

**Jyväskylän yliopisto  
Taloustieteiden tiedekunta**

**TYTÄR PERHEYRITYKSEN JATKAJANA  
SUKUPOLVENVAIHDOKSESSA**

Yrittäjyyden pro gradu -tutkielma

Kevät 2001

Laatija: Anni Aro

Ohjaaja: Professori Matti Koiranen

Tytär perheyriksen jatkajana sukupolvenvaihdoksessa  
Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta: yrittäjäyys  
Laatija Anni Aro  
Ohjaaja Professori Matti Koiranen

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä naisyrittäjiin kohdistuvaa tutkimusta sekä sukupolvenvaihdoksen inhimillisen puolen tutkimusta. Tavoitteena oli luoda lisää ymmärrystä ja tietoa perheyriystä jatkavista tyttäristä sekä murtaa sukupolvenvaihdoksen "isältä pojalle" myyttiä. Tutkimusongelmana oli selvittää miten tyttärien siirtyminen ja valinta perheyriksen jatkajaksi on tapahtunut sekä arvioida heidän jatkajaksi sitoutumistaan. Ongelmana oli selvittää myös minkälainen suhde perheyriystä jatkavilla tyttärillä on ollut luopujaan sukupolvenvaihdoksessa ja minkälaisia esteitä naisyrittäjänä toimimisessa ja ongelmia perheyriyksessä työskentelyssä tyttäret ovat kohdanneet. Tutkimuksessa arvioitiin myös luopujien sukupuolen vaikutusta sukupolvenvaihdoksissa. Teoriatiedon lähteenä tutkimuksessa käytettiin perheyrittäjäyyttä, sukupolvenvaihdosta ja naisyrittäjäyyttä koskevia aiempia tutkimuksia sekä kirjoja ja lehtiartikkeleja. Tutkimus oli laadullinen ja tyypiltään tulkitseva tutkimus. Tutkimusasetelmana oli case-tutkimus ja empiirisessä osuudessa kerättiin tietoa teemahaastatteluilla. Tutkimuksessa haastateltiin neljää perheyriksen toimintaa jatkavaa tyttäretä. Kahdessa näistä perheyriyksistä luopuja oli isä ja kahdessa äiti. Aineistoa analysoitiin esittämällä ensin tutkimustuloksissa kunkin perheyriksen sukupolvenvaihdokset erillisinä caseina jaoteltuina viiden otsikon alle tutkimusongelmat huomioiden. Tämän jälkeen tarkasteluosuudessa peilattiin tutkimustuloksia eli tapauskertomuksia tutkimuksen teoriaosaan sekä etsittiin tapauksista yhteneväisyyksiä. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että tyttärien siirtyminen perheyriksen jatkajaksi tapahtui sukupolvenvaihdosten prosessimallien mukaisesti. Yhdessä tapauksessa tytär velvoitettiin jatkajaksi, mutta muissa tyttäret valikoituivat tehtävään omasta tahdostaan. Tyttärien sitoutuminen perheyriksen jatkamiseen oli affektista tai normatiivista sitoutumista. Sukupolvenvaihdoksen onnistumista edesauttoi kolmessa tapauksessa luopujan ja jatkajan hyvä vastavuoroinen suhde, jossa keskinäistä kunnioitusta ja ymmärrystä lisäsi jatkajan kokema korkea luottamus. Yhdessä tapauksessa jatkaja - luopuja suhde oli ongelmallinen. Tyttärien naisyrittäjänä toimimisen esteet liittyivät ajan käyttöön sekä yrityksen ja kodin töiden yhdistämiseen. Tyttärien perheyriyksessä kokemat ongelmat liittyivät lähinnä perheyriksen ulkopuolisiin työntekijöihin sekä suureen työmäärään. Luopujan sukupuolen vaikutus näkyi sukupolvenvaihdoksissa lähinnä luopujan ja jatkajan välisessä suhteessa, sen ollessa äidin ja tyttären välillä tiiviimpi ja ystävyys-suhteenomaisempi.

Avainsanat: perheyritys, sukupolvenvaihdos, naisyrittäjäyys, jatkaja, luopuja, tytär

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b>	7
<b>1.1 Aiheen rajaus</b>	8
<b>1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat</b>	9
<b>1.3 Tutkimusmenetelmä</b>	9
<b>1.4 Aiempi tutkimus</b>	10
<b>2 PERHEYRITTÄJYYS</b>	12
<b>2.1 Perheyrytyksen määrittely</b>	12
<b>2.2 Malli perheyrytyksestä</b>	13
<b>2.3 Perheyrytyksen elinkaaret</b>	14
2.3.1 Omistuksen elinkaari	15
2.3.2 Perheen elinkaari	16
2.3.3 Liiketoiminnan elinkaari	16
<b>2.4 Omistuksen elinkaaren siirtymäjaksot</b>	17
<b>2.5 Perheyrytyksen hyviä ja huonoja puolia</b>	18
<b>3 SUKUPOLVENVAIHDOS PERHEYRITYKSESSÄ</b>	20
<b>3.1 Määrittelyt</b>	20
3.1.1 Sukupolvenvaihdos	20
3.1.2 Osapuolet	21
3.1.3 Inhimillinen näkökulma	21
<b>3.2 Syitä sukupolvenvaihdokseen</b>	22
<b>3.3 Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu</b>	22
<b>3.4 Jatkajan valinta</b>	24
<b>3.5 Perheyrytyksen jatkaja</b>	25
3.5.1 Jatkajalta odotettavat taidot ja ominaisuudet	25
3.5.2 Jatkajaksi siirtyminen, kaksi prosessimallia	26
3.5.3 Jatkajaksi sitoutuminen	29
<b>3.6 Jatkajan ja luopujan suhde sukupolvenvaihdoksessa</b>	30
<b>3.7 Onnistunut sukupolvenvaihdos</b>	32

<b>4 NAINEN YRITTÄJÄNÄ</b>	33
<b>4.1 Naisyrittäjyyden erityispiirteitä</b>	33
4.1.1 Toimialat	33
4.1.2 Naisyrittäjän ominaisuuksia	34
4.1.3 Esteitä naisyrittäjyyden tiellä	35
4.1.4 Muita erityispiirteitä	37
<b>4.2 Nainen perheyriyksessä</b>	38
4.2.1 Vahvuudet ja mahdollisuudet	38
4.2.2 Ongelmat	39
4.2.3 Tytär, käyttämätön voimavara	39
<b>4.3 Tytär perheyriyksen jatkajaksi</b>	40
4.3.1 Nykytilanne	40
4.3.2 Sukupuolen vaikutus	41
4.3.3 Taistelu ennakkoluuloja vastaan	42
4.3.4 Valmistaminen	42
<b>5 TUTKIMUKSEN ETENEMINEN</b>	44
<b>5.1 Haastateltavien valinta</b>	44
<b>5.2 Tutkimuksen suorittaminen</b>	44
<b>5.3 Tulosten analysointimenetelmät</b>	45
<b>6 TUTKIMUSTULOKSET</b>	47
<b>6.1 Case A</b>	47
6.1.1 Jatkajaksi siirtyminen	47
6.1.2 Valinta ja sitoutuminen jatkajaksi	49
6.1.3 Jatkajan ja luopujan suhde	50
6.1.4 Naisyrittäjänä toimiminen	51
6.1.5 Perheyriyksessä työskentely	52
<b>6.2 Case B</b>	53
6.2.1 Jatkajaksi siirtyminen	54
6.2.2 Valinta ja sitoutuminen jatkajaksi	55
6.2.3 Jatkajan ja luopujan suhde	56
6.2.4 Naisyrittäjänä toimiminen	57
6.2.5 Perheyriyksessä työskentely	59



<b>6.3 Case C</b>	59
6.3.1 Jatkajaksi siirtyminen	60
6.3.2 Valinta ja sitoutuminen jatkajaksi	61
6.3.3 Jatkajan ja luopujan suhde	62
6.3.4 Naisyrittäjänä toimiminen	64
6.3.5 Perheyrytyksessä työskentely	65
<b>6.4 Case D</b>	66
6.4.1 Jatkajaksi siirtyminen	66
6.4.2 Valinta ja sitoutuminen jatkajaksi	68
6.4.3 Jatkajan ja luopujan suhde	69
6.4.4 Naisyrittäjänä toimiminen	70
6.4.5 Perheyrytyksessä työskentely	71
<b>7 TARKASTELU</b>	72
<b>7.1 Case-yritykset perheyrytyksen elinkaarilla</b>	72
<b>7.2 Case-yritysten omistuksen siirtymäjaksot</b>	73
<b>7.3 Sukupolvenvaihdosten suunnittelu</b>	74
<b>7.4 Tyttärien siirtyminen jatkajaksi</b>	75
<b>7.5 Tyttärien valinta jatkajaksi</b>	78
<b>7.6 Tyttärien sitoutuminen jatkajaksi</b>	79
<b>7.7 Tyttärien suhde luopujaan</b>	80
<b>7.8 Esteet naisyrittäjänä toimimisessa</b>	82
<b>7.9 Ongelmat perheyrytyksessä työskentelyssä</b>	83
<b>7.10 Luopujan sukupuolen vaikutus sukupolvenvaihdoksissa</b>	84
<b>7.11 Lopuksi</b>	85
<b>LÄHTEET</b>	87
<b>LIITE 1 Teemahaastattelurunko</b>	92

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1: Tutkimuksen rajaukset	9
Kuvio 2. Perheyritys ja sen kolme keskeistä ominaispiirrettä	13
Kuvio 3: Kolmen ympyrän malli perheyrityksestä	13
Kuvio 4: Kolmiulotteinen perheyrityksen kehitysmalli	15
Kuvio 5: Omistuksen siirtymäjaksot	17
Kuvio 6: Sukupolvenvaihdos perheyrityksessä	27
Kuvio 7: Malli perheyrityksen sukupolvenvaihdoksen seitsemästä vaiheesta	28
Kuvio 8: Sitoutumisen lajit	29

## 1 JOHDANTO

Sukupolvenvaihdos on lähivuosina ajankohtainen tavallista useamman perheyriityksen kohdalla suurten ikäluokkien tullessa eläkeikään. Itse sukupolvenvaihdos on toimenpideketjuna perheyriityksessä pitkäkestoinen ja monivaiheinen. Johtajan vaihdos koetaan usein perhepiirissä arkana asiana sillä se sisältää paljon selvitettäviä taloudellisia ja inhimillisiä seikkoja. Ongelmakenttinä sukupolvenvaihdoksessa ovat esimerkiksi verotus ja muut taloudelliset näkökohdat, yrityksen sidosryhmäsuhteet, johtamistyyli, vallan siirto ja omistusjärjestelyt. Sukupolvenvaihdos vaikuttaa voimakkaasti myös siihen osallisten ihmisten henkilökohtaisiin suhteisiin.

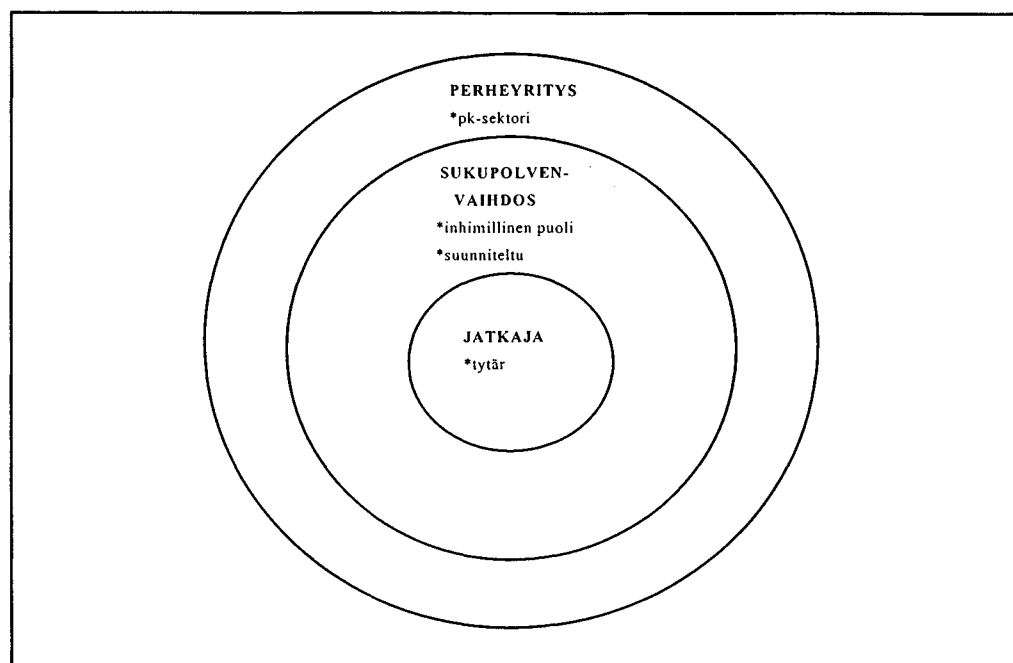
Jälkipolven integroiminen perheyriitykseen on elintärkeää sen jatkuvuuden kannalta ja siihen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota myös empiirisessä tutkimuksessa. Perheyriitysten suhteiden, jatkajien ja luopujien tuntojen sekä kokemusten tutkimisella ja ymmärtämisellä voitaisiin helpottaa sukupolvenvaihdosten onnistumista. Suomessa sukupolvenvaihdosta on inhimillisestä näkökulmasta tutkittu kuitenkin vähän. Tämän tutkimuksen yhtenä tarkoituksena onkin lisätä sukupolvenvaihdoksen inhimillisen puolen tutkimusta.

Sukupolvenvaihdosta ajateltaessa mieleen saattavat nousta sanat "isältä pojalle". Sukupolvenvaihdoksen tutkimuksessa ei yleensä huomioida osapuolten sukupuolta millään tavalla tai jos se huomioidaan, tutkimus kohdistuu ainoastaan poikiin perheyriityksen jatkajina. Ihmisten käyttäytymisen tiedetään kuitenkin vaihtelevan sukupuolen mukaan, joten olisi tärkeää tutkia tyttäriä ja poikia erikseen perheyriityksen sukupolvenvaihdostilanteessakin. Tämän tutkimuksen lähtökohtana onkin tutkia erikseen tyttäriä perheyriityksen jatkajina. Tarkoituksena on samalla lisätä naisyritystutkimusta, jota Suomessa tarvitaan vielä paljon enemmän, jotta naisyritystajistä saataisiin lisätietoa erillisenä omaleimaisena joukkonaan.

## 1.1 AIHEEN RAJAUS

Sukupolvenvaihdos on aihepiirinä hyvin laaja ja perheyriksen tapahtumana monimuotoinen. Siksi se vaatii tutkimusaiheena hyvinkin tarkan rajauksen. Tässä tutkimuksessa rajataan kokonaan ulos sukupolvenvaihdoksen toteuttamisen prosessin verotukselliset, lainsäädännölliset, perheoikeudelliset ja taloudelliset näkökohdat. Tämän tutkimuksen yhteydessä ei olla myöskään kiinnostuneita sukupolvenvaihdoksen tavoista tai yritysmuodon vaikutuksesta sukupolvenvaihdokseen. Tutkimuksen teoriaosassa käsitellään sukupolvenvaihdoksen inhimillistä puolta ja kuvataan perhepiiristä tulevan henkilön siirtymistä, valintaa ja sitoutumista perheyriksen jatkajaksi sekä luopujan ja jatkajan välistä suhdetta sukupolvenvaihdoksessa. Teoriaosassa naisyrityttöjä näkökulmaa yhdistetään aiheeseen käsittelemällä naisyrityttöyden erityispiirteitä sekä naisia ja tyttäriä perheyriksissä. Tutkimuksen teoriaosassa kuvataan myös perheyrittäjyyttä kaiken taustalla vaikuttavana ilmiönä.

Tämän tutkimuksen empiirisessä osassa kuvataan sukupolvenvaihdosta ainoastaan jatkajien näkökulmasta ja tutkitaan sekä heidän siirtymistään, valintaansa ja sitoutumistaan jatkajaksi että heidän suhdettaan luopujaan sukupolvenvaihdoksessa. Tutkimuksessa ollaan myös kiinnostuneita perheyriksen jatkajien kokemuksista yrityttäjänä toimimisesta ja perheyriksessä työskentelystä. Tutkimus rajataan koskemaan naisia, jotka ovat jatkaneet tai jatkamassa perheyriksistä sukupolvenvaihdoksessa ja sukulaisuussuhde luopujaan rajataan isä/äiti - tytär suhteeksi. Empiirisessä osuudessa tutkittavat sukupolvenvaihdokset ovat myös jollain tavalla suunniteltuja, eikä perheyritys siirry jatkajalle yllättäen, esimerkiksi perintönä vanhemman kuoleman jälkeen. Sukupolvenvaihdoksen ei tarvitse olla perheyriksessä täysin loppuunviety ja toteutettu vaan tärkeämpää on, että sukupolvenvaihdoksen prosessi on ylipäättään jo käynnistetty. Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan jatkajan ja hänen sisarustensa välinen mahdollinen valtataistelu sekä luopujan ja hänen aviopuolisonsa välinen vuorovaikutus. Perheyriykset toimivat pk-sektorilla ja tutkimuksen ulkopuolelle rajataan maatalousaloudessa toimivat yritykset.



KUVIO 1. Tutkimuksen rajaukset

## 1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA ONGELMAT

Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä naisyrittäjiin kohdistuvaa tutkimusta sekä sukupolvenvaihdoksen inhimillisen puolen tutkimusta. Tavoitteena on luoda lisää ymmärrystä ja tietoa perheyrittäjästä jatkavista tyttäristä sekä murtaa sukupolvenvaihdoksen "isältä pojalle" myyttiä. Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin tutkimusongelmiin:

1. **Miten yrittäjäperheiden tyttäret ovat siirtyneet, valittu ja sitoutuneet perheyrittäjien jatkajiksi?**
2. **Minkälainen suhde tyttärillä on ollut luopujiin sukupolvenvaihdoksissa?**
3. **Minkälaisia esteitä naisyrittäjänä toimimisessa ja ongelmia perheyrittäjäksessä työskentelyssä tyttäret ovat kohdanneet?**
4. **Miten luopujan sukupuoli vaikuttaa sukupolvenvaihdoksissa?**

## 1.3 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimuksen teoriaosan lähdemateriaali tukeutuu suurimmaksi osaksi aikaisempaan amerikkalaiseen ja suomalaiseen perheyrittäjyyden, sukupolvenvaihdoksen ja naisyrittäjyyden tutkimukseen, kirjallisuuteen sekä lehtiartikkeleihin. Suomessa kirjoja, joissa käsitellään sukupolvenvaihdoksen inhimillistä puolta, on kirjoitettu melko vähän. Siksi

muutamit amerikkalaiset sukupolvenvaihdosta ja perheyrittäjyyttä käsittelevät teokset ja tutkimukset ovat lähdemateriaalina tälle tutkimukselle suureksi hyödyksi.

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja tyypiltään tulkitseva tutkimus. Empiirisessä osuudessa kerättiin tietoa tyttäristä perheyrietyksen jatkajina. Tutkimusasetelmana on case-tutkimus ja menetelmänä puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. Haastateltavana oli neljä perheyrietystä jatkavaa tytärtä. Kahdessa näistä perheyrietyksistä luopuja on isä ja kahdessa äiti.

Ennen haastatteluja laadittiin luettelo teemoista, jotka olivat tulevien keskustelutyypisten haastattelujen aiheita. Niitä ei oltu muokattu täsmällisiksi kysymyksiksi vaan ne oli muotoiltu tavalla, jolla saatiin tietoja haastateltavien kokemuksista riittävän laajasti tulkintojen tekemistä varten. Itse haastattelutilanteessa teemaluettelo toimi keskustelun ohjailuvälineenä ja salli kunkin teeman käsittelyn yhteydessä tehdä lisäkysymyksiä haastateltavan antamien vihjeiden perusteella. Näin varmistuttiin myös siitä, että ymmärrettiin koko ajan mitä haastateltava tarkoittaa. (Tamminen 1993, 100-101.) Teemahaastattelu sopii käytettäväksi erinomaisesti juuri tutkimuksissa, joissa kohteena ovat emotionaalisesti arat aiheet ja kun halutaan selvittää heikosti tiedostettuja seikkoja ja ilmiöitä, joista haastateltavat eivät päivittäin ole tottuneet keskustelemaan (Hirsjärvi & Hurme 1985, 35). Sukupolvenvaihdos on perheyrietyksessä usein tällainen arka aihe, minkä vuoksi teemahaastattelu on hyvä menetelmä tälle tutkimukselle.

#### 1.4 AIEMPI TUTKIMUS

Perheyrietyttäjäyys on monivivahteinen liiketoiminnan muoto ja sisältää monia haasteita tutkijoille. Eurooppalaisittain perheyrietyttämisen tutkimus on USA:ta jäljessä ja akateeminen kiinnostus sen tutkimusta kohtaan on kasvanut Suomessa vasta viime vuosien aikana. (Koiranen 1998, 9.) Perheyrietyksen sukupolvenvaihdosta on tutkittu ja siitä on kirjoitettu paljon. Suomessa tutkimus on kuitenkin keskittynyt lähinnä sen verotuksellisten, lainsäädännöllisten ja taloudellisten näkökohtien selvittämiseen. (mm. Hyrkkänen 1995, Ilola 1991, Kirkko-Jaakkola & Kujansuu 1984.) Myös maatilän sukupolvenvaihdoksia on tutkittu Suomessa melko runsaasti. (mm. Lönn 1980, Huhtamäki 1985, Pyykönen 1998, Häggbloom 1991, Knuuti 1981.) Ainoa suomalainen tutkimus, jossa keskitytään sukupolvenvaihdoksen inhimillisen puolen tekijöihin, on Seppo Laukkasen vuonna 1994 Tampereen teknillisessä korkeakoulussa tekemä liseniaattityö "Sukupolven vaihdos perheyrietyksessä - Inhimillinen näkökulma". Siinä Laukkanen tarkastelee muun muassa perheyrietyttäjä sosiaalisena organisaationa yrityskulttuureineen ja

rooleineen, johtavana tarkastelunäkökulmanaan valta ja vallansiirto sukupolvenvaihdoksen yhteydessä. Laukkasen tutkimuksen tulos on inhimillisen näkökulman huomioiva sukupolvenvaihdoksen prosessimalli.

