

**Jyväskylän yliopisto  
Taloustieteiden tiedekunta**

**PERHEYRITTÄJYYS JA AVIOERO**

**- Perheyrityksen omistus ja liiketoiminta perheen hajotessa  
pariyrittäjien avioeron takia: Case Annulin Neule Ky**

Yrittäjyyden pro gradu -tutkielma

Kevät 2001

Tutkielman laatija: Johanna Hiltunen

Tutkielman ohjaaja: Matti Koironen

---

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO**

<b>Tutkielman laatija:</b>	Johanna Hiltunen
<b>Tutkielman nimi:</b>	Perheyrittäjäyys ja avioero - Perheyrietyksen omistus ja liiketoiminta perheen hajotessa pariyrittäjien avioeron takia: Case Annulin Neule Ky
<b>Tiedekunta:</b>	Taloustieteiden tiedekunta
<b>Oppiaine:</b>	Yrittäjäyys
<b>Valmistusvuosi:</b>	2001
<b>Sivumäärä:</b>	70

---

**TIIVISTELMÄ**

Tutkielman tavoitteena ja tarkoituksena oli lisätä pariyrittäjiin kohdistuvaa tutkimusta sekä tutkia perheyritystä, jossa pariyrittäjät eroavat. Teoriaosassa tavoitteena oli kuvata perheyrittäjäyttä, pariyrittäjäyttä ja avioeroa. Empiriaosassa tavoitteeni oli pyrkiä laadullisen tutkimuksen keinoin pariyrittäjien avioeron syvälliseen tulkintaan ja ymmärrykseen.

Vanhempani ovat perheyrittäjiä ja heidän avioliittonsa päättyi avioeroon 32 avioliittovuoden ja yhteisen pariyrittämisen jälkeen. Siksi halusinkin tutkia, mitä perheyrietykselle tapahtuu avioeron jälkeen ja kuinka avioero muuttaa käsityksiä perheyrietyksen omistuksesta ja liiketoiminnan jatkamisesta.

Tutkielmani alkuosa on käsiteanalyyttinen kehittäely, jossa tutkimusotteena on käsitetutkimus ja loppuosa on tyypiltään tulkitseva/hermeneuttinen tutkimus. Tutkielmani oli taustatutkimus ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jonka kohteena olivat eronneet pariyrittäjävanhempani.

Haastatteluista saamieni tietojen perusteella voidaan sanoa, että avioero muuttaa käsityksiä perheomisteisen liiketoiminnan jatkamisesta ja avioeron seuraamukset perheyrietykselle ovat sekä positiivisia että negatiivisia.

---

**Avainsanat:** perheyrittäjäyys, perhe, omistus, liiketoiminta, pariyrittäjäyys, avioero

## SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
1.1 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT .....	5
1.2 AIEMPI TUTKIMUS .....	6
1.3 TUTKIMUSONGELMA, TAVOITTEET JA RAJAUKSET .....	8
1.4 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN KÄSITTELY JA TUTKIMUSMENETELMÄT .....	10
<b>2 PERHEYRITTÄJYYS JA KOLME TOISENSA LEIKKAAVAA YMPYRÄÄ 13</b>	
2.1 PERHEYRITTÄJYYS.....	13
2.2 KOLMEN YMPYRÄN MALLI .....	13
2.3 PERHEEN, OMISTUKSEN JA LIIKETOIMINNAN DYNAAMINEN MALLI 16	
2.3.1 Perheyrittäjien koko.....	18
2.3.2 Perhe ja sen elinkaari.....	18
2.3.3 Omistus ja sen elinkaari .....	20
2.3.4 Liiketoiminta ja sen elinkaari.....	21
2.4 PERHEYRITYKSEN VAHVUUDET JA HEIKKOUDET .....	23
<b>3 PARIYRITTÄJYYS OSANA PERHEYRITTÄJYYTTÄ .....</b>	<b>25</b>
3.1 PARIYRITTÄJYYS .....	25
3.2 PARIYRITTÄJIEN TYYPITTELYÄ .....	26
3.2.1 Pariyrittäjien erilaiset roolit.....	27
3.2.2 Väittämiä työ/perhe-konflikteista .....	28
3.3 PARIYRITTÄJYYDEN ETUJA JA HAITTOJA .....	30
<b>4 AVIOERON SYITÄ JA SEURAUKSIA .....</b>	<b>32</b>
4.1 AVIOERO JA SEN YLEISYYS.....	32
4.1.1 Avioeron vaiheet.....	33
4.1.2 Avioeron yleisimmät syyt .....	34
4.2 PERHEEN KEHITYSVAIHEIDEN MERKITYS PARISUHTEESSA .....	35
4.2.1 Parisuhteen vaiheet ja erokriisi .....	36
4.2.2 Liittoa koossa pitävät tekijät.....	36
4.3 AVIOERON SOSIAALISET JA TALOUDELLISET VAIKUTUKSET .....	37
4.3.1 Omaisuuden jako yleisesti.....	38
4.3.2 Avioeron hinta yrittäjille.....	39
<b>5 CASE: ANNULIN NEULE KY.....</b>	<b>40</b>
5.1 HISTORIAKATSAUS JA TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS .....	40
5.2 HAASTATELTAVIEN TAUSTATIEDOT JA TYÖTEHTÄVÄT .....	42
5.2.1 Anneli Hiltunen .....	42
5.2.2 Heikki Hiltunen .....	43
<b>6 TULOKSET .....</b>	<b>44</b>
6.1 PERHEYRITTÄJYYS.....	44
6.2 KOTI JA TYÖ .....	45
6.3 PARIYRITTÄJYYS .....	46
6.3.1 Persoonallisuustyypit ja roolit yrityksessä .....	47
6.3.2 Työ/perhe-konfliktit .....	48
6.4 PERHEEN KEHITYSVAIHEET JA AVIOERO .....	50
6.5 PERHEYRITYS AVIOERON JÄLKEEN .....	52

<b>7 TARKASTELU.....</b>	<b>55</b>
7.1 MALLI AVIOERON VAIKUTUKSISTA PERHEYRITYKSEEN.....	55
7.2 TUTKIELMAN TARKOITUS JA TULOKSIEN TARKASTELU .....	56
7.3 TUTKIELMAN LUOTETTAVUUS .....	62
7.4 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSIA .....	63
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>64</b>
<b>LIITE 1 TEEMAHAASTATELUN RUNKO .....</b>	<b>68</b>

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Perhe, omistus, liiketoiminta.....	9
Kuvio 2. Pariyrittäjät, omistus, liiketoiminta.....	9
Kuvio 3. Perhe, omistus ja johtaminen. Ryhmien päällekkäisyys.....	14
Kuvio 4. Perheyrittäjyyden kolmen ympyrän malli.....	15
Kuvio 5. Perheen, omistuksen ja liiketoiminnan dynaaminen malli.....	17
Kuvio 6. Perheyrityksen perheen jaottelu.....	19
Kuvio 7. Perheyrityksen omistuksen jaottelu.....	20
Kuvio 8. Perheyrityksen liiketoiminnan jaottelu.....	22
Kuvio 9. Puolisoiden roolit ja dominanssi.....	28
Kuvio 10. Pariyrittäjyyden etuja ja haittoja.....	31
Kuvio 11. Solmitut avioliitot ja avioerot.....	33
Kuvio 12. Malli avioeron vaikutuksista perheyrityksen omistukseen ja liiketoimintaan.....	56
Kuvio 13. Annulin Neule Ky sukupolvenvaihdon jälkeen.....	62

# 1 JOHDANTO

## 1.1 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Länsi-Euroopassa ja USA:ssa suurin osa (noin 80 %) kaikista yrityksistä on perheyri-tyksiä, joiden palveluksessa on yli puolet kaikesta työvoimasta. Suomessa perheyrittä-misessä piilee elinkeinoelämämme suurin kasvu- ja uusiutumisvoima. Lähes kaikki uu-det yritykset Suomessa ja muualla maailmassa ovat perheyri-tyksiä, joihin liitetään suu-rimmat odotukset uusien työpaikkojen luoja- ja. (Koiranen 1998, 9, 90, 95.)

Perheyrittäjyyden yksi nopeasti kasvava segmentti on pariyrittäjyys. Pareista, jotka ja-kavat yhdessä yrityksen omistuksen, sitoutuneisuuden ja vastuun on tulossa hyvin suo-sittua. Luotettavia lukuja on vaikeaa saada, mutta pariyrittäjien määrä on asiantuntijoi-den mukaan kasvussa. (Jaffe 1990, 149.) Vuosien 1980 ja 1989 välillä pariyrittäjien määrä on kasvanut 66 prosenttia. Amerikassa oli vuonna 1993 noin 1,8 miljoonaa pa-riyrittäjää, joiden omistamat yritykset vaihtelevat pienistä kahden hengen yrityksistä miljardiluokan yrityksiin. (Lambing & Kuehl 2000, 35.)

Avioerosta on tullut Amerikassa yrittäjän painajainen, koska useimmissa osavaltioissa yritys katsotaan erossa jaettavaksi omaisuudeksi. Avioero on ongelma myös suomalai-sissa perheyri-tyksissä ja ero voi koitua jopa perheyri-tyksen tuhoksi. (Kuuskoski 1986.) Avioero vaikuttaa aina vakavasti perheyrittämiseen ja varsinkin pieniin ja keskisuuriin perheyri-tyksiin, joita suuri osa kaikista perheyri-tyksistä on. (Koiranen 2000, 42.) Pien-teollisuuden Keskusliiton toimitusjohtaja, varatuomari Tapio Vasara, luokittelee avioeron perheyri-tyksen kannalta paljolti samantapaiseksi kuin sukupolvenvaihdoksen tai yrittäjän kuoleman. (Kuuskoski 1986.)

Vuonna 1999 Suomessa solmittiin hieman alle 25 000 avioliittoa ja samana vuonna avioeroja oli vähän yli 14 000. (Tilastokeskus 2000, 113-115.) Länsi-Euroopassa ja USA:ssa perinteinen perhe alkaa olla uhanalainen ja instituutiona se on menettänyt pal-jon perinteistä merkitystään. Suomessa väki on ikääntymässä, perheen perustaminen siirtyy myöhempään ikävuosiin ja eroaminen on entistä yleisempää. Herääkin kysymys:

Mitä tapahtuu perheille ja perheyrittäjyydelle sekä pariyritykselle? (Koiranen 1998, 9, 40.)

Aihepiirinä perheyrittäjyys ja avioero on erittäin mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Viime vuosien aikana avioerot ovat lisääntyneet Suomessa ja vuonna 1999 solmituista avioliitoista jopa 51 prosentin arvioidaan päätyvän eroon (Tilastokeskus 2000, 116). Kun yrittäjiksi katsotaan myös yrityksissä avustavat perheenjäsenet, voidaan sanoa, että joka 15. suomalainen on itse perheyrittäjä (Koiranen 2001). Avioerot voivat koskettaa näin ollen myös perheyrittäjiä.

Vanhempani ovat perheyrittäjiä ja heidän avioliittonsa päättyi avioeroon 32 avioliittovuoden ja yhteisen pariyrityksen jälkeen. Siksi haluan tutkia, mitä perheyrittäjille tapahtuu avioeron jälkeen ja kuinka avioero muuttaa käsityksiä perheyrittäjien omistuksesta ja liiketoiminnan jatkamisesta.

## 1.2 AIEMPI TUTKIMUS

Perheyrittäjyystutkimus on Suomessa ja muualla Euroopassa jäljessä USA:ta ja siksi kirjallisuuttakin aiheesta löytyy aika niukasti. Murrayn mukaan (Murray 2001) perheyrittäjien erikoistuneita yksikköjä ja professuureja on maailmassa vain muutama; Barcelonassa Espanjassa, Lausannessa Sveitsissä, Fontainebleaussa Ranskassa, Jyväskylässä, Montrealissa Kanadassa ja Brooklinessa Yhdysvalloissa. Skotlannin Glasgow Caledonian yliopiston tohtori Barbara Murray kehuu Jyväskylän yliopiston perheyrittäjyyden professoria, Matti Koirasta, edelläkävijäksi ja innoittajaksi perheyrittäjyyden saralla. Koiranen on perehtynyt paljon perheyrittäjyyteen, tutkinut sitä ja kirjoittanut siitä myös kirjoja.

Tässäkin tutkielmassa viitataan Matti Koirasen kirjaan Perheyrittäminen (ks. Koiranen 1998), jossa puhutaan suku- ja perheyrittäjyydestä. Sukupolvenvaihdosta perheyrittäjyydessä Koiranen käsittelee uusimmassa kirjassaan Juuret ja siivet (ks. Koiranen 2000). Perheyrittäjien sukupolvenvaihdosta on tutkinut myös Seppo Laukkanen ja hän käsittelee vuonna 1994 tekemässään lisensoitussa aiheesta inhimillisestä näkökulmasta. Perheyrittäjyydestä Suomessa ovat kirjoittaneet myös professori Antti Paasio ja KTM Jarna

Heinonen (ks. Paasio & Heinonen 1993). Akateemista perheyritystutkimusta löytyy paljon pro gradu -tutkielman tasolla.

Perheestä, parisuhteesta ja avioerosta löytyy lukemattomia tutkimuksia ja teoksia. Merkittävimpiä tutkijoita Suomessa ovat mm. Mirja Tolkki-Nikkonen (ks. Tolkki-Nikkonen 1990), Riitta Jallinoja (ks. Jallinoja 2000) ja Elina Haavio-Mannila (ks. Haavio-Mannila, Jallinoja & Strandell 1984.) Jyväskylän yliopiston perhetutkimusyksikössä parisuhdetta ovat tutkineet Outi Rytönen ja Katriina Hautsalo (ks. Rytönen & Hautsalo 1999.)

Vaikka Suomessakin pariyritystajien avioero on yleinen, en löytänyt yhtään tutkimusta, jossa perheyritystajyyttä ja avioeroa yhdessä olisi tutkittu. Pariyritystajyydestäkin löytyi vain yksi tutkimus: Peltomäen Ilpon ja Sinikan (1998) Jyväskylän yliopistossa tekemä pro gradu -tutkielma "Pariyritystajyyys -rakkautta ja rahaa", jossa selvitetään yrityksen taloudellisen tilanteen vaikutusta parisuhteeseen.

Jyväskylän yliopiston perhetutkimusyksikössä Ulla Kinnunen, Eija Loikkanen ja Saija Mauno (1995) ovat tutkineet työn ja perheen vuorovaikutusta ja siinä on keskitytty ongelmien yleisyyteen, syihin ja seurauksiin, mutta pariyritystajia ei ole ainakaan eritelty tutkimusotteessa.

Perheyritystajyyden tutkiminen on Yhdysvalloissa paljon yleisempää kuin meillä täällä Suomessa. Perheyritystajyydestä löytyy tutkimuksia jo noin 30 vuoden ajalta. Pariyritystajyydestä ja esimerkiksi avioerosta perheyrityksissä on kirjoitettu paljon ainakin lehtiartikkeleissa, mutta tieteellistä tutkimusta pariyritystajista niiden määrään nähden ei Yhdysvalloissakaan ole paljoa tehty. Kirjallisuudesta löytyy teoksia, joissa puhutaan pari- ja perheyritystajyydestä ja niihin liittyvistä mahdollisuuksista sekä ongelmista (ks. Frankenberg 1999, Jaffe 1990, James & James 1997, Kets de Vries 1996).

Vasta 1990-luvun alkupuolella pariyritystajat ovat alkaneet kiinnostaa tutkijoita. Barbara A. Krankendonk (1997) on tutkinut pariyritystajia, jotka omistavat franchiseyrityksen. Hän pyrki selvittämään tutkimuksessaan avioparien vuorovaikutussuhteita ja tutkimuksen tavoitteena oli kehittää mallia siitä, miten pariyritystajat voivat tehokkaammin sopeutua liike-elämän haasteisiin ja mahdollisuuksiin.



Pariyrittäjyyden yksi tunnetuin asiantuntija on psykologi Kathy Marshack (1998), joka on erikoistunut perheyrittäjiin ja heidän ongelmiinsa. Hän on tutkinut mm. yrittäjäparien ja kahden uran parien samanlaisuutta ja erilaisuutta. Marshackin (1997, 82) mukaan perheyrittäjäparien tutkimuksen kentässä on teoriakehityksessä vielä aukko, jonka yrittäjäparien tutkimus voi täyttää.

Tutkielmani teoria on sekoitus edellä mainituista tieteenaloista. Työni asemoituu tieteellisissä keskusteluissa eniten taloustieteelliseen ja nimenomaan yrittäjyyskirjallisuuteen. Myös psykologian ja sosiaalipsykologian tieteenalaa on käytetty hyväksi tutkielmassani. Suhteessa taloustieteelliseen ja psykologiseen kirjallisuuteen, juridiikan tieteenalaa on tutkielmassani vain vähän.

### 1.3 TUTKIMUSONGELMA, TAVOITTEET JA RAJAUKSET

Tämän tutkielman tavoitteena ja tarkoituksena on lisätä pariyrittäjiin kohdistuvaa tutkimusta sekä tutkia perheyrittäjäparien eroja. Teoriaosassa tavoitteena on kuvata perheyrittäjäparien, pariyrittäjäparien ja avioeroa. Empiriaosassa tavoitteeni on pyrkiä laadullisen tutkimuksen keinoin pariyrittäjien avioeron syvälliseen tulkintaan ja ymmärrykseen yhden case-yrityksen avulla.

Pyrin etsimään tutkielmassani vastauksia seuraavaan pääongelmaan:

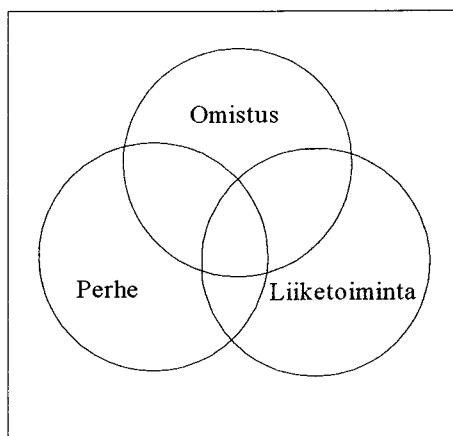
**Mitä tapahtuu perheyrittäjäparien omistukselle ja liiketoiminnalle, kun perhe hajoaa pariyrittäjien avioeron takia ? (Ks. kuvio 1 ja kuvio 2)**

seuraavien alaongelmien avulla:

- **Kuinka avioero muuttaa käsityksiä perheyrittäjäparien omistuksesta?**
- **Kuinka avioero muuttaa käsityksiä perheyrittäjäparien liiketoiminnan jatkamisesta?**
- **Mitä taloudellisia ja toiminnallisia seuraamuksia avioero aiheuttaa perheyrittäjäparien omistukselle?**

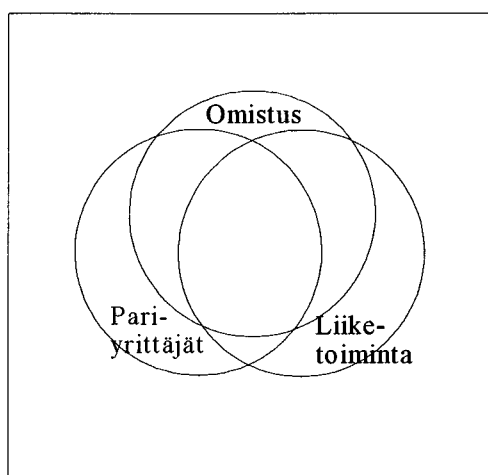
- Nähdäänkö perheyrityksen liiketoiminnan/omistamisen olevan avioliittoa yhdistävä vai hajottava tekijä?

KUVIO 1. Perhe, omistus, liiketoiminta. (Koiranen 1998, 78.) Alkuperäinen malli Tagiuri & Davis 1982.



Perheyrityksen kolmen ympyrän mallia mukaellen voidaan nähdä seuraavan kuvion avulla kuinka pariyrityksessä kaikki kolme osa-aluetta ovat melkein päällekkäin. Yleensä pariyrityksessä aviopuolisot omistavat yhdessä yrityksen ja molemmat ovat yhdessä mukana myös liiketoiminnassa; tällöin ulosjäävä alue on pieni ja ympyrät ovat miltei päällekkäin (ks. kuvio 2).

KUVIO 2. Pariyritykset, omistus, liiketoiminta. Kolmen ympyrän mallia mukaellen.



Sekä perheyrittäjyys että avioero ovat aihealueena hyvin laajoja, siksi joudunkin rajamaan aihetta paljon. Koska perheyrytyksellä tarkoitetaan, että se on omistukseltaan ja johtamiseltaan yhden perheen tai suvun määräysvallassa oleva yritys, jossa yhdistyvät sekä perhesysteemi että yrityssysteemi ja jossa tapahtuu sukupolvenvaihdos (Koiranen 1998, 19), käsittelen tässä tutkielmassa suuria perhe- ja sukuyrityksiä vain yleisesti. Keskityn tutkielmassani tarkemmin pieneen perheyrytykseen ja sellaisiin omistajiin, jotka ovat pariyrittäjiä.

Perheyrittämisen tärkeimpiä osa-alueita ovat kolme toisensa leikkaavaa ympyrää: perhe, omistus ja liiketoiminta (ks. kuvio 1). Tutkin mitä tapahtuu perheyrytyksen omistukselle ja liiketoiminnalle, kun perhe hajoaa. Muutkin muutokset perheessä voivat vaikuttaa omistukseen ja liiketoimintaan kuin avioero, mutta tässä tutkielmassa en käsittele tarkemmin kuin avioeroa.

Pariyrittäminen on osa perheyrittäjyyttä ja siksi avioerolla perheyrytyksessä voidaan ymmärtää myös puhuttavan pariyrittäjien avioerosta. Koska avioerolla perheyrytyksessä voidaan tarkoittaa myös esimerkiksi mukana olevien lasten tai serkkujen avioeroa, rajaan tutkielmani käsittelemään vain sellaisten pariyrittäjien avioeroa, jotka sekä työskentelevät perheyrytyksessä että ovat omistajia.

Avioero on aihepiirinä vieläkin laajempi. Pyrin selittämään avioeroa yleisesti. Käsitteelen avioeroa ottaen huomioon tarkemmin ihmissuhteet ja taloudellisen puolen.

Koska haluan tutkia ilmiötä syvällisesti, rajaan tutkielmani tapaustutkimukseksi. Ja koska vanhempani ovat pariyrittäjiä, jotka ovat eronneet, rajaan tutkielmani käsittelemään heitä, enkä lähde etsimään case-yritystä muualta.

