



Kauppätieteellinen tiedekunta  
Johtaminen & organisaatiot

Kandidaatintutkielma

# **Strateginen uudistuminen omistajajohtoisessa yrityksessä omistajanvaihdoksen jälkeen**

Strategic renewal in owner-managed company after ownership change

28.2.2009  
Ville Virtanen

# SISÄLLYSLUETTELO

SISÄLLYSLUETTELO.....	1
1 JOHDANTO.....	2
1.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus.....	2
1.2 Tutkimusongelmat ja aiheen rajaus.....	3
1.3 Aiempi tutkimus.....	4
1.4 Tutkielman rakenne.....	5
2 STRATEGIAN MÄÄRITTELYSTÄ STRATEGISEEN UUDISTUMISEEN .....	6
2.1 Strategia.....	6
2.2 Strateginen muutos ja uudistuminen .....	8
3 OMISTAJAJOHTAJUUS JA OMISTAJANVAIHDOS.....	14
3.1 Omistaja yrityksen johdossa.....	14
3.2 Omistajanvaihdos .....	16
4 TUTKIMUSMENETELMÄ .....	18
4.1 Metodologiset lähtökohdat .....	18
4.2 Aineiston kerääminen.....	19
4.3 Analyysimenetelmä.....	20
5 STRATEGINEN UUDISTUMINEN MARIMEKKO OYJ:SSÄ.....	21
5.1 Kohdeyritys .....	21
5.2 Aineiston analyysi .....	22
5.3 Yhteenveto analyysin tuloksista.....	31
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	33
LÄHDELUETTELO .....	36
LIITTEET.....	40

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö luo yrityksille paineita muokata toimintaansa ympäristön vaatimusten mukaisesti. Toisaalta muutospaineita synnyttävät ulkoisten tekijöiden lisäksi myös yrityksen sisäiset tekijät. Vastatakseen näihin sisäisiin ja ulkoisiin muutospaineisiin, yritykset pyrkivät muuttamaan ja uudistamaan toimintaansa jatkuvasti. Tällöin voidaan puhua yritysten strategisesta uudistumisesta. Strateginen uudistuminen on jatkuvasti etenevä prosessi, jossa tapahtuu ajan mittaa erilaisista tilanteista ja tekijöistä johtuvaa dynaamista vaihtelua (Huff et al. 1992). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yrityksen strategista uudistumista omistajanvaihdoksen jälkeisessä tilanteessa.

Omistajanvaihdos on merkittävä ja samalla usein haasteellinen vaihe yrityksen elinkaareissa, joka koskettaa osaltaan koko yrityksen henkilöstöä ja samalla myös kaikkia yrityksen sidosryhmiä. Monien asioiden voidaan nähdä muuttuvan, kun uusi omistaja astuu aiemman omistajan saappaisiin. Omistajanvaihdos on myös erittäin ajankohtainen monelle suomalaiselle yritykselle lähitulevaisuudessa. Suuret ikäluokat ovat väistymässä työelämästä ja samalla myös useat yrittäjät ovat etsimässä toiminnalleen jatkajia. Kauppa- ja teollisuusministeriön yrittäjyyskatsauksen (2007) mukaan arviolta jopa 50.000–80.000 yritystä tulee siirtymävaiheeseen seuraavan 10 vuoden aikana.

Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella omistajajohtoisen yrityksen strategista uudistumista sen omistajanvaihdoksen jälkeisessä tilanteessa. Tavoitteena on selvittää, minkälaisia muutoksia omistajanvaihdoksesta seuraa yrityksen strategiselle uudelleensuuntautumiselle ja sitä kautta koko yrityksen toiminnalle. Toisin sanoen tarkoituksena on selvittää, minkälaisena strategisena uudistumisena omistajajohtajan vaihtuminen näkyy yrityksessä. Tutkielmassa pyritään lisäksi tuomaan esiin sitä, miten yrityksen strateginen uudistuminen käytännössä toteutetaan eli mitä vaiheita

kyseiseen muutosprosessiin sisältyy sekä sitä, mikä on yrityksen omistajajohtajan rooli omistajanvaihdoksen jälkeisen strategisen uudistumisen toteuttamisessa.

## 1.2 Tutkimusongelmat ja aiheen rajaus

Tutkimuksen pääongelma ja siten myös tutkimuksen kannalta keskeisin kysymys on seuraavanlainen:

- Minkälaista strategista uudistumista Marimekko Oyj:ssä ilmenee sen omistajajohtajan vaihtumisen jälkeen?

Lisäksi tutkimuksessa pyritään etsimään vastauksia kahteen alaongelmaan, jotka esitetään kysymyksen muodossa seuraavassa:

- Minkälaiden vaiheiden kautta uudistuminen toteutuu?
- Mikä on omistajajohtajan rooli uudistuksen toteuttamisessa?

Koska strategia voidaan käsitteenä ymmärtää hyvinkin monella eri tavalla, on se tässä tutkielmassa rajattu tarkoittamaan tietynlaista näkemystä yrityksen tulevaisuuden tilasta. Edellä mainitun rajauksen mukainen käsitys strategiasta perustuu Mintzbergin (1987) esittämään 5P -malliin, jossa hän on jaotellut erilaiset strategiakäsitykset viiteen osaan. Strategia näkemyksenä yrityksen tulevaisuuden tilasta on yksi 5P -mallin mukaisista strategiakäsityksistä. Kyseiseen malliin ja strategiaan käsitteenä palataan tarkemmin tutkielman teoriaosiossa.

Tutkimuksen alaongelmien avulla ja niihin vastauksia etsimällä pyritään selvittämään strategisen uudistusprosessin eri vaiheita sekä tuomaan esiin omistajajohtajan roolia kyseisessä prosessissa. Esiin nostetaan erityisesti omistajajohtajan oma visio eli näkemys yrityksen tulevaisuudesta sekä sen merkitys yrityksen strategisen uudelleensuuntautumisen eri vaiheissa. Tutkielman empiirisessä osiossa mielenkiinto

kohdistuu kohdeyrityksen uuden omistajajohtajan esittämään näkemykseen yrityksen tulevaisuudesta sekä uudistumistarpeista ja -keinoista, mikä näkyy aineiston rajaamisena pelkästään uuden omistajajohtajan puheita koskevaksi.

### **1.3 Aiempi tutkimus**

Strategista uudistumista ovat aiemmin tutkineet monet tutkijat, esimerkiksi Baden-Fuller & Volberda (1997), Floyd & Lane (2000), Huff et al. (1992), Volberda et al. (2001) ja Whitney (1996). Strategisesta uudistumisesta on sitä koskevassa kirjallisuudessa esitetty monenlaisia malleja. Monet tutkijat näkevät sen kuitenkin yhdenmukaisesti jatkuvasti käynnissä olevana prosessina, jolla yritys pyrkii muuttamaan toimintaansa ulkoisten ja sisäisten vaatimusten mukaisesti (Baden-Fuller & Volberda 1997; Huff et al. 1992; Volberda et al. 2001).

Strategiseen uudistumiseen liittyvissä tutkimuksissa on tuotu esiin strategisen uudistumisen eri vaiheita sekä eri tekijöitä, jotka vaikuttavat strategisen uudistumisen tasoon. Monet tutkijat ovat esittäneet toisistaan poikkeavia näkemyksiä strategisesta uudistumisesta, joten mitään kaiken kattavaa ja yksimielisyyden saavuttanutta teoriaa ei kyseisestä ilmiöstä ole onnistuttu löytämään.

Strategiseen uudistumiseen liittyvissä tutkimuksissa on kiinnitetty paljon huomiota organisaation johdon rooliin ja asemaan uudistumisen toteuttamisen eri vaiheissa. Myös johdon vaihtumisen ja strategisen uudistumisen kytköksiä on aiempien tutkimusten yhteydessä selvitetty. Sen sijaan yrityksen omistajan tai omistajanvaihdoksen ja strategisen uudistumisen välisiin yhteyksiin ei aiemmissa tutkimuksissa ole kiinnitetty huomiota.

Tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on kohdeyrityksessä, Marimekko Oyj:ssä, omistajanvaihdoksen jälkeen ilmenevä strateginen uudistuminen. Marimekon tapauksessa vaihdos koskee omistajajohtajaa, joten samalla vaihtuu sekä yrityksen omistaja että toimitusjohtaja. Teoriapuoli perustetaan edellä

mainituista aiempien tutkimusten puutteista johtuen strategisen uudistumisen osalta organisaation johtoa ja strategiamuutoksen yhteyksiä käsittelevän kirjallisuuden varaan.

## **1.4 Tutkielman rakenne**

Tutkielman alkupuolella, Johdanto–kappaleessa, keskityttiin tutkimuksen taustan, tarkoituksen ja tavoitteiden esittelyyn. Lisäksi alussa tuotiin esiin tutkimuksen pääongelma ja alaongelmat sekä tutkimuksen aiheelle asetettuja rajoituksia, jonka jälkeen luotiin vielä katsaus aiheesta aiemmin tehtyyn tutkimukseen. Johdannon jälkeen tutkielmassa seuraa teoriaosio, jossa perehdytään aiheen kannalta keskeisiin käsitteisiin liittyvään kirjallisuuteen sekä aiheesta aiemmin esiteltyihin teorioihin. Aiheeseen liittyvä aiempi tutkimus ja kirjallisuus muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, jonka tarkoituksena on toimia teoreettisena taustana ja tukipilarina empiirisessä osiossa käsiteltävästä aineistosta tehtävälle analyysille.

Teoriaosuuden jälkeen tutkielmassa seuraa empiirinen osio, jonka alkuun esitellään tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä sekä erilaisia metodologisia valintoja, joita tutkimusprosessin kuluessa on tehty. Tämän jälkeen ryhdytään tarkastelemaan tutkimuksen kohteena olevaa yritystä, Marimekko Oyj:tä sekä kyseisestä yrityksestä kerättyä aineistoa. Ensin esitellään aineiston hankinnan keräämisen keinoja ja vaihteita, jonka jälkeen ryhdytään analysoimaan aineistoa aiemmin muodostetun teoreettisen viitekehyksen puitteissa.

Empiirisen aineiston analyysin avulla pyritään muodostamaan kokonaiskuva kohdeyrityksen strategisesta uudistumisesta sen omistajanvaihdoksen jälkeen sekä tuomaan esiin omistajajohtajan roolia kyseisessä prosessissa. Tutkielman loppuun muodostetaan johtopäätökset, joiden tarkoituksena on vetää yhteen ja tuoda esiin tutkimuksen kannalta keskeisimmät tulokset sekä pyrkiä vastaamaan tutkimuksen pääongelmaan ja alaongelmiin.

## 2 STRATEGIAN MÄÄRITTELYSTÄ STRATEGISEEN UUDISTUMISEEN

Tämän luvun alussa perehdytään strategian käsitteen moninaiisiin määritelmiin. Tämä tapahtuu käymällä läpi strategiakirjallisuutta ja niissä esitettyjä strategiamääritelmiä. Samassa yhteydessä tuodaan esiin myös se, mihin strategiakäsitykseen tämä tutkielma nojaa. Strategiamääritelmien jälkeen tarkastellaan tämän tutkielman kannalta keskeisiä ilmiöitä, strategista muutosta ja uudistumista, esittelemällä niitä koskevaa kirjallisuutta sekä aiheeseen liittyviä teorioita.