Yhdysvalloissa on tehty enemmän tutkimuksia, joissa otetaan huomioon sukupolvenvaihdoksessa vaikuttavia inhimillisiä tekijöitä ja perheyritysproblematiikkaa. Amerikkalaisessa sukupolvenvaihdoksen tutkimuksessa Handler (1994) erottaa viisi eri teorian ja tutkimuksen virtaa: 1) Sukupolvenvaihdos prosessina, 2) Yrityksen perustajan rooli sukupolvenvaihdoksessa, 3) Sukupolvenvaihdos seuraavan sukupolven perspektiivistä, 4) Sukupolvenvaihdoksen analyysin moninkertaiset tasot ja 5) Tehokkaasti suoritettujen sukupolvenvaihdosten ominaisuudet. (Handler 1994, 133.) Yhdysvalloissa sukupolvenvaihdoksen tutkimus myös sen inhimillisestä näkökulmasta on siis yleistä ja voi toimia esimerkkinä muille maille.

Kiinnostus naisyrittäjyystutkimusta kohtaan on lisääntynyt. Yhä enemmän tehdään naisyrittäjiin kohdistuvia tutkimuksia tai tutkimuksia, joissa naisyrittäjät ovat mukana otoksessa (Brush 1994, 55). Suomessa Sirpa Hajba on tutkinut muun muassa mies- ja naisyrittäjien persoonallisuutta (1985), naisyrittäjyyden roolimalleja (1986) sekä naisten osuutta uusien yritysten perustamisessa (1985). Suomessa ei ole aikaisemmin tutkittu erikseen tyttäriä perheyrityksissä eikä sukupolvenvaihdoksissa. Suurin osa amerikkalaisistakin tutkimuksista, jotka käsittelevät jälkipolven integroimista perheyritykseen, kohdistuvat joko poikiin tai lapsiin yleensä erottelematta poikia ja tyttäriä. Yhdysvalloissa kiinnostus tätä aihetta kohtaan on kuitenkin jo herännyt ja Dumas on tutkinut tyttäriä perheyrityksissä (1988) ja heidän siirtymistään perheyrityksen johtoon (1992). Koska tyttäriä ei ole Suomessa aikaisemmin tutkittu sukupolvenvaihdoksissa, on se lähtökohtana hyvin haastava ja mielenkiintoinen.

## 2 PERHEYRITTÄJYYS

Perheyrittämisessä piilee suomalaisen elinkeinoelämän suurin kasvu- ja uudistusvoima. Perheyrittäminen on myös tärkeä osa koko länsieurooppalaisen verkostotalouden rakennetta ja kehitystä. Lähes kaikki käynnistyvät yritykset ovat meillä ja muualla perheyhtiöitä ja pien- ja perheyrittäjäsektoriin liitetään uusien työpaikkojen luojana suurimmat odotukset. (Koiranen 1998, 90-91, 95.) Tietyntyyppisistä hauraudestaan huolimatta perheyrittäjät ovat maailmassa jäädäkseen ja tulevat vastaisuudessaakin pysymään kapitalististen maiden talouselämien liikevoimana (Neubauer & Lank 1998, 21).

Yhdysvalloissa yli 95 prosenttia yrityksistä on perheiden omistamia ja ne tuottavat noin puolet maan bruttokansantuotteesta ja maksetuista palkoista (Theune 2000). Suomessa toimii yhteensä noin 200 000 perheyrittäjää. Pienet ja keskisuuret yritykset, joista valtaosa on perheomisteisia, tuottavat lähes puolet maamme bruttokansantuotteesta ja maksavat yli puolet yritysveroista. Suomen työpaikoista noin puolet on perheyrittäjien omistamia. Näistä seikoista huolimatta perheyrittäjyys kärsii Suomessa arvostuksen puutteesta. (Koiranen 2000b.)

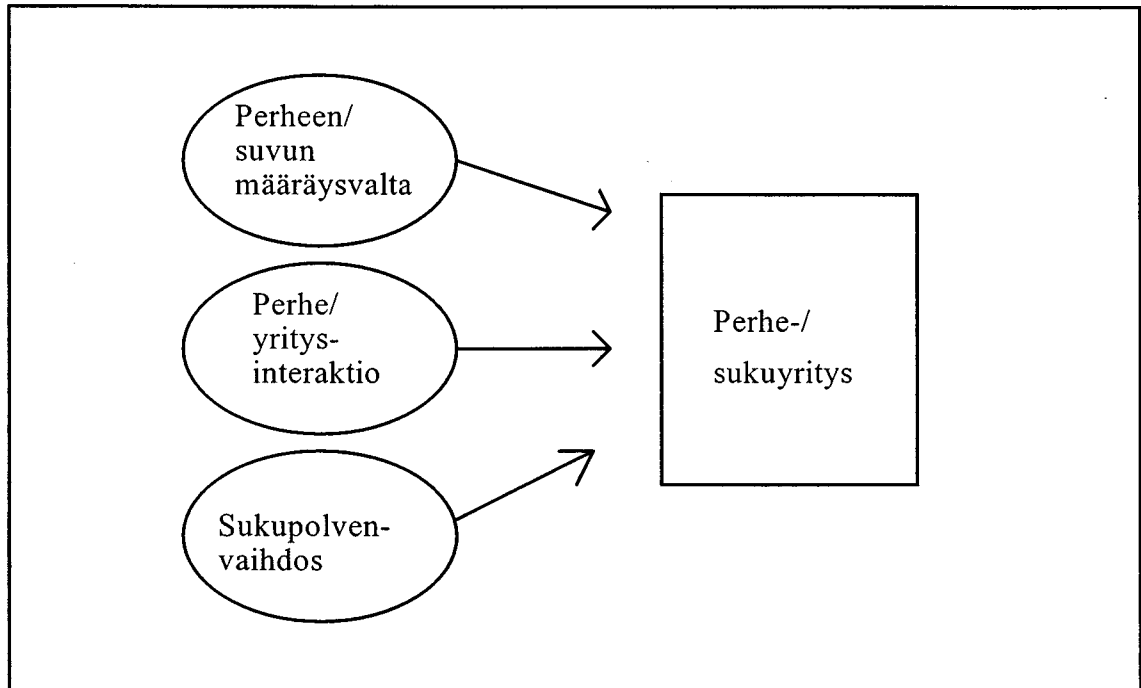
### 2.1 PERHEYRITYKSEN MÄÄRITTELY

Koska yrittäjyys käsittää hyvin monenlaista ja eriasteista liiketoimintaa, perheyrittäjien yksiselitteinen määrittely ei ole helppoa. Perheyrittäjä on yleensä paljon enemmän, kuin vain toimeentulon lähde. Se on elämänmuoto, joka vie helposti koko perheen ajan ja määrää elämänrytmin. (Paasio & Heinonen 1993, 8, 10.) Koiranen (1998, 2000a) on määrittellyt perheyrittäjien seuraavilla tavoilla:

*"Perheyrittäjä on 1) omistukseltaan ja johtamiseltaan yhden perheen/suvun määrävallalla oleva liiketoiminnallinen kokonaisuus, jossa 2) yhdistyvät vuorovaikutteisesti perhesysteemin ja yrityssysteemin toiminnot ja jossa 3) on tapahtunut, tapahtumassa ja/tai odotetaan tapahtuvaksi sukupolven vaihdos perheen/suvun jälkikasvun hyväksi"* (Koiranen 1998, 19).

*"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."* (Koiranen 2000a, 33.)

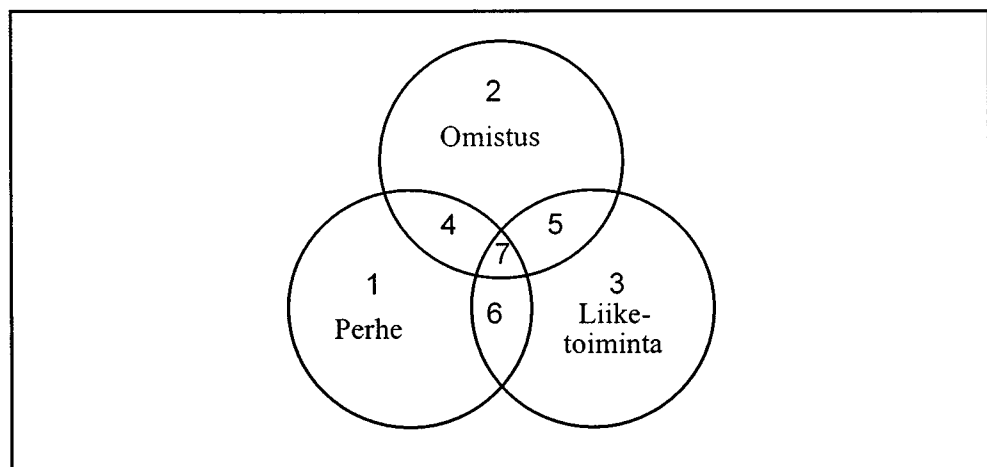




KUVIO 2. Perheyrittäjä ja sen kolme keskeistä ominaispiirrettä (Koiranen 1998, 20)

## 2.2 MALLI PERHEYRITYKSESTÄ

Kuten Koirasen (2000a, 33) perheyrittäjän määritelmästä käy ilmi, perheyrittäjässä sovitetaan vuorovaikutteisesti yhteen perhe-elämän, omistuksen ja liiketoiminnan intressejä. Myös Gersickin, Davisin, McCollom Hamptonin ja Lansbergin (1997, 6) esittelemässä, Tagiurin ja Davisin (1982) mallista kehitetyssä, perheyrittäjän kolmen ympyrän mallissa perheyrittäjässä kietoutuvat yhteen nuo kolme itsenäistä mutta samalla päällekkäisestä alasytemiä eli liiketoiminta, omistus ja perhe.



KUVIO 3. Kolmen ympyrän malli perheyrittäjistä (Gersick ym. 1997, 6)

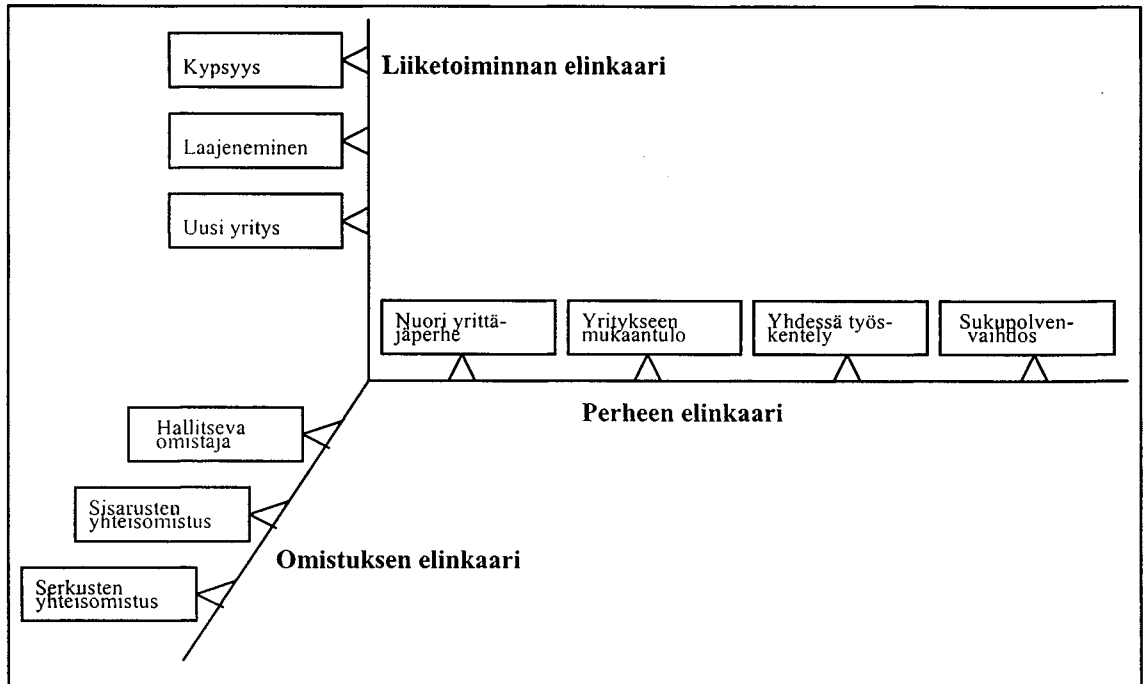
Kuka tahansa perheyriytykseen kuuluva henkilö voidaan sijoittaa yhteen mallin numeroituun osaan seuraavalla tavalla (Gersick ym. 1997, 6):

1. *Perheenjäsen*, joka ei työskentele perheyriytyksessä, eikä omista siitä osuutta
2. Perheyriytyksestä osuuden *omistava* perheeseen kuulumaton henkilö, joka ei työskentele yrityksessä
3. Perheyriytyksen *työntekijä*, joka ei omista yrityksestä osaa eikä kuulu perheeseen
4. *Perheenjäsen*, joka *omistaa* perheyriytyksestä osan, mutta ei työskentele yrityksessä
5. Perheyriytyksestä osuuden *omistava*, perheeseen kuulumaton yrityksen *työntekijä*
6. Perheyriytyksessä *työskentelevä perheenjäsen*, joka ei omista osuutta yrityksestä
7. *Perheenjäsen*, joka *omistaa* osan yrityksestä ja *työskentelee* siinä

Malli auttaa ymmärtämään kolmesta eri näkökulmasta esimerkiksi perheyriytyksen jäsenten välisiä konflikteja, rooliristiriitoja ja arvojärjestyksiä. Se tarjoaa kuitenkin vain yhden tilanteen kuvauksen perheyriytyksen systeemistä, eikä ota huomioon ajan kulkua ja sen mukanaan tuomia muutoksia organisaatiossa, perheessä ja omistajuudessa. Useimmat perheyriytyksen kriiseistä johtuvat ajan kulumisen mukanaan tuomista muutoksista. Jokainen mallin ympyrä muuttuu ajan kuluessa, kun ihmisiä saapuu siihen ja poistuu siitä. Koko perheyriytyks muuttuu, kun ihmiset siirtyvät mallin numeroiduista osista toisiin. Jotta malli kuvaisi todellista elämää, on sitä kehitetty ottamaan paremmin huomioon aika ja muutokset. (Gersick ym. 1997, 7, 15-16.)

### 2.3 PERHEYRITYKSEN ELINKAARET

Kolmiulotteisessa perheyriytyksen kehitysmallissa jokaisella perheyriytyksen alasyteemillä eli omistuksella, perheellä ja liiketoiminnalla on oma elinkaarensa. Näillä kolmella elinkaarella on vaikutusta toisiinsa mutta ne ovat myös itsenäisiä. Jokainen elinkaari muuttuu oman järjestyksensä mukaan ja omaa vauhtiaan. (Gersick ym. 1997, 16-18.) Esimerkiksi pienen perheyriytyksen omistuksessa suuria muutoksia tapahtuu harvoin, kun taas perheen ja liiketoiminnan osa-alueilla muutoksia tapahtuu tiheämmin (Koiranen 2000a, 36).



KUVIO 4. Kolmiulotteinen perheyriksen kehitysmalli (Gersick ym. 1997, 17; Koironen 2000a, 36)

### 2.3.1 Omistuksen elinkaari

Perheyriksissä on omistuksen suhteen lähes rajaton määrä vaihtoehtoja. Perheyriykset voivat olla yhden henkilön, pariskunnan tai kahden toisilleen sukua olemattoman liikekumppanin omistamia tai ne voivat olla lukuisien eri perheenjäsenten yhdessä omistamia. Niiden omistajina voivat olla myös toiset yritykset, osakkeenomistajat tai yhdistykset. Näiden kaikkien vaihtoehtojen esittäminen mallissa olisi mahdotonta. Omistajuuden kehittymisen tärkeimmät asiat voidaan kuvata kolmella elinkaaren eri vaiheella. Suurin osa perheyriyksistä voidaan löytää jostakin näistä kolmesta omistuksen elinkaaren vaiheesta. (Gersick ym. 1997, 18.)

Suurin osa perheyriyksistä aloittaa toimintansa yhdellä hallitsevalla omistajalla. Jos omistus siirtyy sukupolvenvaihdoksessa kokonaan yhdelle seuraavan sukupolven edustajalle, yrityksen omistuksen elinkaaren vaihe tässä mallissa ei muutu, koska yrityksen omistaa edelleen yksi ainut hallitseva omistaja. Perheyriksen omistuksen elinkaaren seuraavaan vaiheeseen eli sisarusten yhteisomistukseen siirrytään vasta, kun omistus siirtyy jaetusti kahdelle tai useammalle jälkeläiselle. Sitä seuraavaan vaiheeseen päästään, kun omistus siirtyy yhä eteenpäin ja se jaetaan jo serkkujen kesken. Milloin tahansa voidaan palata takaisin omistuksen elinkaaren alkuvaiheeseen, jos yksi henkilö hankkii itselleen perheyriksen koko omistuksen. (Gersick ym. 1997, 18-19.)

### 2.3.2 Perheen elinkaari

Perheen elinkaari kuvastaa yrittäjäperheen rakenteellista ja ihmissuhteiden kehitystä ajan kulussa. Yrittäjäperheiden jakaminen elinkaaren eri vaiheisiin auttaa hahmottamaan niiden suurta vaihtelevuutta. Yrittäjäperheet jaetaan elinkaarelle neljään eri vaiheeseen perheyityksessä toimivien perheenjäsenten iän mukaan. (Gersick ym. 1997, 19-20.)

Nuorena yrittäjäperheessä vanhemmat ovat yleensä alle 40-vuotiaita ja lapset alle 18-vuotiaita. Vaihe on kestoaltaan pitkä alkaen vanhempien ollessa nuoria aikuisia ja siihen kuuluvat seurustelu-aika, avioliitto, aloilleen asettuminen, lasten syntymä ja koulunkäynti. Toisessa vaiheessa vanhemmat ovat yleensä 35-50 -vuotiaita ja lapset teini-ikäisiä tai nuoria aikuisia. Vaihe sisältää lasten urasuunnittelua ja mahdollisen yritykseen mukaantulon, keski-ikänsä mukanaan tuomia muutoksia parisuhteessa ja kolmen aikuisen sukupolven yhdessäeloa. Kolmannessa vaiheessa kaksi tai useampi sukupolvi työskentelevät perheyityksessä yhdessä. Vanhemmat ovat 50-60 -vuotiaita ja lapset 20-45 -vuotiaita. Yrittäjäperhe laajenee tässä vaiheessa eniten ja se koettelee perheen ihmissuhteita. Myös yrityksen kannattavuutta ja kykyä tarjota hyviä uramahdollisuuksia perheenjäsenille testataan. Neljännessä vaiheessa vanhemmat ovat yli 60-vuotiaita ja kaikkien mieltä askarruttavat sukupolvenvaihdoksen kysymykset. Jos perhe valmistautuu vaiheeseen hyvin ja läpäisee sen mukanaan tuomat vastoinkäymiset, sukupolvenvaihdos onnistuu ja perheen elinkaari voi alkaa uudelleen alusta. (Gersick ym. 1997, 20-22, 62, 72, 81-82, 92.)

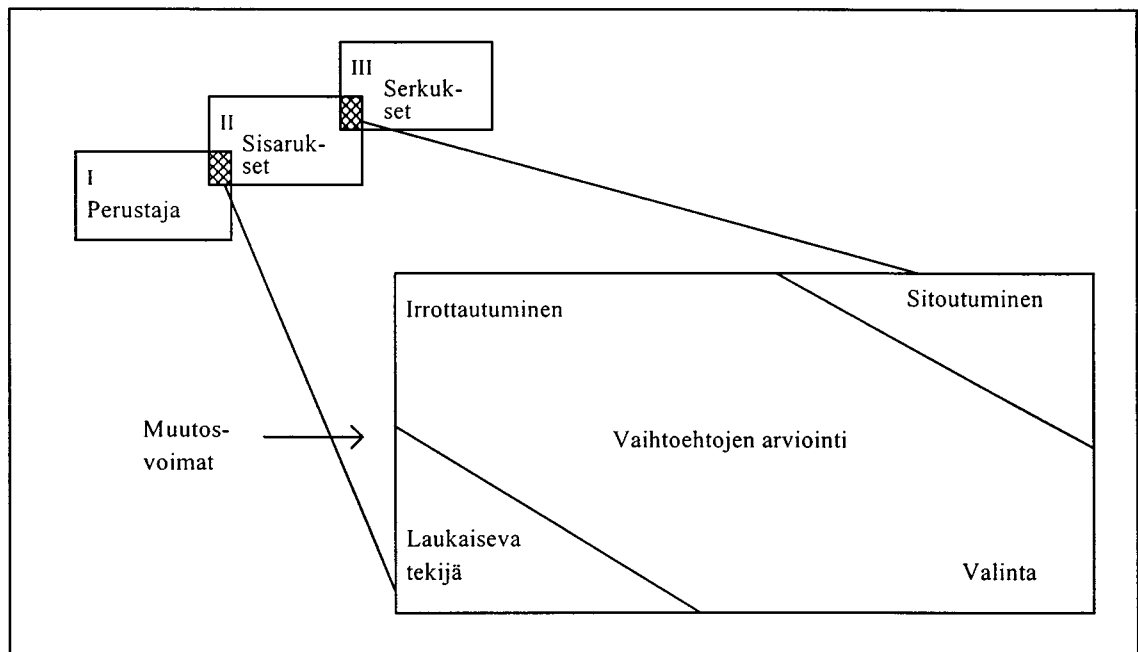
### 2.3.3 Liiketoiminnan elinkaari

Liiketoiminnan elinkaari muodostuu kolmesta eri vaiheesta. Ensimmäinen vaihe käsittää uuden yrityksen perustamisen ja sen ensimmäiset vuodet. Yrityksen perustaja on silloin kaiken keskipisteenä panostaen yritykseen kaiken aikansa, energiansa ja varansa. Organisaatorakenne on tällöin vielä kehittymätön ja kommunikaatio kulkee lähinnä omistajayrittäjän kautta. Tässä vaiheessa perheyityksellä on usein vain yksi tuote tai palvelu, jonka varaan sen liiketoiminta rakentuu. Toisessa vaiheessa perheyityksen liiketoiminta ja tuotevalikoima laajenevat ja yritys saavuttaa asemansa markkinoilla. Myös sen organisaatorakenne laajenee ja muuttuu monimutkaisemmaksi. Vaihe voi kestää joko vain muutaman vuoden tai yli sukupolvien. Tässä vaiheessa yrityksen kasvulla koitetaan vastata omistajien ja kasvavan perheen tarpeisiin. Liiketoiminnan elinkaaren viimeisessä eli kypsyyssä vaiheessa tuotevalikoima ei enää kehity, organisaatorakenne on vakaa ja markkinaosuuksista ja asiakkaista joudutaan kilpailemaan. Myös kasvuodotukset ovat

vaatimattomia ja liiketoiminnan operaatiot rutiininomaisia. Perheyriyksellä on kaksi mahdollisuutta päästä pois kypsyyss vaiheesta; uudistuminen tai yrityksen kuolema. (Gersick ym. 1997, 22-24, 108, 114, 122. )

## 2.4 OMISTUKSEN ELINKAAREN SIIRTYMÄJAKSOT

Elinkaarien vaiheet ovat osan ajasta täysin erillisiä mutta siirtymävaiheissa osittain päällekkäisiä. Näitä päällekkäisyyksiä eli siirtymäjaksot on sekä liiketoiminnan, perheen että omistuksen elinkaarissa. Siirtymäjaksot ovat sukupolvenvaihdoksissa kriittisiä ja haasteellisia aikoja sillä ne ovat mekanismeja, jotka siirtävät perheyriyksen aikakaudesta toiseen ja niiden aikana perheyriykset muokkaavat tulevaisuuttaan. (Koiranen 2000a, 36-37.)