#### **1.4 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN KÄSITTELY JA TUTKIMUSMENETELMÄT**

Tutkielmani on luonteeltaan kvalitatiivinen, jossa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on mm. se, että suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille ja kohde-

joukko valitaan tarkoituksenmukaisesti sekä se, että tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa käsitellään sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 152-155.)

Tämän tutkielman metodiksi valitsin tapaustutkimuksen (case study), koska halusin saada tietoa nimenomaan vanhempieni tapauksesta. Tapaustutkimuksella pyritään saamaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta. (Hirsjärvi ym. 2000, 123.)

Kyseessä on siis käsiteanalyttinen ja empiirisesti laadullinen tutkimus. Pro gradu -tutkielmani alkuosa on käsiteanalyttinen kehittäminen, jossa tutkimusotteena on käsitetutkimus ja loppuosa on tyypiltään tulkitseva/hermeneuttinen tutkimus.

Käsitetutkimuksen tarkoituksena on löytää ja selventää käsitteitä, käsitejärjestelmiä ja teorioita. Tutkielmani alkuosan menetelmänä käytetyssä käsiteanalyysissä jäsennellään ja yhdistellään vanhoja käsitteitä sekä tehdään johtopäätöksiä ja tulkintoja. Niin kuin tässäkin tutkielmassa, useimmissa tutkimuksissa tarvitaan käsiteanalyysia. (Tamminen 1993, 145-149.)

Tulkitsevassa tutkimuksessa tarkoituksena on todellisuuden kuvaaminen tulkinnan avulla ja tulkinta voi olla tutkimuksessa keskeinen erityisesti silloin, kun tutkitaan ihmisiä ja heidän todellisuuttaan. Hermeneuttisessa tutkimuksessa tulkinta ei ole tosi tai epätosi, vaan kyse on siitä, mikä tulkinta on tarkastelijan tilanteessa hänen tarkoituspereensä auttava. Tulkitsevan tutkimuksen prosessia kuvataan hermeneuttisen kehän avulla, jossa tutkijalla on ns. esiymmärrys, jonka jälkeen hän uppoutuu aiheeseen hankkimalla tietoa kohteestaan käyttäen hyväksi kaikenlaista materiaalia mitä on olemassa ja luotavissa, oppimalla tutkitavan "kieltä" ja laajentamalla tulkintapotentialiaan eli muokkaamalla tietorakenteitaan. Tämän jälkeen tutkija koettaa tehdä tulkintoja sekä perustella tulkintamahdollisuuksia ja havaita aukkoja. Teoretisoinnin tuloksena syntyy parantunut ymmärrys ja tutkija kirjoittaa raportin. (Tamminen 1993, 76-90.)

Käytän tutkielmani loppuosassa menetelmänä temahaastattelua, jonka lähtökohtana on, että tiedetään haastateltavien kokeneen jotakin tiettyä, tässä tapauksessa haastateltavat ovat kokeneet avioeron. Haastateltavina minulla ovat vanhempani, jotka ovat pariyrittäjiä ja ovat eronneet. Muokkaan kirjallisuuden avulla luettelon teemoista, jotka ovat keskustelutyypin haastattelun aiheita (ks. liite 1) ja joiden avulla saan riittävästi tietoa haastatelta-

vista voidakseni tehdä tulkintani. Teemahaastattelussa ei käytetä täsmällisiä kysymyksiä, vaan teemat pyritään muotoilemaan niin, että saadaan tietoja haastateltavien kokemuksista riittävän laajasti, sekä asioina että tunteita sisältävinä kokemuksina. Teeman käsittelyn yhteydessä voidaan tehdä lisäkysymyksiä ja näin myös varmistutaan siitä, että koko ajan ymmärretään, mitä haastateltavat tarkoittavat. (Tamminen 1993, 100-101.)

Hirsjärven & Hurmeen (2001) mukaan haastattelua on hyvä käyttää, kun halutaan tutkia arkoja tai vaikeita aiheita. Haastattelu sopii lomaketta paremmin emotionaalisille ja intui-meille alueille, kuten tässä tutkielmassa avioeron tutkimiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35-36.)

Teemahaastattelun rungon (ks. liite 1) rakensin systemaattisesti teorian pohjalta, jossa pääelementtejä ovat perheyrittäjäisyys, pariyrityttöisyys ja avioero. Haastattelussa selvitin lisäksi haastateltavien taustatietoja sekä tietoja perheyrittäjäisyydestä ja sen tulevaisuudesta. Teemahaastattelut toteutin yksilöhaastatteluina haastateltavien kotona ja ajallisesti ne kestivät reilun puolitoista tuntia. Haastattelut etenivät sujuvasti, koska käytössäni oli nauhuri. Nauhurin avulla pystyin myös keskittymään haastateltavien kuuntelemiseen ja lisäkysymyksiä tekemiseen oli helpompaa. Aihe oli arka ja teemat välillä emotionaalisesti aika vaikeitakin, mutta haastattelut onnistuivat silti hyvin. Minulle henkilökohtaisesti vanhempieni haastattelu oli myös eräänlaista avioeroterapiaa.

Tutkielmani teoriaosuudessa kuvaan ensin käsiteanalyysin avulla tutkielman pääelementtejä: perheyrittäjäisyyttä, pariyrityttöisyyttä ja avioeroa.

Haastattelun tulokset esitän osittain teemahaastattelurungon muodostaman rakenteen mukaan ja osittain teorian pääelementtien järjestyksen mukaan. Yrityksen toimintaympäristön kuvauksen ja historiakatsauksen jälkeen esittelen haastateltavien taustatiedot. Tämän jälkeen käsittelen tutkielmani ensimmäistä pääelementtiä, perheyrittäjäisyyttä. Tutkielman toista pääelementtiä, pariyrityttöisyyttä käsittelen koti ja työ -osuuden jälkeen. Tämän jälkeen tuon mukaan tietoa perheen kehitysvaiheista sekä tutkielmani kolmannesta pääelementistä, avioerosta. Viimeisenä tuloksissa käsittelen perheyrittäjäisyyttä avioeron jälkeen.

## 2 PERHEYRITTÄJYYS JA KOLME TOISENSA LEIKKAAVAA YMPYRÄÄ

### 2.1 PERHEYRITTÄJYYS

Perheyrittäjyyden määrittely vaihtelee tutkimuksissa asiayhteyden, maan tutkijan tai toimialan mukaan ja sen määrittely on vaikeaa, koska yrittäjyys käsittää hyvin monenlaisia ja eriasteista liiketoimintaa. Yksiselitteistä ja virallista määritelmää perheyrittäjyydestä ei ole vielä olemassa. Useimmiten perheyrittäjä käsitetään pienyritykseksi, vaikka perheyrittäjät eivät aina ole pieniä. (Paasio & Heinonen 1993, 8.) Suomessa 500 suurimmasta yrityksestä noin neljännes on suvun tai perheen omistuksessa. (Koiranen 2001.)

Kirjallisuudesta löytyy useita erilaisia perheyrittäjyyden määritelmiä, mutta tähän tutkielmaan mielestäni sopii Matti Koirasen (2000, 33) edellisestä määritelmästä tarkentunut määritelmä:

*"Perheyrittäminen on yhden perheen hallitsemaa liiketoimintaa, joka on siirtynyt, parhaillaan siirtyy, tai tulee siirtymään edeltävältä sukupolvelta seuraavalle. Perheyrittäjä, riippumatta yritysmuodosta, on se taloudellinen yksikkö, jossa perheen liiketoiminta tapahtuu ja jossa sovitetaan vuorovaikutteisesti yhteen perhe-elämän, omistuksen ja liiketoiminnan intressejä alati muuttuvissa oloissa."*

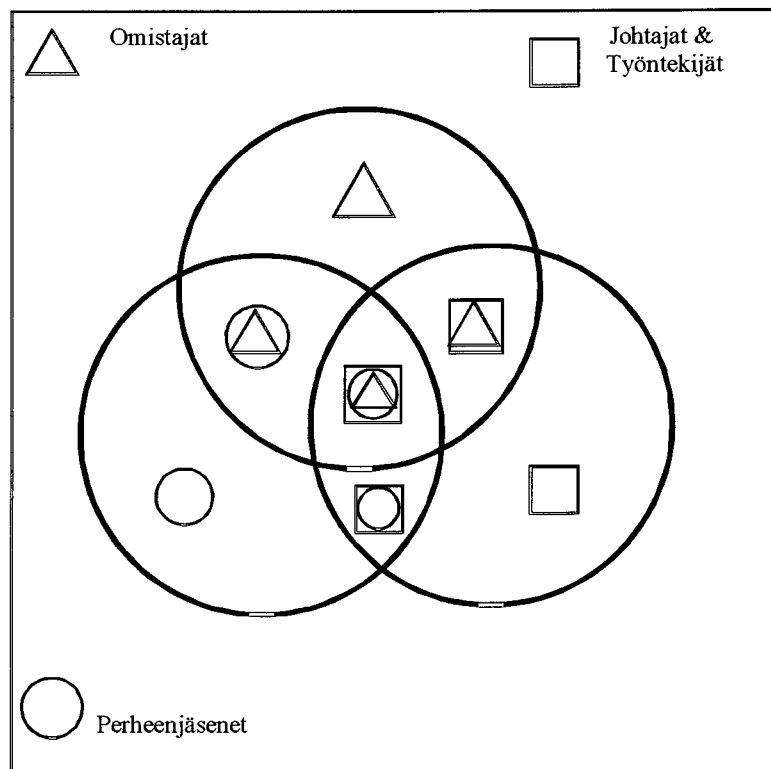
### 2.2 KOLMEN YMPYRÄN MALLI

Freud pitää täydellisen elämän salaisuutena rakastamista ja työskentelyä ("*Lieben und arbeiten*"). Useimmille ihmisille kaksi tärkeintä asiaa elämässä ovat perhe ja työ. Perheyrittäjyydessä nämä kaksi asiaa yhdistyvät ja juuri siksi tekevät perheyrittäjyydestä niin ainutlaatuisia. (Gersick, Davis, McCollom Hampton & Lansberg 1997, 2.)

Ensimmäisessä käsitteellisessä perheyrittäjyyden mallissa perheyrittäjä nähtiin kahtena limittäisenä ympyränä, perheenä ja liiketoimintana. 1980-luvun alussa Tagiuri ja Davis kehittivät kahden systeemin mallia Harvardissa ja heidän mielestään liiketoiminnan

ympyrästä piti erottaa omistus ja johto, koska jotkut yksilöt ovat omistajia, mutta eivät ole mukana liiketoiminnassa; ja toiset ovat johtajia, mutta eivät omista yrityksen osakkeita. Kehittämisen tuloksena syntyi kolmen ympyrän malli. (Gersick ym. 1997, 4-5.)

KUVIO 3. Perhe, omistus ja johtaminen. Ryhmien päällekkäisyys. (Tagiuri & Davis 1996, 200.)

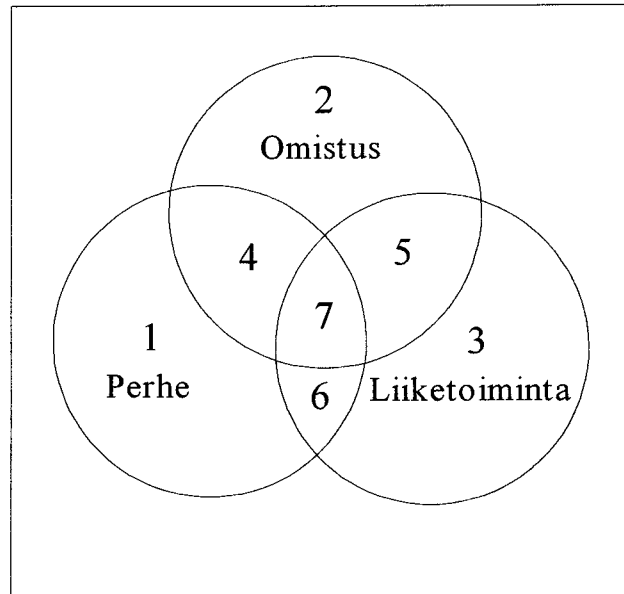


Mallista on tullut suosittu perheyrittäjyyden symboli ympäri maailmaa ja siitä löytyy useita versioita. Malli esiintyy myös Family Business Networkin logossa. (Koiranen 1998, 87.) Perusmuodossa "perhe - liiketoiminta - omistus" -mallin (kuvio 1) ovat esittäneet mm. Edwin A. ja Colette Lombard Hoover (ks. Hoover & Hoover 1999); Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hamptom ja Ivan Lansberg (ks. Gersick ym. 1997); Ellen Frankenberg (ks. Frankenberg 1999); Matti Koiranen (ks. Koiranen 1998, 2000); sekä John L. Ward.

Syy miksi kolmen ympyrän mallista on tullut niin suosittu, on se, että se on teoreettisesti erinomainen ja välittömästi käytettävissä. Sen avulla on helppo ymmärtää ihmis-

tenväliset ristiriidat ja rooliongelmat sekä etuoikeudet ja rajat perheyrittäjäyksissä. Malli auttaa ymmärtämään monimutkaisten perheyrittäjäyksien rakentumisen ja helpottaa näkemään, mitä perheyrittäjäyksissä tapahtuu ja miksi. (Gersick ym. 1997, 7.)

KUVIO 4. Perheyrittäjyyden kolmen ympyrän malli. (Gersick ym. 1997, 6.)



Jokainen perheyrittäjäykseen jollain lailla kuuluva voidaan sijoittaa vain ja ainoastaan yhteen seitsemästä sektorista, jotka muodostuvat kolmesta toisiaan leikkaavista ympyröistä. Numeroiden merkitykset ovat:

- 1 Perheenjäsen
- 2 Omistaja
- 3 Työntekijä
- 4 Perheenjäsen ja omistaja
- 5 Omistaja ja työntekijä
- 6 Perheenjäsen ja työntekijä
- 7 Perheenjäsen, omistaja ja työntekijä

Esimerkiksi henkilö, joka ei omista perheyrittäjäystä eikä työskentele siinä, mutta kuuluu perheeseen, sijoittuu sektoriin 1. Sektoriin 4 kuuluu henkilö, joka on perheenjäsen ja myös työskentelee yrityksessä, mutta ei omista perheyrittäjäystä. Kaikkien ympyröiden



sisällä olevaan sektoriin 7 kuuluu henkilö, joka on perheenjäsen ja omistaja sekä työskentelee yrityksessä. (Gersick ym. 1997, 6.)

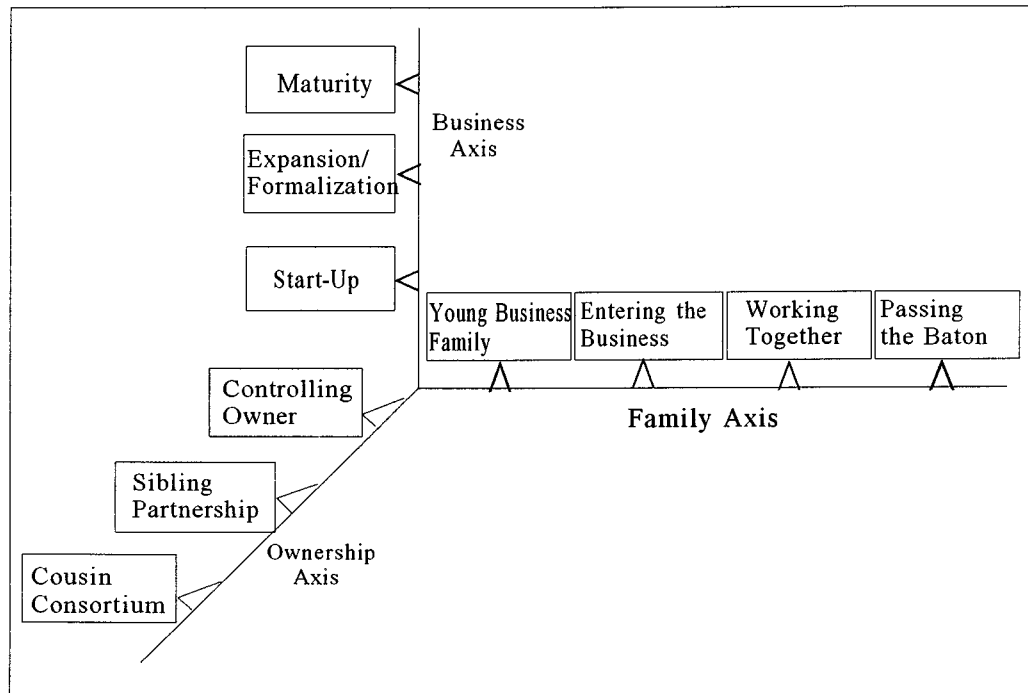
### **2.3 PERHEEN, OMISTUKSEN JA LIIKETOIMINNAN DYNAAMINEN MALLI**

Perheet muuttuvat jatkuvasti, koska ihmisiä tulee perheeseen avioliittojen ja syntymän myötä ja poistuu avioeron ja kuoleman takia. Niin muuttuvat myös yritykset, kun johtajia tulee ja menee, ja uudet omistajat tulevat entisten tilalle. Kun perheyriitykseen kuuluvat henkilöt liikkuvat ympyrästä toiseen, poistuvat jostakin ympyrästä tai uusia henkilöitä tulee jonkun ympyrän sisälle, myös perheyritys muuttuu. (Gersick ym. 1997, 16.)

Kolmen ympyrän malli auttaa ymmärtämään kolmea eri tarkastelukulmaa, mutta on vain yhden tilanteen kuvaus. Aikatekijä tarkasteluun mukaan otettuna kuvaa muutoksia ajan virrassa elinkaaritarkastelun avulla. (Koiranen 2000, 35.) Omistuksella, perheellä ja liiketoiminnalla on kaikilla omat elinkaaret, jotka vaikuttavat toisiinsa, mutta ovat myös toisistaan riippumattomia. (Gersick ym. 1997, 16-18.)

Kuvio 5 kuvaa perheen, omistuksen ja liiketoiminnan elinkaarien vaiheet. Kuvio on suoraan Gersickin ym. (1997, 17) kirjasta ja koska termejä on vaikea kääntää suomeksi ilman, että merkitykset muuttuvat, selitän englanninkielisten termien merkitykset luvuissa 2.3.2 - 2.3.4. Myös perheyriityksen elinkaaresta löytyy useita erilaisia versioita, mutta mielestäni paras ja tähän tutkielmaan sopivin malli löytyi Gersickin ym. (1997) kirjasta.

KUVIO 5. Perheen, omistuksen ja liiketoiminnan dynaaminen malli. (Gersick ym. 1997, 17.)



Perheyrietykset voidaan luokitella yrityksen koon perusteella, omistuksellisen ikänsä, toiminnallisen ikänsä ja kehityskaarensa mukaan, sekä kontrolloivan omistajahenkilön iän mukaan. Vaikka tyypittelyt ovat karkeita yleistyksiä, ne auttavat ymmärtämään perheyrietysten erilaisuutta ja dynamiikkaa ajan virrassa. Luokittelussa on kuitenkin suuria eroja eri perheyrietysten ja yrittäjäperheiden kesken, koska perheiden elämäntilanteet vaihtelevat esimerkiksi avioeroista johtuen (Koiranen 2000, 47-51.) ja koska jotkut yritykset ovat yhden henkilön omistamia ja toiset jopa satojen ihmisten omistuksessa. (Gersick ym. 1997, 18.)

Seuraavissa luvuissa luokittelen perheyrietyksen koon, perheen, omistuksen ja liiketoiminnan Gersickin ym. (1997) ja Koirasen (2000) perheyrietyksen tyypittelyjen mukaan helpottaakseni dynaamisen mallin ymmärtämistä (kuviot 5).

### 2.3.1 Perheyrittäjien koko

Yrityksen koosta riippumatta jokaisella perheyrittäjällä on oma elinkaari, mutta koska yritykset ovat eri kokoisia, myös niiden elinkaaret ovat erilaisia. Perheyrittäjät voidaan luokitella yrityksen koon perusteella Koirasen (2000, 47) mukaan seuraavasti:

- Suuri sukuyritys on monen ydinperheen omistama yritys, jonka liikevaihto on yli 40 miljoonaa euroa
- Suuri perheyrittäjä on yritys, jossa on yksi ydinperhe kontrolloivana omistajana ja jonka liikevaihto on yli 40 miljoonaa euroa
- Keskisuuri perheyrittäjä on yritys, jossa on yksi ydinperhe kontrolloivana omistajana ja jonka liikevaihto on 7-40 miljoonaa euroa
- Pieni perheyrittäjä on yhden ydinperheen omistama yritys, jonka liikevaihto on alle 7 miljoonaa euroa
- Pieni pariskuntaryrittäjä on puolisojen yhteisesti omistama, yhdessä pyörittämä yritys, jonka liikevaihto on alle 7 miljoonaa euroa
- Perheellinen yksinyrittäjä omistaa joko yksin tai yhdessä puolisonsa kanssa yrityksen, mutta toinen puoliso on kotona tai ansiotyössä muualla, liikevaihto on yleensä aina alle 7 miljoonaa euroa

Pariyrittäjien yrityksen ei aina tarvitse olla Koirasen luokittelun mukainen pieni pariskuntaryrittäjä, vaan se voi olla myös pieni, keskisuuri tai suuri perheyrittäjä, jonka silti omistavat yrityksessä työskentelevät pariyrittäjät.

### 2.3.2 Perhe ja sen elinkaari

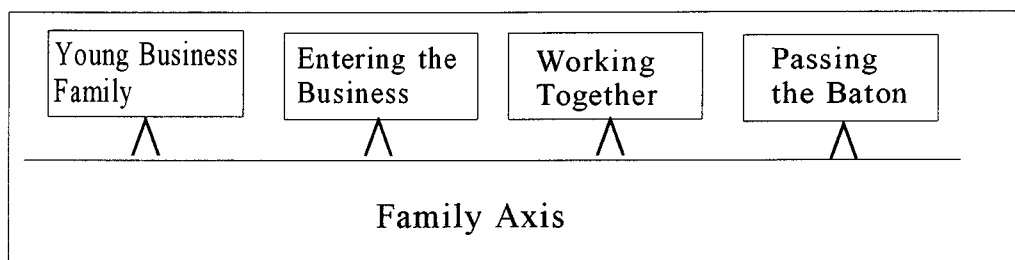
Perhettä ei voi enää määrittellä yksiselitteisten kriteerien pohjalta, koska isän ja äidin parisuhde päättyy yhä yleisemmin ja koska äiti ja isä rakentavat uusia parisuhteita. Perhebarometrin kysymysten ja vastausten perusteella perheen muodostumiskriteerit ovat hyvin tiukat. Niiden mukaan perhe rakentuu vain kahdenlaisen suhteen, parisuhteen ja lapsen ja vanhemman suhteen, varassa. Barometrin mukaan perheenjäsenenä voidaan pitää myös omia lemmikkieläimiä ja sukulaisia sekä ystäviä. (Jallinoja 2000, 189-196.) Perhe ei siis

perustu yhdessä asumiseen, avioliittoon tai verisiteisiin, vaan sosiaalisiin ja emotionaalisiin suhteisiin. (Vosler 1996, Koirasen 2000, 14 mukaan).

