyt liikkeelle siitä, että se on erikoistunut miesten, naisten ja lasten sukkiin sekä karkeampiin sukkahousuihin omaleimaisella laadukkaalla mallistolla. Haluamme tuoda myös edelläkävijänä uusia tuotteita markkinoille eri käyttötarkoituksiin. Meidän yksi pääperiaattemme on hyvä asiakaspalvelu. Tämä juontaa juurensa jo vuodesta 1955, kun Sidoste kymmenen vuotta vanhana yrityksenä sai kotimaisen tuotannon laatukilpailussa kaksi kunniakirjaa. Tämä oli iso sensaatio jo silloin, kun ajatellaan että oli isoja tekstiilitehtaita, jotka jäivät kokonaan ilman.” (Eero Mölsä, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

Tekstiiliteollisuuden ongelmana on raskas *kustannusrakenne*. Työvaltaisena teollisuudenalana työllistämisen haittana ovat suuret palkkasidonnaiset sosiaalikulut. Sidoste on investoinut uusimpaan teknologiaan, koska näin voidaan taistella paremmin laadulla halpatuontia vastaan. Tällöin työajalla ja sen tehokkaalla käytöllä on suuri merkitys. Eero Mölsän mielestä vain työskentelemällä tehokkaammin ja enemmän voidaan varmistaa uusia työpaikkoja. Sidostelaiset saavat johtajaltaan suurkiitokset joustavasta ja rakentavasta työstä. (Riihonen 1998; Torvinen 1994.)

“Kun on iso joukko väkeä töissä ja suhteellisen pieni liikevaihto työvoimavaltaisuuden kautta niin se on raskasta. Kaikki valmistetaan tällä hetkellä tässä ja meillä on koko ajan haaste henkilöstön kanssa siitä, miten tätä toimintaa pystytään kehittämään ja kilpailemaan koko maailmaa vastaan.” (Eero Mölsä, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

Yrityssuunnittelun ja joustavuuden merkitys korostuu myös Sidosteen nykyisessä työ- jaossa. Perheyrittäjänsä pitää Eero Mölsän mielestä voida joustaa myös palkkakustannuksissa. Eläkeiän varhentaminen on yksi keino.

“-- minun palkkani maksaa eläkeyhtiö ja minä teen täällä talkoilla töitä. Talon kallispalkkainen mies on nyt poissa palkkalistoilta. Tämä on yksi oleellinen tekijä, mitä suosittelen kyllä perheyrittäjiin, että pitäisi tehdä aina tällaisia pieniä reservejä.” (Eero Mölsä, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

6.4.2 Ammattitaitoinen henkilöstö

Hyvä *asiakaspalvelu* on Sidosteen toiminnan lähtökohta. Tämän tehtävän saavuttamiseksi on toimittava asiakaslähtöisesti yrityksen jokaisessa työvaiheessa. Kuluttaja on se henkilö, joka omien ostopäätöksensä avulla määrää Sidosteen toiminnan laajuuden. Näin toimiessaan Sidoste kuuluu Paasion ja Heinosen (1994, 44-46) määrittelyn mukaisesti tuote- ja palveluspecialistien perheyrittäjien ryhmään.

“Tänä päivänä yritys on palveluyksikkö, jossa jokainen on määrättyllä tavalla palvelija työntekijästä toimitusjohtajaan, jokaisen pitää ajatella sitä, että asiakas saa oikea aikaisesti sen oikean ja laadukkaan tavarat. Palvelemme viime vaiheessa juuri kuluttajaa ja hän meidät työllistää.” (Eero Mölsä, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

Suurin kompastuskivi laadun tiellä on *osaavan henkilökunnan* löytäminen, sillä suoraan koulunpenkiltä ei löydy taitavia sukka-ammattilaisia. Siksi Sidoste kouluttaa itse työntekijänsä. Henkilöstössä jokaisen on ajateltava yrityksen eteen ja pidettävä ammattitaitoaan yllä.

“ -- lähtökohtana on, että jokainen on ihmisenä yrittäjä jo perhepiiristä lähtien, ihmisellä täytyy olla se yrittäjäisyys sisällä. Hänen pitää myös työpaikalla kehittää itseään sekä pyrkiä olemaan ammattitaitoinen ja tuottava.” (Eero Mölsä, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

Henkilökunnan *motivointi* on Sidosteella täysin normaalia toimintaa. Pohja sille löytyy yhteistoiminnasta ja yrityshistoriasta, motivointikeinojen tulee olla yrityksessä luonnostaan — niitä ei voi mekaanisesti toistaa suoraan opaskirjoista. Eero Mölsä suosii avointa johtamistapaa, jossa henkilöstö tietää yrityksen tilanteen ja tavoitteet.

“ -- tiedotamme lähinnä palaverien kautta, mutta tärkeitä ovat myös työnjohdon ja osastopäälliköiden antamat suorat tiedotukset. Ja jos jonkun henkilön tai ryhmän asioita hoidetaan niin se ryhmä on myös siinä mukana. Tiedotus on jatkuvaa toimintaa.” (Eero Mölsä, henkilökohtainen tiedonanto 15. 10. 1998.)

7. Päätelmiä

7.1 Laman vaikutus yrityksiin

7.1.1 Suurimmat ongelmat tekstiiliteollisuudessa

Tekstiiliteollisuutta taloudelliset vaikeudet koettelivat enemmän kuin vaatteiden vähittäiskauppaa. Lama aiheutti suurempia ongelmia Fredriksonille ja Sidosteelle kuin Koisolle. Teollisuuden parissa ongelman muodostivat korkea kustannustaso ja suuri työvoiman tarve: tuotteet oli saatava myytyä, jotta työtä riittää henkilökunnalle jatkossakin. Erityisesti Fredriksonilla oli haittana myös työvoimantarpeen kausittaisen vaihtelun aiheuttamat vaikeudet: miten löytää optimikoko henkilöstömäärälle muuttuvissa tilanteissa. Vähittäiskauppias voi leikata kustannuksia ja jättää hyvää tavaraa varastoon, jos myynti ei vastaa odotuksia, hänellä ei ole taakkanaan suuria valmistuksesta aiheutuneita kuluja. Toisaalta tämä haittaa varaston kiertonopeutta vähittäiskaupassa.