### 2.1 Strategia

Strategia käsitteenä on erittäin laaja ja monitahoinen, joten se voidaan ymmärtää monella eri tavalla. Strategian määritelmiä onkin olemassa lähes yhtä paljon, kuin on itse määrittelijöitä. Strategiakäsitteen alkuperä juontaa Mintzbergin ja Quinnin (1998) mukaan juurensa muinaiseen Kreikkaan ja sitä on alun perin käytetty puhuttaessa sodankäynnistä. Sana ”strategia” on peräisin kreikan kielen sanasta ”strategos”, jolla viitattiin sodan johtamisen taitoon. Strategian voidaan nähdä olevan merkittävä monesta syystä. Organisaation tapauksessa se mahdollistaa toimintojen ja resurssien hallinnan sekä tarjoaa perusteet mitata, määrittää ja muuttaa suoritustapoja. Strategia pakottaa organisaation johdon ajattelemaan tulevaisuutta ja mahdollistaa sitä kautta pitkäaikaisten päätösten tekemisen. (Adcroft et al. 2008)

Quinnin (1980) mukaan strategia voidaan ymmärtää toimintana tai suunnitelmana, jossa organisaation tavoitteet, toimintaperiaatteet ja toiminta yhdistyvät yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Hyvin muodostettu strategia auttaa jäsentämään ja allokoimaan organisaation resurssit ainutlaatuisella ja elinkelpoisella tavalla perustuen organisaation suhteellisiin kyvykkyyksiin ja puutteisiin, odotettuihin muutoksiin

ympäristössä sekä kilpailijoiden mahdollisiin liikkeisiin (Mintzberg & Quinn 1998). Mintzbergin (1987) mukaan organisaation toteuttama strategia voi olla joko ennalta määritelty tai etukäteen suunnittelematon. Mahdollista on myös, että jotkut toteutettavaksi tarkoitetut strategiat jäävät kokonaan toteuttamatta.

Mintzbergin esittelemä viiden P:n malli on yksi tunnetuimmista strategian käsitettä selventävistä malleista. Mintzberg (1987) jakaa 5P -mallissaan strategiamääritelmät viiteen eri osaan:

- **Plan** (Suunnitelma)
- **Ploy** (Juoni)
- **Pattern** (Toimintamalli)
- **Position** (Asemointi)
- **Perspective** (Näkökulma)

Strategia suunnitelmana tarkoittaa jotakin tietoisesti harkittua toimintaa. Se on siis eräänlainen ohjenuora, jonka mukaan tietyssä tilanteessa toimitaan. Strategia voidaan ymmärtää myös juonena, mikä tarkoittaa jotakin tiettyä tarkkaan määriteltyä toimintaa kilpailijoiden kukistamiseksi. Strategia toimintamallina puolestaan tarkoittaa jotakin jälkikäteen todettua yhtenäiseksi muotoutunutta toimenpiteiden joukkoa. Strategialla asemointina viitataan organisaation sijoittumiseen ulkoisessa ympäristössään suhteessa kilpailijoihinsa. Yksinkertaistaen asemointi voidaan nähdä tiettyjen tuotteiden sijoittamisena tietyille markkinoille. Strategian määrittely näkökulmaksi merkitsee sukellusta organisaation sisään ja aina strategian luojan päälle asti. Organisaation strategia näkökulmaksi ymmärrettynä tarkoittaa jotakin näkemystä siitä, mihin tulevaisuudessa halutaan pyrkiä. Tällöin organisaation strategia muodostuu valitun aseman lisäksi tavasta nähdä ja ymmärtää maailmaa. Strategian voidaankin näkökulmaksi ymmärrettynä nähdä vaikuttavan organisaation käyttäytymiseen samalla tavalla, kuin persoonallisuus vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen. (Mintzberg 1987)



Tässä tutkielmassa lähestymistavaksi on valittu käsitys strategiasta näkökulmana. Tämän lähestymistavan mukainen strategiakäsitys tulee esiin tutkimuksen empiirisen aineiston käsittelyssä ja analyysissä, jossa tarkastelun kohteena ovat kohdeyrityksen omistajan näkemykset yrityksen tulevaisuudesta.

## **2.2 Strateginen muutos ja uudistuminen**

Muutokselle voidaan antaa monenlaisia määritelmiä riippuen näkökulmasta, josta muutosta tarkastellaan. Sitä voidaan tarkastella joko yksilö- eli mikrotasolla tai ryhmä- eli makrotasolla tapahtuvana ilmiönä (Szamosi & Duxbury 2001). Muutosta voi esiintyä monessa muodossa. Joskus se voi olla pientä ja vaikeasti havaittavista, toisinaan taas suurta ja dramaattista. Organisaatiomuutosta voi lähestyä monesta erilaisesta näkökulmasta ja sitä voi luokitella usealla eri tavalla. Yleisesti kahtena muutoksen päätyyppinä on pidetty suunniteltua muutosta sekä toiminnan myötä ilmenevää muutosta (Burnes 2004).

Lewin (1958) on määritellyt muutoksen tilapäiseksi epävakaudeksi, joka katkaisee muutoin vakaan tasapainotilan. Lewinin esittämän teorian mukaan organisatorisen muutoksen toteuttaminen tapahtuu kolmen vaiheen kautta. Nämä vaiheet ovat sulattaminen, muutosvaihe sekä uudelleenjäädäyttäminen. Sulattaminen voi tapahtua joko tuottamalla lisävoimaa muutokselle tai vähentämällä muutosvastarintaa. Muutosvaiheessa toteutetaan varsinaiset muutokset vaikuttamalla jo sulatetun ja siten epävakaan organisaation kehityssuuntaan. Muutosvaihe jatkuu niin kauan, kunnes uusi tasapaino muutosta edistävien ja sitä rajoittavien voimien välillä on saavutettu. Uudelleenjäädäyttämisen vaiheessa uudet toimintatavat saavuttavat vakiintuneen muodon ja niistä tulee osa organisaation vakiintunutta käytäntöä. Lewinin teoriassa muutos nähdään tilapäisenä ja yksisuuntaisena prosessina. Organisaation johto toimii tässä prosessissa muutoksen suunnittelijana sekä ohjaajana. (Hatch 1997)

Muutos voidaan toisaalta nähdä myös monisuuntaisena ja jatkuvasti kaikkialla läsnä olevana ilmiönä. Ulospäin näkyvä vakauskin voidaan tällöin ymmärtää pelkästään huomaamattomaksi tai haastamattomaksi muutokseksi. Kanter et al. (1992) esittämä The Big Three -malli perustuu tällaiseen evolutionaariseen käsitykseen muutoksesta. Evolutionaarinen muutuskäsitys merkitsee sitä, ettei muutoksen taustalla nähdä olevan mitään selkeää yksittäistä tekijää, vaan sen nähdään sisältyvän organisointiprosesseihin, jotka pysyvät käynnissä useiden tekijöiden vaikutuksesta. Organisaatio ymmärretään tällöin erilaisten toimintojen muodostamana pakettina, joka muuttuu toimintojen muuttuessa tai silloin, kun organisaatioon liittyy uusia yksiköitä tai yksilöitä. Organisaation johdon tehtävänä on The Big Three -mallin mukaan vastata muutokseen, ottaa muutos käyttöön ja yllyttää sitä. (Hatch 1997)

Merkittävä tekijä muutoksen käynnistämisessä ja toteuttamisessa on visio. Se määrittää muutoksen suunnan, motivoi organisaation jäseniä muutokseen sekä koordinoi organisaation jäsenten toimintaa nopealla ja tehokkaalla tavalla. Menestyksekkäät visiot ovat kunnianhimoisia. Ne tähtäävät kustannusten alentamiseen sekä parempien palvelujen tuottamiseen, ollen samalla houkuttelevia sekä omistajille että asiakkaille. (Kotter 1996, lainattu: Mäkipää 2007) Myös inhimillisten tekijöiden merkitystä on pidetty keskeisenä muutoksen toteutuksen onnistumisessa. Erityisen merkittävässä asemassa ne ovat silloin, kun kyseessä on revolutionaarinen muutos, joka voidaan ymmärtää merkittävänä organisaation toimintaan vaikuttavana tapahtumana. Tällaisen merkittävän muutoksen ymmärtäminen on tärkeää nykyajan nopeasti muuttuvassa taloudessa. (Szamosi & Duxbury 2001)

Mikä tekee muutoksesta strategisen? Kaikki organisaatiossa tehtävät toimenpiteet eivät ole strategisia, vaan osa toiminnasta tähtää nykyisen toiminnan ylläpitämiseen. Strategisina toimenpiteinä voidaan pitää niitä, jotka tähtäävät nykyisen toiminnan muuttamiseen. Muutosta voidaan siten pitää strategisena silloin, kun sen toteuttamiseen tähtäävä päätöksenteko on strategista ja sillä on peruuttamattomia sekä merkittäviä seurauksia. Strateginen muutos käsittää muutokset tuotteissa, palveluissa, markkinoissa, organisaation rakenteessa sekä henkilöstössä (Tichy 1983).

Strateginen uudistuminen on uudempi nimitys, jota on alettu käyttää strategisen muutoksen käsitteen tilalla. Sanaston muutoksen voidaan nähdä kertovan siitä, että strateginen uudelleenohjautuminen nähdään evolutionaarisena. Strateginen uudistuminen kehittyy ja toteutuu ajan myötä. Uudistumisentarpeen voidaan nähdä olevan loppumatonta, sillä pysyäkseen elinkelpoisena organisaation on kyettävä jatkuvasti muuttamaan toimintaansa ulkoisten ja sisäisten vaatimusten mukaisesti. (Huff et al. 1992)

Volberda et al. (2001) määrittelee strategisen uudistumisen toiminnoiksi, joita yritys tekee muuttaakseen suuntaansa. Strategisen uudistumisen taustalla voidaan siten nähdä olevan yrityksen halu muuttua nykyiseen tilanteeseensa nähden. Strategisen uudistumisen edetessä yritykset käyvät läpi useita monitasoisia muutoksia (Volberda et al. 2001).