Perhesosiologisessa kirjallisuudessa on oltu yhtä mieltä siitä, että perhe on muuttuva instituutio. Tämän muutoksen tuotetta on nimitetty moderniksi perheeksi, joka on rakenteellisesti mielletty ydinperheeksi, johon kuuluvat äiti, isä ja lapsia. (Haavio-Mannila, Jallinoja & Strandell 1984, 37.) Tässä tutkielmassa perheellä tarkoitetaan nimenomaan ydinperhettä, mutta perheyriksen perheellä voidaan tarkoittaa myös sukua, johon kuuluu esimerkiksi monen eri sukupolven jäseniä ja etäämpiä sukulaisia, kuten serkkuja ja pikuserkkuja.

Mallin ensimmäinen ulottuvuus kuvaa perhettä ajan virrassa, perheen rakenteellista ja ihmistenvälistä kehitystä avioliittojen, vanhemmuuden, sisarussuhteiden, sukulaisten ja perheen roolien kautta. Mallin rakentamisessa on käytetty apuna Daniel Levinsonin ja hänen kollegojensa sekä muiden teoreetikkojen tutkimuksia perheen elämänkaarista. Mallissa perhe on jaettu neljään osaan kontrolloivan omistajahenkilön iän mukaan (kuvio 6). (Gersick ym. 1997, 19; Koironen 2000, 50; Neubauer & Lank 1998, 40-41.)

KUVIO 6. Perheyriksen perheen jaottelu. (Gersick ym. 1997, 20.)



- *Young Business Family* -vaihe on aktiivista aikaa, johon kuuluu perheen perustaminen ja perheyriksen aloittaminen/jatkaminen. *Nuori perheyrittäjä* on iältään 25-44 -vuotias. Jos lapsia on, he ovat alaikäisiä ja/tai kouluikäisiä.
- *Entering the Business* -vaiheessa yrittäjä on 45-54 -vuotias *keski-ikäinen perheyrittäjä*, jonka elämäntyyli ja yritys on vakiintuneempaa. Lapset ovat 18-27 -vuotiaita, jotka ovat aloittelemassa työelämäänsä ja saattavat jo tulla mukaan perheyriksen toimintaan.

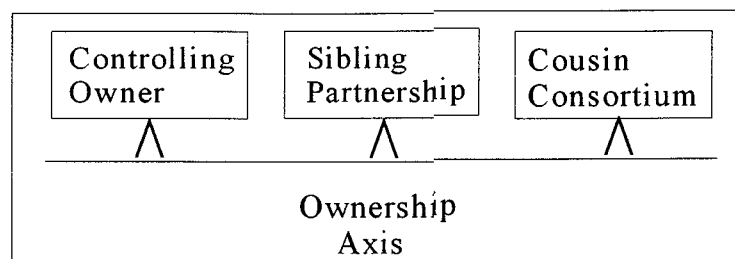
- *Working Together* -vaiheella tarkoitetaan *myöhäisen keski-ikäisen perheyrittäjää*, joka on 55-66 -vuotias ja jonka lapset ovat 28-40 -vuotiaita. Tässä vaiheessa vielä voidaan työskennellä yhdessä kahden tai kolmen sukupolven kanssa samassa perheyrittäjäyksessä. Sukupolvenvaihdos lähestyy.
- *Passing the Baton* -vaiheessa yli 60 -vuotias *vetäytyvä perheyrittäjä* on luopumassa yrityksestä ja jäämässä eläkkeelle. Sukupolvenvaihdoksen takaraja lähestyy. Perheyrittäjä siirtyy keski-ikäisille lapsille. (Gersick ym. 1997, 19-22; Koironen 2000, 50-51.)

### 2.3.3 Omistus ja sen elinkaari

Perheyrittäjäyksien omistuksen määrittäminen ei ole ongelmattonta, koska vanhassa sukuyrittäjäyksessä omistus on usein, ei aina, jo hajaantunut kolmelle tai neljälle sukupolvelle, serkuille, pikkuserkuille, miniöille tai vävyille. Omistamisen kannalta perheyrittäjäyksi on liiketaloudellinen yksikkö, jossa yhdellä perheellä on dominoiva osuus yrityksen äänivallasta tai omistuksellisesta kontrollista. (Koironen 1998, 17.)

Omistuksen elinkaareissa luokitellaan perheyrittäjäyksi omistuksellisen ikänsä mukaan. Suurimman osan yrityksistä perustaa yksi omistaja ja useat perheyrittäjäykset siirtyvät ajan kuluessa toisen sukupolven kautta kolmannen sukupolven omistukseen, jolloin yrityksessä voi olla mukana myös sisarusia ja serkkuja. Tämä vaihe perustuu vahvasti John Wardin (1991) tekemään työhön. (Gersick ym. 1997, 18; Koironen 2000, 48; Neubauer & Lank 1998, 41.)

KUVIO 7. Perheyrittäjäyksen omistuksen jaottelu. (Gersick ym. 1997, 19.)



- *Controlling Owner* -vaiheessa perustajasukupolvi vielä omistaa uudehkon yrityksen, jossa ei ole tapahtunut yhtään sukupolvenvaihdosta.

- *Sibling Partnership* -vaiheessa perhe- tai sukuyritys on toiseen sukupolveen ehtinyt jo muutaman vuosikymmenen ikäinen yritys, jossa omistus voi olla joko sisaruksilla tai yhteisesti sisaruksilla ja perustajasukupolvella.
- *Cousin Consortium* -vaiheen perhe- tai sukuyritys on jo vuosikymmeniä vanha kolmanteen sukupolveen ehtinyt yritys, jossa omistus saattaa jakaantua serkkujen sekä avioliittojen kautta liittyneiden vävyjen ja miniöiden kesken.
- Neljänteen sukupolveen tai kauemmas siirtynyt yritys on jo yli satavuotias perhe- tai sukuyritys, jonka omistus saattaa olla jo hyvin sirpaloitunut eri ydinperheisiin. (Gersick ym. 1997, 18-19; Koironen 2000, 48-49.)

Jokaisessa perheyrietyksessä omistuksen rakentuminen elinkaaren eri vaiheissa riippuu perheen rakenteesta. Perheyritys voi olla jo kolmannessa polvessa eli *Cousin Consortium* -vaiheessa, mutta silti sen omistajina voivat olla esimerkiksi vain sisarukset tai vaikkapa vain yksi lapsi, jolloin omistusta on jouduttu ehkä kaventamaan aktiivisten ja passiivisten lasten välillä.

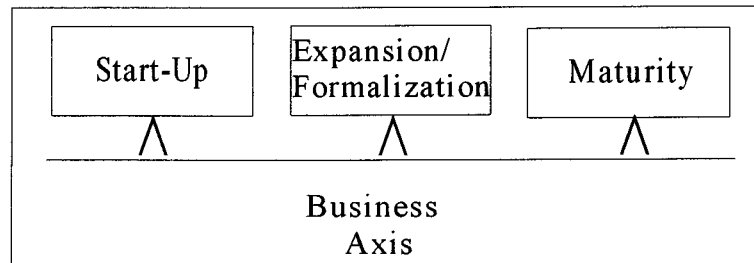
### 2.3.4 Liiketoiminta ja sen elinkaari

Yritystoiminnan kokonaisuutta ohjaa yrityksen olemassaolon tarkoitus, syy miksi yritys on perustettu, mihin se pyrkii ja miten se aikoo päästä päämääriinsä. Yrittäjien jokapäiväisenä haasteena on yrityksen hyvinvointi ja jatkuvuuden turvaaminen. Varsinkin pienessä yrityksessä yrittäjän suurin huoli on yrityksen olemassaolon todentaminen ja eloonjäännin varmistaminen. Vakaasti toimiessaan yritys ottaa riittävästi huomioon kaikki toiminnot, joihin yrityksen toiminta perustuu, sekä kehittää niitä yhdenmukaisesti. Näitä ovat markkinointi, tuotanto, kehitys, talous ja henkilöstö, ja jo yhdenkin liiketoiminnan tukijalan laiminlyönti voi horjuttaa yritystä. (Koskinen 1992, 113; Pitkämäki 2000, 11.)

Liiketoiminta voidaan luokitella perheyrietyksen toiminnallisen iän ja kehityskaaren mukaan. Liiketoimintaa ajan virrassa ovat kuvanneet useat tutkijat ja tämäkin malli perustuu monien teoreetikoiden työhön liiketoiminnan elinkaaresta mm. Ichak Adizes 1979, Larry

Greiner 1972, John Kimberly 1979, ja Neil Churchill 1983. (Gersick ym. 1997, 22; Koironen 2000, 49; Koskinen 1992, 118.)

KUVIO 8. Perheyriksen liiketoiminnan jaottelu. (Gersick ym. 1997, 23.)



- *Start-Up* -vaiheessa yritys on käynnistytävä tai juuri käynnistetty yritys, joka juuri aloittaa toimintaansa.
- *Expansion/Formalization* -vaiheessa yritys on toiminut muutaman vuoden ja voi olla 1) yritys, joka on kehittymässä ja kasvamassa ja on selvinnyt alkuvaikeuksistaan sekä päässyt kasvu-uralleen, 2) yritys, joka ei ole selvinnyt alkuvaikeuksista ja jatkaa kituen tai jonka kehitys on käynnistynyt tempoilevasti, tai 3) yritys, joka on jo vakiinnuttanut toimintansa eikä tavoittele kasvua vaan haluaa pysyä nykyisen kokoisena ja vakaana.
- *Maturity* -vaiheeseen päässyt yritys on toiminut jo melko pitkän ajan ja on vakiintunut. Tämän vaiheen päättyessä yrityksellä on kaksi tapaa toimia: uudistua tai taantua. (Gersick ym. 1997, 22-24; Koironen 2000, 49-50.)

Perinteinen perheyriksen uusiutumisen prosessi *Maturity* -vaiheen jälkeen on sukupolvenvaihdos. Uusiutuminen sisältää tietyn puhdistautumisrituaalin, jossa karsitaan vanhat rasitteet ja ryhdytään etsimään uutta nousua uusista lähtökohdista. Jos yrityksen elinkaarta halutaan jatkaa, uusiutumiseen on yleensä pakko ryhtyä tai muuten yritys voi ajautua taantumavaiheeseen, jossa yritys voi joutua leikkaamaan oleellisia voimavaroja, supistamaan tuotantoa tai vetäytymään kannattavilta markkinoilta. (Koskinen 1992, 119.)

## 2.4 PERHEYRITYKSEN VAHVUUDET JA HEIKKOUEDET

Vanhempien, lasten ja sisarusten väliset ihmissuhteet ovat hyvin vahvoja. Vaikka ihminen perustaa oman perheen, hän on silti samalla osa vanhempiensa perhettä. Perheen voimakaat sidokset tuntuvat usein voimakkaina myös perheyrittämisessä. Pat Alcorn kuvaakin osuvasti perheyrittämistä: *"Ratkaisut vaativat paljon enemmän kuin liikkeenjohdon aakkosia. Ne vaativat ihmisten välisten suhteiden syvällistä ymmärtämistä, joissa veri on vettä sakeampaa ja tunneperäiset toiveet ovat paljon tärkeämpiä kuin taseiden alarivit."* (Koironen 2000, 105-106.)

Perheyrittäjäyys omaa ainutkertaisia etuja ja mahdollisuuksia. Perheyrietykset toimivat pitkällä tähtäimellä ja kun kyseessä on oma nimi yritykseen tai tuotteessa, sen maineen säilyttäminen on tärkeää, jolloin myös tuotteiden ja palvelujen laatu säilyy parempana. Vaikeina aikoina perheyrietykset ovat myös paljon joustavampia ja halukkaampia sijoittamaan tuotot takaisin yritykseen. (Kets de Vries 1996, 16-17.)

Kun sukupolvenvaihdos on suunniteltu ajoissa ja kun tiedetään kuka seuraavaksi tulee johtoon, perheyrietyksissä ei yleensä synny taistelua johtopaikoista. Toisin kuin julkisyhtiöissä, perheyrietyksissä työntekijöistä todella välitetään ja se lisää työntekijöiden sitoutuneisuutta yritykseen. Hyvin toimivissa perheyrietyksissä työntekijät tuntevat olevansa osa perhettä, ja koska byrokratiaa ei juurikaan ole, myös päätöksiä teko on nopeampaa ja tehokkaampaa. Koska yrityksen asiat kulkeutuvat kotiin, mahdollinen jatkaja on yrityksen asioista perillä jo hyvin varhaisessa vaiheessa ja vanhempana hänet on helppo kouluttaa yrityksen uudeksi johtajaksi. (Kets de Vries 1996, 17-18.)

Mutta se, että yrityksen asiat kulkeutuvat kotiin, on perheyrietyksille myös yksi tyypillisin ja suurin ongelma. Kuten myös se, että ihmisten väliset ongelmat kulkeutuvat työpaikalle ja myötävaikuttavat liiketoimintaan aiheuttaen ristiriitoja perheyrietyksessä. (Kaslow & Kaslow 1992, 358-359.) Perheyrittäjäyden ilmeisimpiä haittoja ovat sukupolvenvaihdokseen liittyvät ongelmat, ja nepotismi eli perheenjäsenten suosinta perheyrietyksessä, jonka seurauksena esimerkiksi epäpätevä perheenjäsen pääsee yritykseen töihin vain, koska on perheenjäsen. Perheyrittäjäyden pienempinä haittoina pidetään vaikeampaa pääsyä päämarkkinoille, joka saattaa vaikuttaa yrityksen kasvumahdollisuuksiin, ja sekavaa organisaatiota, jossa vastualueet eivät ole selvästi määriteltyjä. Perheenjäseniä myös otetaan



yrietykseen töihin, vaikka se ei olisi edes kannattavaa ja tällöin vaarana saattaa olla, että perheenjäsenet lypsävät yritystä. (Kets de Vries 1996, 18-22.)

Lisäksi ongelmia syntyy, kun yhdistetään onnistuneen perhe-elämän ja hyvän liiketoiminnan erilaisia taustatekijöitä, sillä perhe-elämä perustuu tunteeseen, kasvatukseen ja turvallisuuteen, kun taas liike-elämään kuuluvat tuottavuus, saavutukset ja tuotto. (Koiranen 2000, 106-107; ks. myös Peltomäki & Peltomäki 1998, 5.)

Perheyrietyksessä pitkien työpäivien ja huolien lisäksi joudutaan usein tasapainoilemaan työn ja perheen vaatimusten välillä. Perhe voi olla yrittämiselle tuki ja resurssivaranto, mutta etenkin naispuolisille perheyrittäjille perhe voi olla myös yrittämisen taakka ja jopa este. (Koiranen 1998, 27.)

## 3 PARIYRITTÄJYYS OSANA PERHEYRITTÄJYYTTÄ

### 3.1 PARIYRITTÄJYYS

*Dual-career couples* eli kahden uran parit on ilmiönä tuttu jo 1969-luvulta, jolloin Rapoport & Rapoport määrittivät nämä parit. Heidän mukaansa kahden uran parit ovat erityinen tapaus perheestä, jossa sekä miehet että vaimot tavoittelevat uraa. He myös ennustivat, että työelämään mukaan tulevat naiset muuttavat amerikkalaista yritysmaailmaa ja perhe-elämää. Nyt kolmen vuosikymmenen jälkeen muutokset näkyvät, naiset siirtyvät työelämään jo paljon nuorempina ja ovat paremmin koulutettuja sekä heillä on urasuunnitelmia. (Marshack 1998, xii-xiii.)

1990-luvun ja 2000-luvun alun ilmiö on *Entrepreneurial couples*. Kaksi nopeimmin kasvavaa itsensä työllistävää joukkoa ovat naiset ja parit. Marshack (1998, xii-xiii) tarkoittaa *Entrepreneurial couples* -käsitteellä paria, joka on kahden uran parien osajoukko ja jossa parit tavoittelevat omaa uraansa, mutta eroaa kahden uran pareista siinä, että parista toinen tai molemmat työllistää itse itsensä yrittäjänä. Marshackin (1998, xiii) mukaan *Entrepreneurial couples* eli yrittäjäparit eivät välttämättä omista yhteistä yritystä tai eivät välttämättä ole myöskään naimisissa.

Vaikka pariyrityksyys on ilmiönä yhtä vanha kuin perhe, tutkijoiden kiinnostuksen kohteeksi se on tullut vasta 1980-luvulla. Vuonna 1988 Barnett & Barnett määrittivät *copreneur* -käsitteen, jolla he tarkoittavat avioparia, joka jakaa yhdessä yrityksen omistuksen, sitoutuneisuuden ja vastuun. Kahden uran parien ja perheyrittäjien osajoukkona *pariyritykset* edustavat rakkauden ja työn dynaamista vuorovaikutusta. (Marschak 1993, 355-369.) Tässä tutkielmassa pariyrityksillä tarkoitetaan Barnettin & Barnettin määrittelemää käsitettä copreneur, jolloin pariyritykset työskentelevät yhdessä omistamassaan yrityksessä. Tagiurin ja Davisin kolmen ympyrän mallissa pariyritykset ovat perheenjäseniä, omistajia ja työntekijöitä ja kuuluvat näin ollen sektoriin 7 (ks. kuvio 4).

Yhä useammat parit valitsevat pariyrityksyyden, jossa he voivat yhdistää voimavaransa ja luoda jotain uutta. Pariyritykset valitsevat riskin ja paineen alla elämisen eikä monikaan heistä haluaisi elää toisin. He ovat stressaantuneita ja heillä on rasittava työ; he kohtaavat

ongelmia avioliitossaan ja heillä on huono omatunto lapsiaan kohtaan; ja he joutuvat tekemään elämässään ja työssään kompromisseja tasapainoillessaan työn ja perheen välillä. Mutta he myös tuntevat olevansa suureksi hyödyksi yhteiskunnalle; ja lapsilleen luomalla heille turvatun tulevaisuuden, he voivat antaa lapsilleen enemmän sekä henkisesti että taloudellisesti. Suurista ongelmista huolimatta, pariyritykset ovat hyvin tyytyväisiä elämäntyyliinsä ja ilmeisesti pariyritykseen liittyvät riskit saavat palkkionkin tuntumaan paremmalta. (Marshack 1998, ix-xix.)

Pariyritykseksi ryhtymisellä on suuri merkitys avioparille itselleen. Pariyrityksyyden edustaa aviopuolisoiden suurta sitoutumista toisiinsa ja päämäärien saavuttamista parina. Useat pariyritykset ovat verranneet yhteisen yrityksen perustamista lapsen syntymään. (Jaffe 1991, 153.)

### 3.2 PARIYRITYKSIEN TYYPITTELYÄ

Parit, jotka työskentelevät yhdessä ovat melkein aina erilaisia persoonallisuudeltaan. Pariyrityksien persoonallisuus vaikuttaa johtamistyyliin ja parhaimmassa tapauksessa erilaiset johtajatyypit täydentävät toinen toisiaan, mutta usein erilaisuus aiheuttaa ongelmia. Myös johtajatyypin samanlaisuus voi aiheuttaa ongelmia. (James & James 1997, 107.)

Kuuluisan sveitsiläisen psykoanalyytikon Carl Jungin mukaan on olemassa neljä persoonallisuuden perustyyppiä. Hänen mukaansa jokaisessa ihmisessä yksi tyypeistä on hallitsevana ja se on huomattavissa jo lapsena. Daniel Tomalin kuvaus ottaa kantaa myös ihmisen työympäristöön luonteeseen ja hän on tiivistänyt perustyyppit Jamesin & Jamesin (1997, 112) mukaan seuraavasti:

- *Intuitor* eli *intuitiivinen* on idealistinen, tulevaisuus-orientoitunut ja avorakateinen, joka voi olla luova ja levoton, sekä voi saattaa itsensä ja työtoverinsa vaaraan. Moderni, värikäs ja abstrakti toimisto.
- *Feeler* eli *tunteilija* on persoonallinen, lämmin, empaattinen ja kärsivällinen sekä toisten tunteet huomioiva, mutta joskus jopa liian tunteellinen. Kodikas toimisto täynnä kukkia ja valokuvia perheestä.

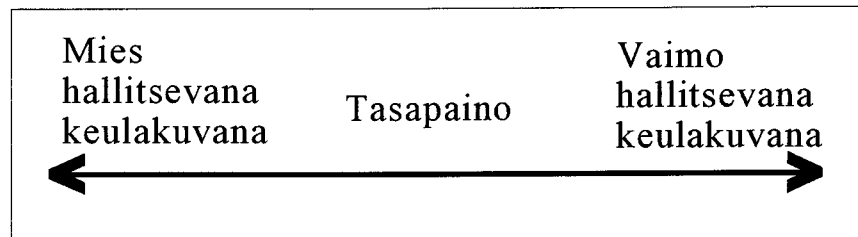
- *Thinker* eli *ajattelija* on analyyttinen, puolueeton ja systemaattinen, mutta myös epätunteellinen sekä konservatiivinen, hidas päätöksentekijä, joka ei ota riskejä. Tapana pitää toimisto siistinä ja järjestelmällisenä.
- *Doer* eli *tekijä* on teknisesti taitava, päättäväinen, itsevarma ja käytännöllinen, joka omaa loputtomasti energiaa. Myös kärsimätön ja saattaa toimia ensin ja ajatella vasta jälkeinpäin. Toimisto saattaa olla hieman epäsiisti.