Neuvostokaupalla oli suuri vaikutus yritysten taloudellisiin tilanteisiin myös kohdeyrityksissä. Fredriksonilla bilateraalikaupan loppuminen aiheutti vaikeita ongelmia, sen loppuminen tiputti taloudellisen tuloksen tappiolliseksi ja pakotti lyhentämään työviikkoa. Sidosteella aavistettiin neuvostokaupan alkavat ongelmat ajoissa ja yritys suuntasi takaisin kotimaanmarkkinoille. Koiso Oy:n toimintaan ei tämä kauppa vaikuttanut, kos-

ka yritys toimi pelkästään vähittäiskaupassa. Mitä suurempi paino yrityksissä laitettiin itärajan takaiselle kaupankäynnille, sitä suurempia vaikeuksia sen loppuminen aiheutti.

7.1.2 Vahvat yritykset selviävät

Sidosteen ja Fredriksonin toimitusjohtajilla on yritystoiminnan hoitamisen lisäksi luotamustoimia ja yrityksen ulkopuolisia harrastuksia. *Hyvät suhteet* yrityselämässä ja yhteiskunnassa laajemminkin takaavat laajan sosiaalisen verkoston ja helpottavat päätöksentekoa. Nämä suhteet auttoivat myös devalvoinnin ennakoinnissa: ainoastaan Koisolle tuli devalvaatio 15. marraskuuta 1991 täytenä yllätyksenä. Fredriksonilla ja Sidosteella devalvaatio aavistettiin etukäteen, Koisolla luotettiin pankinjohtajien vakuutteluihin markan kurssin pitävyydestä.

Lamasta selviämiseen vaikutti olennaisesti, millainen oli yritysten rahoitustilanne ennen taloudellisten vaikeuksien alkamista. Velan suuri osuus — erityisesti jos kyseessä oli ulkomainen velka — vaikeutti yritysten asemaa huomattavasti laman alettua. Budjetoidut myynnit eivät toteutuneet ja devalvaatio lisäsi velkataakkaa. Fredriksonin huono taloudellinen tilanne ja lopulta konkurssi aiheutuivat juuri suuresta vieraan pääoman määrästä. Ulkomaisella lainanotolla rahoitettiin yrityskauppoja sekä Tutta Oy:n uutta kiinteistö- ja konekanta. Koiso ja Sidoste olivat toimineet maltillisemmin: Koisolla ei ollut rasitteena merkittäviä velkoja ja Sidosteen investoinnit kohdistuivat vain konekannan uusimiseen. Jos yritykset keskittyivät tarkasti omalla osaamisalueelleen ja investoivat sitä hyödyttävällä tavalla, myös niiden kannattavuus ja toiminnassa onnistuminen paranivat.

Ketjuuntuminen on hankaloittanut erityisesti Fredriksonin tilannetta. Suomen alueelliset erot kysynnässä ovat tasoittuneet ja myynti on vähentynyt. Samoin Sidosteella ketjuuntumisella on ollut negatiivisia vaikutuksia: ketjujen kautta on ollut vaikeampaa saada kotimaista — mutta ulkoilasta kalliimpaa — tavaraa myyntiin. Koiso Oy:ssä ketjujen ulkopuolella pysyttelemine on taannut merkittävän edun kilpailussa asiakkaita: heitä kuunnellen koottu yksilöllinen ja laadukas mallisto löytää helposti ostajansa.

7.2 Perheyrittäjäskulttuuri

7.2.1 Sukupolvenvaihdosten helpottaminen

Tutkimuksen kohdeyrityksien johtajat korostavat kaikki *visioiden merkitystä* yritystoiminnassa, mutta yhdessäkään yrityksessä ei tehdä suunnitelmia perheen yhteisestä tulevaisuudesta. Syy tähän on yrittäjien pelko reagoitiherkkyiden katoamisesta: asia, jota perheyrittäjäysteoriat korostavat yleisenä argumenttina suunnittelua vastaan. Sidoste Oy:ssä ja A. Fredrikson Oy:ssä toimitusjohtajat painottivat *sukupolvenvaihdosten vaikeutta*. Koiso Oy taas on läpikäynyt sukupolvenvaihdokset toimitusjohtajansa mukaan ilman suurempia ongelmia. Onnistuneen sukupolvenvaihdoksen takaakin luopujan ja jatkajan työskenteleminen yhdessä pitkäjänteisesti ennen lopullista siirtymävaihetta. Näin kaikki yritystä koskeva hyödyllinen tieto voidaan vaivattomasti ”periyttää” seuraavalle. Tällainen sukupolvenvaihdos on Koiso Oy:ssä juuri nyt meneillään. Tämä seikka korostuu myös teorioissa: mitä enemmän *tukea* perhe tarjoaa yrittäjälle, sen paremmin yritystoiminta onnistuu. A. Fredrikson Oy:ssä yritys on siirtynyt uudelle sukupolvelle kriisien kautta. Uusi polvi on ottanut vastuuseen vasta edellisen kokonaan poistuttua liiketoiminnasta, esimerkiksi äkillisen kuolemantapauksen seurauksena. Sidosteella on takanaan vasta yksi sukupolvenvaihdos, mutta siinäkin edellinen toimitusjohtaja jätti paikkansa seuraavalle ilman, että hän olisi jäänyt toimimaan taustalle.

Yrityksen siirtyessä seuraavalle sukupolvelle on kohdeyrityksissä Sidosteella ja Fredriksonilla havaittavissa myös paineita astua yrityksen johtoon. Molemmilla näistä yrityksistä on takanaan historia, jolloin on selvitty vaikeistakin ajanjaksoista voittajina. Uusi toimitusjohtaja on tuntenut, että myös hänen pitää onnistua tehtävässään. Paineita lisää se, että yritys siirtyi isältä pojalle. Koiso Oy:ssä uutta toimitusjohtajaa helpotti edellisessä sukupolvenvaihdoksessa tekstiilitehtaan myynti ja tiukka keskittyminen vähittäiskauppaan: näin saatiin muutettua tuttua liikkeen toimintakonseptia enemmän uuden omistajan näköiseksi. Lisäksi Erkki Koiso ei siirtynyt hoitamaan liiketoimintaa isäänsä seuraten, vaan osti yrityksen tädeiltään. Nykyinen käynnissä oleva sukupolvenvaihdos taas etenee onnistuneesti, koska yrityksen vanha ja uusi vetäjäpolvi toimivat rinnakkain.