Uudistumista on perinteisesti tarkasteltu joko selektiivisestä tai adaptiivisesta näkökulmasta. Ensiksi mainitusta näkökulmasta uudistumisen nähdään tapahtuvan tiukasti resurssien niukkuuden, normien ja rakenteiden sääntelemässä kehyksessä. Tällöin yritysten strateginen toiminta on keskenään hyvin samankaltaista ja koostuu lähinnä vain nykyisten kompetenssien hyväksikäytöstä ja vahvistamisesta. Adaptiivisesta näkökulmasta tarkasteltuna yritysten nähdään pystyvän toteuttamaan muutosta ja myös tekevän sitä, päästäkseen eroon toiminnan jäykkyydestä. Menestyvien yritysten nähdään näin ollen pystyvän käyttäytymään eri tavoin ja löytämään kokonaan uusia kompetensseja. (Volberda 2001)

Strategista uudistumista voidaan edellä mainittujen adaptiivisen ja selektiivisen näkökulmien lisäksi tarkastella myös jatkuvana prosessina sen sijaan, että sen nähtäisiin olevan vain siirtymistä yhdestä tilasta toiseen (Volberda et al. 2001). Myös Huff et al. (1992) mukaan strategista uudistumista voidaan pitää jatkuvasti käynnissä olevana ja etenevänä prosessina, jossa tapahtuu ajan mittaa dynaamista vaihtelua. Syyinä vaihtelun ilmenemiseen voidaan pitää muutosvastarinnan sekä muutospainoiden välisiä jännitteitä. Vastahakoisuus muutosta kohtaan johtuu halusta pysyttäytyä vanhoissa toimintatavoissa. Muutospaineita puolestaan aiheuttavat epäsovivuudet organisaation kohtaamisissa vaatimuksissa ja mahdollisuuksissa sekä

organisaation kyvyssä nykyisen strategiansa avulla vastata vaatimukseen tai hyödyntää olemassa olevia mahdollisuuksia. (Huff et al. 1992)

Huff et al. (1992) mukaan muutosvastarinta lisää ajan kuluessa voimaansa, mikä johtuu henkilöstön sitoutumisesta ja tyytyväisyydestä nykyisen strategian mukaiseen toimintaan. Toisaalta myös perusteet strategiselle uudistumiselle ovat jatkuvasti läsnä. Tämä johtuu siitä, ettei yksikään strategia ole täydellinen. Perinteisesti strategiakirjallisuudessa on esitetty monia tekijöitä, jotka voivat tehdä nykyisessä strategiassa pitäytymisen kannattamattomaksi. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi huono suoritustaso, teknologinen kehitys, muutokset kilpailijoiden määrässä tai toiminnassa, sisäinen uudelleenorganisointi tai organisaation uusi johto. Toimitusjohtajan tai muun ylimmän johdon vaihtuminen on useimmiten liitetty strategian muuttamiseen. Ylipäätään kaikkien uusien jäsenten palkkaus organisaatioon voi lisätä muutospainetta. Tämä johtuu siitä, että uudet jäsenet tuovat mukanaan ajatuksia ja ennakkokäsityksiä, jotka eivät ole täysin yhteneviä organisaation nykyisten näkemysten ja toimintamallien kanssa. Näin ollen myös muutospainetta voidaan nähdä kasvattavan voimaansa ajan myötä. Koska sekä muutospainetta että -vastarinta lisääntyvät ajan kuluessa, on vaikeaa todeta tarkasti, milloin uudistuminen pitäisi todenteolla aloittaa ja milloin kannattaisi vastaavasti pysyttää vanhan strategian mukaisessa toiminnassa. (Huff et al. 1992)

Huff et al. (1992) jakaa strategisen uudistumisen neljään eri vaiheeseen:

- 1. Inkrementaalinen mukautuminen nykyisen strategian puitteissa*
- 2. Päätös merkittävien strategian muutosten tekemisestä tai tekemättä jättämisestä*
- 3. Uudistusvaihtoehtojen visiointi*
- 4. Kuherruskuukausi ja kokeilu*

Inkrementaalinen mukautuminen nykyisen strategian puitteissa on tyypillinen uudistumistapa kypsillä ja vakailta toimialoilla toimiville yrityksille. Tällöin uudistumisen tarkoituksena voidaan nähdä olevan lähinnä yrityksen nykyisen

toiminnan ylläpitäminen. Vain tilanteissa, joissa muutospaineet huomattavasti ylittävät yrityksen kyvyt mukautua niihin nykyisen strategiansa puitteissa, herää kysymyksiä siitä, pitäisikö harkita joitakin merkittäviä uudistumistoimenpiteitä. Muutospaineiden kasvu johtaa usein siihen, että organisaation jäsenet alkavat pohtia vaihtoehtoja nykyiselle toiminnalle. Tämä tapahtuu nykyisen strategian etuja ja haittoja vertaamalla. (Huff et al. 1992)

Kriittinen vaihe uudistumisen toteutuksessa on erilaisten uudistumisvaihtoehtojen visiointi. Se on myös vaihe, johon uudistuminen useimmiten katkeaa. Erilaiset uudistumisvaihtoehdot vaikuttavat yleensä eri tavoin organisaation jäseniin. Visiointivaiheen vaikeus johtuukin juuri siitä, että kaikkia tyydyttävää ratkaisua on vaikea löytää. Tämän vuoksi organisaatiot tyytyvätkin usein vain etsimään vaihtoehtoisia strategisia suuntauksia erilaisten vaihtoehtojen rationaalisen kehittelyn ja vertailun sijaan. Strategisen uudistumisen tulosten on todettu realisoituvan suhteellisen pitkän ajanjakson kuluessa. Tätä jaksoa kutsutaan kuherruskuukaudeksi, jonka aikana usein vielä melko keskeneräisen strategian tuloksia pyritään arvioimaan. (Huff et al. 1992)

Baden-Fullerin & Volberdan (1997) mukaan strateginen uudistuminen tapahtuu joko olemassa olevia ydinkyvykkyksiä elvyttämällä tai ydinkyvykkyksien uudelleenjärjestelyn avulla. He määrittelevät strategisen uudistumisen toteuttamiseksi neljä mekanismia:

1. *Uudelleenelävöittäminen*
2. *Pirstäminen*
3. *Altistaminen*
4. *Uudelleenjärjestäminen*

Baden-Fuller & Volberda (1997) määrittelevät kyvykkyudet jalostetuiksi, tallennetuiksi ja kodifioituiksi tai sosialisoiduiksi rutiineiksi, jotka ovat osa koko organisaation yhteistä tietovarantoa. Strategisen uudistumisen toteuttamisen mekanismien sopivuutta kulloiseenkin tilanteeseen määrittää se, kuinka tärkeää riskien hallinta tai

vastaavasti nopeus on uudistumisen toteuttamisessa. Uudelleenelävöittäminen tarkoittaa olemassa olevien ydinkyvykkyyksien elvyttämistä silloin, kun riskien hallinta on keskeistä eikä muutoksen toteuttamisella ole kiirettä. Kyse on organisaation alemmalta tasolta ylöspäin etenevästä prosessista, joka tapahtuu tyypillisesti kaksisuuntaisena oppimisena. Piristäminen tarkoittaa puolestaan olemassa olevien ydinkyvykkyyksien elvyttämistä tilanteessa, jossa muutoksen on tapahduttava nopeasti. Tällöin on kyse radikaalista muutoksesta, joka merkitsee käytännössä vanhentuneiden rutiinien ja kyvykkyyksien korvaamista kokonaan uusilla. Koska kyse on laajasta ja sisällöltään vaikeasta muutoksesta, on sen toteuttamisessa myös suuri riski. (Baden-Fuller & Volberda 1997)

Altistaminen on mekanismi, jonka avulla ydinkyvykkyyksiä uudelleenjärjestetään tilanteessa, jossa muutoksen toteuttamisella ei ole kiirettä ja siihen liittyvien riskien hallinta on keskeistä. Kyse on organisaation ylätasolla tapahtuvasta prosessista, joka sisältää kyvykkyyksien siirtämistä sekä uusien yksikköjen perustamista ja vanhojen myyntiä. Altistaminen on riskittömin vaihtoehto neljästä uudistumisen mekanismista. Uudelleenjärjestäminen taas on nopeasti toteutettava, mutta riskialtis mekanismi toteuttaa uudistumisen. Kyse on ylhäältä alaspäin suuntautuvasta prosessista, joka koostuu toiminnan uudelleenjärjestämisestä sekä uusien tavoitteiden ja tuotteiden määrittelystä. (Baden-Fuller & Volberda 1997)

Whitney (1996) kuvaa strategista uudistumista prosessiksi, jossa arvioidaan asiakkaiden ja tuotteiden tai palveluiden strategista tärkeyttä, merkittävyyttä ja tuottavuutta. Näin tehtyjen arvioiden perusteella muodostuneiden strategisten imperatiivien pohjalta aloitetaan yrityksen kannalta vähemmän hyödyllisten asiakkaiden ja tuotteiden tai palveluiden karsinta sekä keskitytään yrityksen kannalta hyödyllisiin asiakkaisiin ja tuotteisiin tai palveluihin. Hyvän strategian muodostaminen on usein haasteellinen prosessi, mutta kannattava, sillä hyvästä strategiasta seuraa yritykselle sekä tuottoja että kasvua (Whitney 1996).

Onnistunut strateginen uudistuminen selittää organisaation vakiintuneeseen strategiaan sisältyvät vastavoimat ja sulkee organisaation nykyisten ydinkyvykkyyksien sekä toimialalta kumpuavan kilpailuedun välisen kuilun. Onnistuakseen strategisen uudistumisen toteuttamisessa organisaation johdon on

onnistuttava sisällyttämään osaksi organisaation yhteistä tietovarantoa informaatiota ja aloitteita, jotka poikkeavat organisaation nykyisestä strategianäkemyksestä, ja käytettävä niitä muovatakseen uusia ydinkyvykkyyksiä. Merkittävä ongelma strategisessa uudistumisessa on ristiriita, joka liittyy johtamiskäyttäytymiseen liittyviin tarpeisiin. Toisaalta käyttäytymisen tulisi vakiintua nykyisten kompetenssien ja strategian mukaiseksi, jotta ne olisivat mahdollisimman tehokkaasti käytössä, mutta toisaalta taas olisi tarpeen muuttaa käyttäytymistä sen mukaan, kun on tarpeen uusien strategioiden ja kompetenssien luomiseksi. Entisestään kiristynvä kilpailu ja resurssien rajallisuus tekevät kyseisestä ongelmasta yhä vaikeamman. (Floyd & Lane 2000)

### **3 OMISTAJAJOHTAJUUS JA OMISTAJANVAIHDOS**

Tässä luvussa käsitellään omistajajohtajuuteen liittyvää kirjallisuutta sekä käydään läpi omistajanvaihdosprosessin eri vaiheita.

#### **3.1 Omistaja yrityksen johdossa**

Yrityksen johdolla ja siinä tapahtuvilla vaihdoksilla on aiemmassa kirjallisuudessa melko yksimielisesti todettu olevan vaikutusta yrityksen strategiaan. Joidenkin tutkijoiden mukaan strategiat ovat yrityksen johdon visioiden myötä syntyviä tuotoksia. (Kotey & Meredith 1997) Eriyisen suuri vaikutus johdolla on strategiaan niissä yrityksissä, joissa johtaja on myös yrityksen omistaja (Miller 1983). Omistajajohtaja on samanaikaisesti kokonaisvastuussa omistamastaan yrityksestä sijoittamallaan pääomalla sekä yrityksen korkeimman päätösvallan käyttäjä ja ylin auktoriteetin lähde (Huovinen 2007).