KUVIO 5. Omistuksen siirtymäjaksot (Gersick, Lansberg, Desjardins & Dunn 1999, 290; Koiranen 2000a, 37)

Muutosvoimat ovat perheyriyksissä jatkuvasti läsnä luoden tarvetta ja valmiuksia muutokseen (Gersick ym. 1999, 290). Omistuksen elinkaaren siirtymäjaksot edeltävät muutokset, kuten ikääntymisen prosessi, erilaiset ympäristömuutokset sekä psykologiset ja perhedynaamiset muutokset. Siirtymäjaksot aikana paine kasvaa muutoksen toteuttamista kohtaan. Lisäksi tarvitaan jokin laukaiseva tekijä, joka saa systeemin pois vanhasta tilasta siirtymään kohti uutta. Tällainen laukaiseva tekijä voi olla aikasidonnai-

nen, esimerkiksi pakollinen eläkeikä tai alaikäisen perillisen tulo täysi-ikäiseksi. Laukaiseva tekijä voi olla myös ympäristön aiheuttama, esimerkiksi äkillinen muutos kilpailutilanteessa, rikoksen uhriksi joutuminen tai rahoittajien vaatimus johtajanvaihdokseen. Perhedynaamiset muutokset, esimerkiksi avioero tai avainhenkilön irtisanoutuminen voivat myös toimia muutoksen laukaisevana tekijänä. (Koiranen 2000a, 38-39.) Kun laukaiseva tekijä on saanut muutoksen liikkeelle, varsinainen työ alkaa (Gersick ym. 1999, 291).

Ensimmäisenä tehtävänä on hyväksyä, että muutoksen on tapahduttava. Tämä tarkoittaa omistuksen elinkaarella sitä, että sitoudutaan muutoksen toteuttamiseen, yrityksestä irtottautumiseen ja laadittuun aikatauluun. Muutoksen kriittisin vaihe on vaihtoehtojen arviointi. Silloin erilaisia mahdollisia uusia omistuksen vaihtoehtoja punnitaan testamalla, oppimalla ja korjaamalla, kunnes lopulta yksi vaihtoehdoista valitaan. Valintaan on myös lopuksi sitouduttava ja perheyrityksen on oltava valmis muuttamaan toimintatapojaan. (Gersick ym. 1999, 291-292.)

## **2.5 PERHEYRITYKSEN HYVIÄ JA HUONOJA PUOLIA**

Perheyritys on organisaatiomuotona erityinen ja omaa sekä hyviä että huonoja puolia. Perheyrityksen voimavaroja ovat muun muassa jaettu yhteinen historia, identiteetti ja tapa kommunikoida. Kun johtajat ovat perheenjäseniä, heidän tapansa, arvomaailmansa ja tärkeysjärjestyksensä ovat usein yhteneväisiä. Sanallinen ja sanaton kommunikointi on perheyrityksissä nopeaa ja perheenjäsenet tietävät ja ymmärtävät helpommin toistensa mieltymykset, vahvuudet ja heikkoudet. Töitä yhteisen perheen hyväksi tehdään rakkaudella, vastuuntuntoisesti ja uhrautuvaisesti. (Gersick ym. 1997, 3.) Perheyrityksessä henkilöstön merkitys on korostetun tärkeä. Henkilökunnan vastuuntunto ja oma-toimisuus on seurausta sisäistetyistä yhteisen edun näkökulmasta. Perheyrityksessä toimitaan markkinoiden mutta samalla myös ihmisen ehdoilla. Ilmapiiri on intiimimpi kuin suurissa yrityksissä ja työntekijälle tehtävien merkitys on yksilöidympi. Suurena vahvuutena perheyrityksessä ovatkin juuri pehmeät, inhimilliset arvot, jotka motivoivat työntekoa. (Kuusi esseitä työn ja työyhteiskunnan tulevaisuudesta 1997.) Perheyrityksessä työskentelemisen yksi ilmeisimmistä eduista on myös se, että perheenjäsen voi tuntea itsensä itsenäiseksi työssään ja olevansa kontrollissa omasta kohtalostaan. Hän on saattanut työskennellä yrityksessä lapsuudestaan saakka ja saavuttaa laajan asiantuntemuksen yrityksen toiminnasta. Tämä asiantuntemus voi luoda perheyritykselle myös kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. (Kets De Vries 1996, 16-18.)

Perheyriityksen toiminta on usein pitkän tähtäimen toimintaa, joka on joustavaa myös vaikeina aikoina. Koska toiminta ei ole byrokraattista, päätöksenteko on nopeampaa ja tehokkaampaa, kuin muissa yrityksissä. (Kets De Vries 1996, 16-18.) Perheyriityksille tyypillinen joustavuus on ymmärrettävä joustavuudeksi suhteessa markkinoihin ja ennen kaikkea yrityksen sisällä tapahtuvaan resurssien käyttöön. Tämä tarkoittaa työpanoksen käytön joustavuutta ja mahdollisuutta muuttaa organisaatorakenteita työvoimaa tehokkaammin käyttäväksi. Joustavuus suhteessa markkinoihin liittyy yrityksen mahdollisuuksiin hyödyntää yritysten välistä yhteistyötä ja pyrkimykseen hyödyntää tehokkaasti markkinoiden suomat mahdollisuudet. Perheyriityksille tyypillinen nopea reagointikyky on myös yksi joustavuuden ilmentymä. (Paasio & Heinonen 1993, 42-43.)

Perheyriitykset eivät omaa ainoastaan hyviä puolia ja ominaisuuksia. Huonoina puolina voidaan mainita esimerkiksi rahoituksen saamisen ja perintöverotuksen vaikeus. Organisaatorakenne on myös perheyriityksessä usein sekava ja aiheuttaa päätöksentekovalan, tehtävien ja vastuun epämääräisen jakaantumisen. Edellämainitut seikat eivät ole kuitenkaan pääsyyinä siihen, miksi perheyriitykset horjuvat. Suurempia ongelmia perheyriityksissä ovat johtajan johtamistyylin epäsopivuus yrityksen kehitysvaiheeseen, perheen sisäisten konfliktien vaikutus yrityksen liiketoimintaan ja sukupolvenvaihdos. (Kets De Vries 1996, 19-22.) Perheyriityksen ja perheen roolien sekoittuminen toisiinsa vaikeuttaa muun muassa vallan käyttöä perheyriityksessä. Liiketoiminnan paineet saattavat vuorostaan ylikuormittaa ja heikentää perheen ihmissuhteita ja aiheuttaa jännitystä, vihaa, sekasortoa ja epätoivoa, joka voi johtaa hyvinkin pian hyvän yrityksen ja perheen tuhoon. (Gersick ym. 1997, 3.) Koirasen (2000a) mukaan perheyriityksen tyypillisimpiä konflikteja ovat tehtävä-, henkilösuhde- ja toimintatapakonfliktit. Ristiriitaiset ohjeet eri esimiehiltä, epävarmuus ajoituksesta ja tärkeysjärjestyksestä sekä taloudellisten kriteerien painoarvot aiheuttavat tehtäväkonflikteja perheyriityksessä työskentelevälle. Henkilösuhdekonfliktit ovat tunneperäisiä ja ilmenevät esimerkiksi ilkeilyinä, puhumattomuutena ja välinpitämättömyytenä. Toimintatapakonfliktit johtuvat näkemyseroista sen suhteen, kuinka asioita pitäisi hoitaa. Kiistaa aiheuttavat silloin muun muassa työtapojen valinta sekä tehtävien ja voimavarojen jako. Nämä kaikki ristiriidat kulkeutuvat perheenjäsenten mukana helposti myös perheen yhteiseen vapaa-aikaan. (Koirasen 2000a, 107.)

### 3 SUKUPOLVENVAIHDOS PERHEYRITYKSESSÄ

Sukupolvenvaihdos tulee lähitulevaisuudessa nousemaan perheyrittäjyyden suurimaksi haasteeksi suurten ikäluokkien tullessa eläkeikään. Suomessa noin 60 000 perheyrittäjän arvioidaan käyvän läpi vetäjän vaihdoksen perheen sisällä seuraavan kymmenen vuoden aikana. (Koiranen 2000b, 13.) Sukupolvenvaihdosten onnistumista voidaan siis pitää yhtenä lähivuosien merkittävistä yhteiskunnallisista kysymyksistä (Korhonen 2000, 30). Seuraavan sukupolven onnistunut yhdistäminen perheyrittäjien toimintaan on usealle yritykselle strategisena tavoitteena yhtä tärkeä, kuin esimerkiksi tuottotavoitteet tai markkinarakojen löytäminen ja hyödyntäminen. Prosessina sukupolvenvaihdos on monimuotoinen käsittäen yksilötasoisia, sukulaisuuteen liittyviä ja organisatorisia ongelmatilanteita. (Paasio & Heinonen 1993, 73.)

Vaikka perheyrittäjillä kokonaisuutena on maailmantaloudessa näkyvä asema, yksittäisen perheyrittäjän olemassaolo on hiuskarvan varassa. Vain harvat selviytyvät hengissä useamman vuoden ja pystyvät menestymään liiketoiminnassaan samalla säilyttäen hyvät ihmissuhteet perheen sisällä. (Dyer 1986, 3.) Tutkimusten mukaan noin 55 prosenttia yrityksistä lopettaa toimintansa ensimmäisten kolmen vuoden aikana ja ainoastaan kolme perheyrittäjistä kymmenestä säilyy hengissä toiselle sukupolvelle (Paasio & Heinonen 1993, 48). Yrityksistä vain noin 5-15 prosenttia siirtyy yrittäjäperheen kolmannelle sukupolvelle (Neubauer & Lank 1998, 14).

#### 3.1 MÄÄRITTELYT

##### 3.1.1 Sukupolvenvaihdos

Sukupolvenvaihdos on perheyrittämisen aihepiireistä kansainvälisesti yksi tutkituimpia. Se on myös perheyrittäjien johtamisen suurimpia haasteita siihen liittyvine voimakkaine mahdollisuuksineen, riskeineen ja tunnetiloineen. (Koiranen 1998, 63.) Tapahtumana se on yksittäiselle yrittäjälle todella merkityksellinen (Laukkanen 1994, 1). Sukupolvenvaihdos voidaan määritellä seuraavilla tavoilla:

*"Sukupolvenvaihdoksella ymmärretään tapahtumaa, jossa omistajayrittäjä siirtyy syrjään yrityksen johdosta ja jossa yrityksen omistus siirtyy omistajayrittäjän jälkeläisille"* (Laukkanen 1994, 28).



*"Perheyriityksen sukupolvenvaihdos on monitasoinen ja moniulotteinen prosessi, jossa perheyriityksen omistusta sekä johto- ja muita tehtäviä siirtyy edeltävältä sukupolvelta seuraavalle"* (Koiranen 2000a, 34).

*"Sukupolvenvaihdos on prosessi, jossa omistajayrittäjä luovuttaa todellisen päätösvallan sekä omistuksen yrityksessään omille rintaperillisille tai näiden puolisoille"*(Laukkanen 1994, 30).

*"Sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan yrityksen tai sen osan siirtymistä omistajayrittäjältä yritystoimintaa jatkavalle seuraajalle, joka voi olla perhepiiristä tai sen ulkopuolelta"* (Kuutio 1983, 12 ).

### 3.1.2 Osapuolet

Sukupolvenvaihdoksessa on kyse sosiodraamasta, jossa on monia eri näytelmän rooleja. On luopuja ja jatkaja, heidän puolisonsa ja sisaruksensa, luopujaan liittyvät rahoitus- ja asiakassuhteet, verottaja ja yrityksen henkilökunta jne. (Koiranen 1998, 64.) Sukupolvenvaihdoksen päärooleissa ovat kuitenkin *luopuja* ja *jatkaja*. Laukkanen (1994) määrittelee tutkimuksessaan nämä sukupolvenvaihdoksen kaksi osapuolta seuraavasti :

*"Luopujalla ymmärretään omistajayrittäjää, joka luopuu sukupolvenvaihdoksessa yrityksen omistuksesta ja päätäntävällästä yrityksessä"* (Laukkanen 1994, 37).

*"Jatkaja on henkilö, jolle sukupolvenvaihdoksessa siirtyy omistuksen lisäksi päätäntävältä yrityksessä, ja jonka tarkoituksena on jatkaa yritystoimintaa"* (Laukkanen 1994, 33).

### 3.1.3 Inhimillinen näkökulma

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sukupolvenvaihdosta inhimillisestä näkökulmasta eli ollaan kiinnostuneita siitä, miten jatkaja on kokenut sukupolvenvaihdoksen prosessin ja mitä emotionaalisia ja käytännön seikkoja sukupolvenvaihdokseen on liittynyt. Laukkanen (1994) määrittelee tutkimuksessaan sukupolvenvaihdoksen inhimillisen näkökulman seuraavasti:

*"Inhimillisellä näkökulmalla tarkoitetaan sitä, että pyritään kartoittamaan niitä tunteja ja kokemuksia, joita jatkajalla on sukupolvenvaihdosprosessin eri vaiheista"* (Laukkanen 1994, 7).

### 3.2 SYITÄ SUKUPOLVENVAIHDOKSEEN

Yritysten sukupolvenvaihdoksiin voi olla monia eri syitä. Kuratkon ja Hodgettsin (1989, 394-395) mukaan joskus syynä on jokin yht'äkkäinen ennustamaton tapahtuma, jolloin sukupolvenvaihdokseen ei olla yrityksessä osattu varautua ja sitä suunnitella etukäteen. Tällainen tapahtuma edellyttää yrittäjän siirtymistä syrjään ja uuden henkilön eli jatkajan astumista johtotehtäviin nopeasti. Esimerkkejä tällaisista tapahtumista ovat:

- \* Yrittäjän kuolema
- \* Yrittäjän sairaus tai työkyvyttömyys
- \* Yrittäjän henkinen romahdus
- \* Yrittäjän äkillinen odottamaton päätös jäädä eläkkeelle
- \* Yrittäjän syyllistyminen lain rikkomiseen ja esim. siitä seurannut vankeus
- \* Yrityksen toiminnan alamäki, joka johtaa yrittäjän päätökseen jättää johtotehtävät
- \* Yrityksen taloudelliset vaikeudet ja rahoittajien vaatimukset (Kuratko & Hodgetts 1989, 394-395.)

Sukupolvenvaihdos ei aina kuitenkaan tule yllätyksenä. Jotkut yrittäjät suunnittelevat eläkkeelle jäämistä ja irrottautuvat hitaasti yrityksen toiminnasta. Luopuja saattaa huomata oman kyvyttömyytensä pysyä mukana muuttuvassa maailmassa ja yrityksen kehittämisessä vastaamaan sen vaatimuksia ja joko astuu alas johtajan tehtävistä vapaaehtoisesti tai tuo vähitellen uusia henkilöitä mukaan yrityksen johtoon. (Dyer 1986, 81.)

### 3.3 SUKUPOLVENVAIHDOKSEN SUUNNITTELU

Sukupolvenvaihdos yrityksessä on viisaasti toteutettuna pitkäjänteinen toimenpide eikä siihen ole yhtä ja ainutta oikeaa tapaa (Eriksson 2000, 13). Olisi tärkeää, että perheyrietyksessä varauduttaisiin sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuomiin ongelmiin ajoissa (Paasio & Heinonen 1993, 74). Mitä aikaisemmassa vaiheessa vaihdokseen varaudutaan, sitä paremmat mahdollisuudet yrityksellä on jatkaa toimintaansa elinkelpoisena myös uusissa käsissä (Kuutio 1983, 12). Liian myöhäiseksi ajoitettu tai suunnittelematon sukupolvenvaihdos johtavat yrityksen kriisiin, josta ei aina selviydytä vaan seurauksena on yrityksen konkurssi (Försti 1985).

Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu tarkoittaa tarvittavien valmistelujen tekemistä, jotta perheen harmonia ja yritystoiminnan jatkuvuus voitaisiin varmistaa seuraavan sukupolven ajan. Valmistelut täytyy tehdä ajatellen sekä yrityksen että perheen tulevaisuuden

tarpeita. (Lansberg 1996, 59.) Sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa on Koirasen (2000a, 56) mukaan kolme keskenään tasapainotettavaa tavoitetta: 1. tehokas ja oikeudenmukainen varallisuuden siirto, 2. liiketoiminnan hallinnan siirto niin, ettei toiminta vaarannu ja 3. sopu perheenjäsenten välisissä suhteissa.

Sukupolvenvaihdoksen ennakointi ja suunnittelu ovat enemmän luopujan, kuin jatkajan vastuulla. Perheyrityksestä vetäytyminen on kuitenkin yksi vaikeimpia liikkeenjohdollisia ratkaisuja, jonka yrittäjä joutuu tekemään. (Koiranen 2000a, 55.) Yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet ovat usein suurin este sukupolvenvaihdoksen ennakkosuunnittelulle ja suunnitelmien toteuttamiselle. Yritys on osa luopujan persoonaa ja vastuun aktiivinen jakaminen seuraajalle ja yrityksen irrottaminen omasta elämästä koetaan usein vaikeaksi. Sukupolvenvaihdos voi perheyrityksessä jäädä tällöin ainoastaan satunnaisten keskustelujen varaan. (Kuutio 1983, 12.) Luopuja saattaa pelätä, että sukupolvenvaihdoksen myötä hänen keskeinen roolinsa perheessä häviää ja että hän menettää johtajan aseman myötä myös tärkeän osan identiteettiään (Lansberg 1996, 62). Monet luopijat ovat riippuvaisia myös yrityksen mukanaan tuomasta vallasta ja pitävät siksi yrityksestä kiinni niin pitkään kuin on mahdollista. Heidän voi olla myös vaikea hyväksyä sitä tosiasiaa, että hekin tulevat jonain päivänä kuolemaan. Muut perheenjäsenet kunnioittavat luopujaa eivätkä halua loukata häntä avaamalla keskustelua siitä, mitä yritykselle tapahtuu luopujan kuoleman jälkeen. (Kets De Vries 1996, 65.)

Jos sukupolvenvaihdokseen varaudutaan huolellisesti suunnittelulla ja ennakoivalla toiminnalla, prosessi käynnistyy usein niin, että luopuja tunnistaa jo hyvissä ajoin tarpeen sukupolvenvaihdokseen, avaa keskustelun aiheesta ja alkaa etsimään yritykselleen mahdollista jatkajaa (Koiranen 1998, 64). Jos perhepiiristä ei löydy yritykselle jatkajaa, yrittäjäomistajan päätettäväksi jää palkkaako hän yrityksen ulkopuolisen ammattijohtajan vai myykö hän yrityksensä. Jos taas perhepiiristä löytyy jatkaja, tulisi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ruveta suunnittelemaan, miten sukupolvenvaihdos käytännössä toteutetaan. (Paasio & Heinonen 1993, 74.) Jatkajaa on kehitettävä ja valmennettava tehtävänsä ja myös organisaatiota valmisteltava jatkajan mukaantuloon (Koiranen 1998, 64). Sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen on helpompaa, jos seuraavan sukupolven kanssa vallitsee hyvin suunniteltu, molemminpuoliseen kunnioitukseen ja sitoutumiseen sekä jaettuun vastuuseen perustuva yhtiökumppanuus. Luopujien on varmistettava, että jatkaja saa ennen perheyritykseen siirtymistään asianmukaisen koulutuksen ja yrityksen ulkopuolista työkokemusta. Näin jatkajan itsetunto kehittyy ja hän oppii vaadittavia liike-elämän taitoja. (Leach 1994, 71.)

Yrityksen siirtäminen jatkajalle on usein pitkä ja monivaiheinen toimenpideketju (Tukiainen 1982, 43). Suunnitteluvaihe eli kaikkien kannalta oikeudenmukaisen ja kohtuullisen ratkaisun työstäminen voi kestää kaiken kaikkiaan muutamasta kuukaudesta aina viiteen tai kuuteen vuoteen asti (Mauno 1985, 40). Mietintöjen jälkeen tulee ennemmin tai myöhemmin vastaan varsinainen sukupolvenvaihdostapahtuma. Aikaa tähänkin on varattava muutamista kuukaudesta pariin vuoteen. (Nurmi 1986, 338.)

### 3.4 JATKAJAN VALINTA

Servan-Schreiberin (1990) mukaan seuraajan valinta ja hänen kouluttamisensa on usein mainittu luopuvan johtajan tärkeimmäksi tehtäväksi (Laukkanen 1994, 86). Se on strategisena päätöksenä ehkä kaikkein tärkein, joka yrityksen elinkaaren aikana joudutaan tekemään (Neubauer & Lank 1998, 134). Servan-Schreiber (1990) toteaa seuraajan nimeämisen sukupolvenvaihdostilanteessa olevan luopujan elinaikana hankalaa. Nimeämisen esteenä voivat olla esimerkiksi luopujan haluttomuus luopua, hänen hallitseva persoonallisuutensa tai liian kaukana hämmöttävä eläkeikä. (Laukkanen 1994, 86.) Jatkajan valitseminen voi olla luopujalle myös henkisesti raskasta, koska se pakottaa luopujan ajattelemaan omaa kuolevaisuuttaan (Kuratko & Hodgetts 1989, 394). Monet kirjoittajat ovatkin todenneet, että jatkajan nimeäminen koetaan usein niin vaikeaksi tehtäväksi, että luopijat jättävät sen viimehetkeen. Tällöin sukupolvenvaihdosta ei suunnitella eikä jatkajaa valmenneta tehtäväänsä. (Poe 1980, Birleyn 1986, 37 mukaan.)

Levinsonin (1971) mukaan jatkajan valinta ja hänen valmiuksistaan huolehtiminen voidaan esittää yhtenä sukupolvenvaihdosprosessiin liittyvänä päätöksenä. Jatkajaa ei useimmiten käytännössä kuitenkaan erikseen valita vaan jostakusta perheen lapsista tulee "automaattisesti" yritystoiminnan jatkaja eli lapsi kasvaa yrityksen jatkajaksi. Toisena käytännössä ilmenevänä "valintamenettelynä" voidaan pitää velvoittamista. Tässä tapauksessa joku yrittäjäomistajan lapsista jatkaa perheyrityksen toimintaa velvollisuudentunnosta. (Laukkanen 1994, 30.)