7.2.2 Perheyrittäjien jatkaminen

Yritysten toimitusjohtajista ei kukaan paljasta automaattisesti odottaneensa perheen lapsien lähtevän mukaan *yritystoiminnan jatkajaksi*, mutta kaikki myöntävät, että tämä vaihtoehto on erittäin mieluinen. Koisolla yritystoiminta on siirtymässä erityisesti pojan vastuulle. Sidosteella lapset toimivat mukana yrityksessä, mutta eivät automaattisesti ole toiminnan jatkajia. Fredriksonilla tilanne on vielä avoin ja jatkajan etsiminen on ajankohtaista Timo Fredriksonin mukaan vasta vuosikymmenen päästä.

Jokainen johtaja korosti puheessaan *kasvaneensa yritystoimintaan mukaan*. Erityisen vahvasti tämä näkyi Timo Fredriksonin ja Eero Mölsän puheissa. He molemmat ovat tulleen yritystensä johtoon omien isiensä jälkeen. Erkki Koiso ei tätä tekijää painottanut voimakkaasti, mutta hän eroaakin taustoiltaan kahdesta muusta haastateltavasta: Koiso Oy siirtyi nykyiselle omistajalle hänen tätiensä — ei isänsä — luopuessa liiketoiminnasta. Yrityksissä myönnetään, että nyt tilanne on uutta sukupolvea ajatellen vaikeampaa, koska perheen kokoava merkitys on yhteiskunnassa vähentynyt.

7.2.3 Matala organisaatio ja johtajan motivaation tärkeys

Yritysjohdajan *motivaationlähde* ei kukaan haastatelluista osannut eritellä. Kaikkien kohdalle osuu joskus niitä "huonojakin päiviä". Selvästi joukosta erottui Erkki Koiso, joka myöntää avoimesti nauttivansa suuresti työstään. Koiso Oy on malliesimerkki työn ja harrastuksen sovittamisesta yhteen, tuloksena on mielihyvä ja onnistumisen mukanaan tuomat elämykset. Fredriksonilla toimitusjohtaja on luopumassa yrityksestä ja siirtämässä sitä ammattijohtajan hoidettavaksi. Hänen motivaationsa lähteenä toimii se, mitä jää tilinpäätöksessä viivan alle. Sidosteella johtajan motivaatio tulee päivittäisen toiminnan kautta.

Tärkeänä asiana kohdeyrityksissä koetaan myös *matala organisaatio*, joka mahdollistaa nopean päätöksenteon. Tämä joustava toiminta on ainoa keino sopeutua nopeasti talouden muutoksiin. Erityisen tärkeäksi kokevat Timo Fredrikson ja Eero Mölsä sen, että he itse voivat toimillaan vaikuttaa yrityksen suuntaan. Fredriksonilla ja Sidosteella tämä seikka korostuu niiden toiminnan laajuuden vuoksi Koisoa voimakkaammin.

7.3 Yritysten yhteiset vahvuusalueet

7.3.1 Laatu, erikoistuminen ja suhde suomalaisuuteen

Luvussa 3.3.2 esiteltiin *Lahden (1986) malli* pienyrityksen menestyksekkäästä strategiasta. Malli käy hyvin yhteen tässä tutkimuksessa haastateltujen yritysjohtajien näemyksiin siitä, millainen perheyritys voi menestyä. Lahden mallin osat — toiminnan laajuuden suhteuttaminen resursseihin, yrityksen ulkoisen- ja sisäisen tehokkuuden merkitys, kannattavuus ja joustavuus sekä kilpailuetuna asiakaslähtöisyys — toistui myös yritysjohtajien puheissa. Samoja tekijöitä löytyy myös *Koirasen (1998) johtajuuden kolmiosta*, joka on kuvattu luvussa 3.4.2. Tärkeinä asioina nousevat esille huolenpito asiakkaista, uudistumisen tarve sekä asiantunteva henkilöstö. Koska kaikki johtajat painottivat erityisesti asiakkaiden merkitystä, keskityn tähän erikseen seuraavassa alaluvussa.

Kaikki kohdeyritykset tunnustautuvat *laadun ja erikoistumisen* kannattajiksi. Näiden perheyritysten yhteinen päämäärä on erottautua muista laadukkailla tuotteilla. Hintakilpailu halvemman tuontitavaran kanssa tunnustetaan Fredriksonilla ja Sidosteella mahdollomaksi, ja siksi markkinoilla pärjätään vain tukeutumalla merkkituotteisiin. Molempien yritysten brandit ovat laajasti tunnettuja. Koiso Oy ei myöskään halua tinkiä hintalaatu -tasostaan, mutta luottaa mallistossaan pääasiassa ulkomaalaisiin tuotteisiin. Tätä selittää suomalaisten vaatteidenvalmistajien vähyys, joka tekisi erottautumisen muista liikkeistä mahdollomaksi.

Suhtautumisessa *suomalaiseen työhön* ja sen markkina-arvoon eroavat yritykset toisistaan. Fredrikson on aloittanut voimakkaan laajentumisen Venäjän markkinoille ja haluaa tulevaisuudessakin lisätä ulkomaantoimintojensa osuutta juuri Pietarissa. Kotimaanmarkkinoilla Pietarissa valmistettuja tuotteita ei aiota tuoda. Sidoste peräänkuuluttaa voimakkaasti suomalaisten tuotteiden korkeaa laatua eikä harkitse toiminnan siirtämistä ulkomaille. Vientiä yritys harjoittaa korkeatasoisiin kauppoihin lähinnä Keski-Eurooppaan. Koisolla suomalaisten tavarantoimittajien määrä on vähäinen ja kotimaisten tavarantoimittajien laatuun ei luoteta. Kaupat tehdään yksityisesti omien eurooppalaisten tavarantoimittajien kanssa. Fredrikson ja Sidoste korostavat voimakkaasti suo-

malaisuuttaan, Koison mukaan kuluttaja tekee ostopäätöksensä muun kuin tuotteen kottimaisuusasteen perusteella. Syy mielipiteiden eroavaisuuksiin saattaa löytyä tuoteroista. Sukkaparista on helpompaa maksaa marka-pari enemmän, jos rahalla saa suomalaisen vastineen. Takkikaupoissa Keski-Euroopan trendit vetoavat suomalaisuutta helpommin asiakkaaseen.