Omistajajohtajan persoonalla ja erityisesti tämän henkilökohtaisilla arvoilla ja tavoitteilla on Koteyn ja Meredithin (1997) mukaan suuri merkitys sille, minkälaisiksi yrityksen tavoitteet muodostuvat. Omistajajohtajan henkilökohtaisten arvojen on todettu vaikuttavan myös yrityksen strategian muodostumiseen ja sitä kautta koko yrityksen toimintaan (Thompson & Strickland 1986). Omistajajohtajien persoonallisten tekijöiden vaikutus strategian muodostumiselle johtuu Millerin (1983) mukaan siitä, että omistajajohtajat ovat riittävän voimakkaita nujertamaan esteet heidän liiketoimintastrategioidensa menestyksekkään toteuttamisen tieltä. Omistajajohtajien vaikutusvallan taustalla voidaan nähdä olevan omistajuuden tuoma valta sekä henkilökohtainen kontakti yrityksen työntekijöihin (Miller & Toulouse 1986). Omistajajohtajan onkin sanottu olevan kaiken yrityksessä tapahtuvan toiminnan keskipisteenä (Kotey & Meredith 1997).

Omistajajohtajuus merkitsee myös sitä, että yrityksen omistajan ja johdon intressit ovat varmasti yhdenmukaiset. Tällöin vältetään mahdollisilta ulkopuolisen toimitusjohtajan valvontaan ja motivointiin liittyviltä ongelmilta. Toisaalta omistajajohtajuudella voi olla myös huonot puolensa, mikäli omistajajohtajan taidot eivät ole samaa luokkaa, kuin mahdollisella ulkopuolisella johtajalla. Omistajajohtajan osaamattomuus voi vaikuttaa negatiivisesti yrityksen tuottavuuteen. (Barth et al. 2005)

Omistajajohtajalla on suuri päätösvalta yrityksessään. Joissain tilanteissa voi käydä jopa niin, että yrityksessä tehtävä päätöksenteko keskittyy pelkästään yhden henkilön varaan. Omistajajohtajalle keskittyneestä päätösvallasta voi seurata vaikeuksia uusien toimintaperiaatteiden ja -tapojen omaksumisessa, mikä voi puolestaan johtaa yrityksen heikentyvään tuottavuuteen. (Barth et al. 2005)



## 3.2 Omistajanvaihdos

Omistajanvaihdos on sekä Suomessa että kansainvälisessäkin mittakaavassa erittäin ajankohtainen ilmiö. Suuret toisen maailmansodan jälkeen syntyneet ikäluokat lähestyvät eläkeikää ja siten myös moni yrittäjä harkitsee yrityksestään luopumista. Kun omistaja päättää luopua yrityksestään, hänellä on kolme perusvaihtoehtoa sen toteuttamiseksi (Malinen 2004):

1. *Sukupolvenvaihdos*
2. *Yritysmyynti*
3. *Yritystoiminnan lopettaminen*

Sukupolvenvaihdoksessa yritystoiminnan jatkajana on samaan perheeseen kuuluva henkilö. Yritysmyynti on tilanne, jossa yrityksen omistaja luopuu yrityksestään jollekin ulkopuoliselle taholle. Yrityksestään ulkopuoliselle ostajalle luopuva omistaja kohtaa pitkälti samantyyllisiä haasteita kuin sukupolvenvaihdosta suunnitteleva omistaja. Toisaalta yrityksen myynnillä ulkopuoliselle ostajalle ja sukupolvenvaihdoksen toteuttamisella on myös huomattavia keskinäisiä eroja (Havunen & Sten 2006, lainattu: Sten & Oikarinen 2007). Malisen (2004) mukaan yritystoiminnan lopettaminen on työllisyyden ja talouden näkökulmasta vähiten houkuttelevin vaihtoehto yrityksestä luopumiseen.

Sten & Oikarinen (2007) erottavat omistajanvaihdosprosessista kaksi alaprosessia, johtajuuden ja omistajuuden vaihdosprosessit. Vaikka nämä vaihdosprosessit voivatkin samanaikaisuuden sijaan tapahtua keskenään eri aikaan, jakautuvat molemmat prosessit yhtäläisesti kolmeen eri vaiheeseen:

1. *Oppimisvaihe*
2. *Toimintavaihe*
3. *Liiketoiminnan kehittämisen vaihe*

Jokaiseen vaiheeseen liittyy omat haasteensa. Sekä johtajuuden että omistajuuden vaihdosprosessin etenemistapa riippuu siitä, onko kyseessä sukupolvenvaihdos, yritysmyynti vai toiminnan lopettaminen (Sten & Oikarinen 2007). Tämän tutkielman intressien mukaisesti seuraavassa esitetään kuvaus johtajuuden ja omistajuuden vaihdosprosessien etenemisestä tilanteesta, jossa yrityksen ostaja on ulkopuolinen henkilö.

Johtajuuden vaihdosprosessi alkaa oppimisvaiheella, jossa sekä luopuja että jatkaja käsittelevät kumpikin tahollaan keskeisiä omistajanvaihdokseen liittyviä kysymyksiä. Luopuvan yrittäjän kannalta keskeisenä pohdinnankohdeena on esimerkiksi se, millainen yritystoiminnan jatkajan tulisi olla ja mistä kyseisen henkilön voisi löytää. Toiminnan jatkajan on pohdittava omaa tahtoaan ja soveltuvuuttaan yrityksen omistajaksi. Kun osapuolet pääsevät yhteisymmärrykseen tulevasta muutosprosessista, on aika siirtyä toimintavaiheeseen. Toimintavaiheen aikana tapahtuu varsinainen johtajuuden siirtyminen luopujalta jatkajalle, jolloin uusi johtaja ottaa liikkeenjohdollisen vastuun yrityksessä. Liiketoiminnan kehittäminen tapahtuu varsinkin yritysmyyntitapauksissa yleensä vasta siinä vaiheessa, kun vanha johtaja on jo lähtenyt yrityksestä. Tällöin kehitystoimet ovat viimekädessä uuden johtajan vastuulla. (Sten & Oikarinen 2007)

Omistajuuden vaihdoksesta voidaan Stenin & Oikarisen (2007) mukaan tunnistaa samat vaiheet kuin johtajuudenkin vaihdoksesta. Oppimisvaiheessa osapuolet neuvottelevat vaihdokseen liittyvistä ehdoista, kuten myytävän yrityksen hinnasta ja muista olennaisista kaupan ehdoista. Toimintavaihe käsittää itse konkreettisen omistajuuden vaihdoksen eli papereiden allekirjoittamisen ja sovitun kauppahinnan suorittamisen. Toimintavaiheeseen kuuluu lisäksi tehdystä kaupasta tiedottaminen yrityksen sidosryhmille (Pasonen et al. 2000, lainattu: Sten & Oikarinen 2007). Liiketoiminnan kehittämisvaiheessa huomio kiinnitetään itse liiketoimintaan ja sen kehittämiseen. Myös hallintorakenteiden muuttaminen saattaa tulla ajankohtaiseksi kehittämisvaiheessa, jotta uudet johtajat saisivat parasta mahdollista tukea yrityksen omistajilta. (Sten & Oikarinen 2007)

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä luvussa selvennetään aluksi tämän tutkielman metodologisia lähtökohtia, jonka jälkeen esitetään aineiston keräämiseen ja analyysiin käytettäviä menetelmiä.

### 4.1 Metodologiset lähtökohdat

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kohdetta pyritään tutkimaan laadullisessa tutkimuksessa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida saavuttaa objektiivisuutta perinteisessä mielessä, sillä tutkija ja olemassa oleva tieto kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. Niinpä kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena onkin pikemmin löytää tai paljastaa faktoja kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä (Hirsjärvi et al. 1997).

Tutkimuksen empiirinen osio toteutetaan Case–tutkimuksen avulla. Case– eli tapaustutkimus voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, jossa jotakin ilmiötä tutkitaan luonnollisessa ympäristössään käyttäen hyväksi monenlaista empiiristä aineistoa (Uusitalo 2001). Tässä tutkielmassa tapaustutkimus kohdistetaan ainoastaan yhteen kohdeyritykseen. Vain yhteen tapaukseen kohdistuvaa tutkimusta voidaan Uusitalon (2001) mukaan perustella siten, että tutkittavaksi otetaan jokin teorian kannalta kriittinen tapaus. Päätin valita tutkimukseni kohdeyrityksen sen äskettäin tapahtuneen omistajanvaihdoksen sekä sitä seuranneiden osittain jopa varsin näkyvien muutosten vuoksi.

## 4.2 Aineiston kerääminen

Tutkimuksen empiirinen aineisto muodostuu kohdeyrityksen Marimekko Oyj:n omistajajohtajan, Mika Ihamuotilan, lehtiartikkeleissa esiintyneistä lausunnoista, jotka koskevat hänen näkemyksiään yrityksen tulevaisuudesta ja tavoitteista. Samalla aineistosta nostetaan esiin Ihamuotilan esittämiä näkemyksistä niistä keinoista, joilla yritys aikoo tähdätä haluttuihin tavoitteisiin. Empiirinen aineisto on kerätty vuosien 2007–2008 aikana talousalan lehdissä ilmestyneistä artikkeleista. Artikkeleista tutkimuksen aineistoksi on nostettu pelkästään Ihamuotilan esittämät lausunnot, joten muu artikkeleita kirjoittaneiden toimittajien teksti on jätetty tarkastelun ulkopuolelle.

Eskolan ja Suorannan (2003) mukaan tutkijan ei tarvitse aina kerätä itselleen uutta aineistoa tehdäkseen empiiristä tutkimusta, vaan monissa tapauksissa valmiiden aineistojen käyttäminen voi olla järkevämpää kuin kokonaan uuden aineiston kerääminen. Tällöin esimerkiksi haastattelusta tai muunlaisesta aineiston keruusta säästyneet voimat voidaan käyttää tutkimuksen aineiston tulkintaan. Valmiita aineistoja voidaan käyttää ja analysoida monella eri tavalla, kuten esimerkiksi aineistoa kvantifioimalla tai tapaustutkimuksen avulla. Erityisesti joukkotiedotus ja populaarikulttuuri tuottavat nykyään kiihtyvällä vauhdilla aineistoa, joka sopii erinomaisesti laadullisen analyysin kohteeksi. (Eskola & Suoranta 2003)

Päätin kerätä tutkielman empiirisen aineiston lehtiartikkeleista, sillä arvioin sen palvelevan tutkielmani tarkoitusta enemmän kuin mikään muu aineistonkeruumenetelmä. Valmiiden aineistojen käytön uskon tuovan sopivaa laajuutta tutkimusaiheeni empiiriseen tarkasteluun, sillä se mahdollistaa myös saman henkilön eri tilanteissa ja eri ajankohtana antamien lausuntojen vertailun.