On helppoa ymmärtää, kuinka pariyrityksille tulee liiketoiminnassaan ongelmia, kun toinen puolisoista on esimerkiksi ajattelija (*Thinker*) ja toinen tekijä (*Doer*). Tekijä haluaa kaiken tapahtuvan heti, kun taas ajattelijan täytyy ensin analysoida asiaa pitkään. Erimielisyyksiä voi syntyä mistä tahansa persoonallisuustyyppien yhdistelmistä. Tämän kaiken lisäksi myös sukupuoli vaikuttaa johtamistyylien erilaisuuteen. Vaikka useissa tutkimuksissa on todettu, ettei yrittäjän sukupuolella ole vaikutusta esimerkiksi peräänantamattomuuteen, aggressiivisuuteen, riippumattomuuteen tai riskinottoon, niin kuitenkin tutkimuksista käy ilmi, että on olemassa joitakin eroja naisten ja miesten tavoissa hoitaa ja johtaa yritystä. Tavallisesti miehet ovat liiketoiminnassa kilpailuhenkisiä ja puolueettomampia, kun taas naiset ovat vuorovaikutteisempia ja taitavampia ihmissuhteissa. (James & James 1997, 113-114.)

### 3.2.1 Pariyrityksien erilaiset roolit

Pariyrityksien rooleista on tehty useita tutkimuksia, joista useimmat tukevat Alcornin (1982) tekemää tutkimusta. Hänen mukaansa naisen ja miehen roolit perheyrittäjäksessä määräytyvät pitkälti yhteiskunnan yleisistä rooleista, dominoivasta miehestä ja avustavasta vaimosta. (Ponthieu & Caudill 1993, 15.) Krankendonkin (1997) tekemässä tutkimuksessa (n=28) 24 yrittäjääparia ilmoitti aviomiehen vastaavan ensisijaisesti liiketoiminnasta ja vaimon avustavan täysi- tai osa-aikaisesti. Lopuissa neljässä tapauksessa aviopuolisot ilmoittivat jakavansa tasan liikkeen vastuut, mutta yhdessäkään tapauksessa aviovaimo ei vastannut ensisijaisesti liikkeen johtamisesta. Aviomies siis havainnoidaan ensisijaisesti päätöksentekijänä ja aviovaimolla on täydentävä ja toisarvoinen rooli. Nämä toisiaan täydentävät roolit voivat kuitenkin vaihtua yritystoiminnan niin vaatiessa (kuvio 9). (Krankendonk 1997, 26-27.)

KUVIO 9. Puolisoiden roolit ja dominanssi. (Koiranen 1998, 41.)



Ponthieun & Caudillin tekemän tutkimuksen mukaan suurin osa pariyrittäjistä pitää itseään tasavertaisina liikekumppaneina, jossa ryhmätyö on tärkeää ja vastuut jakautuvat erilaisesti, mutta tasaisesti ja suhteet perustuvat luottamukseen. Vaikka pariyrittäjät luottavat toistensa kykyyn tehdä tärkeitä päätöksiä, kuitenkin näyttää siltä, että miehet päättävät suurimman osan yksin päätettävistä asioista. Vaimot eivät usko miestensä luottavan heihin päätöksenteossa, eivätkä myöskään luota omiin kykyihinsä tehdä päätöksiä. Tutkimuksen yksi mielenkiintoinen seikka on se, että vaikka miehet ovat dominoivampia töissä, niin kumpikaan puolisoista ei väitä hallitsevansa päätöksentekoa kotona. Heidänkin tutkimuksensa tukee yleisesti saatuja tuloksia. (Ponthieu & Caudill 1993, 14-15.)

### 3.2.2 Väittämiä työ/perhe-konflikteista

Mielestäni Foleyn & Powellin (1997, 45) työn ja perheen välisten konfliktien propositiot kuvaavat aviopari-yrittäjä-kumppanien välistä suhdetta erittäin hyvin, ja siksi mainitsen ne tutkielmassani. Vaikka kyseessä ovat vasta väittämät, joita ei ole testaamalla osoitettu oikeiksi eikä vääriksi, ne antavat kuitenkin paljon ajattelemisen aihetta.

P1) Mitä vähemmän yrittäjäpuolisoilla on samankaltaisuutta asenteissaan perinteisiä sukupuolirooleja kohtaan, sitä suurempi työ/perhe-konflikti.

P2) Mitä vähemmän yrittäjäpuolisoiden kyvyt ja taidot täydentävät toisiaan kumppanuuden kannalta, sitä suurempi työ/perhe-konflikti.

P3) Mitä vähemmän yrittäjäpuolisoilla on samankaltaisuutta asenteissaan sen suhteen, kuinka vaikutusvaltainen johtavan liikekumppanin tulee olla, sitä suurempi työ/perhe-konflikti.

- P4) Mitä vähemmän yrittäjäpuolisilla on samankaltaisuutta niissä mieltymyksissä, joilla työ- ja perheroolit kumppanusten kesken jaetaan, sitä suurempi työ/perhe-konflikti.
- P5) Mitä suurempi ero kumppanuuden (perhe ja liiketoiminta) hyväksi tehdyissä panostuksissa, sitä suurempi työ/perhe-konflikti.
- P6) Mitä suurempi ero siinä, kuinka oikeudenmukaisesti kumppanukset havainnoivat yhteisen päätöksentekoprosessin, sitä suurempi työ/perhe-konflikti.
- P7) Mitä suurempi asenne-ero havainnoitaessa vanhemmuudesta johtuvaa vastuuta, sitä suurempi työ/perhe-konflikti. Erityisesti: Mitä suurempi asenne-ero lasten mukaantulosta perheen yritystoimintaa, sitä suurempi työ/perhe-konflikti.
- P8) Mitä suurempi ero havainnoitaessa sitä, kuinka molemminpuolisesti puoliset ovat toisiaan tukeneet, sitä suurempi työ/perhe-konflikti.
- P9) Mitä enemmän havainnoidaan kuormituksen (~ työn määrän) eroavan puolisoitten välillä kumppanusten eri roolien takia, sitä suurempi työ/perhe-konflikti.
- P10) Mitä suurempi työ/perhe-konflikti, sitä vähäisempi tyytyväisyys yrittäjyyskumppanuussuhteeseen ja elämään yleensäkin.
- P11) Mitä vähäisempi tyytyväisyys puolison kanssa olevaan yrittäjäkumppanuussuhteeseen, sitä heikompi aviollinen suhde.
- P12) Mitä heikompi aviollinen suhde, sitä huonommin menestyvä pariskuntayritys. (Foley & Powell 1997, 45; Koironen 1998, 42-43.)

Mikäli yrittäjäpariskuntatutkimuksissa testattava väittämäketju pitää paikkansa, ovat sekä rooli- että muut ihmissuhdekeskustelut puolisoitten kesken erittäin tärkeitä pariskuntayrittämisen ja perhesovun kannalta. (Koironen 1998, 43.)

### 3.3 PARIYRITTÄJYYDEN ETUJA JA HAITTOJA

*"Pariskuntayrittämisessä avioliitto ja työ voidaan nähdä pahimmillaan elinkautistuomiona ja parhaimmillaan tasapainoisena, kahden yritteliään ihmisen voimanlähteenä ja synergiana."* (Koiranen 1998, 40).

Vaikka pariyrittäjyys on osa perheyrittäjyyttä, siihen liittyy kuitenkin erilaisia etuja ja haittoja. Pariyrittäjyydessä korostuvat erityisesti parisuhteen ongelmat. Kadis & McCleendon (1991, 413-414) pitävät pariyrittäjien suhdetta yrittämisen tärkeimpänä asiana. Hyvä parisuhde voi vaikuttaa liiketoimintaan positiivisesti ja vastaavasti huonolla parisuhteella voi olla liiketoimintaan negatiivisia vaikutuksia.

Lamingin & Kuehlin mukaan (kuvio 10) aviopuolison työskentely yrityksessä voi olla suuri etu erityisesti yrityksen alkuvuosina, kun kassavirta on vielä rajoittunutta. Hyvin tavallista on, että pariyrittäjät työskentelevät pitkiä päiviä pienemmällä palkalla kuin kukaan työntekijä sietäisi. Yrityksen kasvaessa pariskuntayrittäminen voi myös tasapainottaa menestyksekkäästi työtä ja perhe-elämää, kun toinen puolisoista on töissä niin toinen on kotona lasten kanssa ja päivittäin. Mutta tällainen järjestely voi olla haittatekijä parisuhteen kannalta. (Laming & Kuehl 2000, 35-37.)

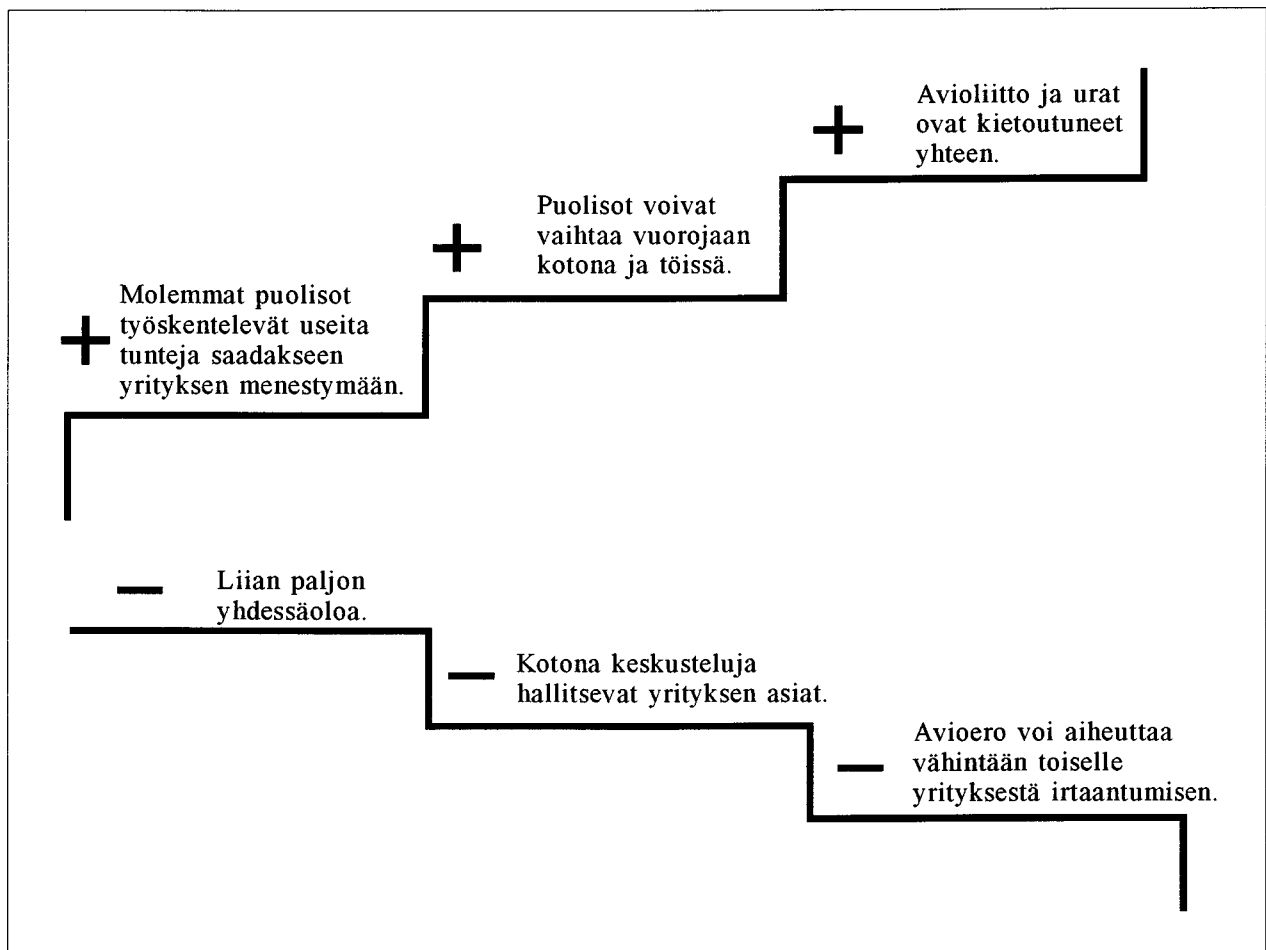
Parit, jotka työskentelevät yhdessä kaiken aikaa, voivat kokea ainaisen yhdessäolon liiallisena, ja kun perheasiat keskustellaan jo töissä, ei heillä ole enää juurikaan uutta kerrottavaa toisilleen kun menevät kotiin. (Laming & Kuehl 2000, 35-36.)

Haittatekijänä on myös se, että nimenomaan parisuhteen ongelmat vaikuttavat työskentelyyn sekä vastaavasti työongelmat kulkeutuvat kotiin ja vaikuttavat parisuhteeseen. (Zedeck 1992, 6-7.) Suosituin teoria tästä haittatekijästä on Lambertin (1990) *siirräntäteoria (spillover)* (Rytkönen & Hautsalo 1999, 41) (ks. myös Zedeck 1992, 8). Kuinka pari voi syödä onnellisesti illallista perheen kesken ja mennä yhdessä nukkumaan, jos esimerkiksi toinen puolisoista on tahattomasti aiheuttanut yritykselle suuren taloudellisen menetyksen ja sen seurauksena on syntynyt ristiriita. Parisuhteen on oltava erityisen vahva kestääkseen näinkin vaikeita tilanteita. (Jaffe 1991, 156-157.)

Ellei parisuhde kestä pariyrityäjyyden tuomia ongelmia, edessä voi olla avioero. Lambing & Kuehl (2000, 37) esittävätkin pariyrityäjien avioeron yhtenä haittatekijänä. Jollei suunnitelmia avioeron varalle ole tehty, avioero voi tuhota yrityksen. Tämän estääkseen, avioparin tulisi tehdä etukäteen sopimus siitä, kuka jatkaa yritystä ja kuinka toiselle puolisolalle maksetaan hänen omistusosuudestaan.

Ongelmien välttämiseksi, pariyrityäjillä on hyvä olla yhteinen päämäärä ja näkemys liiketoiminnastaan. Heidän pitäisi olla yhtä mieltä siitä, pitääkö yrityksen kasvaa nopeasti vai hitaasti, pitääkö tuotantoon lisätä uusia tuotteita jne. Asiantuntijat suosittelvatkin puolisoita tekemään sopimuksen, jossa käsitellään puolisoitten vastuualueita ja päätösten tekemistä sekä kasvunopeutta ja avioeroa. (Lambing & Kuehl 2000, 36-37.)

KUVIO 10. Pariyrityäjyyden etuja ja haittoja. (Lambing & Kuehl 2000, 36.)





## 4 AVIOERON SYITÄ JA SEURAUKSIA

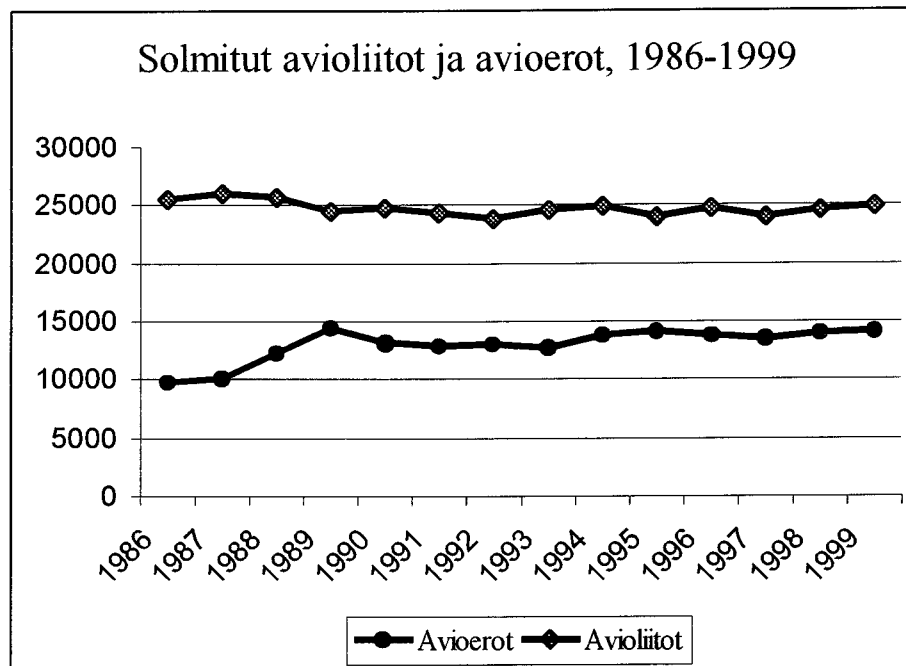
### 4.1 AVIOERO JA SEN YLEISYYS

Avioero on nykyaikaisen avioliiton tuotos, joka ilmentää ihmissuhteiden muutosta ja päätöstä parisuhteelle. Kun avioliiton perustana nykyään ovat rakkaus ja parisuhde, avioero perustuu siis niiden päättämiseen. Hyvin harvoin erotaan esimerkiksi vain omaisuusjärjestelyjen vuoksi. Avioeron saamiseen ei tarvitse esittää perusteita, mutta sen hakeminen edellyttää aina tuomioistuimen päätöstä. Avioeroon liittyy tavallisesti lapsen aseman järjestäminen ja omaisuuden jako. (Makkonen 1991, 7, 11, 30.) Nykyisin avioero on juridisesti yksinkertainen, mutta tunnetasolla se on edelleen vaikea (Pettilä & Yli-Marttila 1999, 31). Pariyrittäjäys perustuu parisuhteeseen, jolloin pariyrittäjienkin avioeroon liittyy parisuhteen ja rakkauden päättäminen, mutta ero ei ole välttämättä juridisesti yksinkertainen.

Avioerojen yleistyminen synnyttää ihmisissä pelkoa siitä, että asiat ovat menossa huonompaan suuntaan. Huolestuminen avioerojen yleisyydestä ei ole kuitenkaan estänyt niiden yleistymistä ja kun avoerotkin otetaan mukaan avioerojen virallisiin tilastoihin, eroaminen tuntuu jo epidemialta. (Jallinoja 2000, 149-150.) Nikanderin (1997) tutkimuksen mukaan avoparit eroavat noin neljä kertaa useammin kuin avioparit. (Rytkönen & Hautsalo 1999, 3). Avoeroja ei kuitenkaan käsitetä avioerojen kaltaiseksi, ainakaan lyhyiden avoliittojen päättyessä. Pitkät avoliitot vertautuvat helpommin avioliittoihin ja näin ollen pitkien avoliittojen päättyminen voi myös olla yhtä dramaattinen kokemus kuin tilastoihin kelpuutettu avioero. (Jallinoja 2000, 151-152.)

Suomessa avioparien osuus vuonna 1997 kaikista perheistä oli 69 prosenttia ja avopareja samana vuonna oli 17 prosenttia. (Tilastokeskus 1998, Rytkösen & Hautsalon 1999, 2 mukaan.) Tilastokeskuksen (2000) mukaan vuonna 1999 solmittiin 24 923 avioliittoa ja avioeroja oli samana vuonna 14 030 (kuvio 11). Avioeroja on siis yli puolet solmittujen avioliittojen määrästä. Jallinojan (2000, 151) mukaan tilanne koskee kuitenkin 1990-luvulla solmittuja avioliittoja, kun taas vuosina 1949-93 solmituista avioliitoista lähes neljännes oli päättynyt avioeroon vuoteen 1994 mennessä.

KUVIO 11. Solmitut avioliitot ja avioerot, 1986 - 1999. (Tilastokeskus 2000, 113 - 116.)



#### 4.1.1 Avioeron vaiheet

Tolkki-Nikkosen mukaan amerikkalainen sosiologi Bohanan (1970) erottaa avioerossa kuusi eri tapahtumasarjaa, joista osa on samanaikaisia ja osa seuraa toista. *Emotionaalinen avioero* on ensimmäinen vaihe, jonka seurauksena aviopuolisoiden tunnesuhde on muuttunut entistä huonommaksi ja joissakin perheissä vaihe saattaa kestää vuosia ja jopa vuosikymmeniä. Suhteen huononeminen ja avioeron mahdollisuus pyritään kieltämään tai torjumaan mielestä pitkään. *Juridinen, taloudellinen, sosiaalinen ja psyykinen ero* sekä *vanhempien ja lasten suhteen muutokset* ovat eron muita vaiheita. (Tolkki-Nikkonen 1990, 69-70.)

On hyvin tavallista, että eroa on mietitty jo vuosia ennen kuin se lähtee liikkeelle ja erolla on saatettu uhkailla riitatilanteissa. Muutoksen aikaansaamiseksi on yritetty puhumista, käytännön asioihin vaikuttamista tai on käytetty ulkopuolista apua. Ja kun mikään ei auta pahaan oloon, jompikumpi puolisoista tuntee tulleen suhteessa umpikujaan, josta ei ole muuta ulospääsyä kuin avioero. Emotionaalinen avioero on käynnistynyt jo vuosia sitten, mutta aviopari pysyy kuitenkin yhdessä kunnes tulee jokin vii-

meinen pisara, joka käynnistää avioeron. Eropäätöstä on vaikea enää muuttaa tilanteen mentyä näin pitkälle. Tässä vaiheessa on tultu ehkä kohtaan, jossa rakkaus on jo muuttunut välinpitämättömyydeksi. (Pettilä & Yli-Marttila 1999, 29-30, 41.)

Mitä paremmin emotionaalisen eron vaihe on käyty läpi, sitä selkeämpää on siirtyä seuraaviin vaiheisiin ja konkreettiseen eron tekemiseen. Konkreettisesti aviopuolisot eroavat toisistaan taloudellisesti ja yhteisesti jaettavan arjen vanhemmuuden osalta. Tämän jälkeen seuraa sosiaalinen ero, jolloin entiset ihmissuhteet muuttuvat tai häviävät elämästä. (Pettilä & Yli-Marttila 1999, 42.)

#### **4.1.2 Avioeron yleisimmät syyt**

Avioero on toisille katastrofi ja toisille puolestaan mahdollisuus aloittaa uusi onni. Avioero ei siis kohtelee kaikkia osapuolia tasaveroisesti. Yksilöllistyminen ja vapauden kaipuu eivät riitä selittämään avioerojen yleistymistä, koska vain ne, jotka jättävät entisen puolisonsa toimivat individualistisen periaatteen mukaisesti. Vaikka ihmiset ovat valinneet "sen oikean" ja rakastaneet kumppaniaan sekä varmistuneet yhteensopivuudestaan ja vielä yrittäneet korjata suhdettaan kriisissä, silti he eroavat. (Jallinoja 2000, 184.)