7.3.2 Henkilöstön suuri merkitys

Koirasen (1998) luvussa 3.4.1 esitellyssä johtajuuden kolmiossa *asiakaslähtöinen* toiminta on yksi perheyritysten merkittäviä vahvuusalueita. Henkilöstön tärkeyttä painottavat kaikki haastatellut yritysjohtajat. Perheenjäsenien ja ”tavallisten” työntekijöiden kohtelut eivät saa erota toisistaan ja perhesuhteet on pidettävä erillään työasioista. Asiantuntevaa ja osaavaa henkilöstöä osataan näissä perheyrityksissä arvostaa. Tämäkin seikka on yhtenevä perheyrittäjysteorioiden kanssa. Sidosteella ja Koisolla välit henkilöstöön ovat esimerkillisesti kunnossa ja luottamus on molemminpuolista. Fredriksonilla henkilökunnan ja johdon välinen kynnys ei tunnu olevan niin matala kuin kahdella muulla yrityksellä. Toimitusjohtajan motivaation puute on voinut tarttua myös henkilöstöön. Tilannetta Koison ja Sidosteen hyväksi parantaa myös henkilöstön motivointi monin eri keinoin, Fredriksonilla luotetaan pääasiassa rahan voimaan.

7.3.3 Teva-alan suomalaisten perheyritysten SWOT-analyysit

Taulukkoon 3 olen koonnut yritysjohtajien haastatteluissa esiin nousseita asioita *SWOT-analyysin* muotoon suomalaisen teva-alan perheyritysten vahvuuksista, mahdollisuuksista, heikkouksista ja uhista. Vaikka taulukossa 3 on mietitty juuri erityisesti perheyrityksiä, se sisältää myös kohtia, jotka voidaan kohdentaa koskemaan tekstiili ja vaatetusalan yrityksiä ylipäättään. Taulukossa 4 esittelen tutkimuksen kohdeyritysten SWOT-analyysin ja kokoon synteesin niiden toimintojen välille. Yleistykseen on suhtauduttava kuitenkin varoen, koska tutkimuskohteina olleiden yritysten lukumäärä on pieni. Yritysten väliset erot selittyvät niiden toiminnan välisillä eroilla, joita olen käsitellyt empiriaosuudessa tarkemmin.

TAULUKKO 3. Teva-alan suomalaisten perheyritysten SWOT-analyysi

<p>VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • panostaminen laatuun ja omaleimaisuuteen • hyvät asiakaskontaktit • henkilökunnan ammattitaito • heikkojen yritysten karsiutuminen pois laman aikana • joustava päätöksenteko ja matala organisaatio • koneinvestoinnit • “virheistä oppiminen“ • perheyritysten tietotaito sukupolvelta toiselle 	<p>HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • kalliit työvoimakustannukset ja korkea yritysverotus • heikko omavaraisuusaste: varausten pieni osuus tilinpäätöksissä • nykyinen teollisuuden vähäinen määrä • Suomessa koulutetaan vähän alan osajia • alan tulevaisuutta ei voi suunnitella • epäonnistuneet sukupolvenvaihdokset • ketjuuntunut kauppa ostajana jättää vähän liikkumavaraa
<p>MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • EU tarjoaa suuremmat markkinat • erikoistuminen • vientiin panostaminen • EMU estää Suomen devalvaatiopäätökset • alihankinta ulkomailta • tuoteideoiden kaupallistaminen • valtio helpottaa työllistämistä 	<p>UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • perheyritysten määrän väheneminen • tuotannon siirtäminen ulkomaille • EU lisää kilpailua kotimaassa • halpatuonti lisää kilpailua ostajien markoista • työajan lyhentäminen ei sovi työvoimavaltaiseen teva-teollisuuteen • politiikassa ei huomioida tekstiiliteollisuuden ongelmia • uusi talouden taantuma pysäyttää kehityksen, vähentää kysyntää ja vaikeuttaa ulkomaankauppaa • valtion tukitoimien riittämättömyys ja hitaus taloudellisten kriisien aikana

TAULUKKO 4. Tutkimuksen kohdeyritysten SWOT-analyysi

<p>VAHVUUDET</p> <p><i>Fredrikson:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • tunnettu tuotemerkki • erikoistuminen omalle osaamisalueelle • toiminnan tehostaminen laman seurauksena <p><i>Koiso:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • sukupolvet työskentelevät siirtymävaiheessa rinnakkain • johtajan motivaatio • hyvät suhteet asiakkaisiin ja tavaran-toimittajiin • erikoistuminen laatuun <p><i>Sidoste:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • johtajan palkkauksen joustavuus (eläke) • investoinnit uudenaikaisiin koneisiin • tunnettu ja laadukas tuotemerkki • kaksi sukupolvea työskentelee rinnakkain • panostaminen tuotekehittelyyn ja henkilöstön koulutukseen 	<p>HEIKKOUEDET</p> <p><i>Fredrikson:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • uusi sukupolvi ei vahvasti mukana toiminnassa • johtajan motivaation heikkous • nopeutunut muodin muuttuminen lyhentää tuotteiden elinkaarta <p><i>Koiso:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • johtajan vähäiset kontaktit päättäjiin • ketjujen ulkopuolella panostettava paljon markkinointiin ja tunnettavuuteen • kuluttajien käytöstä vaikea ennakoida <p><i>Sidoste:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • tulevaisuutta ei ole perheen osallistumisen suhteen suunniteltu • kallis suomalainen työ pitää tuotteiden hinnan korkealla
<p>MAHDOLLISUUDET</p> <p><i>Fredrikson:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • onnistuminen Venäjän markkinoilla • alihankinta ulkomailta <p><i>Koiso:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • selkeä profiloituminen muodin edelläkävijäksi • uudet asiakasryhmät <p><i>Sidoste:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • EU-alueen kasvava kysyntä • yrityssuunnittelu auttaa tulevassa sukupolvenvaihdoksessa • nopea tuotannon sopeuttaminen kysynnän muutoksiin 	<p>UHAT</p> <p><i>Fredrikson:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • epäonnistuminen Venäjän markkinoilla • perheen lapset eivät halua jatkaa yritystä • kauppojen ketjuuntumisen kautta uusia ulkomaisia kilpailijoita kotimaahan • alihankintamaiden yritykset kehittyvät kilpailijoiksi <p><i>Koiso:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • uusi taloudellinen taantuma vaikeuttaa myyntiä • vanhojen asiakkaiden tilalle hankala löytää uusia, nuoria ostajia <p><i>Sidoste:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • työajan lyhentäminen • alalle vaikea saada osaavaa työvoimaa • myyntiä vähentävät ulkomailla alihankintana valmistetut tuotteet