Jos yrittäjäperheessä on useampia lapsia, on jatkajan valinta aina vain vaikeampaa. Vanhemmat haluavat säilyttää illuusion, että kaikki heidän lapsensa ovat tasavertaisia. Jonkun lapsen nostamisen perheyrityksen jatkajaksi pelätään aiheuttavan eripuraisuutta. Tämänkin takia sukupolvenvaihdoksen suunnittelua lykätään tulevaisuuteen eikä jatkajan valintaa tehdä tarpeeksi ajoissa. (Kets De Vries 1996, 66.) Vanhempi sukupolvi haluaa viivästyttää jatkajan valintaa tällöin niin pitkälle, kunnes yksi ehdokas on selvästi edellä muita. Tämä vie paljon aikaa ja valinta voidaan tehdä vasta kun kaikki ehdokkaat

on testattu yrityksen eri tehtävissä. (Gersick ym. 1997, 208.) Seuraajan valinnasta on kuitenkin keskusteltava perheen piirissä ja siitä on päätettävä riittävän aikaisessa vaiheessa, ettei sopiva jatkaja lähde toteuttamaan muita vaihtoehtoja (Tukiainen 1982, 43). Yrityksen johtaminen voidaan myös jakaa sisarusten kesken yhteisjohtajuudella. Tämä onnistuu joissakin tapauksissa mutta siihen sisältyy omat riskinsä. Malli voi toimia vanhempien ollessa elossa mutta muuttua katastrofiksi heidän kuolemansa jälkeen. Jos tähän ratkaisuun kuitenkin päädytään, tulisi vastuualueiden olla tarkasti jaetut. (Koiranen 2000a, 65.)

Sukupolvenvaihdos on helpompi toteuttaa, jos jatkaja valitaan yksimielisesti. Kaikki yrityksen tärkeät sidosryhmät, esimerkiksi johtokunta, perheen ulkopuolinen liikkeenjohto, tärkeät asiakkaat ja alihankkijat, rahoittajat sekä vaikutusvaltaiset perheenjäsenet, tulisi ottaa huomioon valintaprosessissa. Tärkeintä on kuitenkin huomioida myös valittu jatkaja. Ketään ei saisi pakottaa tehtävään velvollisuudentunnosta vaan perheyrityksen jatkamisen pitäisi olla vapaaehtoista ja tehtävä tulisi voida ottaa vastaan innolla ja luottamuksella. Myös ei-valituille ehdokkaille tulisi tehdä selväksi miksi heitä ei valittu tehtävään, jolloin heidän olisi myöhemmin ehkä helpompi hyväksyä uusi jatkaja ja tukea häntä. (Neubauer & Lank 1998, 151.)

Levinsonin (1971) ja Sonnerfeldin (1988) mukaan joissain tapauksissa luopujat valitsevat piilotajuisesti yritykselleen jatkajan, joka on tuleva epäonnistumaan tehtävässään. Tällöin luopuja ei sisimmässään halua jatkajan onnistuvan tehtävässään, koska voi näin itse paremmin kokea olevansa korvaamaton ja toivoo tulevansa kutsutuksi takaisin ikäänkuin yrityksen pelastajaksi. (Kets De Vries 1996, 66.) Yrittäjillä on taipumusta olla itserakkaita ja heille voi olla vaikeaa jakaa keskipisteenä saamansa huomio, vaikka kyseessä olisikin heidän oma poikansa tai tyttärensä (Gersick ym. 1997, 209).

### **3.5 PERHEYRITYKSEN JATKAJA**

#### **3.5.1 Jatkajalta odotettavat taidot ja ominaisuudet**

Syitä siihen, että perheyrityksissä tehdään jatkajan valinnassa usein huonoja päätöksiä, on useita. Yleisin syy epäpätevän jatkajan valintaan on vanhempien kyvyttömyys puolueettomuuteen arvioidessaan omaa jälkipolveaan. Vanhemmat ovat saattaneet keskittää kaikki toiveensa ja odotuksensa yrityksen siirtymiseen sukupolvelta toiselle ja samalla tämän unelman sokaisemana he ovat kykenemättömiä huomaamaan lastensa puutteelli-

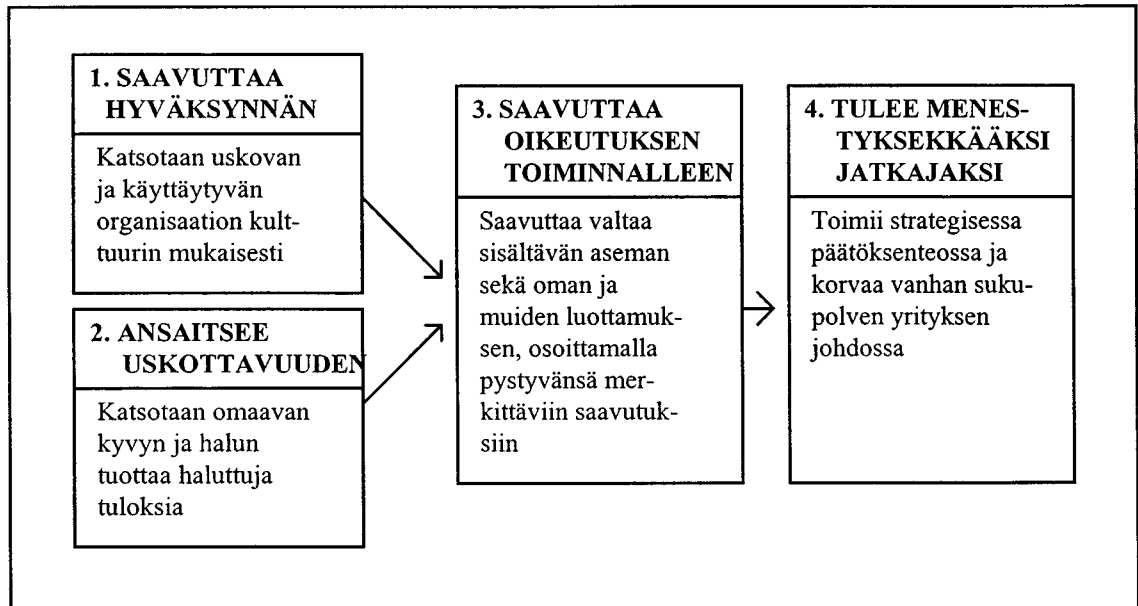
set taidot jatkajan tehtävään. Hyvin menestyneet perheyrittäjät taas saattavat uskoa, että heidän päätöksensä jatkajan valinnastakin on oltava oikea, koska kaikki muutkin yrityksessä aiemmin tehdyt päätökset ovat tuottaneet hyvää tulosta. Jatkajan valintaan ja häneltä vaadittaviin ominaisuuksiin ei tällöin kiinnitetä huomiota tarpeeksi. Jotkut luopujat saattavat itserakkaudessaan etsiä perheyritykselle jatkajaksi henkilön, jonka ominaisuudet ovat täsmälleen samanlaisia kuin heillä itsellään. Todellisuudessa voi käydä kuitenkin ilmi, että ne taidot ja tiedot, joilla pärjättiin aikaisemmin ovat tulevaisuudessa riittämättömät yrityksen menestykselliseen johtamiseen. Jotkut luopujat eivät halua edes ottaa perheyrityksessä puheeksi potentiaalisten jatkajien ominaisuuksia, pelätessään sen aiheuttavan epäsovua perheessä. Tällöin mahdollisten jatkajien johtamistaitoja ja ominaisuuksia ei kyseenalaisteta lainkaan ennen valintaa. (Fischetti 1997, 68.)

Hyvällä perheyrityksen jatkajalla tulee olla tiettyjä ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä, joiden tärkeys vaihtelee tapauskohtaisesti. Hänellä tulee olla jo riittävästi tietoa ja kokemusta yrityksen toiminnasta tai mahdollisuus hankkia sitä hyväksyttävissä olevan ajan puitteissa. Hänen tulee olla rehellinen, kyvykäs, terve, energinen, reipas, havaintokykyinen ja omata ongelmanratkaisukykyä, innostusta ja sinnikkyyttä yritystä ja sen eteenpäin viemistä kohtaan. Jatkajan on myös oltava tasapainoinen ja kypsä ihminen, joka omaa tietyn määrän määrätietoisuutta. Hänellä on oltava täsmällisyyttä ja kekseliäisyyttä, organisointikykyä ja kykyä kehittää ihmisiä. Jatkajan on oltava kyvykäs aloittamaan tehtäviä ja viemään ne myös loppuun. Kaiken kaikkiaan jatkajan persoonallisuuden on oltava sopusoinnussa yrityksen kanssa ja luopujan yritysfilosofian kanssa. (Kuratko & Hodgetts 1989, 399-400.) Perheyrityksen jatkajan tulee myös osata johtaa muutosta perheyrityksessä. Hänen täytyy pystyä ansaitsemaan muiden työntekijöiden kunnioitus ja luottamus ja osoittaa vastuuta vallan käytössään. Jatkajalla on hyvä olla kokemusta työntekijöiden kehittymismahdollisuuksien arvioimisesta ja kyky asettaa yhteisiä päämääriä yritykselle ja perheelle. Hänen täytyy olla kyvykäs toimimaan erilaisten ihmisten kanssa ja motivoimaan ihmisiä yrityksessä ja sen ympärillä. Hänen pitää olla luonteeltaan optimistinen ja toiveikas ja pystyä huolehtimaan ihmisistä perheyrityksessä. (Ward 2000b, 34.)

### **3.5.2 Jatkajaksi siirtyminen, kaksi prosessimallia**

Barachin, Gratinskyn, Carsonin ja Doochinin (1988) tutkimuksen mukaan yksi perheyrityksen suurista haasteista on seuraavan sukupolven kasvattaminen ja liittäminen perheyrityksen toimintaan ja sen siirtyminen myöhemmin menestyksekkäästi perheyrityksen jatkajaksi. Jotta sukupolvenvaihdos onnistuisi, on jatkajan ensin ansaittava yrityk-

sessä paikkansa, muiden luottamus ja tarvittavat kyvyt saavuttaakseen oikeutuksen toiminnalleen organisaatiossa. On tärkeää, että luopuja, muut perheenjäsenet, perheyri-tyksen työntekijät ja jatkaja itse kokevat, että hän on ansainnut vastuun, kunnioituksen ja paikkansa jatkajana eikä vain perinyt sitä. (Barach, Gratinsky, Carson & Doochin 1988, 50-53.) Barachin ym. (1988) tutkimuksen yhteydessä syntyi prosessimalli jatka-jaksi siirtymisestä sukupolvenvaihdoksessa.

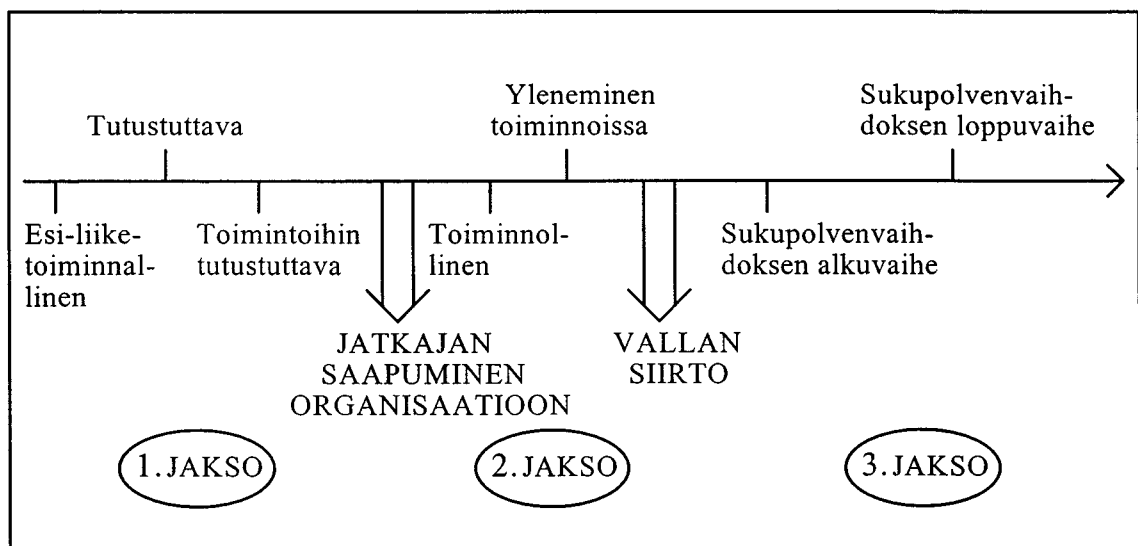


KUVIO 6. Sukupolvenvaihdos perheyriyksessä (Barach, Gratinsky, Carson & Doochin 1988, 52)

Jotta työyhteisö *hyväksyisi* uuden tulokkaan perheyriyksen jäseneksi, hänen on ensin omaksuttava vallitseva yrityskulttuuri (Paasio & Heinonen 1993, 74). "Yrityskulttuuri on yrityksen koko toiminnan pohjalta muodostunut henkilöstöä ja muita sidosryhmiä virittävä ja ohjaava voimien yhteisvaikutus" (Peltonen 1986, 129). Gahmbergin (1984) mukaan "yrityskulttuuri antaa yritysorganisaation jäsenelle turvallisuuden ja jatkuvuuden tunteen, se antaa yleiset pelisäännöt ja osoittaa oikean tavan toimia yhteisössä" (Peltonen 1986, 129). Organisaation kulttuurin omaksumisen ja sitä kautta hyväksymisen jälkeen tuleva jatkaja voi saavuttaa *uskottavuutta* esimerkiksi toimimalla perheyriyksessä aluksi harjoittelijana kesäisin ja myöhemmin jo vaativimmissakin tehtävissä täysipäiväisesti. Samalla tuleva jatkaja saa kokemusta ja tietoa yrityksen perustoiminnoista, joita hän voi myöhemmin hyödyntää johtotehtävissä. Uskottavuuden saavuttaminen ei tapahdu nopeasti vaan vie yleensä aikaa muutamasta vuodesta viiteen vuoteen. Vasta tämän jälkeen seuraa vaihe, jossa tuleva jatkaja saavuttaa paikkansa organisaatiossa ja *oikeutuksen toiminnalleen*. Tämän vaiheen toiminnan tuloksellisuudesta riippuu

voiko hän myöhemmin *menestyksellisesti korvata* edellisen sukupolven yrityksen johdossa. (Paasio & Heinonen 1993, 74.)

Toinen malli, jossa sukupolvenvaihdosta kuvataan ajallisesti etenevänä prosessina on Longeneckerin ja Schoenin (1978) laatima. Siinä sukupolvenvaihdos käsitetään pitkäaikaisena sosiaalistamisprosessina, jossa perheellä on aktiivinen rooli jatkajan valmentamisessa. Mallissa sukupolvenvaihdosprosessi jaetaan *seitsemään peräjälkeiseen vaiheeseen* ja prosessissa korostetaan erityisesti kahden tapahtuman merkitystä: jatkajan saapumista organisaatioon työntekijäksi ja vallan vaihtumista. Nämä tapahtumat jakavat sukupolvenvaihdoksen *kolmeen* sisällöllisesti erilaiseen *jaksoon*. (Laukkanen 1994, 103.)



KUVIO 7. Malli perheyriksen sukupolvenvaihdoksen seitsemästä vaiheesta (Longenecker & Schoen 1978, Matthews, Mooren & Fialkon 1999, 160 mukaan)

Ensimmäisessä jaksossa yritys on jatkajalle kaukainen asia. Hän on *esi-liiketoiminnallisessa* vaiheessa mahdollisesti jo tietoinen joistakin yritykseen liittyvistä asioista mutta jatkamiseen liittyvä ohjaus on passiivista ja suunnittelematonta. Seuraavassa eli *tutustuttavassa* vaiheessa jatkajaa tutustutetaan yrityksen henkilöstöön ja sidosryhmiin ja hän saattaa työskennellä osa-aikaisesti yrityksessä. *Toimintoihin tutustuttavassa* vaiheessa hän työskentelee jo osa-aikaisesti yrityksessä ja hänen työtehtäviään muutetaan vähitellen vaativimmiksi. Jatkaja hankkii myös itselleen koulutusta ja kokemusta muista organisaatioista niiden täyspäiväisenä jäsenenä. Ensimmäinen jakso päättyy jatkajan saapumiseen yritykseseen. (Laukkanen 1994, 102-103.)

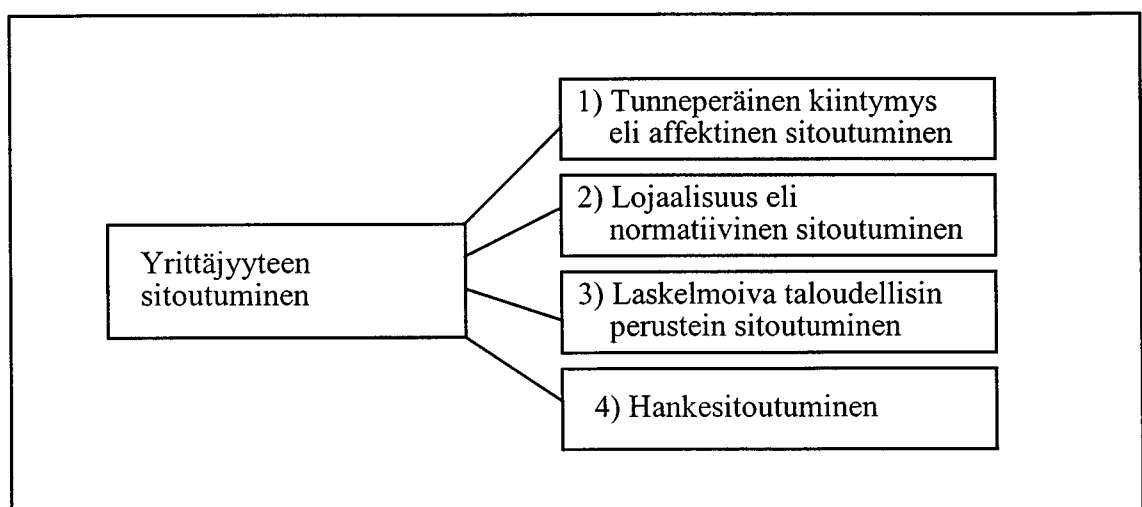


Toisessa jaksossa jatkaja omaksuu yrityksen kulttuurin ja tutustuu yritykseen tarkasti. *Toiminnollisessa* vaiheessa hänestä tulee organisaation täyspäiväinen jäsen mutta hänen tehtävänsä eivät ole toisiinsa sidoksissa tai johtotasoisia. Seuraava vaihe on *toiminnossa yleneminen*, jolloin jatkaja siirtyy yrityksen johtoon asiantuntija- ja esimiestehtäviin. Toinen jakso päättyy varsinaiseen vallan siirtoon. (Laukkanen 1994, 102-103.)

Kolmannessa jaksossa jatkaja ottaa yrityksen haltuunsa. Tämä jakso voidaan jakaa *sukupolvenvaihdoksen alkuvaiheeseen ja loppuvaiheeseen*. Alkuvaiheessa jatkaja vastaanottaa yrityksen johtoaseman mutta vaiheeseen sisältyy se aika, jonka organisaation todelliseksi johtajaksi tuleminen vaatii. Vasta sukupolvenvaihdoksen loppuvaiheessa jatkajaa voidaan pitää organisaation todellisena johtajana. (Laukkanen 1994, 102-103.)

### 3.5.3 Jatkajaksi sitoutuminen

Sukupolvenvaihdos ei yleensä ole helppo ratkaisu jatkajallekaan. Hän pohtii asiaa omalta kannaltaan, joskaan ei aina analyttisesti. Mahdollinen jatkaja saattaa kokea epävarmuutta miettiessään jatkajaksi ryhtymisensä syitä. (Koiranen 1998, 66.) Harkinta koettelee ja päätös mittaa jatkajan intentiota perheyrittämistä kohtaan. Pohdinta johtaa luopumiseen, mietintäajan jatkamiseen tai aktiiviseen sitoutumiseen. (Koiranen 2000a, 114.) Koiranen ja Hjorth (1996) ovat tutkimuksessaan tarkastelleet muun muassa yrittäjyyteen sitoutumista. Tutkimus nosti esiin neljä eri sitoutumisen lajia (Koiranen & Hjorth 1996, 221-223).



KUVIO 8. Sitoutumisen lajit (Koiranen 1998,67)

Myös jatkajan sitoutumista perheyriytykseen sukupolvenvaihdoksessa voidaan tarkastella näiden neljän lajin avulla. *Tunneperäisessä* eli affektisessa sitoutumisessa jatkaja kokee työskentelyn perheyriytyksessä hienoksi asiaksi. Hän kokee edellisen sukupolven elämäntyön jatkamisen positiiviseksi ja perheyriytyksen työpaikkana hyväksi. Normatiivisessa sitoutumisessa on kyse *lojaalisuudesta*. Jatkaja kokee veloitteen perheyriytyksen jatkamiseen ja suvun perinnön eteenpäin viemiseen. *Laskelmoivassa* taloudellisin perustein sitoutumisessa toisen vaihtoehdon eli sitoutumattomuuden koetaan olevan taloudellisesti epäedullisempi ratkaisu. Sitoutumisen perusta haetaan siis taloudellisesta jatkuvuudesta ja perheyriytyksen jatkamisen tai sen ulkopuoliselle luovuttamisen vaihtoehtoja punnitaan kannattavuuden nimissä. *Hankesitoutumista* kuvaa määräaikaisuus. Henkilö sitoutuu tällöin yritykseen projektin ajaksi tai tiettyä tehtävää varten. Sukupolvenvaihdoksessa tällainen jatkajan sitoutuminen voi tulla kysymykseen esimerkiksi tapauksessa, jossa omistajayrittäjä sairastuu tai kuolee äkillisesti ja ylimenokaudeksi joku perheenjäsen ottaa virkavapaata omasta työstään, kunnes asiat perheyriytyksessä on hoidettu ja uusi omistus ja johto on järjestelty. (Koiranen 1998, 66-67.)