Parisuhteen hyväksi tehdään enemmän töitä kuin ennen ja pariskunnille on olemassa paljon opastusta ja neuvontaa, mutta nykyään on todella vaikea olla niin hyvä kumppani kuin pitäisi olla ja parisuhteen normien ehtoja on vaikea toteuttaa. Avioliitot ja perheet eivät pysy kasassa ilman normeja ja perinteitä ja koska perheellä ei ole enää sellaisia normeja kuin ennen, avioerot yleistyvät. Avioliitot eivät olleet ennenkään niin onnellisia, mutta ne kestivät, koska niiden oli pakko. (Jallinoja 2000, 184.)

Naiset ovat ajatelleet avioeroa miehiä useammin ja vaikka naiset ovat innokkaampia solmimaan avioliiton, miehet ovat kiinnostuneempia pitämään sen koossa avioliiton onnettomuudesta huolimatta. Kaiken kaikkiaan naiset ovat avioliittoonsa tyytymättömämpiä kuin miehet. (Tolkki-Nikkonen 1990, 73-74.)

Avioeroajatuksia herättävät tilanteet ovat hyvin samanlaisia kuin syyt, jotka ovat vaikuttaneet avioeroon. Tolkki-Nikkosen (1990, 68) mukaan avioeroajatuksia herättävät mm. alkoholinkäyttö, riitely, toisen ymmärtämättömyys, seksuaaliset mieliteot/ongelmat, avioliiton ulkopuoliset suhteet, puolison uppoutuminen uraansa ja arvo maailmojen erojen ilmentyminen. Makkosen (1991, 32) mukaan avioeron syinä voidaan pitää lisäksi vastenmielisyyttä toista kohtaan, rahaongelmia, väkivaltaa ja keskustelun puutetta.

Naiset pitävät puhumattomuutta entisen puolisonsa huonoimpana puolena ja se on avioliiton koetinkivi erityisesti sellaisessa ympäristössä, jossa puhumisen merkitystä korostetaan. Pohjimmiltaan puhumattomuus on ongelma, koska se synnyttää ihmisten välille etäisyyden. Jos parisuhteessa toinen puolisoista on jatkuvasti hiljainen, toinen tuntee kumppaninsa etäännyneen ulottumattomiin. (Jallinoja 2000, 161.)

#### **4.2 PERHEEN KEHITYSVAIHEIDEN MERKITYS PARISUHTEESSA**

Perhe käy vuosien kuluessa läpi erilaisia kehitysvaiheita. Kalliopuska & Karjalainen (1988) ovat esittäneet perheen elämänsäkaaren vaiheet Koirasen (2000, 52-54) mukaan seuraavasti: muodostuva perhe, esikoista odottava perhe ja nuori lapsiperhe, esikouluikäisten lasten perhe, kouluikäisten lasten perhe, murrosikäisen perhe, maailmalle lähtijän perhe, keski-ikäinen perhe ja ikääntyvä perhe. Tässäkin jaottelussa perusmuutosvoimana on ikääntyminen, joka aiheuttaa tarvetta muutoksiin ja luopumiseen.

Eri perhevaiheissa puoliset kohtaavat erilaisia vanhemmuuteen liittyviä paineita ja jokainen siirtymäkohta on muutos, jossa kehitysvaihekriisin kautta haetaan uutta tapaa toimia vanhempina ja perheenä. Perheen koossapysymisen kriisikohtia näyttävät olevan esikouluikäisten lasten ja kouluikäisten lasten sekä keski-ikäisen perheen perhevaiheissa tapahtuvat muutokset. Esikouluikäisten lasten perheessä on monia kasautuvia paineita, on esimerkiksi asunto- ja opintovelkoja ja parisuhteessa eletään irtaantumisen ja itsenäistymisen vaihetta. Murrosikäiset lapset koettelevat vanhemmuutta ja parisuhdetta kouluikäisten lasten perheessä, kun vanhemmuuden hoitaminen vie paljon aikaa ja voimia. Molemmissa vaiheissa etäännyttävät voimat puolisoitten välillä ovat vahvoja. Erityisiä paineita kasautuu myös silloin, kun lapset ovat lähdessä pois kotoa keski-ikäisen perheen vaiheessa. Tällöin

puolisot kyseenalaistavat parisuhdettaan ja elämäänsä. Tästä kriisistä selviäminen yksin tai yhdessä ratkaisee usein sen, kasvavatko puolisot erilleen vai löytävätkö toisensa uudella tavalla. (Pettilä & Yli-Marttila 1999, 26-27.)

Useissa kansainvälisissä tutkimuksissa on todettu, että tyytyväisyys avioliittoon vaihtelee perheen kehityskaaren mukaan. Avioliiton alussa ollaan tyytyväisempiä, mutta tyytyväisyys vähenee aviovuosien myötä ja taas elämänkaaren loppuvaiheessa se lisääntyy. Avioliiton onnellisuus muodostaa U:n muotoisen käyrän. (Tolkki-Nikkonen 1990, 67.)

#### **4.2.1 Parisuhteen vaiheet ja erokriisi**

Kasvu ja kehittyminen ovat osa ihmisen elämää ja niin myös parisuhde käy läpi omat kehitysvaiheensa. Parisuhteen alussa eletään symbioosivaihetta, jolloin tärkeintä on "me". Ihastumisen parivaihe kestää 2-3 vuoden ajan, jolloin suhde juurtuu ja yksilöllisyys on vähäistä. Tämän jälkeen siirrytään irtaantumisen ja itsenäistymisen vaiheeseen. Tämän vaiheen aikana yksilöllisyys ja oman tilan halu ovat keskeisiä. Kolmas parisuhteen kehitysvaihe on kumppanuus, liittoumavaihe, jolloin sekä yksilöllisyys että keskinäinen yhteys ovat paremmassa tasapainossa kuin ennen. (Pettilä & Yli-Marttila 1999, 25.) (Ks. myös Tolkki-Nikkonen 1990, 76-77)

Parisuhdetta tarkistetaan kehitysvaiheesta toiseen siirryttäessä ja erokriisi tulee monesti ihastumisen vaiheesta irtaantumisvaiheeseen siirryttäessä, jolloin tavallisesti tyytyväisyys puolisoon vähenee. Kumppanuusvaiheessa tyytyväisyys puolisoon saattaa taas kasvaa, mutta juuri kumppanuusvaiheen odotukset saattavat myös johtaa pettymyksen tunteisiin, jos puolisot huomaavat etääntyneensä toisistaan niin paljon, ettei heillä ole enää mitään yhteistä. Jos siirtymäkausista ei selvitä, voi seurauksena olla ero. (Pettilä & Yli-Marttila 1999, 25-26.)

#### **4.2.2 Liittoa koossa pitävät tekijät**

Trost (1986) Tolkki-Nikkosen (1990, 70) mukaan on päätynyt erilaisia parisidoksia tutkiessaan siihen, että parinmuodostuksen alkuvaiheessa on vain emotionaalinen side ja vähitellen puolisoja yhdistävät sidokset lisääntyvät. Vaikka emotionaalinen side häviää,

muut aviopuolisoja yhdistävät sidokset saattavat pitää avioliiton koossa. Näitä yksilön kokemia parisuhteeseen vaikuttavia sidoksia voivat olla vanhemman ja lapsen sidos, taloudellinen sidos, sosiaaliset sidokset ja lakiin perustuvat sidokset sekä seksuaaliset sidokset. Tolkki-Nikkosen tekemän tutkimuksen mukaan lapset saattavat joskus olla parisuhteelle taakka, mutta myös liittoa koossa pitävä tekijä. Vaikeina aikoina lapset voivat toimia avioliiton koossa pitävänä voimana ja pitkällä tähtäimellä voivat myös viivyttää avioeroa, mutta eivät estää sitä. Lasten lisäksi muita tekijöitä voivat olla mm. yhteinen työ tai harrastukset. (Tolkki-Nikkonen 1990, 70.)

Fieldsin (1986) tutkimuksen mukaan pitkäaikaiselle ja tyydyttävälle parisuhteelle oleellista on seksuaalinen tyytyväisyys, kyky ja halu ratkaista ongelmia, sitoutuminen avioliittoon, suhteen tasavertaisuus, oma identiteetti sekä parisuhteen ja vanhemmuuden toimivuus. (Fields 1986, Tolkki-Nikkosen 1990, 69 mukaan.) Tolkki-Nikkosen (1990, 71) tutkimuksen mukaan 15 avioliittovuoden jälkeenkin tärkeimmät liittoa koossa pitävät asiat ovat läheisyys, luottamus ja rakkaus. Rakkaus ja seksuaalisuus muuttuvat vuosien myötä pitämisen tai läheisyyden ja luottamuksen tunteiksi. 15 avioliittovuoden jälkeen avioliittoa voivat pitää koossa myös vaihtoehtojen puute tai se, että eroaminen aiheuttaisi liian suuria käytännön ongelmia.

#### **4.3 AVIOERON SOSIAALISET JA TALOUDELLISET VAIKUTUKSET**

Avioero merkitsee muutosta ihmissuhteissa ja elämänkulussa. Se on uusi sopimus perhesuhteissa ja kummallekin osapuolelle se merkitsee jonkin uuden alkamista. Tavallisesti ero sinetöi monien elämänmuutosten solmukohdan, jonka jälkeen monet jo alkaneet muutokset jatkuvat ja vähitellen niiden kautta vakiintuu uudelleen muotoutunut ihmissuhde- ja perhe-elämä. (Makkonen 1991, 30, 33.)

Entisten puolisoitten suhteet ovat hyvin monenlaisia ja toiset voivat olla täydellisiä kaveriteita tai yhteistyökumppaneita sekä vastaavasti toiset kiihkeitä vihollisia tai vihaisia yhtiökumppaneita. (Makkonen 1991, 34.)

Avioero vaikuttaa sosiaalisiin suhteisiin ja yrittäjän avioliiton särkyminen heijastuu täten myös liiketoimintaan. Rahoittajat ovat varpaillaan, asiakkaat ovat epäluuloisia ja tavaran-

toimittajat ovat varovaisia. Ulkopuolisten ihmisten usko yrityksen tulevaisuuteen horjuu, eikä syyttä, koska usein omistajayrittäjä on avioeronsa johdosta niin hämmentyneessä mielentilassa, ettei kykene tekemään päätöksiä ja yritys saattaa kutistua nopeastikin. (Kuuskoski 1986.)

Avioeron sosiaalisessa vaiheessa ihmissuhteet niin ystäviin kuin sukulaisiin saattavat muuttua. Osa yhteisistä ystävistä pysyy ystävinä avioeron jälkeenkin, kun taas toiset jäävät ystäväpiiristä pois. Myöskään toisen puolison sukulaisiin ei välttämättä enää olla yhteydessä. (Pettilä & Yli-Marttila 1999, 42.) Osa liikekumppaneistakin voi olla vahvasti sidoksissa vain toiseen puolisoon, mikä heijastuu myös liiketoimintaan.

#### **4.3.1 Omaisuuden jako yleisesti**

Avioliittolain lähtökohtana on puolisoitten sopimusvapaus omaisuudestaan sekä se, että kumpikin puoliso omistaa yksin oman varallisuutensa (erillisomistuksen periaate). Mikäli omaisuus on hankittu yhteiseen lukuun ja kirjattu yhteiseksi, omaisuus voi olla myös yhteistä (yhteisomistuksen periaate). Avioeroon liittyy yhteisestä ja avio-oikeuden piiriin kuuluvasta omaisuudesta sopiminen.

Omaisuuden jakamisessa ensin tehdään laskennallinen jako (ositus), jonka jälkeen omaisuus ja tavarat jaetaan puolisoitten kesken. Osituksessa otetaan huomioon puolisoitten varat ja velat, jotka heillä oli avioerohakemuksen tultua vireille. Tämän jälkeen hankittu omaisuus ei kuulu ositettavaan omaisuuteen. Omaisuuden osituksella tarkoitetaan sitä, että kummallekin jää yhtä paljon omaisuutta sen jälkeen, kun velat on vähennetty. Puolisot voivat kuitenkin sopia osituksesta ja erottelusta haluamallaan tavalla. (Makkonen 1991, 13-14.) Toinen voi esimerkiksi lunastaa toisen omistaman osuuden tai omaisuutta voidaan myydä. Omaisuus voi myös jäädä yhteisomistukseen, jolloin sovitaan uusista käyttämisen ehdoista, tuoton jakamisesta jne. (Pettilä & Yli-Marttila 1999, 90.)

Mikäli puolisoilla on avioehtosopimus, toimitetaan omaisuuden erottelu. Avioehtosopimuksen mukaan kummallakaan ei ole avio-oikeutta toistensa omaisuuteen, jolloin kumpikin puoliso pitää sen omaisuuden mikä hänellä on. (Makkonen 1991, 14.)

Elleivät puoliset pääse yksimielisyyteen osituksen toimittamiseen ja omaisuuden jakoon liittyvissä asioissa, voivat he tehdä tuomioistuimelle hakemuksen pesänjakajan määräämiseksi. Pesänjakaja on yleensä asianajaja, jonka on oltava puolueeton tehtävässään. (Makkonen 1991, 15.)

#### 4.3.2 Avioeron hinta yrittäjille

Yhdysvalloissa yrittäjän avioerosta tehtyjen tutkimusten perusteella on havaittu, että avioero on yrittäjälle huomattavasti suurempi isku kuin muille ihmisille. Yrityksen perustaja investoi yhtiöönsä enemmän kuin aikansa, rahansa ja tunteensa, eikä näin ollen aiheetta nimitä yritystä lapsekseen. (Kuuskoski 1986.)

*"Yrityksen menettämisen uhka on verrattavissa häviämiseen lapsia koskevassa oikeudenkäynnissä. Tai se on vielä pahempi asia. Lapsia pääsee sentään joskus tapaamaan. Yrityksen menetys on lopullista."* (Kuuskoski 1986.)

Yhdysvalloissa kunnan elatusavun katsottiin riittävän yrityksen toiminnasta sivussa olleille kotirouville. Nykyään kuitenkin avioerossa yritys katsotaan jaettavaksi omaisuudeksi. Koska useiden tuomioistuimien näkemyksen mukaan avioerolla tähdätään nimenomaan eroon, halutaan yrityksen jako tehdä niin, että yhteistoiminnan pakkoa ei tulisi. Tavallisesti oikeus siis määrää yrittäjän maksamaan toiselle osapuolelle tämän osuuden rahassa eikä osakkeina. Koska sellaisia rahoja ei ilman yrityksen myyntiä useinkaan löydy, useimmat tuomioistuimet pyrkivät löytämään keinoja yrityksen eloonjäämiseksi helpottamalla maksuaikatauluja. (Kuuskoski 1986.)

Yrityksen omistajien erotessa yritysmuoto vaikuttaa paljon asioihin. Yksityinen liike on aina liiketoimintaa harjoittavan nimissä, joten toinen aviopuoliso on siitä osaton. Avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö ovat avioerotapauksissa hankalampia yhtiömuotoja. Tällöin on todella vaarana yhtiön purkaminen ja lopettaminen. Yrittäjä voi joutua myös huomaamaan, että puoliso on ventovierastakin pahempi yhtiökumppani. Paras yhtiömuoto avioeron tapahtuessa on osakeyhtiö, jolloin voidaan jakaa yhtiön osakkeita. (Vasara, Kuuskosken 1986 mukaan.)



## 5 CASE: ANNULIN NEULE KY

### 5.1 HISTORIAKATSAUS JA TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Annulin Neule Ky on vuonna 1956 perustettu perheyrittys, joka on toisen polven omistuksessa ja joka tulee siirtymään kolmannen polven omistukseen lähivuosien aikana. Annulin Neule valmistaa ja myy korkealaatuisia neulevaatteita aikuisille suomalaisille naisille.

Heikki Hiltusen isä, Keijo Hiltunen, perusti vuonna 1956 neuletehtaan Helsinkiin Merimiehenkadulle. Hänen äidillään, Klaara Hiltusella, oli ollut vähittäiskauppansa (Kudonnainen) takahuoneessa pari käsineulekonetta. Keijo auttoi äitiään neuleiden hankinnassa myös oman tuotannon ulkopuolelta. Keijo Hiltunen sai näin virikkeen neuleiden valmistuksesta omalta äidiltään ja hankki Saksasta muutaman automaattikoneen. Hän matkusti usean kerran vuodessa Keski-Eurooppaan ja osti mallikappaleita, jotka hän sitten sovelsi Suomen markkinoille sopiviksi. Käyttövilla Oy "lanseerasi" Suomen markkinoille ensimmäisenä markkinoita mullistavan materiaalin, Chavalorin, jota se yksinoikeudella valmisti vuosikausia. Mallit olivat aistikkaita, hyvin valmistettuja jakkupukuja. Käyttövilla Oy sai merkittävän aseman Suomen neulemarkkinoilla. Yrityksellä oli myyntikonttori Helsingissä ja kaksi kiertävää edustajaa. Työntekijöitä Käyttövillassa oli tällöin 12-15.

Naisten neuleiden valmistus tuntui Keijosta miehenä ajan oloon liian raskaalta, koska perheen ulkoministeriössä työskentelevältä äidiltä ei riittänyt aikaa yritykseen. Perheen ainoa poika oli nähnyt isänsä ongelmat; pitkät työpäivät, rahahuolet, malliston rakentamisen, mallien vaihdon neulekoneille jne. Heikki Hiltunen siis suuntasi yliopisto-opintonsa tietokoneiden pariin ja pääsi 800 hakijan joukosta IBM:n systeemineuvottelijakoulutukseen. Kesällä 1968 Keijo Hiltunen teki vaikean päätöksen ja laittoi ilmoituksen neuletehtaansa myynnistä Helsingin Sanomiin. Heikin kihlattu Anneli tuli siihen aikaan auttamaan Keijo Hiltusta konttorin rutiinitöissä ja sai mahdollisuuden suunnitella yhden neuleen, jota myytiin heti hyvin. Juuri valmistuneena matematiikan opettajana Anneli ehdotti, että myynti-ilmoitus otettaisiin pois ja hän ottaisi vastuun suunnittelusta. Näin tehtiinkin ja yritys lähti niin voimallisesti eteenpäin, että Heikin oli tehtävä vaikea valinta: jatkaako IBM:ssä vai tullako "vaimonsa palvelukseen". Heikki jätti IBM:n ja aloitti työt Käyttövillassa vuonna 1971.

Yrityksen markkina-alue laajeni Suomen lisäksi Ruotsiin ja Norjaan. Tukholmassa Käyttövilla jakoi myyntikonttorin englantilaisen neuletehtaan kanssa. Tämän lisäksi kiertävät myyntiedustajat toimivat Etelä-Ruotsissa ja Norjassa. Tuolloin Helsingin pohjoismaisille muotimessuille, Vatevalle, tehtiin suuret mallistot, joidenka perusteella asiakkaat tekivät tilauksensa.

Vuonna 1975 Anneli ja Heikki ostivat Käyttövilla Oy:n osake-enemmistön Keijo Hiltuselta. Anneli osti 48 % osakkeista, Heikki 51 % ja Keijolle jäi 1% yhtiön osakkeista. Vuonna 1978 Anneli ja Heikki muuttivat kotinsa ja rakensivat tehtaan Keuruulle.

1960-luvun loppupuolelta 1980-luvun alkuaikoihin henkilöstöä on ollut 15-20. 1980-luvun lopulla oman perheen lisäksi työntekijöitä oli 12-13. Työntekijöiden määrä on vaihdellut paljon ja vuonna 1991 työntekijöitä Annelin ja Heikin lisäksi oli 5-6. Tällä hetkellä yritys työllistää 3 henkilöä sekä oman perheen jäsenet, Annelin, Heikin ja Janin.

Liikevaihdosta Heikillä ei ole muistikuvia alkuajoilta, mutta liikevaihto kasvoi kokoajan tuotannon automatisoinnin myötä. Kun Anneli ja Heikki ostivat osake-enemmistön ja jatkoivat Käyttövillan pyörittämistä, automaattineulekoneita oli 3 ja ne pyörivät kahdessa vuorossa. Käytännössä neulekoneet pyörivät melkein aina Annelin ja Heikin osallistuessa tuotantoon. Kahden uuden neulekoneen jälkeen tuotantomääriä seurattiin tasolla noin 100 neuletta päivässä. Liikevaihto kasvoi varsinkin Keuruulle muuton jälkeen vuonna 1978. Tuotantomäärät eivät ole juurikaan nousseet yli 100 kappaleen per päivä, eivätkä koskaan yli 150 kappaleen per päivä. Henkilökuntamäärän ollessa yli 15, liikevaihto oli noin 3-4 miljoonaa mk. Tällöin tuotanto oli tehokasta ja mallistot olivat helppoja eikä tarkoituksena ollut juurikaan nostaa liikevaihtoa. 1980-luvun loppupuolella tuonnin liikevaihto oli noin 600 000 mk. Yrityksen kokonaisliikevaihto on ollut parhaimmillaan maksimissaan 4 miljoonaa mk. Nykyään liikevaihto on noin 1,3 miljoonaa mk. Liikevaihto on laskenut romahdusmaisesti italialaisten vaatteiden tuonnin lopettamisen jälkeen.

Käyttövilla Oy:n osakkeet myytiin vuonna 1988 ulkopuolisille henkilöille, jotka pyörittivät yritystä noin 2,5 vuotta. Vuonna 1991 tämä Amone -niminen yritys ajautui konkurssiin. Samana vuonna Anneli ja Heikki ostivat konkurssista kaiken irtaimen eli tuotantokoneet, materiaalin, jne. He eivät ostaneet tuotemerkkiä eikä konkurssissa olevan yhtiön nimeä. Annelilla ja Heikillä oli olemassa kommandiittiyhtiö, joka suoritti tietojenkäsittelytoimin-

taa asiakkaille. Yhtiön omistussuhteita muotoiltiin niin, että vastuunalaisiksi yhtiömiehiksi tulivat Anneli ja Heikki sekä äänettömäksi Jani. Yhtiön nimiin siis ostettiin kaikki irtain ja yhtiön nimi muutettiin Annulin Neule Ky:ksi. Käytännössä yritys ryhtyi toimimaan samalla tavalla kuin Käyttövilla. Kaikki jatkui samoilla periaatteilla, tuotteita toimitettiin samoille asiakkaille ja näin ollen voidaan katsoa, että Käyttövilla Oy on sama yritys kuin Annulin Neule Ky, vaikka juridisesti niillä ei kuitenkaan ole mitään tekemistä toistensa kanssa.