Tutkimuksen aineistona käytetyt artikkelit ovat ilmestyneet talousalan lehdissä Marimekko Oyj:n omistajanvaihdoksen ajankohdalta, eli 31.10.2007 lähtien ja viimeinen tutkimuksen aineistona käytetty artikkeli on ilmestynyt 3.4.2008. Tarkoituksena oli kerätä aineistoa Marimekon uutta omistajajohtajaa koskevista artikkeleista hänen omistajakautensa alkupuolella, sillä tutkimuksen mielenkiinto

kohdistuu siihen, minkälaisia näkemyksiä tuoreella omistajajohtajalla on yrityksensä toiminnasta ja tulevaisuudesta hänen tullessaan yrityksen johtoon.

### **4.3 Analyysimenetelmä**

Laadullisen aineiston eli kohdeyrityksen uuden omistajan lehtiartikkeleissa antamien lausuntojen analyysi toteutetaan käyttäen analyysimenetelmänä teemoittelua. Eskolan & Suorannan (2003) mukaan tematisoinnin avulla aineistosta voidaan nostaa esiin tutkimuksen kannalta keskeisiä tutkimusongelmaa valaisevia teemoja, mikä mahdollistaa tiettyjen teemojen esiintymisen ja ilmenemisen vertailun aineistossa.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään edellä mainittuja teemoittelun hyötyjä siten, että analyysin tarkoituksena on poimia ja nostaa aineistosta esiin tutkimuksen pääongelman sekä alaongelmien kannalta keskeisiä teemoja, joiden pohjalta muodostetaan aineiston tulkinta. Tulkinnan tarkoituksena on muodostaa kokonaiskuva tutkimuksen kohdeyrityksen strategisen uudistumisen suunnasta sen omistajanvaihdoksen jälkeen sekä kuvaus uudistumisen toteuttamisen keinoista ja yrityksen uuden omistajan roolista uudistumisen toteuttamisessa. Tehdyn tulkinnan perusteella pyritään löytämään vastaus tutkimuksen pääkysymykseen eli selvittämään, minkälaista strategista uudistumista kohdeyrityksessä on havaittavissa sen omistajajohtajan vaihtumisen jälkeen. Samalla pyritään vastaamaan myös tutkimuksen kahteen alakysymykseen.

Teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian välistä vuorovaikutusta (Eskola & Suoranta 2003). Tämän tutkielman empiirisen aineiston analyysi toteutetaan tämä seikka huomioiden, käymällä jatkuvaa keskustelua aineistosta esiin nostettujen teemojen ja aiheeseen liittyvän teorian välillä. Tämä tapahtuu siten, että esiin nostetun teeman jälkeen seuraa välittömästi kyseisen teeman analysointi tutkielman teoreettisen viitekehyksen mukaisesti.

## 5 STRATEGINEN UUDISTUMINEN MARIMEKKO OYJ:SSÄ

Tämän luvun alkuun esitellään tutkimuksen kohteena olevaa yritystä, Marimekko Oyj:tä. Kohdeyrityksen esittelyn jälkeen seuraa kerätyn empiirisen aineiston analyysi. Luvun loppuun muodostetaan vielä yhteenveto analyysin tuloksista.

### 5.1 Kohdeyritys

Tutkimuksen kohdeyrityksenä on Suomalainen tekstiili- ja vaatetusalan designyritys Marimekko Oyj. Marimekko perustettiin vuonna 1951 ja se on vuosien saatossa noussut ympäri maailman tunnetuksi ilmiöksi. Marimekon liiketoiminta kasvoi ja kansainvälistyi nopeasti sen perustamishetkestä lähtien aina 1980-luvun lopulle asti, jolloin yhtiö joutui taloudellisiin vaikeuksiin. Samaan aikaan myös yleinen mielikuva Marimekko -brändistä hämärtyi, yhtiö ei nauttinut enää niin suurta kansansuosiota kuin aiemmin. Marimekko oli myyty vuonna 1985 Amer-yhtymä Oy:lle. Vuonna 1991 Kirsi Paakkasen omistama Workidea Oy päätti ostaa vaikeuksissa olleen Marimekon. Tästä seurasi Marimekon liiketoiminnan vahva ja kannattava kasvu, josta on myöhemmin puhuttu Marimekon uutena tulemisena. Vahvana ja värikkäänä omistajapersoonana tunnettu Kirsti Paakkanen onnistui nostamaan Marimekon ahdingosta takaisin parrasvaloihin. ([www.Marimekko.fi](http://www.Marimekko.fi))

Paakkasen pitkä ja menestyksenkäs aikakausi sai päätöksensä vuonna 2007, kun hän ilmoitti luopuvansa Marimekon omistuksesta ja väistyvänsä yrityksen johdosta. Uudeksi omistajaksi tuli Sampo-pankin entinen toimitusjohtaja kauppatieteiden tohtori Mika Ihamuotila. Marimekon toimitusjohtajana Ihamuotila korvasi Paakkasen helmikuussa 2008. Omistajanvaihdos merkitsi jälleen uuden aikakauden alkua Marimekon historiassa. Yhtiön uusi omistaja ja toimitusjohtaja, Ihamuotila, on ottanut ohjat käsiinsä yhtiön johdossa ja hänen haasteellisena tehtävänä on täyttää Kirsti Paakkasen jättämä aukko Marimekon toiminnan keulakuvana.

Seuraavassa kappaleessa tuodaan esiin Marimekon uuden omistajajohtajan esittämiä ajatuksia ja näkemyksiä yrityksen nykytilasta omistajanvaihdoksen jälkeen sekä hänen visionsa siitä, mihin Marimekko aikoo tulevaisuudessa pyrkiä. Ihamuotilan esittämistä ajatuksista pyritään nostamaan esiin tutkimuksen kannalta keskeisiä seikkoja ja tulkitsemaan niitä tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostamissa puitteissa. Empiiristä aineistoa, eli Mika Ihamuotilan mediassa antamia lausuntoja, analysoidaan käymällä jatkuvaa vuorovaikutusta tutkimuksen teoriaosuuden kanssa. Näin pyritään muodostamaan mahdollisimman luotettava ja perusteellinen tulkinta empiiriselle aineistolle.

## **5.2 Aineiston analyysi**

Kerätty aineisto on jaettu kolmeen tutkimuksen aiheen kannalta keskeiseen teemaan. Kyseiset teemat ovat kohdeyrityksen omistajajohtajan visio yrityksen tulevaisuudesta, muutosväylät eli keinot strategisen uudistumisen toteuttamiseen sekä omistajajohtajan rooli muutosprosessissa. Teemat on valittu tutkimusongelmien intressien mukaisesti ja siten niiden avulla pyritään löytämään vastauksia kyseisiin ongelmiin. Seuraavaksi esitetään poimintoja aineistosta ja analysoidaan niitä teemoittain, jonka jälkeen muodostetaan yhteenveto analyysin tuloksista.

### **Visio**

Ensimmäisenä teemana aineistosta nostetaan esiin Marimekon uuden omistajajohtajan visio yrityksen tulevaisuudesta. Kyseisen teeman avulla pyritään selvittämään sitä, mihin suuntaan hän aikoo lähteä yritystään kehittämään.

31.10.2007 kantautui uutisia Marimekon omistajanvaihdoksesta. Marimekko Oyj:n silloisen pääomistajan ja toimitusjohtajan, Kirsti Paakkasen, Workidea Oy oli ilmoittanut myyvänsä Marimekon osakkeita Mika Ihamuotilan omistamalle Muotitila

Oy:lle määrän, joka vastasi kymmentä prosenttia yhtiön osakekannasta. Ihamuotilasta tuli tuolloin Marimekon uusi pääomistaja. Ihamuotila linjasi omistajaksi tultuaan tavoitteitaan Markkinointi & Mainonta -lehdessä seuraavasti:

*”Lähden rakentamaan Marimekosta muodin, sisustuksen ja lifestylen kulttibrändiä sekä yhtiötä, jolla on kansainvälinen myymäläverkosto, intohimoinen henkilökunta ja moninkertainen markkina-arvo nykyiseen verrattuna. Uskon, että onnistumme tässä kymmenen vuoden kuluessa yhdessä marimekkolaisten kanssa (Markkinointi & Mainonta 31.10.2007)”*

Kuten teoriaosuudessa tuli ilmi, on visio merkittävä tekijä muutoksen aikaansaamisessa ja toteuttamisessa. Kotterin (1996) mukaan menestyksekkäät visiot ovat kunnianhimoisia. Tällaiset visiot tähtäävät kustannusten alentamiseen ja parempien palveluiden tuottamiseen ja ovat samalla houkuttelevia sekä asiakkaille että omistajille. Ihamuotilan omistajanvaihdoshetkellä esittämiä linjauksia yrityksen tulevaisuuden tavoitteista voidaan todellakin pitää kunnianhimoisina sekä haasteellisina. Tavoitteena on jatkaa Marimekon viime vuosien aikana tasaisesti jatkunutta kasvusuuntausta ja vauhdittaa sitä entisestään niin, että yritys saavuttaisi kymmenessä vuodessa moninkertaisen markkina-arvon nykyiseen verrattuna. Ihamuotilaa haluaa myös vahvistaa entisestään yrityksen vahvaksi muodostunutta brändiä. Uuden omistajansa visiossa Marimekko siintää entistä suurempana ja suosittumpana yrityksenä, joka nauttii kulttimaineesta kuluttajien keskuudessa.

Ihamuotila mainitsee yhdeksi tavoitteeksi intohimoisen henkilöstön. Henkilöstön sitoutumisen voidaankin nähdä olevan merkittävä tekijä asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Szamosin & Duxburyn (2001) mukaan inhimilliset tekijät ovat keskeisessä asemassa onnistuneen muutoksen toteutuksessa. Yhtiön johdon on onnistuttava perustelemaan henkilöstölle, miksi nykyisessä strategian mukaisessa toiminnassa pidättäytyminen ei ole kannattavaa. Näin voidaan estää tai ainakin minimoida mahdollisen muutosvastarinnan ilmenemistä. Muutosvastarintahan johtuu



useimmiten siitä, että henkilöstö on sitoutunut ja tyytyväinen toimimaan nykyisen strategian puitteissa. Henkilöstön kannalta innostavaa visiota voidaan pitää tärkeänä tekijänä uudistumisen toteuttamisessa. Se osoittaa sen suunnan, mihin yritys haluaa tulevaisuudessa päästä ja motivoi henkilöstöä uudistumiseen, murtaen samalla tieltään muutosta vastustavia voimia.