### 3.6 JATKAJAN JA LUOPUJAN SUHDE SUKUPOLVENVAIHDOKSESSA

Tärkeimpiä tekijöitä perheyriytyksen menestymisen kannalta ovat hyvät ihmissuhteet perheyriytyksen eri jäsenten välillä (Theune 2000). Yhteisessä perheyriytyksessä työskenteleminen ei välttämättä paranna vanhempien ja lasten keskinäistä suhdetta vaan usein pikemminkin päinvastoin. Avoimella kommunikaatiolla, luottamuksella, muutoshalukkuudella ja toisen perheenjäsenen kykyjen arvostuksella voidaan helpottaa yhteistyötä perheyriytyksessä. Vanhempien ja lasten keskinäinen arvostus ja ymmärrys edesauttaa myös perheyriytyksen sukupolvenvaihdoksen onnistumista. (Paasio & Heinonen 1993, 73.) Perustajan ja seuraajan välisen suhteen laatu on siis yhteydessä menestykselliseen sukupolvenvaihdosprosessiin (Dyer & Handler 1998, 80). Mitä enemmän luopujan ja jatkajan välisessä ihmissuhteessa on luottamusta, avoimuutta, yhteistyötä, kunnioitusta, sopusointua ja hyväksyntää, sitä helpompi sukupolvenvaihdos perheyriytyksessä on (Neubauer & Lank 1998, 157).

Handlerin (1992) tutkimuksen mukaan sukupolvenvaihdoskokemusten laatuun vaikuttavat sekä yksilölliset vaikuttajat että suhdevaikuttajat. Yksilölliset vaikuttajat ovat yksilön sisäisiä voimia, kun taas suhdevaikuttajat ovat voimia, jotka yksilöllä on suhteessa kontekstiinsa. Sukupolvien välinen keskinäinen kunnioitus ja ymmärrys kuuluu suhdevaikuttajiin. Korkean keskinäisen kunnioituksen ja ymmärryksen suhteita leimaavat luottamus, tuki, palaute, oppiminen, ystävyys ja jakaminen. Toisaalta keskinäisen kun-

nioituksen puuttumista leimaavat kommunikointivaikeus, kriittisyys, arvostelu sekä tuen ja luottamuksen puute. (Handler 1992, 83-85.) Sukupolvien välisellä keskinäisellä kunnioituksella ja ymmärryksellä on siis suuri merkitys jatkajan sukupolvenvaihdoskokemuksessa. Hyvän ihmissuhteen rakentaminen vaatii kuitenkin aikaa ja suhde alkaa rakentumaan luopujan ja jatkajan välille jo ennen kuin jatkaja on edes tekemisissä perheyriityksen kanssa. Siitä se kehittyy edelleen, kun jatkaja aloittaa työskentelyn perheyriityksessä yhdessä luopujan kanssa. Ilman keskinäistä kunnioitusta ja ymmärrystä sukupolvenvaihdos voidaan kokea hyvinkin negatiiviseksi asiaksi. Jos ihmissuhde perheyriityksessä työskennellessä on ongelmallinen, jatkaja kokee mielipahaa, vihaa, turhautumista ja tunnustuksen puutetta. (Handler 1991, 27.)

Olisi siis tärkeää, että sukupolvenvaihdoksessa jatkajan ja luopujan välillä vallitsisi hyvä suhde täynnä luottamusta, avointa keskustelua ja molemminpuolista tukea. Jatkajan ja luopujan täytyy olla valmiita keskustelemaan mahdollisista mielipide-eroistaan, koska vain kuuntelemalla toisen mielipiteitä ja arvostamalla niitä ristiriidat voidaan selvittää. (Kets De Vries 1996, 265.) Sukupolvenvaihdos onnistuu parhaiten, jos jatkajan ja luopujan välinen suhde on toisistaan riippuvainen eli luonteeltaan vastavuoroinen. Vastavuoroisesta suhteesta hyötyvät sekä jatkaja, luopuja että koko perheyriitys. Vastavuoroisuus tarkoittaa sitä, että jatkaja ja luopuja pystyvät tasapuolisesti vaikuttamaan toisiinsa. Valta on tällöin jaettu perheyriityksessä jo tarpeeksi varhaisessa vaiheessa ennen varsinaista sukupolvenvaihdosta. Jatkaja tuo yritykseen mukanaan ominaisuuksia ja taitoja, joita tarvitaan yrityksen kehittämiseksi mutta tuntee samalla tarvetta kuunnella ja oppia luopujalta hänen arvoja ja asenteitaan yrityksen johtamisesta. Vastavuoroisen suhteen rakentaminen vaatii jatkajilta ja luopujilta tiettyjä asioita. Luopujien tulee käyttää tarpeeksi aikaa jatkajien opettamiseen ja valmentamiseen ja hyväksyä ajatus jonain päivänä tapahtuvasta vallasta luopumisesta. Heidän täytyy antaa tulevalle jatkajalle tarpeeksi aikaisessa vaiheessa mahdollisuus käyttää valtaa, hankkia kokemusta ja osoittaa pätevyytensä. Jatkajien tulee olla kärsivällisiä ja halukkaita kuuntelemaan ja oppimaan. Avoin kommunikaatio on elintärkeää molemminpuolisen luottamuksen rakentamiselle. Ihmissuhteet eivät muutu itsestään vastavuoroisiksi vaan niiden eteen on nähtävä paljon aikaa ja vaivaa. (Dyer 1986, 75, 130-131.)

Sillä, tehdäänkö sukupolvenvaihdos perheyriityksessä hallitusti ja suunnitellusti vai kii-reellä ja hallitsemattomasti, on suuri ero perheyriityksen ihmissuhteiden kannalta. Avoi-mella keskustelulla ja suunnittelulla tarpeeksi varhaisessa vaiheessa ennen mahdollista sukupolvenvaihdosta voidaan välttää hyvinkin ongelmallisia tilanteita. Kun vaihdos on hyvin suunnitellusti toteutunut, siitä jää hyvä mieli kaikille osapuolille. Jatkaja alkaa

kehittämään omaa johtamistyyliään ja verkostoaan eikä luopujalle jää vaihdoksesta katkeruuden tunnetta vaan hänen kunnioituksensa ja arvostuksensa säilyvät vielä eläkevuosinakin. (Koiranen 2000a, 111.)

### **3.7 ONNISTUNUT SUKUPOLVENVAIHDOS**

Dyer (1986) uskoo, että liiketoiminnan, perheen ja yritysjohton roolit ja niiden kulttuurien rakenne ovat merkityksellisiä sukupolvenvaihdoksessa (Handler 1994, 149). Dyer (1986, 137) kuvailee seuraavasti liiketoiminnan, perheen ja yritysjohton olosuhteita, jotka edesauttavat sukupolvenvaihdoksen onnistumista perheyrittäjässä:

#### **Liiketoiminnan olosuhteet**

1. Sukupolvenvaihdos tapahtuu, kun organisaatio on "terve"
2. Luopuja siirtyy vaiheittain pois aktiivisesta roolistaan yrityksen operaatioissa
3. Jatkaaja on sosiaalistunut yritykseen ja saanut tarpeeksi harjoitusta tehtävänsä varten
4. Jatkajan ja luopujan välillä on vastavuoroinen suhde

#### **Perheen olosuhteet**

1. Perheellä on yhtenäinen näkemys siitä mikä on oikeudenmukaista
2. Perhe on tehnyt suunnitelmia yllättävien tapahtumien varalle
3. Perhe on kehittänyt mekanismeja ristiriitojen ratkaisemiseksi
4. Perheellä on yhteiset päämäärät
5. Perheenjäsenten välillä vallitsee korkea luottamus

#### **Yritysjohton olosuhteet**

1. Valtasuhteet ovat selkeät
2. Johdolla on tarpeeksi asiantuntemusta selvittää perheen ja yrityksen ongelmia

Wardin (2000a, 22) mukaan onnistuneilla sukupolvenvaihdoksilla on seuraavia yhteisiä tekijöitä:

- \* Luopujalla on yrityksen ulkopuolisia haastavia mielenkiinnon kohteita
- \* Sukupolvenvaihdoksen toteutuksen päivämäärä on etukäteen päätetty ja suunnitelmassa on myös pysytty
- \* Seuraavan sukupolven edustajat tapaavat usein ja heillä on kykyä ratkaista erimielisyytensä
- \* Perheenjäsenille on yrityksessä tarjolla jatkajan tehtävän lisäksi muitakin merkityksellisiä ja hyviä rooleja
- \* Yrityksen johto on toimiva, jäseninä myös perheen ulkopuolisia
- \* Jatkaaja näkee itsensä yritystä palvelevana johtajana tai perheen perinnön vaalijana

## 4 NAINEN YRITTÄJÄNÄ

Yrittäjyydestä on tullut yhä tärkeämpi naisten työllistymiskeino. Suomessa naisyrittäjiä on tällä hetkellä noin 33 % yrittäjistä. Tämä tarkoittaa määrällisesti noin 105 000 naisten omistamaa ja johtamaa yritystä. (Kyrö 1999, 5.) Viime vuosien aikana naisyrittäjien määrä on ollut kasvussa (Vuoria 1997, 64). Yleinen yhteiskunnan rakennemuutos ja ennen kaikkea asenteiden muutos naisyrittäjyyttä kohtaan ovat vaikuttaneet naisyrittäjien määrän kasvamiseen voimakkaasti (Paasio & Heinonen 1993, 58). Naisyrittäjien määrän kasvu on yhteydessä naisten ansiotyössäkäynnin ja julkisen sektorin voimakkaaseen kasvuun (Kovalainen 1992, 67).

Tutkimustietojen perusteella naisten yritteliäisyys on Suomessa hieman aktiivisempaa kuin muualla Euroopassa (Fiilin 1997, 35). Kokonaisuudessaan Euroopassa 75% kaikista yrittäjistä on miehiä (Heinonen & Leivo 1996, 24). Yrittäjänaiasten keskusliiton toiminnanjohtaja Riitta Vihersolan mukaan Suomessa naisyrittäjien suhteellinen määrä on lisääntynyt jatkuvasti viimeisen vuosikymmenen aikana. Hänen mukaansa tämä kertoo naisten kasvaneesta itsetunnosta ja halusta hyödyntää omaa osaamista sekä yhteiskunnassamme tapahtuneesta asennemuutoksesta. Naisiin suhtaudutaan entistä varteenotettavimpina yrittäjinä ja työllistäjinä. (Pentti 1998, 10.)

### 4.1 NAISYRITTÄJYYDEN ERITYISPIIRTEITÄ

#### 4.1.1 Toimialat

Naisten yritystoiminta jakautuu Suomessa eri toimialoille niin, että työvoimaltaan naisvaltaisilla aloilla on myös suhteellisesti eniten naisyrittäjiä. Naisyrittäjille tyypillisiä aloja 1990-luvulla olivat erilaiset vähittäiskaupan erikoisliikkeet, ravitsemus- ja majointustoiminnan sekä kauneuden- ja terveydenhoitoalan yritykset samoin kuin liike-elämää palvelevat toiminnot kuten tilitoimistot, atk-, toimistoalan, markkinoinnin ja mainonnan palvelut sekä vähenevässä määrin tekstiili- ja vaatealustoimintatilat. (Kovalainen 1992, 67-68, 76.)

Naisten harjoittama yritystoiminta on kasvanut erityisesti aloilla, joilla myös naisten ammatissa toimiminen on lisääntynyt. Varsinkin palvelusektorin kasvu on lisännyt

naisten mahdollisuuksia toimia yrittäjinä. Kera Oy:n tekemien selvitysten mukaan Suomessa noin 66% naisyrittäjistä toimii kaupan ja palveluiden alueilla ja esimerkiksi vain 5% naisyrittäjistä toimii teollisuudessa. (Vuoria 1997, 64.) Kokonaisuudessaan naisten osuus palvelualan yrittäjistä on runsas kolmannes, kun se teollisuudessa on vain noin kuudesosa (Heinonen & Leiwo 1997, 68).

Palvelusektori näyttää tulevaisuudessakin olevan tärkein naisyrittäjien toiminta-alue. Uusille aloille lähtevä naisten yritystoiminta on vielä vähäistä mutta tulevaisuudessa mahdollista koulutustason ja tietotaidon lisääntyessä. (Kovalainen 1992, 75-76.) Stereotyyppinen kuva naisyrittäjästä kampaajana tai vaateliikkeen pitäjänä on vähitellen väistymässä, kun akateemisesti koulutetut naiset lähtevät palkkatyöstä itsenäisiksi yrittäjiksi (Toivonen 1999, 13). Koulutetut naiset ovat siirtymässä miesyrittäjien rinnalle toimialoille, joilla heitä ei aikaisemmin ole ollut kuten tili- ja mainostoimistoihin, tietojenkäsittelyyn, asianajoon, kiinteistövälitykseen, terveystalouteen, sisustussuunnitteluun sekä koulutukseen ja konsultointiin (Hajba 1986, 39).

#### 4.1.2 Naisyrittäjän ominaisuuksia

Toimialavalintoja lukuunottamatta naiset eivät yrittäjinä eroa suuresti miesyrittäjistä. Voidaankin sanoa, että eroja löytyy useammin ympäristön suhtautumisesta nais- ja miesyrittäjiin, kuin nais- ja miesyrittäjistä sinänsä. (Heinonen & Leiwo 1996, 24.) Naisilla on kuitenkin ominaisuuksia, joiden varaan menestyvä naisyrittäjyys rakentuu. Tällaisia taitoja ovat mm. henkilösuhdetaidot, riippumattomuus ja voimakas vastuuntunto. Nämä feministiset piirteet yhdistettynä naisyrittäjien keskimääräistä korkeampaan koulutustasoon luovat hyvän pohjan yrittäjyydelle. (Heinonen & Leiwo 1997, 73.) Pieniin ja keskisuuriin yrityksiin usein liitetyt ominaisuudet kuten innovatiivisuus ja dynaamisuus yhdistetään usein myös naisyrittäjiin ja naisten johtamiin yrityksiin, joissa uskotaan olevan tulevaisuudessa uudenlaisia mahdollisuuksia kasvuun ja työllistämiseen. (Heinonen & Leiwo 1997, 68.)

Hajban (1985) tekemän tutkimuksen mukaan mies- ja naisyrittäjien välillä ilmenee toisaalta samankaltaisuutta, toisaalta maskuliinisuutta ja feminiinisyttä osoittavia piirre-eroja. Naisyrittäjät ovat persoonaltaan ideoivia, sopeutuvia, estottomia ja luonnollisia. He ovat myös helläluontoisempia ja vähemmän johtavia kuin miesyrittäjät. (Hajba 1985, 20.) Naiset perustavat yrityksensä keskimäärin vanhempina kuin miehet (Hajba 1986, 39). Naisyrittäjät ovat myös keskimäärin miesyrittäjiä paremmin koulutettuja. Koulutuksella naiset osittain kompensoivat sitä aikaa, jonka he perhesyistä ovat viettä-

neet kotona lasten kanssa työelämän ulkopuolella. Perheen ja kodinhoidon on todettu kuitenkin antavan myös yritystoiminnalle hyödyllisiä taitoja kuten henkilösuhdetaitoja, riippumattomuutta ja vastuuntuntoa. (Heinonen & Leiwo 1996, 26.) Naisilla on hallussa tulevaisuuden eväät ryhtyä yrittäjiksi ja menestyä siinä eli hyvä koulutus, vahva ammattitaito, hyvä kielitaito, itsenäisyys ja halu jatkuvaan kouluttautumisen ja kehittymiseen. (Kovalainen 1995, 146.)

#### 4.1.3 Esteitä naisyrittäjyyden tiellä

Suurin osa Yrittäjänäisten keskusliiton tutkimukseen (1989) vastanneista naisyrittäjistä uskoi, ettei yrittäminen ole sen helpompaa miehille kuin naisillekaan, koska yritystoiminnan suurimmat ongelmat liittyvät heidän mukaansa yritystoimintaan eivätkä ole sukupuolisidonnaisia. Sekä suomalaisten että ulkomaisten tutkimusten mukaan sukupuolella näyttäisi kuitenkin olevan merkitystä yrittäjien kokemissa ongelmissa (Kovalainen 1992, 65.)

Yleisiä esteitä erityisesti naisten yrittäjäuralla etenemisessä ovat yrityksen aloittamisvaiheen rahoitukseen liittyvät ongelmat sekä sosiaalisten, yritysten kannalta tärkeiden verkostojen puuttuminen (Kovalainen 1992, 74). Naisyrittäjillä on usein vähemmän tietoa olemassa olevista palveluista ja pienempi kontaktiverkko varsinkin päätöksentekijöiden joukossa, kuin miehillä (Heinonen & Leiwo 1996, 24). Naisyrittäjien kontaktipinta näyttää useimmin rakentuvan ystävistä, sukulaisista ja perheestä, joista ei yritystoiminnassa ole kovin paljon apua. Yritystoiminnan kannalta keskeisen hyötyverkoston rakentamiseen kuluu yleensä aikaa noin kahdesta neljään vuotta mutta naisyrittäjillä tämä aika on huomattavasti pitempi ja toiminta verkoston luomiseksi epäsystemaattisempaa. (Kovalainen 1995, 142.)

Kivimäen (1996) tutkimukseen osallistuneet naisyrittäjät olivat havainneet sukupuolen olevan sekä voimavara että heikkous yritysmaailmassa. Toimialaltaan harvinaiset tai suurempien yritysten omistajanaiset kokivat ennakkoluuloja asiakkaiden, luotonantajien ja yhteistyökumppaneiden taholta. Ylipäättään yrittäjyyttä koskevissa tutkimuksissa on tullut esille, että naisten on vaikeampaa olla yrittäjänä miesvaltaisilla aloilla tai aloilla, joissa on molempia sukupuolia. Naisyrittäjän ongelma on tällöin uskottavuuden saavuttaminen. (Kivimäki 1996, 114-115.)

Naisyrittäjät pyrkivät välttämään yleensä suurta riskinottoa yritystoimintaa aloittaessaan ja pyytävät keskimääräistä pienempiä lainoja, mistä johtuen lainahakemuksiin suhtaudu-

taan hieman haluttomasti. Ratkaisuksi tähän Kera Oy lanseerasi kansainvälisten kokemusten vauhdittamana tammikuussa 1997 erityisesti naisyrittäjille suunnitellun Naisyrittäjälainan, jonka suosio on ollut suuri siitä lähtien. Tämä kertoo lainan soveltuvuudesta kohdistettuun tarkoitukseen ja voimakkaasta rahoitustarpeesta naisyrittäjien keskuudessa. (Heinonen & Leiwo 1997, 70.)

Naisyrittäjien ongelmat liittyvät yritystoimintaan liittyvien ongelmien lisäksi yrityksen töiden ja kodin töiden yhdistämiseen kuten esimerkiksi lastenhoidon järjestämiseen, rooliristiriitaan perheenäidin ja yrittäjän roolien välillä sekä perheen ja ympäristön riittämättömäksi koettuun tukeen. (Kovalainen 1992, 65.) Perheen äitinä oleminen rajoittaa naisyrittäjän aikaa ja energiaa keskittyä yrityksen toimintaan. Miesyrittäjät mainitsevat aviopuolison täyden tuen olevan tärkeää yrittäjyydessä menestymiselle. Naiset eivät kuitenkaan yhtä usein saa aviopuolionsa täyttä tukea yritystoiminnalleen. (Stevenson 1986, 35.)

Oman ajan puute on tyypillisin naisyrittäjän henkilökohtainen ongelma. Se tarkoittaa ajan riittämättömyyttä perheelle ja itselle. Tämä ongelma konkretisoituu usein vasta viiden, kuuden yrittäjävuoden jälkeen. Kansainvälisen vertailun mukaan suomalainen naisyrittäjä tekee huomattavasti pidempää työpäivää kuin yrittäjänaiset muissa Pohjoismaissa. Naiset joutuvat tekemään sovittelutyötä saadakseen oman yrityksensä asiat ja perheen asiat järjestykseen. (Kovalainen 1995, 140-141.)

Turun kauppakorkeakoulun PK-instituutin tutkimus- ja koulutuspäällikkö Jarna Heinonen jakaa naisyrittäjyyden kompastuskivet ulkopuolisiin ja sisäisiin esteisiin (Fiilin 1997, 35) :

***Ulkopuoliset naisyrittäjyyden kompastuskivet:***

- \* Vaikeudet rahoituksen järjestelyssä
- \* Tietojen, taitojen ja osaamisen puute erityisesti markkinoinnin, johtamisen, rahoituksen ja tuotannon alueilla
- \* Ympäristön asenteet, jotka kärjistyvät miehen roolittomuudessa avustavana perheenjäsenenä kotona ja yrityksessä, naisen uskottavuudessa, yhteiskuntastatuksessa ja menestyvän naisen asemassa varsinkin miehisessä bisneksessä



***Sisäiset esteet ja kompastuskivet:***

- \* Riskinottokyvyttömyys
- \* Rooliristiriita vaimon aseman ja yrittäjyyden välillä
- \* Äitiys ja äidin perinteinen asema
- \* Yksinäisyys yrittäjänä
- \* Kyvyttömyys yhteistyöhön
- \* Kanssasisarien tuen ja arvostuksen puute
- \* Oman työn arvostus ja hinnoitteluongelmat

**4.1.4 Muita erityispiirteitä**

Tyypillisiä naisten yritystoiminnan piirteitä ovat myös yritystoiminnan pienimuotoisuus, kasvupotentiaalin puuttuminen ja perinteisillä toimialoilla toimiminen (Kovalainen 1992, 68). Yrityksen kasvun ja voiton sijasta naisyrittäjät mittaavat menestystään itsensä kehittämällä ja henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisella. Tämä asennoituminen näyttää kuitenkin tuovan mukanaan myös kasvua ja menestystä. (Heinonen & Leiwo 1997, 69.) Naisyrittäjyyskeskuksen toimitusjohtaja Ritva Nybergin mukaan naiset lähtevät yrittäjiksi jalat maassa. Heillä on päällimmäisenä mielessään itsensä työllistäminen, ei suuret voitot ja alkuinvestoinnit. Liikeideassa korostuu naisen oma tausta ja osaaminen. Yrittäjänäisten keskusliiton toiminnanjohtaja Riitta Vihersolan mukaan naisyrittäjä toteuttaa itseään, välttelee riskejä ja on tyytyväinen vähempään. (Toivonen 1999, 14.)

Naisyrittäjien yrityksiä on aikaisemmin virheellisesti pidetty lyhytikäisempinä, kuin miesten perustamia yrityksiä. Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan naisten omistamat yritykset ovat kuitenkin pitkäikäisempiä kuin miesten. Naisten perustamista yrityksistä 75% on toiminnassa vielä kolmen vuoden kuluttua perustamisen jälkeen, kun vastaava osuus kaikista yrityksistä on noin kaksi kolmasosaa. (Heinonen & Leiwo 1997, 69.) Aikaisemmin, kirjallisuudessa ennen 1970-lukua, naisyrittäjiä on pidetty myös riskin ottoa välttelevimpinä kuin miesyrittäjiä. Amerikkalaisessa Mastersin ja Meierin (1988, 34) tutkimuksessa ei kuitenkaan löydetty eroa miesyrittäjien ja naisyrittäjien taipumuksissa ottaa riskiä. Myöskään Welschin ja Youngin (1984, 16-17) tekemässä tutkimuksessa ei löydetty eroa nais- ja miesyrittäjien riskinotto taipumuksissa. Kyseisen tutkimuksen perusteella myöskään naisyrittäjien ja miesyrittäjien itseluottamusten määrässä ei ole eroja.