Neulevaatteiden valmistuksen lisäksi Annulin Neule aloitti uudelleen kalliiden juhla-vaatteiden tuonnin Italiasta. Yrityksen uudelleen perustamisen jälkeen Annulin Neule jätti myyntiedustajat pois ja aloitti tuotteidensa myynnin nk. myyntitiliperiaatetta käyttäen, joka tarkoittaa sitä, että asiakkaalla ei ole minkäänlaista riskiä, vaan hän maksaa vain myymänsä tuotteet ja voi palauttaa myymättä jääneet takaisin Annulin Neuleelle.

## **5.2 HAASTATELTAVIEN TAUSTATIEDOT JA TYÖTEHTÄVÄT**

Anneli ja Heikki Hiltunen menivät naimisiin elokuussa vuonna 1968. Heillä on kaksi lasta, Jani syntyi 1973 ja Johanna 1974. Avioliitto päättyi avioeroon huhtikuussa 2000. Pariyrittäjyyden he aloittivat Heikin isän yrityksessä vuonna 1971.

### **5.2.1 Anneli Hiltunen**

Anneli Hiltunen on syntynyt vuonna 1946. Koulutukseltaan hän on luonnontieteiden kandidaatti. Anneli opiskeli Helsingin yliopistossa matematiikkaa, kemiaa, fysiikkaa ja geologiaa.

Heikin kanssa kihloihin mentyään, Anneli meni töihin Käyttövillan vuonna 1968. Hän avusti Keijo Hiltusta konttoritöissä ja hoiti asiakassuhteita sekä suunnitteli malleja.

Vaatealalle Anneli ei ole saanut koulutusta, ja hän sanookin, ettei suunnittelua voi koskaan oppia, vaan sen täytyy olla myötäsytynen, ja niin kuin hänelläkin, sen täytyy tulla sisältä. Vuosien kuluessa suunnitteluun syntyy kylläkin rutiini, mutta itse luomista eikä värisilmää voi oppia.

Myöhemmin Annelin työtehtäviin kuului mallisuunnittelu, markkinointi, lankatilaukset, tuotanto, pr sekä lähetyshrutiini. Edelleenkin hänen työtehtäviinsä kuuluu samojen töiden hoitaminen, mutta myös kokonaisvastuun kantaminen on nykyään Annelin harteilla. Kun yrityksellä oli vielä myyntiedustajia, Anneli sai keskittyä enemmän nimenomaan mallisuunnitteluun.

### **5.2.2 Heikki Hiltunen**

Heikki Hiltunen on syntynyt vuonna 1945. Hän opiskeli Helsingin yliopistossa fysiikkaa, matematiikkaa, tilastotiedettä ja tietojenkäsittelyä. Koulutukseltaan hän on luonnontieteiden kandidaatti. Hänen osaamisensa keskittyy näille aloille.

Valmistumisensa jälkeen Heikki aloitti työt IBM:llä, jossa hän syventyi tietotekniikkaan. Hänen työhönsä kuului asiakasprojektien ohjaamista sekä suuryrityksien atk-osastojen henkilökunnan koulutusta ja ohjaamista, ei niinkään itse suoraa työntekoa asiakkaiden atk-systeemeihin. Hän toimi myös myyntiorganisaation tukihenkilönä. IBM:llä Heikki työskenteli noin 3 vuotta ja isänsä Keijon sairauden myötä ja yrityksen kasvettua Käyttövilla tarvitsi lisää työvoimaa johtopuolella. Heikin työtehtäviä olivat kaikki konttorityöt, tekninen työ eli koneiden huolto ja korjaus sekä yhdessä Annelin kanssa tuotannon ohjauksen hoitaminen, neuleiden lähettäminen sekä varsinaiseen tuotantotyöhön osallistuminen.

## 6 TULOKSET

### 6.1 PERHEYRITTÄJYYS

Annelin ja Heikin perheyrityksen yksi vahvuus Annelin mielestä oli yrityksen perustajan, Keijo Hiltusen, pysyminen taustatekijänä vuosikausien ajan. Hän antoi voimaa yritykselle elämäkokemuksellaan ja liiketoiminnallisella kokemuksellaan. Keijo koki suurta iloa siitä, että hänen perustamaansa yritystä jatkettiin ja hänelle riitti vain yksi tieto: paljonko yrityksellä on saatavia. Annelin mielestä tämä loi turvallisuuden tunnetta.

Perheyrittäjyyden suurin vahvuus Annelin mukaan on se, että aviopari voi puhaltaa yhteen hiileen ja tehdä asioita yhdessä. Anneli ja Heikki saivat kasvattaa lapset "villakopassa" ja pystyivät hoitamaan vanhemmuuden yhdessä. He pystyivät myös tekemään paljon töitä, koska he tekivät tehtaasta toisen kodin, jossa myös lapset viihtyivät ja näin koko perhe sai viettää paljon aikaa yhdessä. Tämä vahvuus voi kääntyä ajan mittaan myös heikkoudeksi ja 15 vuoden jälkeen yhdessäoloa olikin jo ehkä liikaa.

Heikkoutena Anneli kokee myös sen, että mukana on henkilökohtaista latausta. Kun työyhteisö alkoi olla painajaismainen, ei vapaa-aikana voinut kääntää nappia ja olla iloinen, jos työssäkään ei pystynyt olemaan iloinen toisen kanssa. Kun töissä ei mennyt yhdessä hyvin, parisuhteen ylle syntyi varjo.

Ajatukset Annelin ja Heikin yhteisestä yrittämisestä menivät ristiin vuonna 1991, jolloin yhdessä tekemisen ilo katosi kokonaan. He eivät menneet enää yhdessä remontoimaan tai laittamaan paikkoja kuntoon ja Anneli koki, että hän vaivasi Heikkiä pyytämällä häntä hoitamaan yrityksen asioita. Tuntui että, kaikki oli pakonomaista toiselle, ikään kuin suuri painolasti, joka vain kasvoi.

Janin mukaantulo yritykseen toi mukanaan negatiivisia asioita, koska isän ja pojan suhde ei toiminut. Annelin ja Heikin näkemykset Janin mukaantulosta yritykseen erosivat niin paljon, että Anneli pitää sitä yhtenä osasyynä avioeroon.

Heikki pitää perheyrittystä eräänä vahvimmista yritysmuodoista, koska perheyrittäjä paneutuminen työhön on huomattavasti syvällisempää ja yrityksen eteen ollaan valmiita uhraamaan paljon enemmän kuin palkkatyöläisenä. Se, että työt tulevat kotiin tai niitä hoidetaan kotona työajoista riippumatta, on vahvuus. Tällöin yritys pystyy palvelemaan asiakkaitaan monin verroin paremmin kuin yritys, jossa kaikki ovat palkallisia ja noudattavat määrättyjä työaikoja.

Useimmiten lapset eivät halua nuorina ajatella jatkavansa yritystä; näin kävi myös Heikille. Hän katseli vuosia niitä vaikeuksia mitä perheyrittäjä oli. Kaikissa yrityksissään on vaikeuksia, mutta perheenjäsenet eivät niitä näe eivätkä vanhemmat kerro niistä kotona. Perheyrittäjä lapset tietävät hyvät ja huonot puolet ja huomaavat varsinkin ne kaikki vaikeudet ja siksi saattavat olla yritystä vastaan, kunnes ajan mittaan varttuvat ja ryhtyvät uravalinnan yhteydessä miettimään siirtymistä perheyrittäjä. Perheyrittäjä lapset usein kyllästyvät siihen, kun vanhemmat pyytävät vapaa-aikana töihin eivätkä välttämättä maksa palkkaa; lapset eivät ymmärrä sitä, että he tekevät töitä itseään varten. Heikin mielestä suurin virhe, joka perheyrittäjä voidaan tehdä on se, että lapset tulevat töihin perheyrittäjä ilman, että ovat koskaan työskennelleet muualla.

## **6.2 KOTI JA TYÖ**

Annelin mielestä koti ja työ kävivät käsikädessä, mutta kaikki kotiasiat olivat hänen vastuullaan. Hän hoiti kaikki ruokaostokset, pesi ja silitti vaatteet, siivosi ja auttoi lapsia läksyjen teossa. Anneli olisi halunnut olla enemmän lasten kanssa, mutta töitä oli kuitenkin tehtävä paljon. Tämä aiheutti ristiriidan, jonka Anneli ratkaisi niin, että hän tuli välillä päivisin kotiin ja meni uudelleen töihin lasten ollessa harrastusten parissa.

Heikin mukaan kotona velvollisuudet ja työt jakautuivat voimakkaasti entisajan miesten ja naisten töiden mukaan, jolloin nainen hoiti kodin siisteyden, vaatetuksen sekä ruokailun ja mies hoiti kodin raskaat työt. Käytännön syistä lasten ollessa pieniä Anneli vietti paljon aikaa lasten kanssa kotona ja Heikki taas oli enemmän töissä, joskus hänen työt jatkuivat kymmeneen asti illalla.

Vapaa-aikaa Annelilla ja Heikillä oli kesäisin paljon, koska tehdas oli kesällä kiinni. He koettivat ottaa silloin kiinni menetettyjä yhdessäoloaikoja ja olivatkin melkein koko kesän lasten kanssa. Myös joulun aikaan tehtaan ollessa pitkään kiinni he pystyivät olemaan paljon yhdessä. Heikin mukaan työ oli ennen vapaa-aikaa, töissä vietettiin sekä lauantait että sunnuntait. Anneli ja Heikki harrastivat yhdessä hiihtoa, kävelyä, mökkeilyä ja pallopelejä. Yhdessä vietetty vapaa-aika rupesi myöhemmin vähenemään ja tuli aika, jolloin ei enää tehty mitään yhdessä. Alussa ei tuntunut, että yhdessäoloa olisi ollut liikaa, eikä ehkä myöhemminkään, mutta yhdessä tekemisen lajit vaan eriytyivät.

Annelin mielestä kodin ja työn rajat eivät sekoittuneet. Negatiivisena asiana hän kuitenkin pitää sitä, että ruokapöydässä puhuttiin negatiivisia työasioita. Anneli ei tuonut mielestään työasioitaan kotiin, kun taas Heikillä oli tapana puhua jatkuvasti tehtaan ongelmista kotona lasten kuullen.

Heikki sanoo, että kodin ja työn rajoja ei ollut. Kotona käytiin päivällä kesken työpäivän, työpuhelin oli kotona ja näin ollen työasiat olivat siis aina kotona ja niitä käsiteltiin tarpeen mukaan myös matkoilla. Töitä ei sinänsä kuljetettu kotiin, koska työpaikka oli niin lähellä, että tarvittaessa pystyi käymään yhtäkkiä töissä.

### **6.3 PARIYRITTÄJYYS**

Heikin mielestä kaikille aviopareille pariyrittäminen ei sovi missään nimessä ja tämä valikoi perheet niin, että toiset voivat yrittää yhdessä ja toiset eivät pystyisi siihen koskaan. Hänen mukaansa pariyrittäminen on hyvä ja positiivinen asia sekä vahva tapa pyörittää pientä yritystä. Heidän yrityksensä menestyksen salaisuus on juuri pariyrittämisessä. Pariyrittäminen vaatii määrätynlaiset ihmiset ja jonkun toisen kanssa yrittäminen ei olisi saattanut toimia ollenkaan. Pariyrittäminen on Heikin mukaan raskasta, mutta toisaalta se tuo paljon etuja verrattuna muunlaiseen yrittämiseen. Pariyrittäjyys vaatii keskinäisten suhteiden kunnossa pitoa, ja jos parisuhde ei pysy kunnossa, pariyrittäjyys alkaa kärsiä siinä kun avioliittokin. Näin ollen on hyvin todennäköistä, että yhteinen yrittäminen kaatuu juuri parisuhteen ongelmiin.

Annelin ja Heikin pariyrityksen yksi haittatekijä Annelin mielestä oli se, kun alkoi mennä huonosti töissä, alkoi mennä huonosti myös parisuhteessa. Kun enää ei puhallettu-kaan yhteen hiileen eikä ollut enää mitään positiivista töissä, yhteiset asiat alkoivat käydä vähiin. Vapaa-aikana ei voinut puhua enää ollenkaan töistä, koska siitä tuli aina riita. Suuri haitta Annelin ja Heikin parisuhteessa oli se, kun Heikki puhui enää vain negatiivisesti yrityksestä.

### 6.3.1 Persoonallisuustyypit ja roolit yrityksessä

Anneli on mielestään persoonallisuustyypiltään sekoitus kolmesta. Eniten hän kokee olevansa intuitiivinen, joka on luova ja levoton sekä avarakatseinen. Hänessä on myös paljon tunteilijatyyppejä, joka on persoonallinen, lämmin ja empaattinen ja joskus jopa liian tunteellinen, ja jonka toimisto on täynnä kukkia ja valokuvia perheestä. Tekijätyypistä Anneli on mielestään päättäväinen ja itsevarma ihminen, joka omaa loputtomasti energiaa, mutta joka saattaa olla kärsimätön sekä toimii ensin ja ajattelee vasta jälkepäin.

Heikki kokee olevansa sekä ajattelija- että tekijätyyppi. Nämä kaksi persoonallisuustyyppeä menevät vähän ristiin. Tekijätyypin kärsimättömyys ja äkkinäinen toiminta ei osu kohdalleen, mutta muuten hän on mielestään teknisesti taitava, päättäväinen, itsevarma ja käytännöllinen, jonka toimisto saattaa olla hieman epäsiisti. Ajattelijatyypistä Heikki sanoo olevansa systemaattinen ja hidas päätöksentekijä.

Heikin mukaan hän on aina pitänyt taloudelliset langat käsissään ja ohjannut yritystä varsinkin tietoon perustuvissa päätöksissä. Anneli on johtanut ja pyörittänyt yritystä näennäisesti. Anneli toimi toimitusjohtajana, mutta Heikin mukaan Annelilla ei kuitenkaan ollut tietoa toimitusjohtajalle kuuluvista asioista.

Annelin mukaan roolit yrityksessä olivat tasapainossa ja täydensivät toisiaan. He jakoivat tasan vastuut ja molemmat *"soutivat omalla airollaan tasapainoisesti"*. Anneli on toiminut aina yrityksen johtohahmona ja keulakuvana. Kun yritys ostettiin takaisin Annelin halusta ja osittain Heikin tahtoa vastaan vuonna 1991, roolit ja panostukset vaihtuivat. Anneli otti enemmän vastuuta yrityksestä, mutta Heikki kuitenkin hallitsi tilannetta ja *"laittoi toisella"*



*airolla kokoajan vastaan. Kumpikin halusi soutaa venettä eri suuntaan eivätkä he pystyneet yhdessä sopimaan siitä, mihin päin veneen pitäisi mennä."*

### 6.3.2 Työ/perhe-konfliktit

Annelin ja Heikin asenteet perinteisiä sukupuolirooleja kohtaan ovat hyvin samankaltaisia. Annelin mukaan roolien jako perheessä kävi luonnostaan, mutta kuitenkin hänen mielestään tässä olikin pommi haudattuna. Kun Anneli otti täyden vastuun lapsista, isän suhde lapsiin jäi vähäisemmäksi.

Myös heidän kykynsä yrittäjäpuolisoina täydensivät todella hyvin toisiaan, Anneli sanookin ettei kumpikaan olisi yksin pystynyt yrittämään.

Annelin mukaan johtajuudesta ei syntynyt työ/perhe-konfliktia. Asenteet johtavan liikikumppanin vaikutusvaltaisuudesta olivat samankaltaisia eikä asiaa tarvinnut edes miettiä. Heikin mielestä molemmat tekivät omia töitään puuttumatta toisten töihin. Alussa tiedonkulku sujui hyvin, mutta lopussa päätöksen teko ja johtaminen ei enää onnistunut ja syntyi konflikti.

Anneli ja Heikki jakoivat työt mieltymysten ja kykyjen mukaan tasan sekä yrityksessä että kotona. Heidän mieltymyksensä työ- ja perheroolien jakamisesta olivat siis samankaltaisia.

Annelin mielestä kumpikin työskenteli innolla eivätkä he katsoneet kumpi teki enemmän tai vähemmän töitä. Panostukset olivat aluksi tasapainossa, mutta myöhemmin, kun Heikkiä ei enää kiinnostanut yhteinen työnteko ja kun Annelille, luovalle ihmiselle, kaatui myös kaikki arkirutiinit, syntyi suuri työ/perhe-konflikti. Heikinkin mukaan alkuaikoina panostuksissa ei ollut eroja, mutta hänen mielestään Annelin perhepanostuksen ollessa voimakkaampi, Heikki joutui panostamaan paljon enemmän työsaralla. Koska panostukset olivat eri sektoreilla, syntyi ristiriita.

Yhteiset päätöksenteot jäivät, kun tilanne alkoi olla tulehtunut. Tällöin toinen ei enää tiennyt toisen hoitamista töistä mitään, koska oli helpompi olla puhumatta. Annelin mukaan hänelle alkoi tulla liikaa arkirutiineja eikä neuvotteluun ollut enää halua tai aikaa.

Vanhemmuuden vastuut Annelilla ja Heikillä olivat erilaisia. Annelin mukaan Heikki ei ollut osallistunut niin paljon lasten kasvatukseen kuin hän ja kun poika ei murrosiässä vastannut isän toiveita, syntyi paljon ristiriitoja. Suuri työ/perhe-konflikti syntyi, kun Annelilla ja Heikillä oli suuri asenne-ero lasten mukaantulosta perheen yritystoimintaan. Heikin mukaan asenne-eroa ei ollut siitä, tulevatko lapset mukaan vaan siitä, miten he tulevat mukaan. Tämä asenne-ero on aiheuttanut ylitsepääsemättömän konfliktin.

Annelin mukaan viimeisen kymmenen vuoden aikana Heikki ei tukenut häntä enää työasioissa eikä hänkään pystynyt tukemaan Heikkiä. Heikki sanoo, että alkuvaiheessa eroja havainnoitaessa sitä, kuinka molemminpuolisesti he tukivat toisiaan ei ollut. Kaikki eroavaisuudet ovat syntyneet ajan myötä. Varsinkin loppuaikoina, jolloin tapa käsitellä ja tehdä asioita ovat olleet täysin vastakkaiset, toisen tukeminen on loppunut.

Heikin mukaan samoin kävi myös työn määrän havainnoimisessa, erot kasvoivat vasta loppuaikoina. Annelin mielestä loppuaikoina työn määrä tuli eriarvoiseksi ja työt kaatuivat hänen päälleen Heikin lomaillessa Italiassa.

Mitä enemmän töissä ja kotona alkoi olla ristiriitoja, Annelin mielestä elämästä katosi ilo. Annelin mukaan työtä oli kiva tehdä enää vain Heikin ollessa matkoilla. Heikin mukaan työ/perhe-konfliktin kasvaessa tyytyväisyys yhdessä tekemiseen on hävinnyt. Yhdessä yrittäminen on ollut mahdollista ainoastaan niin, etteivät työtehtävät sivua toisiaan. Tyytyväisyys työssä on heijastunut tietysti senhetkiseen elämään.

Kun tyytyväisyys pariyrittämiseen väheni, parisuhde huononi ja Annelin mukaan he kasvoivat erilleen, kun mikään ei enää yhdistänyt. Heikin mielestä pariyrittämisessä yrittäminen ja perhe menevät sekaisin, ja koska yhdessä ollaan 24 tuntia vuorokaudessa, on selvää, että yrittäminen heijastuu myös aviolliseen suhteeseen. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tapahdu samassa mittasuhteessa, mutta synnyttää asioita, jotka ovat vaikuttamassa aviolliseen suhteeseen epäsuorasti.

Molemmat ovat samaa mieltä siitä, että mitä heikompi aviollinen suhde on, sitä huonommin menestyy yhteinen yritys. Anneli sanoo, että aviollisen suhteen ollessa heikko, yritys-kin menee rauniolle. Heikin mielestä juuri näin on käynyt heidän kohdallaan.

#### 6.4 PERHEEN KEHITYSVAIHEET JA AVIOERO

Annelin ja Heikin parisuhteeseen tuli ongelmia ensimmäistä kertaa 1980-luvun alkupuolella lasten ollessa kouluikäisiä. Janilla oli vaikeata koulussa ja se vaikutti myös parisuhteeseen. Töissä oli kiire ja yrityksellä meni hyvin. Anneli ja Heikki harkitsivat jo silloin avioeroa, mutta yrityksen ja lasten takia päättivät yrittää yhdessä uudelleen. Tämä kaikki kuitenkin vaikutti parisuhteeseen ja suhteesta katosi tunne. Heikin mukaan yhdessä jatkaminen olikin positiivista, mutta kenkään jäi kuitenkin pieni hiekanjyvä hiertämään.

Suurin avioliittoa koossa pitävä tekijä tällöin oli lapset ja yhteinen yritys. Annelin ja Heikin vanhemmille aika oli raskasta ja myös heidän reaktionsa vaikuttivat Annelin ja Heikin päätöksiin jatkaa yhdessä. Heikki sanoo emotionaalisen avioeron alkaneen periaatteessa jo tällöin, jolloin heidän välillään on tapahtunut sellaisia asioita, joista he eivät olekaan päässeet koskaan eroon.

Annelin ja Heikin parisuhteeseen tuli ongelmia Annelin mukaan myös silloin, kun lapset olivat murrosikäisiä. Vanhemmuudesta johtuva taakka alkoi tuntua Annelista liian suurelta eikä hän jaksanut hoitaa lapsia yksin, koska Janilla oli tosi paha murrosikä. Kun Janin vaikea murrosikä huononsi Janin ja Heikin suhdetta, se vaikutti negatiivisesti myös Annelin ja Heikin parisuhteeseen. Näihin aikoihin Anneli olisi tarvinnut vahvan olkapään, johon olisi voinut nojata vaikeina hetkinä. Heikin mukaan parisuhteen huononeminen ei johdu perheen kehitysvaiheiden synnyttämistä kriiseistä, vaan parisuhde alkoi huononemaan pariyrityksen ongelmien takia.