7.4 Tutkimuksen luotettavuuskysymykset ja relevanssi

Tutkimuksen vaiheet olen raportoinut mahdollisimman huolellisesti, jotta niiden luotettavuutta voitaisiin puolueettomasti arvioida. Laadullisessa tutkimuksessa yksi onnistumisen kriteeri onkin juuri seurattavuus, jotta tutkijan toimintaa voidaan tarkastella huolellisesti. Lähdeaineiston käsittelyssä olen halunnut painottaa myös näkökulmaeroja. Käytetty kirjallinen materiaali on taloutta käsittelevässä osiossa tuoretta tietoa. Lamaa kokonaisuutena on voitu tulkita vasta, kun se on kokonaan ohitettu. Lehtiartikkelit muodostavat lähdeaineistostani suuren osan, koska tuoreimmat tiedot saa alan lehdistä nopeammin kuin kirjan julkaisua odottamalla. Samoin näiden artikkelien kirjoittajat edustavat oman alansa huippua.

Haastatellut yritysjohtajat olivat keskenään samaa ikäluokkaa ja toimineet yritystensä johdossa vuosikymmeniä. Siksi heidän asiantuntemuksensa alalta on laajaa ja kohdistuu pitkälle aikavälille. Johtajat olivat itse vastuussa yrityksestä ennen lamaa, sen aikana ja vielä tänäkin päivänä. Tästä yhteisestä taustasta johtuen heidän ajatuksensa alan vahvuuksista ja kehittämisestäkin kulkivat samoja polkuja. Haastateltavien valintaa voidaan pitää onnistuneena, koska yritysjohtajat vastasivat parhaiten tutkimuksen ongelmanasettelua.

Tutkimusaihe — laman vaikutukset yrityksissä ja niistä selviäminen — oli haastateltaville arka asia. Erityisesti yrityksissä, joissa lama oli aiheuttanut suuria ongelmia, johtajat eivät mielellään kertoneet hankaluuksista ja tehdyistä virheistä. Koska siis toista tutkimuksen pääkysymystä eivät haastateltavat mielellään käsitelleet, jäi jotakin tutkimuksen kannalta olennaista tietoa kaunopuheisuuden taakse tai ehkä kokonaan saamatta. Olin kuitenkin tiedostanut tämän ongelman jo ennen tutkimusprosessin alkua ja siksi olin hankkinut myös kirjallista materiaalia yritysten 1990-luvusta esiyymmärryksen saamiseksi.

Haastattelujen *nauhoittaminen* auttoi keskittymään itse haastattelutilanteissa täysin toimitusjohtajien puheeseen ja vapautti hätäisten muistiinpanojen tekemisestä. Koska suoritin itse kaikki haastattelut, varmistuin samalla siitä, että kaikki tutkittavat ymmärsivät kysymykset samalla tavalla. Perheen merkityksestä yritystoiminnalle johtajat kertoivat mielellään ja vastauksia tutkimuskysymyksiin oli helppoa saada. Nauhojen täysmittai-

nen litterointi ja vielä näin saadun tekstin vertaaminen äänitettyihin haastatteluihin varmistivat tekstin oikeellisuuden.

Tulosten *analysoinnissa* käytin apuna kirjallista materiaalia yrityksistä. Näin pystyin varmentamaan muutamia haastatteluissa keskeneräisiksi jääneitä seikkoja. Haastateltavat myös lukivat tiedonantojaan käsittelevät osat lävitse sekä hyväksyivät ne sekä tulokinnan oikeellisuuden. Koska tutkijan intuitio ohjaa laadullisen tutkimuksen muotoutumista teoreettisen viitekehyksen ohella, varmistettiin näin toimien asioiden riittävän oikea ymmärrys. Taustalla käytetyn lähdemateriaalin johdonmukaisuus ja samansuuntainen sisältö auttoivat osaltaan varmistamaan tekstin oikeellisuuden. Työssä käytetty teoriapohja oli vahva ja oikeansuuntainen verrattaessa sitä empiriaan ja yritysten todelliseen toimintaan. Kaikista näistä seikoista johtuen tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää hyvänä.

Koska *tutkimuskohteina* olivat yksittäiset teva-alan perheyrietykset, laman niissä aiheuttamat vaikutukset olivat täysin yksilöllisiä. Saatuja tuloksia tuleekin suhteuttaa osaksi laajempia kokonaisuuksia siten, että perheyrietysten yksilölliset piirteet huomioidaan riittävästi. Laman — ja sitä edeltäneen nousukauden — vaikutukset näkyivät selkeästi kaikissa kohdeyrityksissä, jokainen yritys yritti omalla tavallaan sopeuttaa toimintaansa kulloiseenkin taloudelliseen tilanteeseen sopivaksi. Jälkeenpäin on selvästi nähtävissä, että keskittyminen oli toimintakeinona parempi kuin toiminnan hajauttaminen.

Case-tutkimuksen avulla saatuja tuloksia ei siis pidä keinotekoisesti pakottaa tiettyihin malleihin tai kaavoihin, koska hankittu tieto on aina tilanne- ja toimijasidonnaista. Vaikka kvantitatiivisiin tutkimusmenetelmiin verrattuna kvalitatiivisia menetelmiä käytettäessä ei voida muodostaa malleja tai tarkkoja riippuvuuksia, jättää se tilaa ihmisen omalle inhimilliselle toiminnalle. Juuri tätä toimintaa halusinkin tutkia.

Vaikka tutkimus *rajautui maantieteellisesti* Tampereella ja Vaajakoskella toimiviin perheyrietyksiin, voidaan tuloksia hyödyntää muissakin alan suomalaisissa perheyrietyksissä. Tämän mahdollistaa alan yritysten kansainvälinen toimintaympäristö: harva yritys voi toimia tiukasti omalla paikkakunnallaan löytäen sieltä sekä materiaalit, valmistuspaikat, työntekijät että asiakkaat. Kaikkien tässä tutkimuksessa kohteina olleiden yritysten toiminta oli Suomen rajat rikkovaa: joko ulkomailta tuotiin materiaali, ostettiin liikkeen

mallisto tai kilpailtiin ostajien markoista kotimaanmarkkinoilla ulkomaista halpatuontia vastaan.