## 4.2 NAINEN PERHEYRITYKSESSÄ

### 4.2.1 Vahvuudet ja mahdollisuudet

Naisille tyypilliset ominaisuudet voivat hyödyttää suuresti perheyritystä ja sen menestymistä. Esimerkiksi lojaalisuus yritystä ja perhettä kohtaan, kyky kaikkien perheyrityksen jäsenten tarpeiden huomioon ottamiseen sekä joustavuus päätösten ja roolien suhteen ovat tällaisia elintärkeitä asioita perheyrityksen jatkuvuudelle ja menestymiselle. Naiset pystyvät perheyrityksessä myös taidokkaasti ratkomaan perheenjäsenten välisiä ongelmia ja konfliktitilanteita. Usein naiset ottavatkin harteilleen perheyrityksissä rauhan ylläpitäjän tärkeän roolin. (Salganicoff 1996, 91-92.) Naiset toimivat myös joissain tapauksissa perheyrityksessä "avustavina perheenjäseninä" vailla osuutta yrityksen omistuksesta ja ilman rahallista korvausta työstään. Heidän roolinsa perheyrityksessä on silloin laajentunut kotirouvan roolista ja tehtävät rakentuvat niille ominaisuuksille, joita pidetään naisille luonnollisina. Tämä tarkoittaa usein esimerkiksi erilaisten toimistotehtävien tekemistä perheyrityksessä. (Kovalainen 1993, 205.)

Vuonna 1994 Massachusetts Life Insurance Companyn tuhannesta perheyrittäjästä tehdyn tutkimuksen mukaan miehillä on yhä perheyrityksissä suuremmat mahdollisuudet edetä johtajaksi, kuin naisilla. Sama tutkimus osoittaa, että naisilla on kuitenkin perheyrityksissä suhteellisesti enemmän paikkoja ylimmässä johdossa, kuin muissa yrityksissä. (Frankenberg 1999, 57.) Myös Salganicoffin (1996) tutkimus osoittaa, että perheyritys tarjoaa usein naiselle mahdollisuuden parempiin tuloihin ja asemaan, kuin työskenneltäessä sen ulkopuolella. Naisille perheyrityksessä työskentelyssä on muitakin etuja. Esimerkiksi lastenhoidon ja työn yhteensovittaminen on helpompaa, koska työajat ovat perheyrityksessä usein joustavia. Työ perheyrityksessä on yleensä turvattua ja vaki-  
tuista ja mahdollistaa näinollen myös poissaolot esimerkiksi terveydellisistä, henkilökohtaisista tai koulutuksellisista syistä. Perheyrityksessä työskentely mahdollistaa naisille myös pääsyn miesvaltaisille aloille, jotka muuten olisivat heiltä ehkä suljettuja. (Salganicoff 1996, 89-90.)

## 4.2.2 Ongelmat

Salganicoff (1996) jakaa naisten perheyryyksissä kohtaamat ongelmat kolmeen kategoriaan seuraavasti:

### *1. Ongelmat, jotka johtuvat roolikonflikteista ja siitä, miten naiset näkevät itsensä.*

Perheyryitys tunkeutuu naisen koko elämään vaatien täydellistä omistautumista ja luoden paljon vastuuta. Naisen itsensä lisäksi myös muut perheenjäsenet luovat korkeita ja riskitriitaisiakin odotuksia hänen suhteensa. Toisaalta hänen oletetaan omistautuvan työleen täydellisesti, toisaalta pitävän huolta ja omistautuvan myös omalle perheelleen ja lapsilleen täysin. Nainen itse haluaa olla samanaikaisesti lojaali sekä perheyryitystä, lapsuudenperhettään että omaa perhettään kohtaan. Nainen myös usein saapuu perheyryityksen palvelukseen ilman varsinaista urasuunnittelua ja kiinnittämättä huomiota omiin haluihinsa ja toiveisiinsa uran suhteen.

### *2. Ongelmat, jotka liittyvät ihmissuhteisiin perheyryityksessä*

Nuori, 22-30-vuotias itsenäistynvä nainen, joka tulee mukaan perheyryityksen toimintaan joutuu työskentelemään vanhempiensa kanssa eli juuri niiden ihmisten kanssa, joista hänen kuuluisi siinä elämänvaiheessaan pikemminkin irrottautua. Myös hyväksytyksi tuleminen perheen ulkopuolisten työntekijöiden silmissä voi olla naiselle vaikeaa. Naiset joutuvat usein perheyryityksissä kohtaamaan syrjintää ja stereotyyioita.

### *3. Ongelmat, jotka liittyvät vallankäyttöön*

Naiset ovat perheyryityksissä usein haluttomia vallankäyttöön. Vallankäyttö on heidän mielestään hyväksyttävää vain, jos päämäärät ovat selkeitä ja kaikkien osapuolten välillä vallitsee yhteisymmärrys eikä kenellekään osapuolelle koidu siitä harmia. Koska naiset yleensä ajautuvat perheyryityksen palvelukseen ilman urasuunnittelua, he eivät tunne itseään heti oikeutetuiksi vallankäyttöön. Stereotyyiat ja ennakkoluulot saattavat myös ulkoisesti estää naista saavuttamaan valtaa perheyryityksessä. (Salganicoff 1996, 92-93.)

## 4.2.3 Tytär, käyttämätön voimavara

Perheyryitykset ovat perinteisesti valtaosaltaan miesten organisaatioita. Tämä tilanne on nyt Yhdysvalloissakin muuttumassa, kun perheyryityttäjät ovat alkaneet kouluttaa poikiensa lisäksi myös tyttäriään parhaimmissa kouluissa päämääränään saada heidät työskentelemään perheyryityksessä tulevaisuudessa. (Frankenberg 1999, 57.) Andrews (1982) korostaa, että tyttäreille perheyryityksen toimintaan mukaantulo voisi merkitä suurempia

mahdollisuuksia uralla etenemiseen, parempia tuloja ja enemmän henkilökohtaista tyydytystä, kuin työskentely sen ulkopuolella (Dumas 1994, 76). Usein tyttäret edustavat perheyriyksille vielä käyttämättömiä voimavaroja. Jotta heidän kykyjään voitaisiin hyödyntää, tarvitaan asennemuutosta. Perheyriyksien tulisi harkita tytärtä mahdolliseksi johtaja- ja seuraaja ehdokkaaksi, jotta hänen voimavaransa voitaisiin hyödyntää. (Dumas 1994, 93.)

Foonerin (1983) selvityksen mukaan johtajan tyttärenä oleminen ei automaattisesti tarkoita, että tytär astuisi perheyriyksen palvelukseen (Dumas 1994, 76). Dumasin (1994) tutkimukseen osallistuneista 20 perheyriyksen omistajan tyttärestä ei ketään oltu harkittu perheyriyksen palvelukseen ennen kuin joku ratkaiseva henkilö, perhettä tai yritystä koskeva muutos tai kriisi pakotti perheyriyksen jäsenet harkitsemaan heitä mahdollisiksi työntekijöiksi ja johtajiksi yritykseen. Myöskään tyttäret itse eivät olleet aikaisemmin harkinneet työskentelyä perheyriyksessä, jonka he näkivät pääasiassa isän tai pojan valtapiirinä. (Dumas 1994, 82-83.) Myös Salganicoffin (1996) tutkimukseen osallistuneista 91:stä perheyriyksessä työskentelevästä tyttärestä suurin osa ei ollut suunnitellut itselleen uraa perheyriyksessä eikä tavoitellut yrityksen omistajuutta. He näkivät tehtävänsä perheyriyksessä työnä enemmän kuin urana. Alle kolmekymmentä vuotiaat perheyriyksessä työskentelevät naiset olivat kuitenkin hieman enemmän urasuuntautuneempia ja tietoisempia omista ammatillisista tarpeistaan kuin siitä vanhemmat naiset. (Salganicoff 1996, 89.) Dumasin (1994, 83-84) tutkimuksen mukaan isät eivät pitäneet perheyriyksessä työskenteleviä tyttäriään liikenaisina vaan edelleen "isin pikku tyttöinä", vaikka tyttärillä olikin aikaisempaa kokemusta vastaavanlaisista tehtävistä. Yritykseen tultuaan heidän oletettiin auttavan vain tilapäisesti sihteeri- tai toimitoissa eikä heidän roolejaan ja vastuualueitaan oltu selvästi määrätty ja uraa perheyriyksessä suunniteltu.

## **4.3 TYTÄR PERHEYRIYKSEN JATKAJAKSI**

### **4.3.1 Nykytilanne**

Yleensä yrityksen jatkamisen velvollisuus lankeaa molempien sukupolvien tahoilta ensisijaisesti perheen vanhimman pojan harteille. Historiallisesti katsottuna tyttäriin ei ole kohdistettu samanlaista velvollisuutta perheyriyksen jatkamista kohtaan. (Birley 1986, 37.) Vielä kaksikymmentä vuotta sitten ei naisilla ollut juuri sijaa perheyriyksissä tai jos he työskentelivät perheyriyksessä, oli heidän roolinsa taustalla näkymättömissä.

Tyttäriä ei nähty mahdollisina perheyrittäjien jatkajina vaan perheen vanhin poika perusein tehtävän vanhemmiltaan. Tähän tilanteeseen on tullut muutos. (Nelton 1999.) Kiristyvä kansainvälinen kilpailu pakottaa myös perheet valitsemaan yritykselleen jatkajaksi kaikkein pätevimmän lapsen sukupuoleen katsomatta (Adler 1999). Yhä useammat tyttäret nousevatkin nyt perheyrittäjien jatkajiksi jopa miesvaltaisilla aloilla. Naisten määrän lisääntyminen työpaikoilla ja oman yrityksen perustajina on osoittanut miespuolisille yrittäjille, että nainen voi olla samanaikaisesti sekä johtaja että äiti. Tämä on puolestaan edesauttanut tyttären valintaa perheyrittäjien jatkajaksi. (Nelton 1999.)

#### 4.3.2 Sukupuolen vaikutus

Osapuolten sukupuolet vaikuttavat perheyrittäjien sukupolvenvaihdoksen kiistakysymyksiin. Isältä pojalle sukupolvenvaihdosta vaikeuttavat konfliktit, joita esiintyy usein miespuolisten yrittäjien suhteissa heidän poikiinsa. Heidän välillään vallitsevia samastumiseen ja kilpailuhenkisyteen liittyviä ongelmia voi olla vaikea sovittaa. Naisen ollessa yrityksen perustaja ja luopuja tilanne on erilainen. (Kets De Vries 1996, 67-68.) Perheyrittäjyyden asiantuntijoiden mukaan sukupolvenvaihdokset isältä tyttärelle ja äidiltä pojalle tuntuvat yleensä sujuvan helpommin kuin kahden saman sukupuolen edustajan ollessa luopujana ja jatkajana. Yleisimmässä eli isältä pojalle sukupolvenvaihdoksessa he näkevät enemmän yhteenottoja ja kilpailua kuin isältä tyttärelle sukupolvenvaihdoksessa. (Nelton 1999.)

Perheyrittäjästä johtavat naiset suunnittelevat tyttärtään perheyrittäjien johtoon kaksi kertaa suuremmalla todennäköisyydellä kuin perheyrittäjästä johtavat miehet. (Frankenberg 1999, 57.) Joissain tapauksissa myös isät harkitsevat mieluummin tyttäriään kuin poikiään perheyrittäjien jatkajiksi. Isä - tytär yhteistoiminta yleensä toimiikin liiketoiminnassa paremmin kuin isä - poika yhteys. (Kets De Vries 1996, 68.) Hartmanin (1987) mukaan "valvonnan alla ollut" tytär sopii poikaa paremmin lievittämään isän siirtymävaiheen tuskaa ja omaa paremmat valmiudet ja motiivit yrityksen ja perheen tukemiseksi. Hän osaa myös usein paremmin käsitellä ihmisiä. Pesmenin (1984) tekemän vertailun mukaan tyttäret myös nauttivat isänsä kanssa työskentelystä enemmän kuin pojat, jotka pyrkivät usein kilpailemaan isänsä kanssa. (Dumas 1994, 76-77.)

### 4.3.3 Taistelu ennakkoluuloja vastaan

Miesyrittäjien perinteiset käsitykset naisen roolista estävät usein heitä harkitsemasta ja valmistamasta tytärtä perheyrittäjien jatkajaksi. He saattavat haluta suojella tyttäriään perheyrittäjien johtamisen mukanaan tuomilta ongelmilta, joista he uskovat poikiensa selviytyvän. (Kets De Vries 1996, 68.) Nainen voi miesvaltaisella alalla kokea sukupuolensa vuoksi yrityksen jatkajana vastustusta ja hänen täytyy siksi todistaa olevansa pätevä työhönsä ennen kuin saavuttaa miespuolisten työntekijöiden luottamuksen. Tytär voi myös kokea paheksuntaa veljiensä suunnalta, koska he saattavat kokea olleensa oikeutettuja perheyrittäjien jatkajien tehtäviin. (Nelton 1999.) Joissain perheyrittäjien työssä tyttären valintaa jatkajaksi ei pidetä hyvänä vaihtoehtona, koska tyttären mukana yrityksen toimintaan saattaa tulla mukaan myös vävy. Luopuja saattaa pelätä, että tyttären mahdollinen avioero toisi tulevaisuudessa yritykselle ongelmia. (Kets De Vries 1996, 266.)

Barnesin (1996) mukaan tyttärinä ja nuoremmista perheen pojista ei yleensä tule perheyrittäjien jatkajia, jos perheessä on heidän lisäksi myös vanhempia poikia. Tämä selittyy perheen hierarkialla, jossa heidän paikkansa on yleensä alempana kuin vanhempien poikien. Jos kuitenkin jostain syystä tytär tai nuorempi poika siirtyvät yrityksen hierarkiassa korkeimmalle tasolle eli johtajaksi, ovat perheen ja yrityksen arvojärjestykset keskenään ristiriidassa. Perheenjäsenet ja ulkopuoliset eivät tiedä kumman arvojärjestyksen mukaan käyttäytyä johtajaa kohtaan. Tästä syntyy monia ongelmatilanteita perheyrittäjien jatkajalle tyttärelle ja koko yrittäjäperheelle. Tyttärillä saattaa olla uskottavuusongelmia sekä vanhempiensa, miespuolisten sisarustensa että yrityksen sidosryhmien kanssa. Tyttären täytyy pystyä muuttamaan identiteettiään ja siirtymään perheen hierarkiassa korkeammalle ratkaistakseen uskottavuusongelmansa perheyrittäjien johtajana. Tämä vaatii usein paljon aikaa ja vaivaa. (Barnes 1996, 38.)

### 4.3.4 Valmistaminen

Vanhemmat, jotka jo varhaisessa vaiheessa huomaavat myös tyttäriensä kyvyt ja taidot ja kannustavat heitä, voivat tulevaisuudessa valita parhaan mahdollisen jatkajan yritykselleen lastensa keskuudesta. Ottaakseen perheyrittäjien haltuunsa tulevaisuudessa tytär tarvitsee paljon enemmän kuin vain hyvän koulutuksen. Hän tarvitsee kannustavan perheen, hyvät mentorit, tarkan tehtäviin perehdyttämisen ja motivoivan unelman. (Frankenberg 1999, 57-58.) Frankenberg (1999, 60-65) antaa kirjassaan neuvoja siitä, kuinka tyttären johtamistaitoja voidaan edistää ja kannustaa silmälläpitäen sitä, että

tyttärestä tulee mahdollisesti tulevaisuudessa perheyriksen jatkaja. Tytärtä voidaan valmistaa perheyriksen johtajan tehtäviin seuraavilla tavoilla:

- \* Kannustamalla tytärtä kehittämään kaikkia taitoja ja kykyjään
- \* Kehumalla tytärtä hänen saavutuksistaan
- \* Kannustamalla tytärtä riskinottoon, huomioiden hänen ikänsä ja taitonsa
- \* Auttamalla tytärtä määrittämään itselleen realistiset tavoitteet
- \* Antamalla tyttärelle yhtä paljon aikaa ja huomiota kuin pojalle
- \* Osoittamalla kiinnostusta tyttären unelmia ja toiveita kohtaan
- \* Osoittamalla, että tyttären ihmissuhdetaidot ovat yritykselle tärkeä voimavara

## 5 TUTKIMUKSEN ETENEMINEN

### 5.1 HAASTATELTAVIEN VALINTA

Yrityksistä, joissa on toteutunut tai toteutumassa sukupolvenvaihdos, ei ole olemassa tiedostoa tai rekisteriä. Tämä seikka teki haastateltavien etsimisen hankalaksi. Lisävaikeutta etsimiseen toi tutkimuksen rajaus, jonka mukaan perheyriyksen jatkajien tulee olla luopujien tyttäriä. Lisäksi haluttiin kaksi esimerkkiä molemmista tapauksista; että luopuja on tyttären äiti ja että luopuja on tyttären isä. Haastateltavien etsiminen olisi ollut ilman ulkopuolista apua ja tietoa hyvin työlästä ja vaivalloista.

Haastateltavien löytämiseksi otettiin yhteyttä Suomen Yrittäjät ry Eteläsavon toimitusjohtaja Mirja Haavikkoon ja kysyttiin tietääkö tai tunteeo hän Mikkelin alueella perheyriyksiä jatkavia tyttäriä. Mikkelin seutu valittiin syystä, että haastattelujen käytännön toteuttaminen oli siellä helpompaa ja alueen yrittäjien tutkiminen koettiin muutenkin kiinnostavaksi tehtäväksi. Toimitusjohtaja Mirja Haavikolta saatiin tietoon kolme Mikkelinläistä perheyriytystä, joista kahdessa oli toteutettu tai toteutumassa sukupolvenvaihdos äidiltä tyttärelle ja yhdessä isältä tyttärelle. Neljäs perheyriytystä jatkava tytär tiedettiin jo entuudestaan ja hänen tilanteensa tunnettiin muun muassa heidän perheyriyöksensä sukupolvenvaihdosta käsittelevän lehtiartikkelin ansiosta. Tässä neljännessä yrityksessä on toteutumassa sukupolvenvaihdos isältä tyttärelle. Kaikki nämä neljä perheyriytystä toimivat pk-sektorilla, mutta toimialat vaihtelevat. Yksi yrityksistä on leipomo, toinen kirjapaino, kolmas kopiopalveluita myyvä yritys ja neljäs maatilamatkailuyritys.

### 5.2 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tämän pro gradu tutkimuksen empiirisen osan toteuttaminen aloitettiin jo cum laude tutkimusseminaari I tutkimusta tehdessä keväällä 2000. Silloin otettiin kolmeen perheyriytystä jatkavaan tyttäreeseen yhteyttä puhelimitse, esiteltiin heille tutkimuksen aihe ja kysyttiin heidän suostumustaan noin tunnin mittaiseen teemahaastatteluun. Kaikki kolme naisyrittäjää suostuivat osallistumaan tutkimukseen ja heidän kanssaan sovittiin erilliset teemahaastatteluajat. Tämän pro gradu tutkimuksen tiimoilta näihin kolmeen jo aiemmin haastateltuun perheyriytystä jatkavaan tyttäreeseen otettiin uudelleen yhteyttä ja sovit-



tiin noin puolen tunnin mittaisista jatkohaastatteluista. Tässä vaiheessa saatiin tietoon myös yksi uusi haastateltava, jonka kanssa sovittiin teemahaastatteluaika.

Haastatteluihin valmistauduttiin laatimalla teemahaastattelurunko (LIITE 1). Haastattelurunko jakautuu neljään isoon yläotsikkoon eli pääluokkaan, jotka jakautuvat edelleen 15 pienempään teema-alueeseen. Pääluokkia ovat: 1. Taustatiedot, 2. Sukupolvenvaihdoksen toteutus, 3. Jatkajan suhde luopujaan ja 4. Naisyrittäjyyden esteet ja ongelmat. Taustatiedoissa haettiin tietoja perheyriydestä, sen luopujasta ja jatkajasta. Sukupolvenvaihdoksen toteutus osassa oltiin kiinnostuneita sukupolvenvaihdoksen prosessin ajallisesta toteutuksesta ja suunnittelusta sekä jatkajaksi siirtymisestä, valinnasta ja sitoutumisesta. Teemahaastattelun kolmannessa osassa selvitettiin jatkajan suhdetta luopujaan sukupolvenvaihdoksessa sekä jatkajan omia kokemuksia sukupolvenvaihdoksesta. Haastateltavia pyydettiin myös arvioimaan sukupolvenvaihdoksen onnistumista sekä yrityksen ja jatkaja - luopuja suhteen tulevaisuudennäkymiä. Teemahaastattelun neljännessä eli viimeisessä osassa oltiin kiinnostuneita yrityksen toimialasta, tyttäreiden ominaisuuksista yrittäjinä sekä heidän kokemistaan esteistä naisyrittäjänä toimimisessa ja ongelmista perheyriyksessä työskentelyssä.

Teemahaastattelut vaihtelivat yhteensä ajallisesti puolentoista ja kahden tunnin välillä. Käytössä oli nauhuri, jolla keskustelut nauhoitettiin. Nauhoittamismenetelmä koettiin erittäin hyväksi, koska se salli paremman mahdollisuuden keskittyä kuultuun ja tehdä syventäviä ja lisäkysymyksiä tarvittaessa. Kysymyksiä esitettiin haastateltavalle melko tarkasti järjestyksessä teemahaastattelurungon rakenteen mukaisesti. Haastattelut sujivat hyvin, sillä haastateltavat olivat ystävällisiä, puheliaita ja valmiita keskustelemaan aiheesta sen arkuudesta huolimatta. Haastattelutilanne oli jokaisessa tapauksessa melko rento ja epämuodollinen, mikä edesauttoi haastattelujen onnistumisia.