Ihamuotila haluaa tehdä Marimekosta maailmanlaajuisesti menestyvän yrityksen, joka kuitenkin näyttää ihmisten silmissä ainutlaatuiselta ja erottuu kuluttajien keskuudessa omaksi kulttibrändikseen. Samaiset tavoitteet ilmenevät myös Ihamuotilan 16.11.2007 Talouselämälehdessä antamassa haastattelussa:

*”Haluan tehdä Marimekosta kulttibrändin, jonka design ja tuotteet rohkaisevat ihmisiä olemaan aitoja ja rehellisiä. Tässä uskon, että Marimekolla on kansainvälisestikin uniikkia tarjottavaa (Talouselämä 16.11.2007) ”*

Ihamuotilan visio on kunnianhimoinen ja tavoitteet ovat korkealla, mutta uudistumista ei kuitenkaan olla lähdössä toteuttamaan hetkessä. Huff et al. (1992) toteaa että, uuden strategian tulosten voidaan nähdä realisoituvan vasta pitkän ajan kuluessa. Ihamuotila näyttää tiedostavan tämän realiteetin ja perustelee uudistumisen toteuttamisen pitkäjänteisyyttä seuraavasti:

*”Marimekko toimii alalla, jossa arvon luominen on yrityskulttuurin, sielun, tarinan, brändin juurruttamista. Se vaatii aikaa. Jos aikaa on vain kolme vuotta, ei kannata edes aloittaa (Talouselämä 16.11.2007).”*

Mitään radikaalia myllerrystä Ihamuotila ei siis Marimekossa lähde heti omistajaksi tultuaan toteuttamaan, vaan pikemminkin tavoitteena voidaan nähdä olevan vahvistaa entisestään Marimekon perinteisesti vahvoja osaamisalueita sekä pyrkiä

löytämään sopivissa määrin uusia ja saavuttaa sitä kautta pitkässä juoksussa suurempi markkinaosuus. Tämän tutkielman teoriakehyksen mukaisesti strateginen uudistuminen voidaan toteuttaa joko olemassa olevia ydinkyvykkyyksiä elvyttämällä tai ydinkyvykkyyksiä uudelleenjärjestelemällä. Marimekon tapauksessa voidaan havaita merkkejä molemmista uudistumisen toteuttamistavoista. Korkeiden tavoitteiden saavuttamisen voidaan olettaa edellyttävän osin melko merkittävää ydinkyvykkyyksien uudelleenjärjestelyä, mutta toisaalta Marimekon uudistuminen tapahtuu myös olemassa olevia ydinkyvykkyyksiä elvyttämällä eli toisin sanoen jo entuudestaan vahvoja osaamisalueita kehittämällä.

Strategisen uudistumisen toteuttamisen mekanismin sopivuuteen ja valintaan kulloisessakin tapauksessa vaikuttaa se, kuinka merkittävässä osassa riskienhallinta ja uudistumisen toteuttamisen nopeus ovat. Ihamuotila asettama kymmenen vuoden aikataulu uudistumisen toteuttamiselle Marimekossa kertoo siitä, että riskienhallinta on keskeisessä osassa ja vastaavasti uudistumisen toteutuksen nopeudesta ollaan siten valmiita tinkimään. Näin ollen Marimekon strategisen uudistumisen todennäköisinä toteuttamisen mekanismeina voidaan pitää uudelleenelävöittämistä sekä altistamista. Molemmat mekanismit sopivat Baden-Fullerin & Volberdan (1997) esittämän teorian mukaan tilanteeseen, jossa riskit halutaan pitää matalina eikä uudistumisen toteuttamiselle ole kiirettä.

## **Muutosväylät**

Toinen aineistosta esiin nostettu teema on muutosväylät. Seuraavassa esitellään siis poimintoja Mika Ihamuotilan puheista niistä keinoista, joilla Marimekko Oyj:ssä aiotaan uudistusta lähteä toteuttamaan.

Strateginen uudistuminen tapahtuu Whitneyyn (1996) mukaan asiakkaiden ja tuotteiden/palveluiden strategista tärkeyttä, merkittävyyttä ja tuottavuutta arvioimalla ja näin muodostuneisiin strategisiin imperatiiveihin perustuen. Seuraavassa pyritään analysoimaan tähän Whitneyyn esittämään malliin pohjautuen sitä, mitkä ovat ne strategiset imperatiivit, joiden perusteella Marimekon toimintaa lähdetään sen uuden omistajajohtajan alaisuudessa uudistamaan.

16.11.2007, noin kaksi viikkoa Marimekon omistajanvaihdoksen jälkeen Ihamuotila kertoo Talouselämän artikkelissa näkemyksiään siitä, miten Marimekon uudistumista on lähdeittä toteuttamaan:

*”Sanoin, että Marimekon on aika syntyä kolmannen kerran. Kuvasin, miten yrityksen ilme voidaan nuorentaa rikkomatta nykyisten asiakkaitten luottamusta, miten yritys voidaan kansainvälistää, miten pitää lähteä tarinasta, sateenvarjosta, ei ensin tuotteista (Talouselämä 16.11.2007).”*

Ihamuotilan puheesta voidaan päätellä, että tähtäimessä on asiakaskunnan laajentaminen. Hän puhuu yhtiön ilmeen nuorentamisesta. Tämä kertoo Marimekon uuden omistajajohtajan halusta uudistaa yrityksensä toimintaa ja omistajajohtajan tahtoa, jos mitä voidaan pitää tärkeänä tekijänä uudistumisen toteutumisen kannalta. Pohjimmiltaan strategisen uudistumisen taustalla vaikuttaa kuitenkin aina yrityksen halu uudistua. Omistajajohtoisessa yrityksessä omistajajohtajan halulla toteuttaa uudistumista yrityksessään voidaan nähdä olevan erittäin keskeinen merkitys.

Vaikka Marimekko tavoitteleeekin laajempaa asiakaskuntaa ilmeen nuorennuksen avulla, vanhoja asiakkaita ei kuitenkaan olla hylkäämässä uudistumisen myötä. Pyrkimyksenä on tarjota jotain, mikä sopii sekä vanhoille että uusille asiakkaille. Ihamuotila mainitsee tarinan merkityksen ennen tuotetta. Keskeistä ei siis ole tarjottavien tuotteiden määrä, vaan se kuva, mikä Marimekon tuotteista ja ylipäätään koko yrityksestä kuluttajille välittyy. Ihamuotilan voidaan nähdä pitävän vahvan brändin luomista Marimekon keskeisenä menestystekijänä.

Ihamuotila toteaa Taloussanomissa 31.11.2007 ilmestyneessä artikkelissa Marimekon tuotetarjontaan liittyen seuraavasti:

*”Uudet tuotekategoriat ovat mahdollisia. Marimekon tulevaa bisnestä on kaikki, mikä kuuluu elämänrekvisiittaan ja lifestylebisneksen alle (31.11.2007 Taloussanomat).”*

Yhtenä keinona Marimekon strategisen uudistumisen toteuttamisessa on siis mahdollinen tuotevalikoiman laajentaminen. Mahdollisten uusien tuotekategorioiden tuominen osaksi Marimekon tarjontaa kieli siitä, että Ihamuotila todella tahtoo uudistaa yrityksen ilmettä omien näkemyksiensä mukaisesti. Huomiota on kuitenkin kiinnitettävä siihen, ettei yhtiön uusi omistajajohtaja lähde ehdottomasti liputtamaan uusien tuotteiden puolesta heti omistajakautensa alkupuolella. Hän puhuu vain mahdollisista uusista tuotekategorioista. Tietynlainen varovaisuus uuden omistajajohtajan puheissa tuotevalikoiman uudistamiseen liittyen kertoo siitä, että Marimekon kaltaisessa yrityksessä, jolle brändi on merkittävä menestystekijä, on oltava erittäin tarkkana siitä, minkälaista viestiä kuluttajille välitetään. Uusia tuotteita ei tuoda markkinoille hetken mielijohteesta, vaan niiden on sovittava yhteen aiemman tarjonnan ja sitä kautta koko yrityksestä kuluttajille syntyvien mielikuvien kanssa. Brändi on ratkaiseva menestystekijä Marimekon liiketoiminta-alalla, joten siihen on kiinnitettävä asianmukaista huomiota. Vahvan brändin vaaliminen on siis pidettävä mielessä myös uudistumisen hetkellä.

Marimekko on perinteisesti tullut tunnetuksi omalaatuisista ja erottuvista tuotteistaan. Tällaiset ainutlaatuiset tuotteet, kuten Unikko-kuvioidut tekstiilit tai Tasaraita-paidat ovat olleet tärkeitä tekijöitä yhtiön nousun ja menestyksen taustalla. Nämä tuotteet ja niiden myötävaikutuksesta Marimekolle kehittynyt vahva brändi ovat merkittävä syy siihen, miksi yhtiö on tänä päivänä siinä tilanteessa, missä se on. Näitä tuotteita Marimekko tarvitsee menestyäkseen myös jatkossa. Niinpä niitä tuskin lähdetään uhraamaan uudistumisen tieltä, vaan todennäköisesti tarkoituksena on kehitellä sellaista uutta tuotetarjontaa, joka tuo lisää laajuutta Marimekon tuotevalikoimaan ja herättää siten kiinnostusta laajemmassa kuluttajajoukossa, mutta joka sopii kuitenkin yhteen myös Marimekon aiemman tuotetarjonnan kanssa.

Omistajanvaihdoksen jälkeinen uudistuminen on näkynyt osaltaan myös Marimekon hallituksessa ja johdossa. Marimekon johdossa on tapahtunut useita

henkilövaihdoksia ja keväällä 2008 Marimekkoon valittiin myös uusi hallitus. Vanhoista jäsenistä hallituksessa jatkoi ainoastaan Itella Oyj:n myynti- ja markkinointijohtaja Tarja Pääkkönen. Hän on myös viisijäsenisen hallituksen ainoa naisjäsen. Marimekolle tyypillistä naisvaltaa ei ole kuitenkaan viety kokonaan, sillä yrityksen johto koostuu edelleen pääosin naisista (Talouselämä 2008). Oltuaan noin kaksi kuukautta Marimekon toimitusjohtajana Ihamuotila perustelee hallituksen ja johdon henkilövalintoja 3.4.2008 Taloussanomissa seuraavasti:

*”Lähdin siitä, että halusin parhaat tekijät hallitukseen... Marimekon johtoryhmä on täynnä naisia. Ja strateginen ja operatiivinen työ tehdään johtoryhmässä. Johtoryhmässä tarvitsen naisten näkökulmaa, koska asiakkaat ovat naisia. (Taloussanomien 3.4.2008)”*

Yhtenä merkittävänä Marimekon uudistumiskeinona voidaan pitää uusien henkilöiden nostamista yhtiön hallitukseen ja johtoon. Hallintorakenteiden muuttamista voidaan Stenin & Oikarisen (2007) mukaan pitää ajankohtaisena liiketoiminnan kehittämisvaiheessa, jossa Marimekonkin voidaan nyt nähdä omistajanvaihdoksensa jäljiltä olevan. Hallintorakenteiden muuttaminen voi olla tarpeen, jotta uudet johtajat saisivat parasta mahdollista tukea yrityksen omistajilta. Marimekon hallituksen jäsenvaihdosten pyrkimyksenä voidaan siten olettaa olevan halu saavuttaa mahdollisimman yhdenmukainen näkemys yrityksen toimintaperiaatteista uuden omistajan, hallituksen ja johdon välillä, jotta aiottu strateginen uudistuminen kohtaisi mahdollisimman vähän vastarintaa. Toisaalta niin hallituksen jäsenvaihdoksilla kuin myös johdon henkilövaihdoksilla voidaan pyrkiä tietoisesti hankkimaan yritykseen uusien henkilöiden mukanaan tuomia uusia näkemyksiä, jotka ovat myös tärkeitä tekijöitä eri uudistumisvaihtoehtojen suunnittelussa ja visioinnissa.