Uuden taloudellisen taantum ennustetaan saapuvan Suomeen jo ehkäpä vuoden 1999 aikana. Pörssikurssien vaihtelut ovat jo tänä syksynä olleet erityisen voimakkaita ja talouden kasvuennusteita on jouduttu tiputtamaan alaspäin. Tutkimus on relevantti tulevaisuutta ajatellen, koska tehtyjä toimenpiteitä voidaan nyt tarkastella kriittisesti ja miettiä uusia sopivampia toimintamalleja kriisin uhatessa. Kun oppii ymmärtämään historiaa, on helpompi rakentaa myös tulevaisuutta.

Perheyrityksissä korostettu *joustavuus, asiakaslähtöisyys ja erikoistuminen* voidaan nykypäivänä liittää aivan tavallistenkin yritysten tavoitteisiin. Yksikään yritys ei voi toimia ottamatta huomioon asiakaskuntansa tarpeita. Yritys ei myöskään kovassa kilpailussa menesty, jos se ei kunnolla hallitse toimialaansa. Nämä seikat eivät siis korostu vain perheyrityksissä, vaan kaikkialla yritysmaailmassa. Siksi perheyrittäjäyyskirjallisuuttakin tulee tutkia kriittisesti etsien todellisia eroja perheyrityksen ja ns. "tavallisen" yrityksen välille.

Myöskin *perheyritysjohdajan erikoisominaisuuksia* tulee tarkastella huolellisesti ja kriittisesti. Hyvän johtajan vaatimukset pitää täytyä perheyrityksessäkin, mutta puhtaiden taitojen lisäksi yrityksessä on mukana myös tunne. Myös tavallisen yrityksen johtajan on kuunneltava perinteitä ja noudatettava entisiä toimintatapoja. Ammattijohtaja ei voi uudessa työpaikassa muuttaa kaikkea kertaheitolla, koska silloin muutosvastarinta tällaiselle toiminnalle yltyy liian voimakkaaksi. Johtajien henkilökohtaiset ominaisuudet tulee myös ottaa huomioon ilman, että luokitellaan heti tiukkoja eroja perheyrittäjän ominaisuuksien ja tavallisen yrittäjän ominaisuuksien välille.

7.5 Tutkimuksen kritiikkiä

Kansantaloustieteen teoriapohjan rakentaminen tuotti alussa vaikeuksia. Vaikka minulla olikin taustana kansantaloustieteen opintoja, lamasta löytyi lähes niin monta tulkintaa kuin kirjoittajaakin. Samoin artikkelien vaikeaselkoinen kieli sekä käytetyt kansantaloudelliset mallit peittivät joskus alleen itse asian. Onneksi materiaalia oli kuitenkin

kin saatavilla monista eri julkaisuista ja näin pystyin valikoimaan omaan käyttöön sopivat lähteet.

Perheyrittäjyydestä kirjoittavat paljon pääasiassa yhdysvaltalaiset tukijat ja heidän materiaaliaan olen lainannut myös tässä työssä osana teoriapohjaa. Tätä *lähdeaineistoa* ei kuitenkaan tule käyttää kriittikittömästi hyväksi, sillä Suomen ja Yhdysvaltojen erilaiset mittasuhteet tulee ottaa tarkasti huomioon. Vaikka Yhdysvalloissa perheyritysten yhteistyöelimiksi suositellaan laajoja perheneuvostoja, ei tätä voida suoraan soveltaa mittasuhteiltaan paljon pienemmissä suomalaisissa perheyrityksissä. Siksi teoriasta tulikin etsiä aineistoa, joka soveltuu ohjenuoraksi juuri pieniä yrityksiä koskevaan työhön.

Tällä hetkellä myös *suuret suomalaiset perheyritykset* — Ahlström ja Fazer — ovat olleet julkisuudessa paljon esillä, mutta en käyttänyt niitä koskevia artikkeleita työni pohjana. Syynä tälle oli se, että nämä yritykset toimivat eri alalla ja niin suuressa mittakaavassa, että yhteisten piirteiden etsiminen ja vertailu omiin tutkimuskohteisiini olisi työssäni voinut enemmänkin haitata kuin hyödyttää. Lähdekritiikin tärkeyden jatkuva korostuminen hidasti työni etenemistä.

Toinen haastattelukierros olisi parantanut tiedon tasoa ja auttanut pääsemään syvemmälle yrityksen toimintaan. Nyt syvensin toisella haastattelukerralla vain yhtä yritysjohtajahaastattelua, mikä auttoi tulosten tulkinnassa. Onneksi apunani oli myös kohdeyrityksiä koskevaa kirjallista materiaalia, niin pohjatietojen hankkimiseen ja yrityksen kulloiseenkin tilanteeseen mukaan pääseminen heti haastattelun alusta asti ei tuottanut vaikeuksia. Kirjallinen materiaali syvensi ja täydensi haastatteluissa hankittua tietoa. Tulosten analysoinnissa hankaluutena olivat tulosten *kuvailu ja selittäminen*. Haastatellut toimitusjohtajat puhuivat lamasta ja sen vaikutuksista juuri niin kuin asiat yrityksissä näkyivät, ja heidän puheensa ei useinkaan jättänyt paljon tulkinnanvaraa.

Lähdeluettelo

Ahtiala, P. 1997. Talouspolitiikka ja lama. Kansantaloudellinen aikakausikirja 1/1997, 61-83.

Ahvenainen, J. 1987. Fredrikson 1887-1987. Sata vuotta lakkeja Jyväskylästä. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Ansoff, I. H. 1981. Strateginen johtaminen. Suomentanut Pirkko Rajala. Espoo: Weilin+Göös.

Aulasmaa, M. 1992. Kriisissä tarvitaan hätäratkaisuja. Fakta 10/1992, 32-34.

Bird, B. J. 1989. Entrepreneurial Behavior. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.

Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. 1982. Qualitative Research for Education. An Introduction to Theory and Methods. Boston: Allyn and Bacon.

Dyer, G. W. Jr & Handler, W. 1994. Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections. Entrepreneurship Theory and Practice, fall 1994, 71-83.