### **5.3 TULOSTEN ANALYSOINTIMENETELMÄT**

Sukupolvenvaihdokset ovat tapahtumina yrityksissä ja jatkajille kokemuksina hyvin erilaisia. Tästä syystä koetaan tässä tutkimuksessa järkeväksi esittää tutkimustuloksissa kunkin yrityksen sukupolvenvaihdos ensin selkeästi erikseen, yhdistelemättä caseja eli tapauksia tässä tutkimuksen vaiheessa vielä millään tavalla toisiinsa. Yritysten sukupolvenvaihdokset esitellään erikseen jaotellen kunkin tapauksen aineisto samalla tavalla viiden otsikon alle tutkimusongelmat huomioiden. Tapauksissa keskitytään taustatietojen jälkeen siihen, miten perheen tytär on siirtynyt, valittu ja sitoutunut yrityksen jatkajaksi. Tämän jälkeen esitellään jatkaja - luopuja suhdetta sukupolvenvaihdoksessa sekä

tyttärien kokemuksia naisyrityksenä toimimisesta ja perheyriyksessä työskentelystä. Tapauskertomuksissa halutaan luoda mahdollisimman tarkka kuva asioista ja tapahtumista juuri niin, kuin jatkajat ovat ne itse henkilökohtaisesti kokeneet. Tästä syystä tapauskertomuksissa käytetään useita suoria lainauksia perheyritystä jatkavien tyttärien puheesta sekä heidän eri asioista käyttämiään tarkkoja sanavalintoja. Suorat lainaukset lisäävät myös tapausten mielenkiintoisuutta lukijalle ja värittävät kertomuksia.

Tutkimustulosten eli tapausten esittelyn jälkeen tutkimuksen tarkasteluosuudessa peilaataan tutkimustuloksia teoriaosaan sekä etsitään tapauksista yhteneväisyyksiä. Ensin tarkastellaan case-yrityksiä kolmiulotteisen perheyriyksen kehitysmallin elinkaarilla ja omistuksen elinkaaren siirtymäjaksossa sekä tarkastellaan case-yritysten sukupolvenvaihdosten suunnittelua. Sitten vertaillaan ovatko tyttärien jatkajaksi siirtymiset tapahtuneet perheyriyksissä teoriaosan prosessimallien kaltaisesti ja jos ovat, niin missä vaiheessa sukupolvenvaihdoksen prosessia kohdeyritykset ovat tällä hetkellä. Tämän jälkeen tarkastellaan jatkajien valintaa ja arvioidaan heidän sitoutumistaan perheyriyksen jatkajaksi sekä luopuja - jatkaja suhdetta sukupolvenvaihdoksissa. Lopuksi tarkastellaan tyttärien naisyrityksyyden tiellä kohtaamia esteitä ja perheyriyksessä työskentelyssä kokemaa ongelmia ja arvioidaan luopujan sukupuolen vaikutusta näissä isältä/äidiltä - tyttärelle sukupolvenvaihdoksissa. Luopujan sukupuolen vaikutusta tarkastellaan tapauksissa vertaamalla kahta isältä tyttärelle sukupolvenvaihdosta kahteen äidiltä tyttärelle sukupolvenvaihdokseen ja etsimällä niistä mahdollisia eroavaisuuksia.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 CASE A

*Yritys* toimii leipomoalalla ja on osakeyhtiö. Toimipaikkana on yksi leipomo, jonka yhteydessä on kahvila-myymä. Lisäksi yrityksellä on yksi kahvila-myymä Mikkelin keskustassa. Yritys on perustettu vuonna 1963 ja sen liikevaihto on noin 10 milj. mk. Leipomo on ollut aina samalla paikalla mutta sitä on laajennettu useampaan otteeseen vuosien kuluessa. Yrittäjäperhe on aikaisemmin asunut leipomon yläkerrassa olevassa asunnossa ja asuu nyt sen viereen rakennetuissa taloissa. Yrityksen palveluksessa on 20 henkilöä mutta lukumäärä vaihtelee hieman vuodenaikasta riippuen. Yritys on perheen itse perustama ja jatkaja edustaa 2. sukupolvea. Lisäksi yrityksen toiminnassa on mukana silloin tällöin esimerkiksi kesätöissä jo 3. sukupolven edustajiakin eli luopujan lapsenlapsia.

*Luopuja* on yritystä jatkavan tyttären äiti. Hän on 68-vuotias ja yrityksen hallituksen puheenjohtaja. Hänen omistusosuutensa yrityksestä on 10 %. Luopuja on itse perustanut aikoinaan yrityksen ja sen merkitys on hänelle jatkajan arvion mukaan erittäin suuri ja tärkeä: "Äiti on pistänyt yritykseen koko elämänsä ja huokailee yhä meneekö kaikki hyvin, vaikka sanookin tietävänsä, että asia ei hänelle enää oikeastaan kuulu." Yritystä johtaessaan luopuja teki työtä leipomon puolella ja oli yrityksen johtaja maailmalle ulospäin. Jatkajan isä hoiti perheyrityksen kirjanpitoa ja muita paperi- ja tiliasioita, kunnes kuoli vuonna 1973.

*Jatkaja* on perheen 46-vuotias tytär ja yrityksen toimitusjohtaja. Hänen omistusosuutensa yrityksestä on 45 %. Jatkaja on käynyt aikoinaan kansakoulun ja ammattikoulun ja hänellä on kolme lasta: 21-vuotias poika ja 16-vuotiaat kaksospojat. Jatkajan ex-mies työskentelee yrityksessä hoitaen sen markkinointipuolta. Jatkajalla on myös vanhempi sisar, joka on töissä samassa yrityksessä ja jonka omistusosuus yrityksestä on myös 45 %. Sisarella ei ole omasta halustaan mitään nimikettä yrityksessä.

#### 6.1.1 Jatkajaksi siirtyminen

Ensimmäiset keskustelut sukupolvenvaihdoksesta käytiin perheyrityksessä 90-luvun alkupuolella eli noin 10 vuotta sitten. Syy keskustelujen aloittamiseen oli luopujan ikä: "Äiti halusi ruveta lähtemään jo pois yrityksen toiminnasta." Myyntiä ulkopuoliselle ei

punnittu vaihtoehtona vaan pidettiin itsestäänselvänä asiana, että nuoremasta tyttärestä tulee yrityksen jatkaja. Yrityksellä ei ollut minkäänlaista kirjallista suunnitelmaa sukupolvenvaihdoksesta eikä suunnitteluvaiheessa ollut mitään vaikeutta. Varsinainen sukupolvenvaihdoksen toteutus alkoi noin 8 vuotta sitten omistusosuuksia jakamalla. Sukupolvenvaihdos on yrityksessä nyt täysin toteutettu.

Jatkajan ensimmäiset muistot yrityksestä tulevat lapsuudesta, jolloin hän naapurin tytön kanssa istui syömässä rusinoita jauhosäkkien päällä. Mukaan yrityksen toimintaan hän tuli jo hyvin nuorena ja teki silloin erilaisia perheyriksen töitä kuten siivousta ja tiskausta. Tehtävät vaihtelivat nuorena laidasta laitaan sisältäen myös myyntitehtäviä ja myöhemmin autokuskina olemista. Isän kuoltua vuonna 1973 jatkaja siirtyi hoitamaan yrityksen kirjanpitoa ja muita tili- ja paperitöitä. Hän työskenteli myös samaan aikaan vuosina 1973 - 1975 noin 1,5 vuotta perheyriksen ulkopuolella, koska halusi kokeilla myös jotain muuta työtä. Vuonna 1975 jatkaja siirtyi kuitenkin työskentelemään vakituisesti perheyriykseen.

Jatkaja kokee, että hänellä on ollut päätöksentekovalta yrityksessä jo hyvin pitkään, äidin vielä ollessa yrityksen johtaja: "Äiti ei kovasti pannut hanttiin kun sanoin, että tämä asia tehdään näin!" Päätöksistä kuitenkin keskusteltiin aina yhdessä luopujan kanssa. Tällä hetkellä, noin kahdeksan vuotta varsinaisen sukupolvenvaihdoksen jälkeen, jatkaja tekee yrityksessä sekä tuotantopuolen tehtäviä että laskutusta: "Kaikkea muuta laidasta laitaan paitsi myyntitehtäviä." Vieläkin hän kertoo luopujalle mitä yrityksessä tapahtuu ja mitä on päätetty tehdä. Jatkaja ei koe, että hänen itsevarmuutensa olisi muuttunut johtajaksi tulemisen jälkeen vaan se oli kehittynyt jo pitkän aikaa ennen sitä. Itse sukupolvenvaihdos oli hänelle pelkkä paperi, joka allekirjoitettiin. Asiat ja uudistukset oli tehty yrityksessä ennen sitäkin hänen ajatustensa mukaisesti. Ainut mikä muuttui oli se, että nyt hänen pitää itse allekirjoittaa paperit, jotka hän ennen allekirjoitti äidillään. Myös yrityksen työntekijät ja muut sidosryhmät ovat hyväksyneet jatkajan täysin luonnollisesti uudeksi johtajaksi eikä ongelmia ole ilmennyt.

Yritys merkitsee jatkajalle "työtä, työtä ja työtä". Vaikka hän tekee yrityksessä pitkiä päiviä ja työ on raskasta, hän saa siitä myös paljon onnistumisen iloa. Kaiken kaikkiaan jatkaja on kokenut sukupolvenvaihdoksen heidän yrityksessään erittäin helpoksi. Vahvuutenaan hän tiesi yrityksestä jo kaiken ja miten siellä toimia suhteessa henkilökuntaan, pankkiin ja muihin sidosryhmiin. Heikkoutenaan jatkaja arvioi, että hänen tulisi nyt olla topakampi ja jyrkempi joissain asioissa suhteessa yrityksen henkilökuntaan.

Jatkaja arvioi äitinsä kokeneen sukupolvenvaihdoksessa jonkinlaista luopumisen haikeutta. Luopuja asui vielä pitkään virallisen sukupolvenvaihdoksen jälkeen leipomon yläkerran asunnossa eikä joutunut syrjään leipomon tapahtumista. Hän kävi leipomossa tapaamassa vanhoja tuttuja ja myyntiedustajia. Luopujan siirtyminen pois leipomon ympyröistä tapahtui pehmeästi hiljalleen, kunnes hän noin kaksi vuotta sitten muutti kaupunkiin. Enää hän ei kaipaa leipomoon takaisin mutta osallistuu yhä henkilökunnan yhteisiin vapaa-ajan tapahtumiin.

Jatkajalla on unelma, että 5 - 10 vuoden kuluttua hän saisi asiat järjestettyä niin, että jostain saataisiin yritykselle uusi jatkaja. Motivaatiota hänellä on vielä jonkin verran jäljellä mutta myös jo halua lähteä. Toisella jatkajan pian 17-vuotiaista kaksospojista on sellaista "luonnetta ja pelisilmää", että hän saattaisi pärjätä yrittäjänä ja mahdollisesti tulevaisuudessa miettiä perheyriksen jatkajaksi ryhtymistä. Jos näin kävisi, jatkaja antaisi kaiken tukensa, neuvonsa ja apunsa hänelle. Toisaalta jatkajalla on sellainen tunne, ettei viitsisi omille lapsilleenkaan "tällaista työriippaa jättää". Luopujalle olisi oikea unelma, että joku jatkajan pojista jatkaisi perheyriystä kolmannessa sukupolvessa.

### 6.1.2 Valinta ja sitoutuminen jatkajaksi

Perheen nuorempi tytär valikoitui ja "joutui" jatkajaksi, koska hän oli aina ollut töissä leipomossa ja "kasvanut siihen kiinni". Hän arvioi olevansa myös luonteeltaan sovittelevampi, kuin hänen "suorapuheinen ja rämäkkä" vanhempi sisarensa. Sisko ei kasvanut leipomoon aivan samalla tavalla kiinni ja saanut siihen samanlaista tuntumaa, koska työskenteli pitkään kauempana kaupungissa leipomon tuotteiden myyntitehtävissä. Jatkaja ei koe, että luopuja olisi valinnut yritykselle jatkajan vaan siirtyminen oli automaattinen ja luonnollinen. Hän uskoo luopujan olevan tyytyväinen, että hänestä tuli perheyriksen jatkaja. Heillä oli takanaan niin pitkä työrupeama yhdessä, että äiti tottui hänen mukana oloonsa. Luopuja olisi pystynyt vaikuttamaan päätökseen, jos ei olisi halunnut sukupolvenvaihdoksen menevän näin. Sisaren suhtautuminen tilanteeseen on ollut myös hyvä: "Joskus hän valittaa, jos pyydän häntä käymään vuorostaan jossain palaverissa, ettei osaa ajatella minun aivoillani. Silloin sanon hänelle, ettei tarvitsekaan!" Sisar ei koskaan halunnut ottaa varsinaista päävastuuta yrityksestä.

Jatkaja ei kokenut velvollisuudentuntoa yrityksen jatkamista kohtaan. Oli luonnollista, että hänestä, joka oli oppinut tekemään työtä ja aina elänyt yrittäjäperheessä, tuli myös yrittäjä. Hänellä ei ollut myöskään mitään muita unelmia työn suhteen. Raha ei motivoinut häntä sillä se työmäärä ja aika, jonka hän yritykseen on uhrannut, olisi hänen sa-

nojensa mukaan tuottanut vähintään saman verran jossain muuallakin työskennellessä. Vuonna 1975, kun jatkaja tuli vakituisesti yritykseen töihin, leipomossa oli hyvin vähän koneita ja toiminta oli "käsipeliä ja alkeellista". Silloin hän sanoi sisarelleen: "Nyt minä tulen sinne ja ruvetaan pikkuhiljaa kehittämään ja ostamaan koneita ja laittamaan sitä kuntoon. Jos se ei sitten onnistu, niin sitten se loppuu." Sen jälkeen hän ei ole miettinyt jatkajaksi ryhtymis päätöstään.

### 6.1.3 Jatkajan ja luopujan suhde

Jatkaja kokee, että luopuja on aina luottanut häneen täysin. He ovat tehneet pitkään töitä yhdessä eikä hän ole koskaan tuntenut, ettei äiti luottaisi häneen. Heillä on ollut muutenkin erittäin läheiset välit koko jatkajan eliniän ajan. Vasta nyt heidän suhteeseensa on tullut hieman väliä, koska luopuja on muuttanut kaupunkiin asumaan pois leipomon yhteydestä eivätkä he tapaa toisiaan enää päivittäin. Tämän jatkaja arvelee olevan "46-vuotiaalle naiselle jo hyväkin seikka".

Jatkaja ajattelee hieman katkeruudella sitä, miten paljon äiti teetti hänellä nuorena töitä. Hän sanoo kuitenkin arvostavansa sitä, että samalla luopuja opetti hänelle työnteon tärkeyden, yrittäjänä olemisen ja sen, että pitää pärjätä aina itse, elättää itsensä ja tulla toimeen omillaan. Äiti opetti hänet siis tekemään töitä. Jatkaja kokee luopujan arvostavan sitä, että hän jäi perheyrietykseen jatkamaan työtä, koska näin äiti näkee perustamansa yrityksen toiminnan jatkuvan.

Jatkaja on saanut mielestään riittävästi tukea luopujalta kaikenlaisissa asioissa. Negatiivista palautetta jatkaja muistelee saaneensa luopujalta jonkun vääränlaisen henkilön palkkaamisessa: "Se on niin helppo toisen sanoa, että eikö tuo näkynyt jo päällepäin." Hän kokee myös, että luopujan mielestä hän ei koskaan kuitenkaan tee tarpeeksi töitä: "Äidillä oli tapa sanoa, että eikö tämäkään ole vielä tehty. Hänen mielestään aina pitäisi olla tekemässä jotakin. Joko tätä työtä tai kotona siivoamassa tai kukkapenkkiä raapi-massa." Tästä johtuen jatkaja kokee huonoa omaatuntoa ja vaikeuksia rentoutua vapaa-ajalla. Luopuja ei hyväksy jos hän vaan "istuu käsivarret rentona ja nauttii illasta". Jatkaja ei muista äkkiseltään erillistä tilannetta, jolloin hän olisi saanut positiivista palautetta äidiltään vaan sitä on tullut jotenkin työn lomassa. Kommunikointivaikeuksia ja erimielisyyksiä luopujan ja jatkajan välillä ei ole ollut ja he ovat aina pystyneet keskustelemaan asioista. Heillä on ollut yhdessä pitkään työskennellessään erittäin tiivis ja läheinen suhde. He ovat tehneet paljon asioita yhdessä työssä ja käyneet yhdessä lomilla-kin. Nyt, kun luopuja on siirtynyt pois yrityksen toiminnasta, jatkaja arvioi suhteen

muuttuneen enemmän oikeanlaiseksi: "Se ei enää ole jatkuvaa päivittäistä yhdessäoloa vaan kummallakin on myös niin sanottua omaa elämää." Luopuja on löytänyt kaupungista paljon uusia mielenkiinnon kohteita eikä enää käy leipomossa tai soittale päivittäin. Jatkaja uskoo suhteensa luopujaan jatkuvan hyvänä myös tulevaisuudessa.

#### 6.1.4 Naisyrittäjänä toimiminen

Jatkajan arvion mukaan heidän toimialansa on nykyään yhä enemmän naiselle tyypillinen, kuin ennen. Nuorena hän huomasi, että muut leipomoiden omistajat olivat etupäässä miehiä. Nykyään joukossa on paljon enemmän naisia. Jatkajan mielestä alalla on helppo toimia naisena eikä hän ole huomannut suurempia epäkohtia sukupuolen suhteen. Hän on kuitenkin kokenut ennakkoluuloja joidenkin tuntemattomampien miespuolisten edustajien taholta, jotka keskustelisivat työasioista mieluummin jonkun miespuolisen henkilön kanssa, kuin naisen, jolla on päällä kuluneet työvaatteet. Tuttujen edustajien kanssa samanlaisia tilanteita ei jatkajan mukaan synny eikä hän ole kokenut asiakkaitten tai luotonantajien taholta minkäänlaisia ennakkoluuloja. Leipomoalalla työskentelyn hyvänä puolena hän pitää itse tuotetta: "Leipä on jokaiselle läheistä, turvallista ja tavallista. Se ei ole mitenkään tulevaisuuteen liittyvää muotitavaraa vaan päivittäistä ja arkipäiväistä." Alan huonona puolena hän näkee työajat ja lähinnä vaatimuksen yövalvomiseen.

Jatkaja arvelee naisten olevan yrittäjinä sitkeämpiä, kuin miesten ja hänen mielestään uskottavuuden saavuttaminen on naisyrittäjänä helppoa. Hänen mielestään myös yrittäjänä toimiminen on naiselle yhtä helppoa tai vaikeaa kuin miehellekin. Nainen ajattelee kuitenkin jatkajan mielestä enemmän kotiasioita ja työn ja kodin yhteensovittaminen on naiselle hankalampaa kuin miehelle: "Mies voi ajatella vain työtä eikä hänen tarvitse ajatella kotia. Ainakaan minun ikäiseni miehet eivät ajattele. Voi olla, että uusi sukupolvi on tässä suhteessa erilainen." Kodin töiden ja yrityksen töiden yhdistäminen ei ole ollut aina jatkajalle helppoa. Hän on tehnyt paljon yli- ja yötoita ja tähän saakka aina asettanut yrityksen työt etusijalle kotitöiden jäädessä vähemmälle huomiolle. Tämä asetelma on pikkuhiljaa nyt kuitenkin muuttumassa. Yrittäjän roolin ja perheenäidin roolin yhdistäminen on sujunut jatkajalta mutkattomasti. Lapset ovat oppineet, että hänen täytyy mennä aikaisin nukkumaan eikä häntä saa herättää, koska hän menee aikaisin töihin. Roolien yhdistämistä on helpottanut jatkajan kodin sijaitseminen samassa piha-  
piirissä leipomon kanssa. Lapset tiesivät pienenä aina missä äiti oli: "Jos en ollut kotona, olin töissä."

Jatkaja ei ole kokenut itseään yrittäjänä yksinäiseksi. Luopujan ollessa vielä mukana toiminnassa hän pystyi keskustelemaan asioista aina tämän kanssa. Nyt on tilanne toisenlainen. Hän on oppinut ottamaan viimeisen vastuun ja tekemään päätökset yksin itsenäisesti. Henkilökohtaista tukea hän saa nyt perheeltään. Jatkaja on onnistunut muutenkin rakentamaan ympärilleen verkoston, jonka jäseniin hänen on helppo ottaa yhteyttä tarpeen vaatiessa. Siihen kuuluvat pankinjohtaja, elinkeinoasiamies, vanhat edustajat, alan muut yrittäjät ja perheenjäsenet. Verkosto on muodostunut vuosien varrella itseltään ja helposti sen jälkeen, kun hän tuli mukaan yrityksen toimintaan. Jatkaja kokee myös, että hänellä on tarpeeksi tietoa olemassa olevista palveluista ja yrittämiseen liittyvistä asioista ja hänen on myös helppo löytää ja saada tietoa halutessaan lisää. Jatkajan asennoituminen riskin ottamiseen on nykyään varovainen. Hän ei varsinaisesti välttä riskiä ja uskaltaa ottaa sitä mutta sanoo "pelaavansa mieluummin varman päälle".

Jatkaja kokee, ettei hänellä ole koskaan omaa aikaa. Tämä seikka on ruvennut kyllästyttämään häntä pikkuhiljaa ja hän on päättänyt, ettei vietä loppuelämänsä yrityksen parissa. Hän toivoo, että kymmenen vuoden päästä hän on saanut asiansa järjestettyä niin, että voi jäädä vapaalle. Hän osaa arvostaa omaa työtänsä ja tietää, että on tehnyt yrityksen eteen "ihan hyvän työrupeaman".

### 6.1.5 Perheyrityksessä työskentely

Jatkaja ei ole mielestään kohdannut suurempia ongelmia perheyrityksessä työskentelyssä. Hänelle on aina opetettu, että töitä pitää tehdä itseään säästämättä ja enemmän kuin perheen ulkopuolisilta vaadittiin. Vasta nyt jälkikäteen hän on pohtinut miksi hän teki itse niin paljon töitä, vaikka järjesti kyllä muille työntekijöille vapaata ja kesälomia. Vasta nyt hän on alkanut ottaa myös itselleen lomaa ja omaa aikaa. Jatkaja kokee, että häntä kohtaan luotiin aikanaan odotuksia, että hän jaksaa "tässä aina olla ja tehdä töitä". Vasta nyt yli 45-vuotiaana hän on ruvennut "purnaamaan vastaan" eikä enää teekkään niin kiltisti ja tyytyväisesti töitä. Tämä on hämmästyttänyt luopujaa ja luonut heidän välilleen pientä erimielisyyttä: "Äiti ihmettelee, että mikä sille on nyt tullut, kun se ei enää teekkään niin nöyränä töitä".

Jatkajan uraa ei ole koskaan varsinaisesti suunniteltu perheyrityksessä. Leipomo oli niin pieni hänen tullessaan siihen töihin, että suunniteltiin vain miten rahat riittävät laskujen maksamiseen ja mistä saataisiin koneita. Kun jatkaja lähti vähäksi aikaa ulkopuoliselle töihin, hänen isänsä oli kovasti ajatusta vastaan. Hän ehti työskennellä perheyrityksen



ulkopuolella 1,5 kuukautta ennen isän kuolemaa. Äiti oli hyvin mielissään, kun jatkaja palasi perheyriityksen pariin puolentoista vuoden kuluttua.