Uudet henkilöt yrityksen hallituksessa ja johdossa tuovat mukanaan uudenlaisia näkemyksiä siitä, miten yrityksen toiminta pitäisi järjestää. Uusien henkilöiden mukaantulon myötä Marimekossa onkin mitä todennäköisimmin odotettavissa monenlaisia muutoksia tulevaisuudessa. Uudet henkilöt omanlaisine käsityksineen ja

näkemyksineen korvaavat aiempia yrityksessä vallinneita käsityksiä ja näkemyksiä, ja sen voidaan olettaa näkyvän tulevaisuudessa Marimekon toiminnan uudistumisena.

### **Omistajajohtajan rooli**

Marimekko on perinteisesti tunnettu yrityksenä, jossa omistajan rooli päätöksentekijänä sekä yrityksen toiminnan keulakuvana on ollut merkittävä. Näin oli erityisesti yrityksen edellisen omistajan ja toimitusjohtajan Kirsti Paakkasen kohdalla, joka toimi pitkään yhtiön vaikutusvaltaisena johtajana ja, jonka kasvot varmasti lähes jokainen suomalainen osasi yhdistää Marimekkoon. Myös Ihamuotila vakuuttaa Tekniikka & Talous-lehdessä 31.10.2007, heti omistajaksi tultuaan, omistautuneisuuttaan ja sitoutuneisuuttaan Marimekkoa kohtaan:

*”En ole tullut tekemään rahaa, vaan jäädäkseni...Tämä on minun yritys, ja osakkeet eivät ole koskaan myynnissä (Tekniikka & Talous 31.10.2007).”*

Ihamuotila on siis päättänyt asettua Marimekon johtoon pidemmäksi aikaa. Hän tiedostaa myös, mikä merkitys omistajalla on Marimekolle. Kyse ei ole pelkästään voiton maksimointiin tähtäävästä toiminnasta yhtiön kulissien takana, vaan omistaja on toiminnassa aktiivisesti mukana persoonana, eikä pelkkänä nimenä yhtiön omistusta osoittavissa asiakirjoissa.

Kuten tutkimuksen teoriaosuudessa tuli esiin, on omistajajohtajan persoonalla todettu olevan suuri vaikutus siihen, minkälaiseksi yrityksen strategia ja siten koko yrityksen toiminta muodostuu. Ihamuotila tekee selväksi, ettei hän ole kiinnostunut pelkästään rahan tekemisestä, vaan hänen tahtonsa toimia yrityksen omistajana ja johtajana on kova. Hän on valmis tekemään pitkäjänteistä työtä Marimekon johdossa, joten mitään suuria riskejä hän ei todennäköisesti aio nopean uudistumisen toivossa heti omistajajohtajakautensa alkutaipaleella lähteä ottamaan.

Ihamuotila kommentoi 16.11.2007 Talouselämä-lehdessä omaa rooliaan Marimekon johdossa seuraavasti:

*”Tiedän, että jos kävelen Marimekkoon vain liikkeenjohtajana, tapan yrityksen...Tämä on sata kertaa hauskempi duuni kuin ison konsernin johtaminen. Voin päättää. Voin tehdä jotain uutta...Jos Marimekkoa ryhtyisi nyt johtamaan kvartaalimaailman säännöillä, lähtisi ryöstöviljelyn polulle (Talouselämä 16.11.2007).”*

Kuten Ihamuotilan puheista ilmenee, Marimekon johtaminen ei tule onnistumaan kovalla ”business-tyylillä”. Menestyminen Marimekon omistajajohtajana vaatii kokonaisvaltaista heittäytymistä mukaan yrityksen toimintaan. Ihamuotila ei pelkästään omista tai johda Marimekkoa, vaan hänen on elettävä jatkuvasti osana yrityksensä toimintaa.

Marimekon toiminta henkilöityi vahvasti yhtiön aiempaan omistajajohtajaan, Kirsti Paakkaseen. Siten hänen henkilökohtaisella panoksellaan oli varmasti suuri merkitys Marimekon menestykselle. Marimekon historia vahvaan omistajapersoonaan henkilöityvänä yrityksenä tuo taatusti paineita myös uudelle omistajajohtajalle. Ihamuotilan on onnistuttava lunastamaan paikkansa Marimekon uutena keulakuvana ja siihen hän tarvitsee sekä asiakkaiden että yrityksensä henkilöstön luottamusta. Marimekossa omistajajohtajan edesottamukset ovat jatkuvan julkisen tarkkailun alla, joten varaa näkyviin virheisiin ei ole. Toisaalta omistajakeskeisyys näkyy myös vahvana päätösvaltana. Ihamuotila on Marimekon omistajajohtajana asemassa, jossa hän todella pystyy omien päätöksiensä kautta vaikuttamaan yrityksen toimintaan.

Marimekon uudistumisen suunnittelussa ja toteutuksessa omistajajohtajan roolin voidaan olettaa olevan keskeinen. Perustana uudistumiselle on uuden omistajajohtajan esittämä visio, jonka voidaan todeta toimivan suunnannäyttäjänä

yrittäjien strategisen uudistumiselle ja lopulta koko yrityksen tulevaisuudelle. Tämä visio toimii suunnannäyttäjänä yritykselle, mutta sen olemassa olo ja julkilausuminen eivät vielä yksinään takaa uudistumisen toteutumista, puhumattakaan sen onnistumisesta. Omistajajohtajan henkilökohtaisella panoksella yrityksen johdossa on erittäin suuri merkitys sille, tulevatko asetetut tavoitteet toteutetuiksi. Hänen on oman toimintansa myötä saatava muut osapuolet vakuuttuneiksi siitä, että uudistuminen on kannattavaa. Tässä taas tullaan siihen johtamiskäyttäytymiseen liittyvään ristiriitaan, joka tuotiin tutkielman teoriaosassa esiin. Kyseinen ongelma koskettaa vahvasti myös Marimekon uutta omistajajohtajaa. Toisaalta omistajajohtajan ja muun johdon käyttäytymisen pitäisi vakiintua nykyisen strategian mukaiseksi, jotta se olisi mahdollisimman tehokkaassa käytössä, mutta toisaalta taas tulisi muuttaa käyttäytymistä niin, että uusien strategioiden luominen on mahdollista.

### **5.3 Yhteenveto analyysin tuloksista**

Omistajanvaihdoksen myötä Marimekko Oyj:ssä käynnistyi jälleen uusi aikakausi yrityksen historiassa. Ihamuotila esitti omistajaksi tultuaan kunnianhimoisen visionsa yrityksen tulevaisuudesta. Hän aikoo kasvattaa Marimekon markkina-arvon moninkertaiseksi nykyiseen verrattuna. Marimekosta aiotaan tehdä entistä kansainvälisempi ja suurempi yritys, joka nauttii ainutlaatuisen tarjontansa myötä kulttimaineesta ympäri maailmaa. Ihan hetkessä tähän tavoitteeseen ei kuitenkaan pyritä, vaan Ihamuotilan mukaan realistinen toteutusaika asetetuille tavoitteille on kymmenen vuotta.

Vaikka Ihamuotilan esittämä visio onkin kunnianhimoinen ja tavoitteet ovat korkealla, ei Marimekossa olla kuitenkaan lähdössä toteuttamaan suoralta kädeltä mitään koko toimintaa mullistavia muutoksia. Marimekossa uuden omistajan myötä tapahtuvan strategisen uudistumisen voidaan tämän tutkielman teoreettisen kehyksen mukaisesti nähdä olevan osittain olemassa olevien ydinkyvykkyyksien elvyttämistä ja toisaalta voidaan puhua myös ydinkyvykkyyksien uudelleenjärjestämisestä. Koska uudistumista ei olla lähdössä toteuttamaan hetkessä, vaan tavoiteajaksi on asetettu



melko maltillisesti kymmenen vuotta, voidaan todennäköisinä toteuttamisen mekanismeina pitää uudelleenelävöittämistä sekä altistamista. Ihamuotila ei siis lähde ottamaan suuria riskejä heti omistajaksi tultuaan, vaan lähtee toteuttamaan uudistumista Marimekossa maltillisesti pitkän tähtäimen tavoitteiden mukaisesti ja riskejä tarkasti kontrolloiden.

Omistajajohtajan vaihtumisen jälkeinen strateginen uudistuminen näkyy Marimekossa mahdollisina uusina tuotekategorioina sekä ilmeen nuorentamisena, jolla yrityksen voidaan nähdä pyrkivän asiakaskunnan laajentamiseen. Myös henkilövaihdokset yrityksen johdossa ja hallituksessa ovat näkyviä merkkejä siitä, että Marimekko on uudistumassa uuden omistajajohtajansa alaisuudessa. Keskeiseksi tavoitteeksi Ihamuotilan visiossa nousi kulttibrändin luominen ja juurruttaminen kuluttajien keskuuteen. Ihamuotila näkee tarinan merkityksen tärkeysjärjestyksessä tuotteen edellä. Ainutlaatuiset ja erottuvat tuotteet ja niiden myötä muodostunut vahva brändi ovatkin jo perinteisesti olleet tärkeitä tekijöitä Marimekon menestyksessä. Sitä ne tulevat varmasti olemaan myös tulevaisuudessa. Niinpä Marimekon uudistuminen tulee todennäköisesti tapahtumaan jo ennestään vahvaa brändiä vaalien.

Omistajajohtajan persoonalla on aiemmassa kirjallisuudessa todettu olevan suuri merkitys sille, minkälaiseksi yrityksen strategia ja toiminta muotoutuu. Marimekossa omistajajohtajan persoonalla on perinteisesti ollut vieläpä poikkeuksellisen suuri merkitys, johtuen yhtiön julkisuusasemasta suomalaisessa mediassa. Omistajajohtajalla on omalla esiintymisellään julkisuudessa erinomainen mahdollisuus tavoittaa suuria joukkoja yhtiön nykyisiä sekä potentiaalisia asiakkaita ja pyrkiä vaikuttamaan heidän mielikuviinsa yrityksestä.

Marimekon uuden omistajajohtajan roolia yrityksen uudistumisen toteutuksessa voidaan pitää keskeisenä. Omistajajohtajan asemassa hän on yrityksensä toiminnan keskipisteenä, joka omilla näkemyksillään ja visioillaan asettaa yrityksen toiminnalle tavoitteet ja pyrkii omalla toiminnallaan ohjaamaan yrityksen suuntaa niin, että näihin tavoitteisiin päästäisiin. Hänen tehtävänä on siis määrittää ja kirkastaa yrityksen henkilöstölle se suunta, johon ollaan menossa. Toisaalta omistajajohtajan on onnistuttava voittamaan Marimekon uudet ja vanhat asiakkaat puolelleen. Tähän

vaikuttaa pitkälti se, minkälaisen kuvan hän julkisuudessa itsestään Marimekon omistajajohtajana välittää.