Konkreettisesti vaikeudet tulivat, kun yritys ostettiin takaisin vuonna 1991 eivätkä Anneli ja Heikki päässeet enää sille tasolle, jossa oli hyvä olla toisen kanssa. Annelin mielestä heiltä puuttui tunneside kokonaan vuosikausia. Kaikki muuttui katkeruudeksi, koska ei voitu enää tehdä töitä yhdessä niin kuin ennen. Annelin ja Heikin väliltä katkesi keskusteluyhteys, ei ollut enää aikaa jutella, kun aina oli niin kiire. Yritys oli kuitenkin niin suuri osa elämää ja toimi vielä yhdistävänä tekijänä, ettei Anneli olisi voinut hoitaa tehdasta yksin avioliiton huononemisesta huolimatta. Myös omaisuus ja sosiaalinen verkosto piti Annelia ja Heikkiä yhdessä. Tässä vaiheessa lapset eivät enää olleet yhdistävä tekijä, vaan Jani oli ennemminkin Annelin ja Heikin avioliitossa erottava tekijä.

Vaikeuksista huolimatta Anneli ja Heikki päättivät yrittää yhdessä ja ostivat talon Italiasta. Se oli ollut yhteinen haave ja autoinkin parisuhdetta alussa paljonkin, mutta olosuhteet eivät kuitenkaan auttaneet paikkaamaan suhteessa olevaa säröä. Töiden tuomat ylivoimaiset vaikeudet kasvattivat säröä niin suureksi, ettei sitä voinut enää korjata.

Kun he ostivat kodin Italiasta, kiireet vain lisääntyivät entisestään. Ennen matkoille lähtöä Annelin ja Heikin oli tehtävä paljon töitä, että he pystyivät jättämään yrityksen pitkäksi aikaa ja, kun he palasivat matkoilta, töitä oli taas kasautunut hirveä määrä, eivätkä he taaskaan ehtineet jutella. Myöskään matkoilla ollessaan Anneli ja Heikki eivät jutelleet, koska he eivät halunneet puhua ikävistä asioista ja pilata lomaa. Lapset vaistosivat vanhempien parisuhteen vaikeudet sekä pahan olon ja alkoivat viihtyä entistä vähemmän kotona. Tämä lisäsi Annelin pahaa oloa ja tyytymättömyyttä parisuhteeseensa entisestään.

Koska Annelille tärkeintä elämässä olivat koti ja lapset, hän alkoi olla onnellisempi Heikin lähtiessä Italiaan. Silloin lapsetkin tulivat enemmän kotiin ja töissä oli paljon parempi olla. Koska työ ja lapset toivat eniten iloa Annelille, hän ei halunnut enää lähteä Heikin kanssa Italiaan. Anneli sanoo, ettei hän pystynyt olemaan onnellinen Italiassa Heikin kanssa, koska mukana matkalla oli aina selvittämätön ongelmavyöhyke.

Sekä Anneli että Heikki kokevat, että parisuhde joutuu kriisiin vaiheessa, jossa lapset lähtevät pois kotoa. Kotiin jäävät huonoissa keskinäisissä väleissä olevat vanhemmat, joilla toisaalta on hyväkin olla yhdessä kun päällisin puolin kaikki on hyvin, mutta jotka ovat toisilleen tavallaan vieraita ihmisiä, joilla ei ole enää mitään yhteistä. Lasten jättämä suuri aukko aiheutti tunne-elämässä muutoksia ja Anneli ja Heikki alkoivat miettiä, mitä elämältään haluavat. Tässä vaiheessa liittoa koossa pitäviä tekijöitä oli vain vähän, eikä liittoa hajottamaan tarvittu enää kuin se viimeinen pisara. Heikin mukaan tämä viimeinen pisara heidän avioliitollaan oli ulkopuolisten ihmisten tuleminen mukaan kuvioihin, jonka jälkeen on enää vaikea peruuttaa avioeropäätöstä.

Annelin mukaan emotionaalinen avioero kesti noin 6-7 vuotta. He irtautuivat pala palalta toisistaan. Jouluna 1998 Annelilla oli seitsemät matkaliput laatikossa ja silloin hän päätti, ettei halunnut lähteä enää yhdellekään matkalle vain tehdäkseen Heikin onnelliseksi. Anneli sanoo olleensa ensimmäistä kertaa rehellinen itselleen. Peruutettuaan matkansa, hän mietti, mitä hän haluaa loppuelämältään ja huomasi kuinka onnellinen hän olikin kotona,

kun hänellä on lapset, koira ja työ. Tällöin Anneli päätti, että jotain on muutettava. Rohkeutta konkreettisten muutosten tekemiseen oman elämän parantamiseksi Anneli sai uuden ihmissuhteen avulla.

Vähitellen alkoi tapahtua ero kodista, vaikka se oli vaikeata lasten takia. Mutta ensimmäistä kertaa elämässään Anneli oli itsekäs, koska hän ajatteli, että ihmisellä on vain yksi elämä. Henkisesti Anneli oli valmistautunut hyvin, vaikka tiesi, että tie tulee olemaan vaikea. Sosiaaliset suhteet ovat muuttuneet avioeron takia ja Anneli sanoo, että todellisia ystäviä on tiukan paikan tullen vähän.

Ennen avioeron vireillepanoa Annelin ja Heikin läheiset ystävät yrittivät vielä auttaa, mutta hekin huomasivat, että yhteisymmärrystä ei löydy, koska molemmat olivat ihan eri linjoilla kaikissa perusasioissa. Juridinen avioero lähti liikkeelle, kun Anneli haki avioeroa 13.10.1999. Anneli kertoi, että siitä päivästä avioeron voimaantuloon saakka, 26.4.2000, avioeroprosessi eteni ilman yhtäkään keskustelua Heikin kanssa. Vaikka Anneli olisi halunnut yhteisiä keskusteluja psykologin kanssa, Heikki ei katsonut niitä tarpeellisiksi. Siinä vaiheessa heillä oli keskusteluyhteydet jo täysin poikki.

Taloudellista avioeroa ei ole tehty, koska ne omaisuuserät ja tapa hoitaa sijoitustoimintaa kärsisivät omaisuuden jakamisesta. Myöskin myyminen olisi huono vaihtoehto, koska sijoitukset on tehty pitkällä tähtäimellä, pitkällä aikavälillä ja keskeyttäminen toisi taloudellista vahinkoa, eikä Annelilla ja Heikillä ole edes tarvetta vaihtaa kiinteätä omaisuutta rahaksi. Sosiaalinen avioero lähti käyntiin samaan aikaan kuin juridinenkin. Jako on tapahtunut sukulaisten ja ystävien kesken. Heikin mukaan on turhaa jatkaa sellaista sosiaalista suhdetta, joka on jo siihenkin asti ollut ainoastaan toisen suhde. Vanhempien ja lasten välisten suhteiden muutokset Heikin mielestä ovat olleet suuret, toinen vanhemmista ikään kuin ottaa lapset selkeämmin huomaansa, tässä tapauksessa Anneli.

## **6.5 PERHEYRITYS AVIOERON JÄLKEEN**

Annelin ja Heikin avioero on tehnyt Annelin mukaan paljon "hallaa" yritykselle. Henkisesti avioero on ottanut koville ja vaikuttanut myös mallisuunnitteluun. Mallisto on ollut Annelin mukaan huonompi, koska hänellä ei ole ollut aikaa panostaa mallien suunnitte-

luun. Anneli ei ole myöskään pysynyt vallitsevien trendien perässä, koska ei ole ehtinyt käydä muotimessuilla rutiinitöiden lisääntyttyä. Huono mallisto on vaikuttanut myös yrityksen taloudelliseen tilanteeseen, joka on avioeron myötä huonontunut.

Asiakkaisiin Annelin mielestä avioerolla ei ole ollut minkäänlaista vaikutusta, mutta yhteistyökumppaneihin avioero on kylläkin vaikuttanut. Heikin aloitettua työskentely kotonaan Vaajakoskella, yrityksen asiat ovat olleet Annelin mukaan "riipin rääpin". Laskujen maksu ei ole toiminut niin kuin ennen ja muutamien laskujen maksut ovat olleet myöhässä.

Se, että Heikki siirtyi tehtaalta tekemään töitä kotoaan käsin, on Annelin mukaan kuitenkin ollut parempi yleisen työviihtyvyyden kannalta. Työntekijät ovat olleet motivoituneempia kuin ennen. Heikin työskentelyn vähentyminen tehtaalla on vaikuttanut positiivisesti myös Janiin, joka on saanut nyt enemmän vastuuta. Ja näin myös Janin halu jatkaa perheyritystä on kasvanut. Anneli sanoo, että töihin on nyt hyvä mennä.

Avioeron jälkeen Heikin työtehtävät ovat pysyneet suurin piirtein ennallaan, fyysisesti hän vain ei ole tehtaalla niin kuin ennen. Heikki sanoo myös jättäneensä sellaiset työtehtävät, joissa erimielisyyksiä syntyi, ja näin ollen ristiriitoja ei enää synny. Heikki ei ole jäänyt yrityksestä kokonaan pois, koska on olemassa sellaisia työtehtäviä, joita Anneli ei osaa, eikä pysty suorittamaan. Tämän järjestelyn takia tiedon siirtäminen ei enää toimi ja päätökset perustuvat usein pelkästään tunteeseen, eikä tietoon kuten ennen. Tämän seurauksena Heikin mukaan taloudelliset menetykset ovat olleet valtavat.

Heikin mielestä avioerolla on varmaankin suuri vaikutus työntekijöihin ja he voivat pelätä, ettei yritys selviä avioerosta. Tällöin heidän intonsa tehdä töitä voi laskea. Suhteet yhteistyökumppaneihin ovat "retuperällä", koska Heikin mukaan niitä ei hoida kukaan. Sama koskee hänen mielestään myös asiakkaita.

Heikin mukaan heidän yrityksensä nyt avioeron jälkeen vaatii paljon lisäpanostusta ja uusia henkilöitä, jotka alkavat kantaa kokonaisvastuuta. Tällä hetkellä nk. toimitusjohtajan roolia ja töitä ei hoida kukaan ja Anneli ja Heikki vain "sorkkivat" omaa sektoriaan ilman, että päätöksenteon apuna käytettäisiin olemassa olevaa tietoa.

Yrityksen omistuspohjaa ei ole muutettu, ainakaan vielä, sanoo Heikki. Alkavan sukupolvenvaihdoksen myötä omistus tulee varmaankin muuttumaan. Heikin mielestä avioero ehkä osittain nopeuttaa sukupolvenvaihdosta, tietenkin edellyttäen, että jatkajat ovat valmiita ja innokkaita ottamaan yrityksen vastaan. Janin ja Johannan mukaantulo yritykseen tuonee paljon positiivisuutta mukanaan. Sukupolvenvaihdoksen myötä yrityksen liiketoiminta voi tehostua ja yrityksestä voi tulla taas kannattava.

Anneli odottaa innolla alkavaa sukupolvenvaihdosta. Hänellä on aikomuksena aloittaa sukupolvenvaihdos konkreettisesti siivoamalla. Annelin mukaan kaikki paikat siivotaan sisäisesti ja ulkoisesti, jolloin kaikki voidaan aloittaa uudelta, puhtaalta pohjalta. Asiat saadaan järjestykseen ja tulevaisuudessa Anneli toivoo pidettävän paljon yhteisiä palaveriteita.

Annelin näkemyksen mukaan sukupolvenvaihdos on ainoastaan nyt mahdollinen, kun Heikki haluaa irtautua yrityksestä kokonaan. Anneli sanoo, että yritys olisi kohta kaatunut, jos he olisivat Heikin kanssa vielä jatkaneet yhdessä.

Edessä tulee olemaan suuria investointeja, sillä koneet ovat todella vanhoja. Mutta Anneli näkee, että yhdessä lastensa kanssa heillä on suuret voimavarat. Kun he yhdessä pystyvät päättämään mille linjalle lähdetään ja, kun ensin mallisuunnittelija lähetetään muotimesuille hakemaan uusia tuulia, yritys saadaan uuteen nousuun.

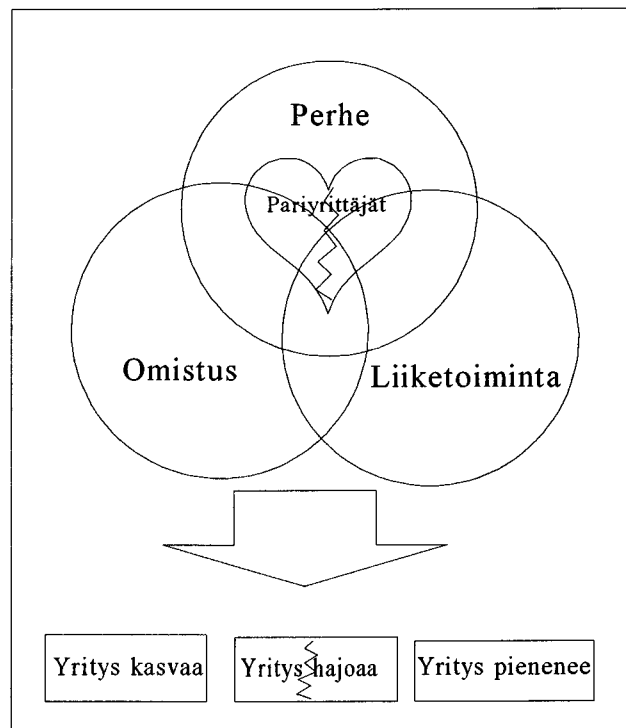
## 7 TARKASTELU

### 7.1 MALLI AVIOERON VAIKUTUKSISTA PERHEYRITYKSEEN

Käsiteanalyysin pohjalta loin mallin siitä, mitä perheyritykselle ja sen omistukselle ja liiketoiminnalle voi tapahtua perheen hajotessa pariyrittäjien avioeron takia. Näen pariyrittäjien avioerolla olevan vaikutusta perheyrityksen tulevaisuuteen.

Käsiteanalyysin perusteella voidaan sanoa pariyrittäjien avioeron vaikuttavan sekä omistukseen että liiketoimintaan. Ja näin ollen myös pariyrittämiseen ja pariyrittäjien omistukseen sekä liiketoimintaan. Avioero voi mielestäni hajottaa yrityksen, pienentää sitä tai antaa mahdollisuuden kasvaa (kuvio 12). Omistusosuudet voivat muuttua, jotka voivat vaikkapa kiihdyttää sukupolvenvaihdosta. Liiketoiminnassa saattavat muuttua työpanokset, rahoitus, ihmissuhteet ja jopa yrityksen liikeidea.

KUVIO 12. Malli pariyrittäjien avioeron vaikutuksista perheyrittäjyyden omistukseen ja liiketoimintaan.





## 7.2 TUTKIELMAN TARKOITUS JA TULOKSIEN TARKASTELU

Tutkielmani tavoitteena ja tarkoituksena oli tutkia perheyritystä, jossa pariyritykset eroavat. Teoriaosassa tavoitteena oli kuvata perheyrittäjyyttä, pariyritystä ja avioeroa. Empiriaosassa tavoitteeni oli pyrkiä laadullisen tutkimuksen keinoin pariyrityksien avioeron syvälliseen tulkintaan ja ymmärrykseen yhden case-yrityksen avulla. Tutkimusmetodinä oli tapaustutkimus, jossa kohteena oli Annulin Neule Ky.

Tutkimusongelmaksi muotoutuivat seuraavat kysymykset: mitä tapahtuu perheyrittäjien omistukselle ja liiketoiminnalle, kun perhe hajoaa pariyrityksien avioeron takia, kuinka avioero muuttaa käsityksiä perheyrittäjien omistuksesta, kuinka avioero muuttaa käsityksiä perheomisteisen liiketoiminnan jatkamisesta, mitä taloudellisia ja toiminnallisia seuraamuksia avioero aiheuttaa perheyrittäjien ja nähdäänkö perheyrittäjien liiketoiminnan/omistamisen olevan avioliittoa yhdistävä vai hajottava tekijä.

Annulin Neule Ky on Koirasen (2000, 47) tekemän luokittelun mukaan pieni perheyrittäjä, jonka omistaa yksi ydinperhe ja jonka liikevaihto on alle 7 miljoonaa euroa. Annulin Neule eroaa pienestä pariskuntayrityksestä, vaikka onkin puolisojen yhteisesti omistama, siinä, että omistajana on myös heidän poikansa, Jani Hiltunen.

Gersickin ym. (1997) esittämän perheen, liiketoiminnan ja omistuksen dynaamisen mallin mukaan myös Annulin Neuleella on oma elinkaarensa. Annulin Neule on perheen jaottelun mukaan *working together* -vaiheessa, jossa perheyrittäjät ovat 54 ja 55 -vuotiaita ja joidenka lapset ovat 27 ja 28 -vuotiaita. Tällä hetkellä kaksi sukupolvea työskentelee yhdessä ja sukupolvenvaihdos on lähestymässä. Annulin Neuleen omistus on *sibling partnership* -vaiheessa, jolloin yritys on muutaman vuosikymmenen ikäinen, ja joka on toisen sukupolven omistuksessa. Omistus ei ole jakautunut, koska yrityksen perustajalla, Keijo Hiltusella, oli vain yksi poika, Heikki Hiltunen. Seuraavaksi yrityksellä on edessään *cousin consortium* -vaihe ja se siirtyy kolmannelle sukupolvelle, mutta omistus jakautuu kuitenkin vielä sisaruksien kesken, mukana ei ole serkkuja tai muita sukulaisia. Liiketoiminta alkaa olla vakiintunut ja yritys on päässyt jo *maturity* -vaiheeseen. Nyt Annulin Neuleella on kaksi tapaa toimia: uudistua tai taantua. Perinteisen perheyrittäjien mukaan Annulin Neuleen uusiutumisen prosessi alkaa sukupolvenvaihdoksella.

Tutkielman tuloksia tarkasteltaessa käy ilmi, että haastateltavien vastaukset ovat hyvin samankaltaisia teorian kanssa. Teoria siis tukee teemahaastattelun avulla saatuja vastauksia perheyrittäjyydestä, pariyrityksestä ja avioerosta. Haastateltavat myös näkevät asiat melko samalla tavalla, heidän keskinäisissä vastauksissa ei ilmene suuria eroja.

Perheyrittäjyyden vahvuuksina haastateltavat pitivät mahdollisuutta tehdä paljon töitä ja mahdollisuutta olla paljon yhdessä, sekä avioparina että koko perheenä. Töiden hoitaminen myös kotona, on haastateltavien mielestä sekä vahvuus että heikkous. Vahvuutena se nähdään silloin, kun yritys voi palvella asiakkaitaan muita yrityksiä paremmin, mutta heikkoudeksi se kääntyy, kun negatiiviset työasiat alkavat hallita ruokapöytäkeskusteluja. Suositun teorian em. häirtatekijästä on Lambertin (1990) siirräntäteoria (spillover).

Haastateltavilla oli näkemyksissään eroja keskusteltaessa kodista ja työstä. Annelin mukaan koti ja työ eivät sekoittuneet, ja hän pystyi jättämään työasiat töihin tullessaan kotiin. Heikki taas sanoo, että kodin ja työn rajoja ei ollut ja näin ollen työasioita käsiteltiin sekä kotona että matkoilla. Siirräntäteorian mukaan iloisuus töissä johtaa iloisuuteen kotona ja näin ollen myös ikävät asiat töissä vaikuttavat perheeseen kotona. (Zedeck 1992, 8.) Annelin ja Heikin kohdalla varsinkin loppuaikoina ikävät työasiat alkoivat vaikuttaa negatiivisesti parisuhteeseen.

Molemmat haastateltavat kokivat pariyrityksyyden omalla kohdallaan hyväksi tavaksi yrittää. He painottivat myös, että pariyrityksyydessä keskinäisten suhteiden hoitaminen on ensiarvoisen tärkeää. Jaffe (1991) on kirjoittanut pariyrityksien verranneen yhteisen yrityksen perustamista lapsen syntymään. Niin kuin lapsikin, myös yritys yhdistää avioparia ja voidaankin sanoa, että perheyrittäjyyden omistus ja liiketoiminta on ollut alkuaikoina Annelin ja Heikin avioliiton yksi yhdistävä tekijä, mutta josta loppuaikoina on tullut yksi avioliittoa hajottava tekijä.

Alkuaikoina Annelin ja Heikin persoonallisuustyypit täydensivät toisiaan, mutta loppuaikoina persoonallisuustyypien erilaisuus alkoi aiheuttaa ongelmia yrittämisessä. Pariyrityksien roolit ovat olleet Annelin ja Heikin kohdalla tasapainossa ja he ovat jakaneet vastuut erilaisesti, mutta tasaisesti. Myöskin Ponthieun & Caudillin (1993) tekemässä tutkimuksessa, suurin osa aviopareista piti itseään tasavertaisina liikekumppaneina.

Foleyn ja Powellin (1997) esittämät työn ja perheen välisten konfliktien propositiot kuvaavat myös Annelin ja Heikin kohdalla aviopari-yrittäjä-kumppanien välistä suhdetta erittäin hyvin. Heidän kohdallaan melkein kaikki väittämät pitivät paikkansa ja näin ollen sekä rooli- että muut ihmissuhdekeskustelut puolisoitten kesken ovat erittäin tärkeitä pariyrityksen ja perhesovun kannalta. Mitä enemmän ristiriitoja alkoi olla sekä kotona että töissä, sitä enemmän kasvoi tyytymättömyys yhdessä yrittämisessä. Ja mitä enemmän tyytyväisyys pariyritykseen väheni, sitä huonommaksi parisuhde muuttui. Ja mitä huonommaksi parisuhde muuttui, sitä huonommin menestyi heidän yrityksensä.

Annelin ja Heikin vastauksista käy ilmi, että heidän näkemyksensä perheen kehitysvaiheiden merkityksestä parisuhteeseen on erilainen. Anneli kokee, että perheen kehitysvaiheet ovat vaikuttaneet heidän parisuhteeseensa, kun taas Heikki on sitä mieltä, ettei parisuhteen huononeminen johdu perheen kehitysvaiheiden synnyttämistä kriiseistä, vaan heidän parisuhteensa alkoi huononemaan pariyrityksen ongelmien takia. Pettilän & Yli-Marttilan (1999) mukaan eri perhevaiheet tuovat mukanaan kehitysvaihekriisejä, joiden kautta haetaan uusia tapoja toimia vanhempina ja perheenä. Myös Anneli näkee asian olleen heidän kohdallaan näin.

Tolkki-Nikkosen (1990) tutkimuksen mukaan avioliittoa koossa pitäviä tekijöitä voivat olla lapset, yhteinen työ tai yhteiset harrastukset. Annelin ja Heikin harkitessa avioeroa ensimmäisen kerran 1980-luvun alkupuolella, oli yritys jo silloin suuri avioliittoa koossa pitävä tekijä. Myös vuoden 1991 jälkeen yritys piti avioliittoa kasassa monista ongelmista huolimatta. Mutta kun ongelmista tuli ylitsepääsemättömiä ja, kun ongelmat johtuivat yrityksestä, siitä tulikin loppuaikoina Annelin ja Heikin avioliiton erottava tekijä.