Haavisto, P., Kuitunen, T. & Saralehto, S. (toim.) 1991. Kansainvälistyvä yritys ja muuttuva Eurooppa. ETLA, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Harris, D., Martinez, J. I. & Ward, J. L. 1994. Is Strategy Different for the Family-Owned Business? *Family Business Review* VII, 2/1994, 159-174.

Hertsu, A. & Kärkkäinen, S. 1990. Epävarmuus lykkää investointeja. *Kauppalehti*, 17. 8. 1990, 13.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1985. Teemahaastattelu. 3. painos. Helsinki: Oy Gaudeamus Ab.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tampere: Kirjayhtymä Oy.

Holtari, T. 1995. Tee lakit siellä, missä päät ovat. *Fakta* 9/1995, 79-80.

Holtari, T. 1997. Hyvät myyjät ja heimopäällikkö. *Fakta* 6-7/1997, 58.

Jokinen J. & Tamminen, K. 1992. Jatkotoimenpiteitä vuonna 1987 alkaneille rationalisointitoimenpiteille Sidoste Oy:ssä. *Kurssityö* 3. 4. 1992.

Karlöf, B. 1990. Yritystoiminnan avainsanat. Suomentanut Esko Riikonen. Helsinki: Painokaari Oy.

Karlöf, B. 1996. Strategia -suunnitelmasta toteutukseen. Porvoo: WSOY ja Enskilda Holding Ltd.

Kauppinen, T. J. 1988. Yrityksen suurimmat jarrut ovat johtajan aivoissa. *Teoksessa* Näsi, J. Liikkeenjohdon viisasten kivet. 1.- 2. Painos. Espoo: Weilin+Göös, 247-258.

Kets de Vries, M. F. R. 1996. Family Business. Human Dilemmas in the Family Firm. Padstow, UK: International Thomson Business Press.

Kiander, J. 1997. Kysyntätekijät ja työttömyys 1990-luvun lamassa. Kansantaloudellinen aikakausikirja 3/1997, 479-493.

Koiranen, M. 1998. Perheyrittäminen. Huomioita suku- ja perheyrittämisestä. Tampere: Tammer-paino Oy.

Koiso Oy 1897-1997. Sata vuotta Tampereen sydämessä. 1998. Yrityshistoriikki. Tampere: Klingendahl Paino Oy.

Korhonen, T. 1990. Vaatetus kaatuu vieraille maille. Talouselämä 38/1990, 36-37

Käden taitojen merkitys kasvaa. Sidoste Oy 50-vuotias. Pirkanmaan Yrittäjä, 11/1995, 12.

Kärkkäinen, S. & Hulkko, K. 1992. Rakennuslama rasittaa ptk-aloja vielä pitkään. Kauppalehti, 1. 6. 1992, 8-9.

Lahdenpää, M. 1995. Strateginen tietoisuus ja uudistuminen. Esseitä strategiasta. S.I.: s.n.

Lahti, A. 1986. Pienyritysten menestyminen kilpailussa avoimilla toimialoilla. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-76. Helsinki.

Lahti, A. 1998. Rahoitus on pk-yritysten avainasia myös emu-Euroopassa. Kauppalehti Optio, 20. 5. 1998, 50-51.

Lambing, P. & Kuehl, C. 1997. Entrepreneurship. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Laukkanen, M. & Vanhala, S. 1992. Liikkeenjohtamisen perusteet. Keuruu: Otava.

Luostarinen, R. 1995. Perheyrietykset ja kansainvälistyminen. Teoksessa Suokas, P. (toim.) Yrittäjyyden Studia Generalia. Helsingin kauppakorkeakoulun pienyrityskeskukseen julkaisu M-71. Mikkeli: Pro Scriptum Oy, 147-169.

Malin, R. 1998. Suomen pk-yritykset luisuvat pois perheiltä. *Talouselämä* 11/1998, 4-5.

Marshall, C. & Rossman, C. B. 1995. Designing Qualitative Research. 2. Edition. Newbury Park, USA: Sage.

Näsi, J. 1988. Liikkeenjohdon viisastenkivet. Pehmokriittinen katsaus nykypäivän liikkeenjohto-oppiin. 1.-2. painos. Espoo: Weilin+Göös.

Paasio, A. & Heinonen, J. 1993. Perheyrittäjyys Suomessa. Helsinki: Tietosykli Oy

Pekkarinen, J. & Vartiainen, J. 1993. Suomen talouspolitiikan pitkä linja. 2. tarkistettu painos. Juva: WSOY.

Pukkila, A. 1997. Perheyrittäjyyden tulevaisuus Suomessa. Teoksessa Kuusi esseetä työn ja työyhteiskunnan tulevaisuudesta. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 5/1997. Helsinki: Edita, 133-155.

Porter, M. E. 1991. Kansakuntien kilpailuetu. Suomentanut Maarit Tillman. Keuruu: Otava.

Riihonen, E. 1997. Koko joukkueen palkinto. Pirkanmaan yrittäjä, 11/1997, 25.

Riihonen, R. 1998. Sidoste osti Italiasta maailman uudenaikaisimmat sukkakoneet. *Kauppalehti*, 20. 3. 1998.

Salovaara, O. 1998. Kriisit eivät lannista Fredriksonin uskoa Venäjän-markkinoihin. *Taloussanom*at 22. 9. 1998, 22.

Sauramo, P. 1991. Verta, hikeä ja kyyneleitä - miksi? Kansantaloudellinen aikakausikirja 4/1991, 469-479.

Sauramo, P. & Santamäki-Vuori, T. 1993. Massatyöttömyys 1990-luvun pahin vitsaus? Teoksessa Ilmonen, K. (toim.) Kestävyysskoe. Tampere: Tammer-paino Oy, 132-151.

Seppä, M. 1997. Suomen pääomagateway-aseman hyödyntäminen. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Monisteita 10/1997.

Sormunen, T. 1998. Sidoste Oy suuntasi takaisin kotimarkkinoille. Taloussanomat, 2. 10. 1998, 20.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 1. -3. painos. Rauma: Oy West Point.

Tamperelaista vaatekauppaa 100 vuotta Tampereen sydämessä. 1997. Tampere-seuran julkaisema kotiseutulehti Tammerkoski, 9-10/1997, 40-41.