Ihamuotila on sitoutunut toimimaan yrityksen omistajana ja johdossa pitkään. Hän vaikuttaa myös olevan halukas uudistamaan Marimekon toimintaa omien näkemyksiensä mukaisesti. Onnistuneen uudistuksen toteuttamiseen ei kuitenkaan riitä pelkästään omistajajohtajan sitoutuminen, vaan koko organisaation henkilöstön sitoutuminen uudistumisen toteuttamiseen sekä halu irtautua vanhan strategian mukaisesta toiminnasta ovat tärkeässä osassa.

Aika näyttää, onko Ihamuotilasta uudeksi sateentekijäksi Marimekossa. Mikäli Marimekko kehittyy Ihamuotilan asettamien tavoitteiden mukaisesti, voidaan näin todeta käyneen. Se on kuitenkin selvää, että Marimekko Oyj:n suunta tulee muuttumaan uuden omistajajohtajansa alaisuudessa.

## **6 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Dynaaminen toimintaympäristö ja alati kiristynvä kilpailu luovat yrityksille jatkuvasti paineita muuttaa toimintaansa. Strateginen uudistuminen on yritysten keino vastata näihin muutospaineisiin. Strategisen uudistumisen myötä yritys pyrkii tehostamaan toimintaansa joko sen nykyisiä ydinkyvykkyksiä kehittämällä tai uusien ydinkyvykkyksien muodostamisen avulla. Uudistuminen voi lievimmillään olla yrityksen nykyisen strategian puitteissa tapahtuvaa toimintaa, joka tähtää lähinnä nykyisen toiminnan ylläpitämiseen. Toisaalta yritykseen kohdistuvien muutospaineiden ollessa kovia, uudistuminen voi tapahtua merkittävienkin strategiamuutosten avulla. Yritys voi strategisen uudistumisensa avulla saavuttaa sellaista tehokkuutta, johon se ei vanhan strategian mukaisella toiminnalla ylittäisi.

Muutospaineita syntyy ulkoisten tekijöiden lisäksi myös yrityksen sisäisistä tekijöistä. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin kohdeyrityksen, Marimekko Oyj:n, omistajajohtajan vaihtumisen jälkeistä strategista uudistumista. Omistajajohtajan vaihtumista voidaankin pitää merkittävänä yrityksen muutospaineita lisäävänä sisäisenä tekijänä. Uusi omistajajohtaja tuo oman persoonansa mukana uuden näkemyksen siitä, miten yrityksen toiminta pitäisi järjestää. Omistajajohtajan henkilökohtaisten arvojen ja tavoitteiden on aiemmassa kirjallisuudessa todettu heijastuvan suoraan yrityksen strategiaan ja sitä kautta yrityksen toimintaan. Näin näyttäisi olevan myös Marimekon tapauksessa.

Marimekko Oyj sai omistajanvaihdoksen myötä toiminnalleen uuden keulakuvan. Uusi omistajajohtaja, Ihamuotila, esitti oman kunnianhimoisen visionsa siitä, minkälaiseksi Marimekon toimintaa pitäisi tulevaisuudessa kehittää. Ihamuotilan tavoitteet ovat korkealla ja hänen puheistaan paistaa halu saada aikaan muutoksia Marimekon toiminnassa. Uusi omistajajohtaja on myös sitoutunut tekemään pitkäjänteistä työtä yrityksensä johdossa, jotta asetetut päämäärät saavutettaisiin.

Strateginen uudistuminen uuden omistajajohtajan alaisuudessa näkyy Marimekon tapauksessa mahdollisina uusina tuotekategorioita, laajemman asiakaskunnan tavoitteluna sekä henkilövaihdoksina yhtiön hallituksessa ja johdossa. Näiden ilmentymien voidaan nähdä kertovan siitä, että Marimekossa on uuden omistajajohtajan alaisuudessa ryhdytty toteuttamaan uudistusta osittain melko tuntuvienkin strategian muutosten avulla.

Tämän tutkimuksen kohdeyrityksen tapauksessa käsiteltiin omistajajohtajan vaihtumisen jälkeistä strategista uudistumista. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella ei ole mahdollista erottaa toisistaan sitä, mikä merkitys omistajanvaihdoksen jälkeisessä strategisessa uudistumisessa on yksinomaan yrityksen omistuksen tai sen johdon vaihtumisella. Kirjallisuustausta tutkimukselle rakennettiin pääosin yrityksen johtoa ja strategista uudistumista käsittelevistä kirjoituksista. Tämä johtui siitä, että aiemmassa aiheeseen liittyvässä tutkimuksessa on keskitytty lähinnä vain juuri johdon vaihtumisen ja strategisen uudistumisen välisiin yhteyksiin. Omistajan vaihtumisen ja strategisen uudistumisen välisiä

kytköksiä ei sen sijaan ole aiemmin tutkittu, joten kyseinen aihe kaipaisikin osakseen ehdottomasti lisää tutkimusta.

Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe tälle tutkimukselle voisi myös olla strategisen uudistumisen tutkiminen organisaation sisällä alemman johdon tai henkilöstön näkökulmasta. Tällöin voitaisiin pyrkiä selvittämään sitä, miten strateginen uudistuminen ilmenee organisaation sisällä ja, minkälaisia käytännön vaikutuksia sillä on organisaation jokapäiväiselle toiminnalle.

# LÄHDELUETTELO

## Kirjallisuuslähteet

Adcroft, A., Willis, R. & Hurst, J. 2008. A New Model for Managing Change: The Holistic View. *Journal of Business Strategy*, Vol. 29, No. 1, 40-45.

Baden-Fuller, C. & Volberda, H.W. 1997. Strategic Renewal. *Studies of Mgt. & Org*, Vol. 27, No. 2, 95-120.

Barth, E., Gulbrandsen, T. & Schønea, P. 2005. Family Ownership and Productivity: The Role of Owner-Management. *Journal of Corporate Finance*, Vol:11, No. 1-2, 107-127.

Burnes, B. Emergent Change and Planned Change - Competitors or Allies? *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24, No. 9, 886-902.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 6. painos. Vastapaino, Tampere.

Floyd, S.W. & Lane, P.J. 2000. Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 1, 154-177.

Hatch, M.J. 1997. *Organization Theory*. Oxford University Press, New York.

Havunen J. and Sten, J. 2006. Changes in the management and ownership of a family business. Workbook. Employment and Economic Development Centre of Lapland. Publications 3. Levón Institute.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja Kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Huff, J., Huff, A. & Thomas, H. 1992. Strategic Renewal and the Interaction of Cumulative Stress and Inertia. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 55-75.

Huovinen, J. 2007. Tapayrittäjäyys - Tilannetekijät toiminnan taustalla ja yrittäjäkokemuksen merkitys yritystoiminnassa. Väitöskirja. Kuopion yliopisto.

Kanter, R.M, Stein, B.A. & Jick, T.D. 1992. *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It And Leaders Guide It*. Free Press, New York.

Kotey, B. & Meredith, G.G. 1997. Relationships among Owner/Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance. *Journal Of Small Business Management*.

Kotter, J. 1996. *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston.

Lewin, K. 1958. Group Decisions and Social Change. In E. E. Maccoby, T. M. Newcomb & E. L. Hartley (eds.), *Readings in social psychology*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 197-211.

Malinen, P. 2004. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11, No. 1, 130-139.

Miller, D. 1983. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, Vol. 29, 770-791.

Miller, D. & Toulouse, J.M. 1986. Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms. *Management Science*, Vol. 32, No. 11, 1389-1409.

Mintzberg, H. 1987. The Strategy Concept 1: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, Vol. 30.

Mintzberg, H. & Quinn, J.B. 1998. The Strategy Process: Concepts, contexts and cases. 3rd. edition. Prentice Hall International.

Mäkipää, M. 2007. Muutosjohtaminen liikkeenjohdon konsultointiyrityksissä. Pro gradu-tutkielma. LTY.

Pasonen, E., Hiltunen, M. & Turunen, H. 2000. Miten myyn yritykseni. Talentum Media, Helsinki.

Quinn, J.B. 1980. Strategies for Change: Logical Incrementalism. Homewood, Ill. : R.D. Irwin, 1980.

Sten, J. & Oikarinen, S. 2007. Omistajanvaihdoksen prosessikaavio. REINO-projektin julkaisuja Nro. 3.

Szamosi, L. & Duxbury, L. 2001. Development of a Measure to Assess Organizational Change. Journal of Organizational Change Management, Vol. 15, No. 2, 184 – 201.

Tichy, N.M. 1983. Managing Strategic Change: Technical, Political, and Cultural Dynamics. John Wiley and Sons, 1983.

Thompson, A.A. & Strickland III, A.J. 1986. Strategy Formulation and Implementation: Task of the General Manager. Business Publications, Inc. Plano, Texas.

Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma. 1.-7. p. WS Bookwell, Juva.

Volberda, H.W., Baden-Fuller, C. & van den Bosch, F. A. J. 2001. Mastering Strategic Renewal. Mobilising Renewal Journeys in Multi-Unit Firms. Long Range Planning, 34, 159-178.

Volberda, H.W., van den Bosch, F.A.J., Flier, B & Gedajlovic, E.R. 2001. Following the Herd or Not? Patterns of Renewal in the Netherlands and the UK. Long Range Planning, 34, 209-229.

Whitney, J.O. 1996. Strategic Renewal for Business Units. Harvard Business Review. July-August.

### **Sähköiset lähteet**

Marimekko Oyj:n historia [Viitattu 8.12.2008]

Saatavissa: <http://www.marimekko.fi/FI/marimekkokonserni/historia/1950/>

Marimekko miehistyy, Talouselämä 3.4.2008 [Viitattu 7.2.2009]

Saatavissa: [www.Talouselämä.fi](http://www.Talouselämä.fi)

Kauppa- ja teollisuusministeriön elinkeino-osasto. 2007. Yrittäjyyskatsaus.

Saatavissa: <http://julkaisurekisteri.ktm.fi>



## LIITTEET

### Tutkimuksen aineistona käytetyt artikkelit Internet-osoitteineen

*Ihamuotila Marimekon ruoriin*, Markkinointi & Mainonta 31.10.2007

Saatavissa: <http://www.marmai.fi/uutiset/article66635.ece>

*Ihamuotila aikoo omistaa Marimekkoa pitkään*, Taloussanomat 31.10.2007

Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/porssi/2007/10/31/ihamuotila-aikoo-omistaa-marimekkoa-pitkaan/200727344/170>

*Pankkimies Ihamuotila vannoi valan Marimekolle*, Tekniikka & Talous 31.10.2007

Saatavissa: <http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article46888.ece?v=n>

*Sata kertaa hauskempi duuni*, Talouselämä 16.11.2007

Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/henkilokuvat/article158007.ece>

*Marimekko miehistyy*, Taloussanomat 3.4.2008

Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/porssi/2008/04/03/marimekko-miehistyy/20087841/170>