Tolkki-Nikkosen (1990) mukaan Bohanan (1970) erottaa avioerossa kuusi eri tapahtumasarjaa, joita ovat: emotionaalinen, juridinen, taloudellinen, sosiaalinen ja psyykinen avioero sekä vanhempien ja lasten suhteen muutokset. Annelilla ja Heikillä emotionaalinen avioero kesti vuosia, Annelin mukaan 6-7 vuotta. He pysyivät yhdessä kunnes tuli viimeinen pisara, joka käynnisti avioeron. Heidän kohdallaan viimeinen pisara oli ulkopuolisten ihmisten tuleminen mukaan kuvioihin. Juridinen avioero käynnistyi syksyllä 1999, jolloin käynnistyivät myös sosiaalinen ja psyykinen avioero. Taloudellista avioeroa Anneli ja Heikki eivät ole tehneet, koska kiinteän omaisuuden rahaksi vaihtami-

seen ei ole tarvetta, ja koska sijoitukset ovat tehty pitkällä tähtäimellä, kärsisivät ne omaisuuden jakamisesta. Myöskään perheyriityksen omistusta ei ole muutettu, jolloin avioero ei ole muuttanut käsityksiä perheyriityksen omistuksesta. Avioero on kyllä ehkä nopeuttanut sukupolvenvaihdoksen alkamista, jolloin myös perheyriityksen omistus muuttunee.

Perheomisteisen liiketoiminnan jatkamisesta avioero on muuttanut molempien osapuolien käsityksiä. Avioeron jälkeen Heikki siirtyi työskentelemään kotiinsa, jotta Anneli ja Heikki välttyisivät ristiriidoilta töissä. Tämän järjestelyn takia tiedon siirtäminen ei ole enää toiminut ja päätöksien teko on perustunut vain tunteeseen, jonka seurauksena yrityksen taloudelliset menetykset ovat olleet valtavat. Vaikka Anneli ja Heikki jatkaisivat yritystään näin, yritys ei ehkä pysyisi kauaa pystyssä. Sekä Anneli että Heikki näkevät, että nyt avioeron jälkeen yrityksellä on mahdollisuus uusiutua sukupolvenvaihdoksen myötä. Ja kun uudet ihmiset ottavat yrityksestä kokonaisvastuun, voi yrityksen liiketoiminta taas tehostua ja yrityksestä voi tulla taas kannattava. Annelin näkemyksen mukaan sukupolvenvaihdos on ainoastaan nyt mahdollinen.

Annelin ja Heikin mukaan avioerolla on ollut perheyriitykseen sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Avioero on vaikuttanut mallisuunnitteluun, joka taas on vaikuttanut myyntiin ja näin ollen yrityksen taloudelliseen tilanteeseen. Mallisto on ollut huono, koska Annelilla ei ole ollut aikaa panostaa suunnitteluun, ja myös koska avioero on ottanut henkisesti koviin ja vaikuttanut suunnittelijan kykyyn suunnitella. Huonon malliston takia myös yrityksen taloudellinen tilanne on huonontunut.

Annelin ja Heikin näkemykset eroavat siinä, onko avioerolla ollut vaikutusta asiakkaisiin; Annelin mielestä ei ole ja Heikin mielestä on. Myös työntekijöiden kohdalla on eroja: Anneli näkee, että työntekijät ovat motivoituneempia Heikin siirryttyä työskentelemään kotiinsa ja Heikki uskoo, että työntekijöiden into tehdä töitä on laskenut avioeron myötä, koska he pelkäävät ettei yritys selviä avioerosta. Avioeron vaikutukset yhteistyökumppaneihin ovat olleet molempien mielestä negatiivisia. Annelin mielestä heidän avioeronsa on saanut aikaan myös paljon positiivisia asioita. Sekä hänen, Janin että työntekijöiden viihtyvyys työpaikalla on parantunut huomattavasti Heikin siirryttyä tehtaalta pois fyysisesti.

Käsiteanalyysin pohjalta luomani mallin (kuvio 12) mukaan perheyritys voi avioeron seurauksena mielestäni pienentyä, hajota tai kasvaa. Annelin ja Heikin perheyritys alkoi pienentyä avioeron myötä. Jos he jatkaisivat yrittämistä yhdessä, heidän mukaansa yritys kaatuisi ja näin ollen siis hajoaisi. Molempien mielestä avioeron jälkeen sukupolvenvaihdon alkaessa perheyrityksellä on kuitenkin mahdollisuus kasvaa.

Pariyrittäjäyys on parisuhteen ja yhteisen yrityksen monimutkaista sekoitusta. Kuten perheyrittäjäydessäkin, myös pariyrittäjäydessä *"ratkaisut vaativat paljon enemmän kuin liikkeenjohdon aakkosia. Ne vaativat ihmisten välisten suhteiden syvällistä ymmärtämistä, joissa veri on vettä sakeampaa ja tunneperäiset toiveet ovat paljon tärkeämpiä kuin taseiden alarivit."* Pariyrittäjäyttä tutkittaessa, yritystä ja avioparia ei voida tarkastella erikseen unohtamatta sitä, että ne ovat osa kokonaisuutta, jossa yritys vaikuttaa aviopariin ja aviopari vaikuttaa yritykseen. Kun tarkastellaan mahdollisia syitä pariyrittäjien avioeroon, on mahdotonta tietää mitkä syyt ovat syntyneet ainoastaan parisuhteen pohjalta ja mitkä syyt ovat peräisin yrityksestä. Osa pariyrittäjien avioeroon johtaneista syistä syntyykin parisuhteen ja yrityksen yhteisvaikutuksesta.

Annelin ja Heikin tapauksessa mielestäni syitä, jotka johtivat avioeroon on paljon. Avioero ei ollut Annelille ja Heikille helppo eikä nopea päätös. Heidän yrittämisensä alkuaikoina heidän erilaiset persoonallisuuden tyypit täydensivät toisiaan perheyrittämisen kannalta täydellisesti. Anneli toi yritykseen luovuutta ja tunnetta. Heikki puolestaan oli ajattelija-tyyppinä analyyttinen ja systemaattinen. Ilman Annelin luovuutta, yrityksellä ei olisi ollut mallistoa, ja ilman Heikkiä yritys ei olisi pärjännyt päivääkään ilman taloudellisten asioiden hoitamista. Kaikki toimikin hyvin niin kauan kunnes yritys muutti toimintatapojaan ratkaisevasti.

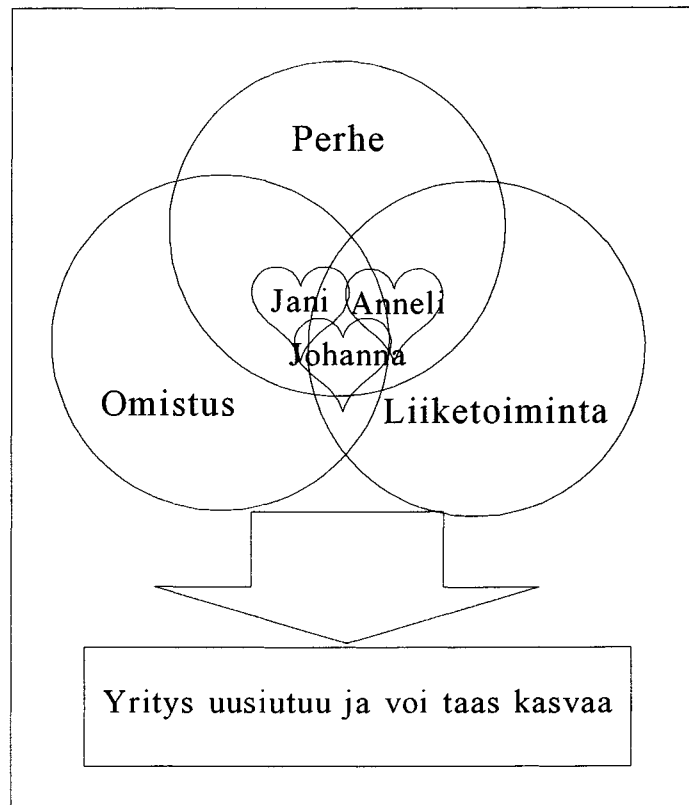
Yritys muutti toimintatapojaan vuonna 1991, jolloin aloitettiin myyntitiliperiaatteen käyttäminen ja edustajat jäivät pois. Annelin luonteenpiirteisiin myyntitiliperiaatteen hoitaminen ei sopinutkaan niin kuin Heikille. Myyntitiliä hoitamaan tarvitaan erityisen tarkka ihminen. Luovana ihmisenä Anneli sai aikaan monta sotkua, jotka saivat systemaattisen Heikin "pois tolaltaan". Myyntitiliperiaatteen mukanaan tuomat sotkut ja erimielisyydet kaivoivat kuoppaa parisuhteelle. Heidän erilaiset persoonallisuustyypit alkoivatkin aiheuttaa ongelmia, toisiaan täydentämisen sijasta, ne kääntyivät toisiaan vastaan.

Haastatteluista ilmeni selvästi se, että Heikki on ollut yrityksessä mukana ehkä vastoin omaa tahtoaan. Isänsä perheyrietyksestä johtuvat vaikeudet nähtyään, Heikki oli päättänyt suuntaavansa opintonsa tietotekniikan alalle ja hakeutui töihin IBM:lle. Alun perin Heikki oli päättänyt, ettei halua jatkaa isänsä yritystä. Tuli kuitenkin tilanne, jolloin häntä tarvittiin perheyrietyksessä, eikä hän ehkä isänsä takia voinut kieltäytyä. Myöskin vuonna 1991, kun Anneli ja Heikki ostivat yrityksen takaisin nimenomaan Annelin halusta, Heikki tuli yritykseen mukaan vasten tahtoaan. Annelin ja Heikin avioeroon asialla saattaa olla vaikutusta, koska ehkä Heikin negatiivinen suhtautuminen yritykseen purkautui vasta myyntitiliperiaatteesta syntyvien ongelmien seurauksena.

Olen koko ikäni seurannut vanhempieni perheyrittäjyyttä. Aivan kuten isänikin, tiedän perinpohjaisesti siihen sisältyvät hyvät ja huonot puolet. Vaikka olen nähnyt pariyrityttäjävanhempieni eroavan 32 avioliittovuoden jälkeen, ja vaikka uskon perheyrietyksen olleen osasyynä heidän avioeroonsa, haluan ryhtyä vain ja ainoastaan yrityttäjäksi. Tällä hetkellä uskon, että perheyrietyksemme elinkaari ei ole vielä lopussa ja yhdessä entisenä hajooneena ydinperheenä voimme toteuttaa onnistuneen sukupolvenvaihdoksen, jonka myötä yrityksemme voi uusiutua ja tervehtyä sekä taas kasvaa.

Perheemme sisällä on hajonnut sydän, joka koskettaa myös perheyrietyksemme omistusta ja liiketoimintaa (kuvio 12). Saman sydämen puoliskoja on mahdotonta enää korjata, mutta mielestäni perheyrietyksen sisälle syntyykin nyt kolme uutta sydäntä. Anneli, Jani ja minä haluamme olla mukana perheyrietyksessämme ja jatkaa Keijo Hiltusen aloittamaa työtä. Meidän kolmen sydämet tulevat vaikuttamaan perheyrietyksemme perheeseen, omistukseen ja liiketoimintaan (kuvio 13) ja Annulin Neule Ky voi taas jatkaa neuleiden valmistusta rakkaudella.

Kuvio 13. Annulin Neule Ky sukupolvenvaihdoksen jälkeen.



### 7.3 TUTKIELMAN LUOTETTAVUUS

Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä mahdollisti riittävän laajan ja syvällisen tiedon saamisen haastateltavista. Sain tietoa haastateltavien kokemuksista sekä asioita että tunteita sisältävinä kokemuksina, ja näin ollen pystyin tekemään tulkintani. Teemahaastattelu sopii emotionaalisille ja intiimeille alueille, ja koska avioero on juuri sellainen, menetelmä sopi myös tutkielmaani. Se, että toteutin haastattelut yksilöhaastatteluina, vaikutti mielestäni haastateltavien vastausten rehellisyyteen. En usko, että parihaastattelua käyttämällä olisin saanut näinkin arkoihin kysymyksiin rehellisiä vastauksia. Haastattelua tehdessäni mietin kylläkin, että olisivatko vastaukset olleet vieläkin rehellisempiä, jos joku täysin ulkopuolinen henkilö olisi ne toteuttanut.

Tutkielmani luotettavuutta varmistin teemahaastattelun avulla niin, että haastattelun edetessä pystyin tekemään tarvittaessa lisäkysymyksiä ymmärtääkseni paremmin mitä

haastateltavat tarkoittavat. Haastattelun teemat olivat haastateltaville tutuista aihepiireistä ja koska tarkkoja kysymyksiä ei ollut, haastateltavilla oli mahdollisuus kertoa mielestään oleelliset asiat. Luotettavuutta varmistin lisäksi sillä, että haastateltavat lukivat nauhalta purkamani tekstin, ja näin mahdollisista asioiden väärinymmärryksestä syntyneet virheet korjattiin.

Mielestäni tutkielmani luotettavuutta lisää myös se, että lähteitä on riittävästi, ne ovat kaikilta osin tuoreita ja käytetyistä lähteistä merkittävä määrä on kansainvälistä.

Tutkimuksen valiudiuutta arvioitaessa pohditaan sitä, mittasiko tutkimus juuri niitä asioita, joita sen oli tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2000, 213.) Mielestäni tutkielmani validiutta lisää se, että tutkielmani vastaa asettamiini tutkimusongelmiin.

Oma tutkielmani on vain pieni osa laajaa aihetta, mutta omalta osaltaan se on avannut aihetta ainakin ajatteluun. Ja koska pariyrittäjien avioeroa ei ole Suomessa tieteellisesti tutkittu, tämä tutkielma on ainakin jonkinlainen alku tällä aihealueella. Pro gradu -tutkielmassani empiriani koskee vain yhtä yritystä eikä kerro näin ollen muuta kuin yhden yrityksen kohdalta avioeron vaikutuksista perheyriytykseen. Tapaustutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä.

#### **7.4 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSIA**

Tämä tutkielma oli tapaustutkimus, jonka avulla syvennyttiin vain yhteen tapaukseen. Jotta saatuja tuloksia voitaisiin yleistää, haastateltavia täytyisi olla enemmän. Ehdottaisinkin, että eronneita pariyrittäjiä otettaisiin jatkotutkimuksissa mukaan enemmän. Tutkielman mielenkiintoisuutta lisäisi mielestäni vielä se, että haastateltavien pariyrittäjien yrityksen tulevaisuus olisi erilainen.

Avioero perheyriytyksessä on aiheena erittäin laaja, mutta myös todella mielenkiintoinen jatkotutkimuksia ajatellen. Sitten kun perheyriytyks on käsitteenä määritelty virallisiin tilastoihin, ehdottaisin jatkotutkimuksena myös tutkimusta siitä, kuinka monta perheyriytyksen omistajaparia on eronnut ja mitä heidän yrityksilleen on tapahtunut; ovatko ne kasvaneet, pienentyneet vai hajonneet.



## LÄHTEET

Frankenberg, E. 1990. *Your Family, Inc. Practical Tips for Building a Healthy Family Business*. New York: The Haworth Press, Inc.

Gersick, E., Davis, J. A., Mc Collom Hampton, M. & Landsberg, I. 1997. *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Foley, S. & Powell, G. N. 1997. Reconceptualizing Work-Family Conflict for Business/Marriage Partners: A Theoretical Model. *Journal of Small Business Management*. Vol. 35, No. 4, October, 36-47.

Haavio-Mannila, E., Jallinoja, R., Strandell, H. 1984. *Perhe, työ ja tunteet. Ristiriitoja ja ratkaisuja*. Juva: WSOY.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. *Tutki ja kirjoita. 6. painos*. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Hoover, E. A. & Hoover, C. L. 1999. *Getting Along in Family Business: The Relationship Intelligence Handbook*. New York: Routledge.

Jaffe, D. T. 1991. *Working With the Ones You Love: Strategies for a Successful Family Business*. Berkeley, CA: Conari Press.

Jallinoja, R. 2000. *Perheen aika. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy*.

James, E. W. & James, J. 1997. *Couples at Work: How Can You Stand to Work with Your Spouse?* Colorado: Boomer House Books.

Kadis, L. B. & McClendon, R. 1991. A Relationship Perspective on the Couple-Owned Business. *Family Business Review* IV (4), 413 - 424.

Kaslow, F. W. & Kaslow, S. 1992. The Family that Works Together: Special Problems of Family Businesses. Teoksessa S. Zedeck (toim.) *Work, Families and Organisations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc. 312 - 361.

Kets de Vries, M. 1996. *Family Business. Human Dilemmas in the Family Firm*. London: International Thomson Business Press.

Kinnunen, U., Loikkanen, E. & Mauno, S. 1995. Työn ja perheen vuorovaikutus: Ongelmien yleisyys, syyt ja seuraukset. Jyväskylän yliopiston perhetutkimusyksikön julkaisuja 5. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

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

Koiranen, M. 2000. *Juuret ja siivet. Perheyrittäjien sukupolvenvaihdos*. Helsinki: Oy Edita Ab.

Koiranen, M. 2001. Mikä on perheyrittäminen? *Kauppalehti Optio* nro 5, 15.3.2001, 61 - 63.

Koskinen, A. 1992. Pienyrityksen kehitys. Pienyrityksen johtaminen - erilaiset yrittäjät ja yritysten kehitysvaiheet. Teoksessa I. Jahnukainen (toim.) *Uudistuva pienyritys*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 109-122.

Krankendonk, B. A. 1997. Married And Making A Living Couples Who Own Small Franchise Businesses. *Family Business Network 8<sup>th</sup> Annual World Conference*, October. 22-38.

Kuuskoski, M-L. 1986. Avioero, yrittäjän painajainen. *Fakta* 6-7, 1986, 51 - 52.

Lambing, P. & Kuehl, C.R. 2000. *Entrepreneurship*. 2. painos. New Jersey: Prentice-Hall.

Makkonen, M. 1991. Edessä avioero -tietoa eroa suunnitteleville. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Marshack, K. 1993. Coentrepreneurial Couples: A Literature Review on Boundaries and Transitions Among Copreneurs. *Family Business Review* VI (4), 355 - 369.

Marshack, K. 1997. Yrittäjäparit ja kahden uran parit: Ovatko he erilaiset? Suomentaja Pirkko Suokas. Avainsektori. Pk-yrityskoulutuksen ja -tutkimuksen aikakauskirja No 3/1997, 75-111. Alkuperäinen artikkeli Copreneurs and Dual-Career Couples: Are They Different? julkaisussa *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 19, No. 1, Fall 1994, 49-69.

Marshack, K. 1998. *Entrepreneurial Couples: Making It Work at Work and at Home*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.

Murray, B. 2001. Perheessä on voimaa. *Me Naiset*. 2.3.2001. No 10, 48-51.

Neubauer, F. & Lank, A. G. 1998. *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. Great Britain: Macmillan Press Ltd.

Paasio, A. & Heinonen, J. 1993. *Perheyrittäjäyys Suomessa*. Suomen Yrittäjien Keskusliitto ry.

Peltomäki, I. & Peltomäki, S. 1998. *Pariyrittäjäyys - rakkautta ja rahaa*. Yrittäjyyden pro gradu -tutkielma. Taloustieteellinen osasto. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Pettilä, U. & Yli-Marttila, L. 1999. *Eron vaiheet*. Opas eroaville ja eroavien auttajille. Smedjebacken: Fälth & Hässler AB.

Pitkämäki, A. 2000. *Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ponthieu, L. D. & Caudill, H. L. 1993. Who's the Boss? Responsibility and Decision Making in Copreneurial Ventures. *Family Business Review* VI (1), 3 - 18.

Rytkönen, O. & Hautsalo, K. 1999. Laadukas parisuhde: onnea ja vuorovaikutusta. Jyväskylän yliopiston perhetutkimusyksikön julkaisuja 10. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Tagiuri, R. & Davis, J. Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review* IX (2), 199 - 208.

Tamminen, R. 1993. Tiedettä tekemään. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tilastokeskus. 2000. Suomen tilastollinen vuosikirja 2000. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Tolkki-Nikkonen, M. 1990. Parisuhde, perhesuhde, olosuhde. Mikä pitää avioliiton koossa 15 vuoden jälkeen? Helsinki: Gaudeamus.

Zedeck, S. 1992. Introduction: Exploring the Domain of Work and Family Concerns. Teoksessa S. Zedeck (toim.) *Work, Families and Organisations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc. 1-27.

**TEEMAHAASTATTELUN RUNKO****LIITE 1**

1. Henkilö- ja taustatiedot
  - ikä
  - koulutus, osaaminen
  - avioliiton kesto
  - perhe
  
2. Perheyrittäjä
  - toimiala, tuotteet/palvelut
  - työntekijät
  - yhtiömuoto, omistus, työntekijät
  - yrityksen perustaminen, omistushistoria
  - liikevaihto, koko
  
3. Koti ja työ
  - vapaa-aika
  - kotivelvollisuudet
  - kodin ja työn rajat
  
4. Näkemyksiä oman perheyrittäjänsä vahvuuksista ja heikkouksista
  
5. Pariyrittäjyyden tyypittelyä
  - tyypit
  - roolit
  
6. Näkemyksiä omasta pariyrityksestä, sen eduista ja haitoista
  
7. Foleyn & Powellin väittämät työ- ja perhekonflikteista
  
8. Avioeron vaiheet ja syyt

9. Perheen kehitysvaiheiden merkitys parisuhteessa, parisuhteen vaiheet ja liittoa koossa pitävät tekijät

10. Avioeron sosiaaliset ja taloudelliset seuraukset

- omaisuuden jako
- työtehtävät avioeron jälkeen
- omistus avioeron jälkeen
- taloudelliset vaikutukset perheyriykselle
- työntekijät, yhteistyökumppanit, asiakkaat

11. Näkemyksiä avioeron vaikutuksista perheyriykseen

- työntekoon
- sukupolvenvaihdokseen
- liiketoimintaan
- tulevaisuus liiketoiminnan suhteen