Tarkka, J. 1994. Ulkoisten tekijöiden merkitys Suomen talouskriisissä. Kansantaloudellinen aikakausikirja 1/1994, 5-17

Tekstiili- ja vaatetusteollisuus -kauppa- ja teollisuuspoliittinen linjaus. 1995. Kauppa- ja teollisuusministeriön työryhmä- ja toimikuntaraportteja 5/1995. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Toimialaraportti. Vaatteiden valmistus. 1995. Kauppa- ja teollisuusministeriö, yritys- palvelu. Vantaa: Kajoprint Oy.

Toimialaraportti. Vaatteiden valmistus. 1998. Kauppa- ja teollisuusministeriö, Työvoima- ja elinkeinokeskus. Helsinki: Kirjapaino Snellman Oy.

Torvinen, S. 1994. "Työ ei lisäänny jakamalla, vaan tekemällä". Aamulehti 12. 11. 1994, 12.

Vaateusteollisuuden vuosikirjat 1987-1996. Vaateusteollisuuden Keskusliitto VATEVA ry 1987-1996. Helsinki.

Vartia, P. & Ylä-Anttila, P. 1993. Kansantalous 2017. 2. uudistettu painos. ETLA, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Vartia, P. & Ylä-Anttila, P. 1996. Kansantalous 2021. ETLA, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Tampere: Tammer-Paino Oy

Vuorenpää, P. 1997. A. Fredrikson Oy. 110-vuotta vaateusteollisuutta. Jyväskylä: Gummerus Oy

Vuoristo, P. 1998. "Saatanallisista säkeistä" monet johtivat tuloksiin. Helsingin Sanomat, 22. 9. 1998, A7.

Ward, J. L. 1987. Keeping the Family Business Healthy. How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc. Publishers.

Yin, R. K. 1989. Case Study Research. Design and Methods. Newbury Park, USA: Sage.

Åkerholm, J. 1990. Onko rahoitusmarkkinoiden vapautuminen ongelmiemme syy? Kansantaloudellinen aikakausikirja 1/1990, 95-101.

Liite 1: Teemahaastattelulomake

TEEMAHAASTATTELU/ Outi Mikkola

Lämmittelykysymykset

- yritys
 - historia ja kehitys, sukupolvet
 - tämän hetken tilanne
 - malliston laajuus, *Fredrikson*: ulkomaankaupan osuus, *Koiso*: ulkomaisten tuotteiden osuus valikoimasta, *Sidoste*: ulkomaankaupan osuus
 - organisaatorakenne: perheen osuus ja vastuu, ulkopuoliset jäsenet hallituksessa
 - tulevaisuuden kehitys: perheyrittäjien asema Suomessa, kansainvälistyminen, yrityksen jatkaja, valtiovallan toimenpiteet
- johtaja ja perhe
 - tausta ja koulutus
 - toimiminen yrityksen ulkopuolella
 - perheen antamat opit työhön
 - asema ja sen kehityskaari
 - perhesuhteet nyt, perheen vaikutus yrityksen toimintaan

1a. teema: yritys 1980-luvulla

- yrityksen toiminta
 - laajuus, henkilöstömäärä, tulos
- toimenpiteet aseman parantamiseksi
 - rahoitustarve, toiminnan laajentaminen, yrityskaupat
 - toiminnan suunnittelu
 - perheen vaikutus
- kaupan kehitys
 - kulutus & vähittäismyynti, kuluttajien vaatimustaso, ketjuuntuminen

-Fredrikson: vienti, materiaalihankinnat, *Koiso:* valikoima, *Sidoste:* vienti

1b. teema: yritys 1990-luvulla

- yleinen taloudellinen kehitys teva-sektorilla 1990-luvulla
 - velka, vienti, korot
- toiminnan erot verrattaessa 1980-1990 -lukuja
 - työntekijämäärä, taloudellinen tila
 - Fredrikson:* materiaalin alkuperä ja vienti, *Koiso:* varastokoko ja ennakko-ostot, *Sidoste:* vienti ja kotimaanmarkkinat
- kehitys vuosina 1990-1991
- suhtautuminen devalvointiin 1991 ja sen vaikutukset
 - lainat, vienti, kysyntä
- palkkatyölaki 1992
- selviäminen lama-ajasta
 - vaikeudet ja keinot
- tulevaisuuteen varautuminen
 - opitut asiat

2. teema: perheyrittäjäisyys

- perhe ja liiketoiminta
 - perheen rooli yritystoiminnassa, yhdistäminen, vaikeat ajanjaksot, yrityksen merkitys perheelle
- perinteiden merkitys yrityksessä
 - uusiutuminen, joustavuus, tilanneherkkyys
- perheyritys antaa johtajalleen -mitä?
 - kannusteet, taloudellinen vaikutus, sosiaaliset suhteet, hyvä olo
- ominaisuuksia, jotka ovat tärkeitä teva-alan yritysjohtajalle
- ominaisuuksia, jotka ovat tärkeitä teva-alan perheyrittäjän johtajalle
 - työkokemus ja muodollinen koulutus, ohjaus tehtävään, sukupolven vaihdokset
- tulevaisuuden suunnittelu ja siihen varautuminen
 - kirjalliset dokumentit, perheen vaikutus päätöksiin
- motivaatio työhön
 - muutokset
- suhde henkilökuntaan ja asiakkaisiin ja niiden merkitys
 - ei-perheen jäsenet vs. perheen jäsenet, motivaatiokeinot, vaikutus yrityksen toimintaan, yrityksen tilasta tiedottaminen
- edellytyksiä tulevaisuuden suotuisan kehityksen takaamiseksi perheyrittäjässä

- haastateltavan tietojen käyttö ja tutkimuksen julkisuus, tietojen tarkistus

Liite 2. Teemahaastattelujen suorituspaikat ja ajankohdat

Haastatellut henkilöt, haastattelupaikat, -ajankohdat sekä haastattelujen kestot

Timo Fredrikson A. Fredrikson Oy, Vaajakoski

1. 10. 1998 klo 14

13.55 – 14.55, kesto 60 min

Erkki Koiso Koiso Oy, Tampere

15. 10. 1998 klo 10

09.50 - 11.30, kesto 100 min

Eero Mölsä Sidoste Oy, Tampere

15. 10. 1998 klo 14

14.00 - 15.20, kesto 80 min

ja

23. 10. 1998 klo 14

13.55 -14 .30, kesto 35 min