Jatkaja ei näe perheyriityksessä työskentelyssä mitään etua verrattuna työskentelyyn muunlaisissa yriityksissä. Hänen mielestään se on enemminkin haitta, että samassa yriityksessä on monta perheenjäsentä töissä. Hänen mielestään olisi helpompaa, jos olisi vain yksi yrittäjä ja muut ulkopuolisia, koska silloin ei tarvitsisi ottaa huomioon niin monen ihmisen mielipiteitä. Tällä hetkellä, jatkajan sisaren omistaessa yhtä suuren osan osakkeista, henkilökunta ei aina tiedä kumpaa kuunnella, jos heillä on jostain asiasta eriävät mielipiteet. Jatkajan mielestä heidän tulisi aina pystyä keskustelemaan asioista ensin kahden kesken, mutta se ei aina onnistu. Tällä hetkellä perheyriityksessä vallitsevat vaihtelevat ihmissuhteet: "Yhtenä päivänä ollaan yhtä mieltä ja toisena päivänä toista mieltä." Yötöitä ja pitkää päivää tehdessä työntekijät ovat väsyneitä ja erimielisyyksiä tulee myös helpommin. Nyt 20 hengen voimin yriityksessä työskenneltäessä on enemmän ristiriitoja kuin 10-15 vuotta sitten: "Ympäristö aiheuttaa paineita enemmän kuin ennen, kun kaikki on kireämpää ja tiukempaa." Perheen ulkopuoliset työntekijät suhtautuvat jatkajaan hyvin ja he pitävät "hieman liiankin luonnollisena asiana", että hän on aina töissä.

## 6.2 CASE B

*Yriity* toimii kirjapainoalalla ja on osakeyhtiö. Sen tuotteita ovat erilaiset järjestö- ja aikakauslehdet, esitteet, kuoret, lomakkeet, julisteet, käsiohjelmat, kortit ja tarrat. Toimipaikkoja on kaksi, joista vanhempi on perustettu toiselle paikkakunnalle vuonna 1987 ja toinen Mikkeliin vuonna 1997. Yriityksen liikevaihto on noin 3 milj. mk ja henkilöstöä on toisella paikkakunnalla yksi henkilö ja Mikkelistä seitsemän plus perheen äiti apuna kahdeksantena. Yriity on perheen perustama ja jatkaja edustaa 2. sukupolvea.

*Luopuja* on jatkajan 54-vuotias isä. Hän on nimikkeeltään yriityksen toimitusjohtaja mutta tekee tällä hetkellä yriityksessä töitä pääasiassa tuotannon puolella. Hänen omistusosuutensa yriityksestä on 50 %. Yriityksen merkitys luopujalle on jatkajan arvion mukaan: "Tärkeä jo siitäkin päätellen, että hän on 10 vuotta kulkenut Mikkelistä aamuin illoin toiselle paikkakunnalle ja tehnyt siellä pitkää päivää." Perheen äiti auttaa tarvittaessa myös yriityksessä ja omistaa siitä 25 %.

*Jatkaja* on perheen 29-vuotias tytär ja toimenkuvaltaan yriityksen tuotantopäällikkö. Hänen omistusosuutensa yriityksestä on tällä hetkellä 12,5 %. Jatkaja on koulutukseltaan

graafinen insinööri ja hänellä on puolivuotias tytär. Hänellä on myös nuorempi sisar, joka työskentelee perheyrietyksessä ja jonka omistusosuus siitä on myös 12,5 %. Sisar on joskus puhunut, ettei halua olla yrityksessä päävastuullinen tulevaisuudessa.

### 6.2.1 Jatkajaksi siirtyminen

Ensimmäiset keskustelut sukupolvenvaihdoksesta käytiin jatkajan ja hänen sisarensa lähtiessä opiskelemaan alaa kouluihin. Syy sukupolvenvaihdoksen aloittamiseen oli se, että isä on työskennellyt kirjapainoalalla jo 41 vuotta ja niistä 14 vuotta johtanut omaa yritystä ja haluaisi jo mielellään siirtyä taustalle. Yrityksen myyntiä ulkopuoliselle ei varsinaisesti ole punnittu vaihtoehtona mutta se olisi ollut todennäköistä, jos perheen parista ei olisi löytynyt jatkajaa. Yritykselle on tehty tilitoimiston kautta selkeä suunnitelma sukupolvenvaihdoksen toteutuksesta. Osakkeen omistusten muutokset toteutetaan kahdessa osassa eli siirtyminen on hallittu ja tapahtuu pikkuhiljaa. Varsinainen sukupolvenvaihdoksen toteutus alkoi noin kolme vuotta sitten osakejärjestelyjä tekemällä. Sukupolvenvaihdos on siis aloitettu ja vuoden päästä luopujalla olisi ensimmäinen mahdollisuus ja suunnitelmia siirtyä eläkkeelle. Jatkaja arvioi, että sukupolvenvaihdoksen läpiviemiseen kuluu vielä kuitenkin aikaa noin neljä vuotta. Hän epäilee kuitenkin, että: "Isän eläkkeelle siirtyminen käytännössä ehkä tarkoittanee hänen siirtymistään 12-tuntisesta työpäivästä 8-tuntiseen työpäivään." Omistusosuuksia tulevaisuudessa ei ole vielä täysin mietitty mutta jatkaja tietää tulevansa yrityksessä päävastuulliseksi ja toimitusjohtajaksi.

Jatkajan ensimmäiset muistot yrityksestä tulevat ajalta, jolloin hän oli 15-vuotias ja tuli juuri perustettuun kirjapainoon kesätöihin ja huomasi pitävänsä työstä kovasti. Tämän jälkeen hän olikin kesätöissä perheyrietyksessä koko lukioaikansa ja lukion jälkeen hän työskenteli yrityksessä yhdeksän kuukautta. Opiskellessaan teknillisessä oppilaitoksessa hän oli ensimmäisinä vuosina yrityksessä kesätöissä ja viimeisimpinä opiskeluvuosi-naan töissä aina kun oli mahdollista. Lopputyössään hän tutki toimipisteen perustamista Mikkeliin. Jatkajan tehtävät perheyrietyksessä ovat kehittyneet alun tuotantopuolen tehtävistä, kuten painopeltien tekemisestä ja pimiötöistä tietokonepuolen tehtävien kautta nykyiselleen. Perheyrietyksen ulkopuolista työkokemusta hänellä on torimyyjänä olostamulta kesältä. Nykyään jatkaja on käynyt myös opettamassa ja luennoimassa joidakin kertoja mm. aikuiskoulutuskeskuksessa. Vakituiseksi jatkaja tuli perheyrietykseen töihin kuusi vuotta sitten valmistuttuaan graafiseksi insinööriksi. Nykyään hänen tehtäviinsä kuuluvat tarjouksien laskeminen, asiakaskäynnit ja toimistopuolen tehtävät.

Jatkaja kokee, että hänellä on hyvin pitkälle jo nyt toimintavapaus ja päätöksentekovalta yrityksessä. Isoissa kysymyksissä hän toki pohtii asioita yhdessä isänsä, sisarensa ja muidenkin työntekijöiden kanssa. Jatkaja pystyy kuitenkin nyt itsenäisesti päättämään esimerkiksi suuremmistakin tarjouksista, kun vielä kolme ja puoli vuotta sitten kysyi niissä tilanteissa mieluusti isän neuvoa. Hänen itsevarmuutensa ja itseluottamuksensa on kasvanut sukupolvenvaihdoksen myötä. Hänen oma esiintymisensä ja yrityksen puolesta puhuminen on kehittynyt ja siihen on tullut jo rutiininomaisuutta ja varmuutta. Yrityksen työntekijät ja sidosryhmät suhtautuvat jatkajaan nyt erittäin hyvin. Aluksi muutama vanhempi mies pyysi saada neuvotella asioista hänen sijastaan isän kanssa mutta nyt yritys on Mikkeliissä henkilöitynyt jatkajaan ja hän on se, jonka kanssa asioista neuvotellaan. Yritys on jatkajalle tärkeä nyt ja tulevaisuudessa. Hän tekee töitä pitkiä päiviä ja nauttii siitä. Yritys on hänelle kuin "toinen koti" ja hän on ollut mukana kehittämässä Mikkelin toimipaikkaa alusta asti.

Sukupolvenvaihdos on sujunut jatkajan mielestä tähän asti hyvin, koska ei ole ollut mitään pakko- eikä kiiretilannetta sen toteuttamiselle. Hän on päässyt pikkuhiljaa kasvaamaan ja osallistumaan yrityksen toimintaan ja vastuu on kasvanut asteittain. Vahvuutena jatkajalla on sosiaaliset kyvyt ja asiakkaiden kanssa työskentelytaidot. Heikkoutenaan hän mainitsee sen, että ikävien asioiden kertominen esimerkiksi työntekijöille on hänelle vaikeaa. Silloin jatkaja antaisi vielä mielellään luopujan hoitaa tilanteen ja niin tämä usein vielä tekeekin. Jatkaja arvioi, että tiukkuutta ja jämäkkyyttä hänen luonteeseensa on tullut kolmen ja puolen vuoden aikana kuitenkin jo lisää.

Jatkaja arvelee olevansa asiakaspalvelu- ja kanssakäymistilanteissa luopujaa parempi ja tuoneensa sitä kautta yritykseen uusia voimavaroja. Luopuja on siirtynyt nyt enemmän yrityksen tuotantopuolelle ja pitänyt niistä tehtävistä jatkajan arvioin mukaan: "Senkin takia, ettei niissä tehtävissä tarvitse ajatella niin paljon ja olla skarppina ja se on ikäänkuin hermolepoa." Kun luopuja joskus jää eläkkeelle, jatkaja uskoo hänen yhä kuitenkin olevan hyvin kiinnostunut yrityksen toiminnasta ja olevan myös mahdollisesti "häätätilanteissa" käytettävissä. Jatkaja uskoo, että sukupolvenvaihdos on luopujalle helppo ja juuri sitä mitä luopuja haluaa.

### **6.2.2 Valinta ja sitoutuminen jatkajaksi**

Perheen vanhempi sisar tulee olemaan tulevaisuudessa perheyrityksen jatkaja omasta halustaan. Nuorempi sisar tulee olemaan mukana yrityksessä mutta on sanonut, ettei halua "ottaa kaikkea omille niskoilleen". Jatkajan oma luonne on taas sellainen, että hän

juuri haluaa sitä. Molemmat tyttäret ovat itse saaneet tehdä alavalintansa: "Molemmilla jotenkin vissiin painoväri virtaa suonissa, että tälle alalle on lähdetty." Valinta jatkajaksi ryhtymisestä on siis ollut vanhemman tyttären oma ja hänelle hyvin helppo. Sisar omistaa yrityksestä tällä hetkellä yhtä suuren osan kuin hän mutta jatkaja uskoo, ettei mitään ongelmia tulevaisuudessakaan tule ilmenemään, vaikka hänestä tuleekin yrityksessä myöhemmin päävastuullinen.

Jatkaja ei koe minkäänlaista velvollisuudentuntoa yrityksen jatkamiseen vaan se tapahtuu täysin hänen omasta halustaan. Jatkajaa motivoi yrittämiseen muun muassa asiakailta saatu positiivinen palaute ja kiitos. Hänestä tuntuu hienolta, kun uusi asiakas kertoo, että heitä on suositeltu. Hän saa yrityksestä toimeentulon, mutta hänen mukaansa: "Pitää keksiä parempi liikeidea, jos rikastumaan haluaa." Missään nimessä hänen sitoutumisensa perheyrietykseen ei ole laskelmoivaa, koska: "Missä tahansa muussa firmassa tässä asemassa saisi puolet enemmän kuussa käteen." Jatkaja on tyytyväinen, että ryhtyi yrityksen jatkajaksi. Hän "tykkää ja nauttii" työstänsä perheyrietyksessä. Hän on sitoutunut yritykseen pitkälle tulevaisuuteen aina eläkeikään asti, jos: "Toivon mukaan yritys on niin pitkään toiminnassa." Hän toivoo, että yritys tulee tulevaisuudessakin pysymään kehityksessä mukana ja että hän osaa tehdä oikeat ratkaisut ja investoinnit. Hän toivoo myös, että yritys on tulevaisuudessa toimiva ja kannattava ja että kaikilla olisi mukava tehdä töitä yrityksessä.

### 6.2.3 Jatkajan ja luopujan suhde

Jatkaja kuvailee luopujaa sanoilla: "Rautainen ammattitaito, ailahtelevainen luonne ja jonkun verran pessimisti." Itseään hän pitää hyvin sosiaalisena luonteena ja "Duracell-pupuna, joka jaksaa ja jaksaa". Hän tulee monien ihmisten kanssa toimeen ja on luonteeltaan optimisti. Hän kuvailee luopujan ja itsensä välistä suhdetta erittäin hyväksi. He pystyvät tasapuolisesti vaikuttamaan toisiinsa, koska heidän luonteensa ovat erilaiset. Sisarella, joka on luonteeltaan hyvin samankaltainen kuin luopuja, on välillä "napit vastakkain" isän kanssa.

Jatkajan mielestä sukupolvenvaihdos ei ole vaikuttanut hänen ja isän keskinäiseen suhteeseen tai muuttanut sitä. Hän on saanut koko ajan täyden arvostuksen ja sataprosenttisen luottamuksen. Muutenkin heidän perheessään on hyvät välit kaikkien jäsenten kesken. Jatkaja on saavuttanut luopujan luottamuksen jo ennen yrityksen olemassaoloa ja hänet on aina hyväksytty omine ratkaisuihin ja päätöksineen. Jatkaja on kouluttautunut alalle ja on osoittanut hallitsevansa myös käytännön. Hän on "täysillä mukana" yrityk-

sen toiminnassa ja kaiken mitä tekee, hän "tekee sydäimestä". Hänen mukaansa nämä seikat vaikuttavat varmasti myös saatuun luottamukseen.

Jatkaja arvostaa paljon isäänsä. Isä on ollut alalla 13-vuotiaasta asti ja pysynyt mukana kirjapainoalan valtavassa kehityksessä. Jatkaja arvelee, että on paljon sellaista, mitä hän itse ei tule koskaan tietämään. Luopujan eläkkeelle lähdön mukana yrityksestä tulee lähtemään hyvin paljon tietämystä ja taitoa. Jatkaja on kokenut saaneensa luopujalta paljon tukea. Negatiivista palautetta hän ei ole varsinaisesti saanut mutta keskusteluja on käyty siitä, että jatkajan tulisi olla tiukempi joissain asioissa ja tilanteissa. Jatkaja tiedostaa sen kyllä itsekkin. Positiivistakaan palautetta hän ei ole suoraan saanut mutta jatkaja vaistoa ja tietää ne tilanteet, jolloin isä on ollut häneen mielissään.

Kommunikointivaikeuksia jatkajan ja luopujan välillä ei ole ollut, mutta: "Välillä vähän korotetaan ääntä, kun oikein kiire on ja hutkitaan toista alta pois, että menhän nyt siitä sotkemasta." Nämä ovat olleet kuitenkin vain hetkellisiä purkauksia, eikä jatkaja ole muutenkaan kovin "räjähtelevä" luonteeltaan. Mielipide-erot on aina pystytty ratkomaan keskustelemalla ja omien kantojen hyvillä perusteluilla. Arvostelua luopujan puolelta on tullut jatkajan epäjärjestyksestä. Luopujan mielestä jatkajan pitäisi olla paljon tarkempi ja laittaa paperit kansioihin. Jatkaja uskoo, että suhde luopujaan tulee jatkumaan hyvänä tulevaisuudessakin.

#### **6.2.4 Naisyrittäjänä toimiminen**

Jatkaja uskoo, että kirjapainoalalla toimii paljon naisia verrattuna muihin teollisuudenaloihin. Valmistuttuaan hän mietti, miten häneen alalla asennoituttaisiin nuorena tyttönä mutta on jälkikäteen havainnut, että asennoituminen on ollut hyvää ja alalla on ollut helppo toimia naisena. Sukupuolesta on ollut hänelle kaiken kaikkiaan enemmän etua kuin haittaa. Jatkajalle muistuu mieleen vain muutama tilanne alkuaikoina, jolloin hän ja isä tapasivat yhdessä asiakkaan ja he käyttäytyivät keskustelussa, kuin jatkajaa "ei olisi ollut olemassakaan". Näistä tapahtumista on nyt kulunut jo aikaa ja jatkaja on ammattitaidollaan osoittanut paikkansa yrityksessä myös sen asiakkaille.

Naiseuden tuomia etuja ovat jatkajan mielestä sosiaalisuus, järjestelmällisyys, pitempi pinna ja se, että naiset eivät ole niin "yksioikoisia" kuin miehet. Naispuolisena johtajana jatkajan on helpompi olla "kaveri" muiden työntekijöiden kanssa sillä miehenä hän olisi ehkä auktoriteettisempi ja käskevämpi suhteessa muihin työntekijöihin. Hän ei ole kokenut naisena minkäänlaisia ennakkoluuloja luotonantajien tai yhteistyökumppanien

suunnalta ja uskottavuuden saavuttaminen on ollut hänen tilanteessaan helppoa, koska hänellä on töihin vaadittava koulutus ja ammattitaitoa. Kaiken kaikkiaan naisyrittäjänä toimiminen on jatkajan mielestä helppoa. Jatkaja arvostaa omaa työtään ja kokee muidenkin arvostavan sitä. Työ on hänelle antoisaa ja hän on innostunut sen tekemisestä.

Yrittäjänä toimimisen vaikeuksia ovat jatkajan mielestä pitkät päivät. Työt kasautuvat ja välillä hänelle tulee tunne: "Miten niitä saa kaikkia edes purettuakaan?" Oma ajankäyttö onkin hänelle ongelmallisinta yrittäjyydessä. Yrityksen töiden ja kodin töiden yhdistäminen on hänelle "ikuista tasapainoilua". Hän on yrittänyt tehdä suunnilleen kahdeksan tuntista työpäivää mutta se on joskus vaikeaa. Myös pienen lapsen takia huonosti nukutut yöt vievät jatkajalta energiaa. Kotitöitä hän ei tee käytännössä ollenkaan vaan aviomies hoitaa perheessä siivouksen, tiskauksen ja ruuanlaiton. Jatkaja saa aviopuolisoltaan täyden tuen yrittäjyydelleen ja tilannetta helpottaa myös aviomiehen säännöllinen työaika. Jatkaja vietti synnytyksen jälkeen vain viiden viikon pituisen äitiysloman ja palasi sen jälkeen takaisin töihin. Lasta hoitavat päivisin sekä hänen äitinsä että hänen miehensä äiti. Hän on joutunut ihmettelyn kohteeksi palatessaan niin aikaisin takaisin työtehtävien pariin mutta ei itse näe siinä mitään väärää. Tilanne olisi hänen mukaansa erilainen, jos lastenhoitajina ei olisi ollut mahdollisuutta käyttää kahta "rakastavaa mummoa". Ulkopuoliseen hoitopaikkaan hän ei olisi lastaan niin pienenä mielellään laittanut. Itselleen jatkajalla jää hyvin vähän aikaa. Omaa aikaa hän ei hyvin sosiaalisena henkilönä kuitenkaan edes koe kaipaavansa. Lukeminen on ainut harrastus, johon hän toivoisi enemmän aikaa ja mahdollisuuksia, kuin nykyään.

Rahoitukseen liittyviä ongelmia jatkajalla ei ole ollut yrittäjänä koskaan. Yrityksellä on pitkä historia, se on vakavarainen eikä lainan saanti ole ollut vaikeaa. Jatkaja on tietoisesti rakentanut itselleen kontaktiverkoston. Hän on mukana monessa toiminnassa, kuten esimerkiksi naisyrittäjien hallituksessa ja hänen lähimpään kontaktiverkostoonsa kuuluvat omien vanhempien lisäksi aviomies, naisyrittäjäystävät ja vakioasiakkaat. Jatkajalla on tarpeeksi tietoa olemassa olevista palveluista ja hän tietää mistä tietoa löytää tarpeen vaatiessa lisää. Oman haasteensa yrittämiseen tuo mukanaan alan nopea kehitys, jossa hänen täytyy jatkuvasti pysyä mukana. Jatkajan asenne riskin ottamiseen on tyyliä "rohkea rokan syö". Hän ei välttämättä haluaisi ottaa kovin suurta riskiä kerrallaan mutta ymmärtää riskin ottamisen pakon, jotta yritys pääsee eteenpäin.

### 6.2.5 Perheyrytyksessä työskentely

Jatkaja ei ole kohdannut perheyrytyksessä työskentelyssä suurempia ongelmia. Huonot puolet, joihin hän on törmännyt perheyrytyksessä, koskevat lähinnä perheen ulkopuolisia työntekijöitä ja heidän vaikeuksiaan työskennellä yrityksessä, jossa on paljon saman perheen jäseniä. Perheenjäsenten motiivit tehdä pitkää päivää ja ylitöitä ovat usein erilaisia kuin perheen ulkopuolisten työntekijöiden. Perheyrytyksessä vallitsevat kaikkien työntekijöitten kesken melko hyvät ihmissuhteet, lukuunottamatta silloin tällöin esiintyvää huonoa henkilökemiala. Jatkajalla ei ole kuitenkaan osuutta asiaan ja hän on kaikkien työntekijöiden kanssa "kaveri".

Jatkaja ei itse koe, että häntä kohtaan olisi koskaan luotu minkäänlaisia odotuksia tai painetta yrityksessä työskentelyn suhteen. Hän on itse saanut aina tehdä perheessä omat valintansa ja suunnitella uransa perheyrytyksessä. Häneen on suhtauduttu "pomon tyttärenä" yrityksessä aina hyvin mutta hän on itse joutunut ansaitsemaan ja saavuttamaan arvostuksen omalla työllään. Jatkaja osaa käyttää perheyrytyksessä myös valtaa ja pitää siitä, mutta kokee negatiivisten asioiden kertomisen työntekijöille perheyrytyksessä ongelmalliseksi.

### 6.3 CASE C

*Yritys* tarjoaa kopiointi-, monistus-, tulostus- ja lähettipalveluja. Yritys on osakeyhtiö ja sen myymät neljä päätuotetta ovat valokopiot, monistukset, värikopiot ja julisteet. Yritys on "perustettu uudestaan" eri nimisenä vuonna 1994 ainoastaan jatkajan nimiin, johtuen perheen isän vuonna 1986 perustaman saman alan yrityksen konkurssista vuonna 1994. Yrityksen liikevaihto on noin 5,6 milj. mk ja sen palveluksessa työskentelee tällä hetkellä kymmenen henkilöä. Toimipaikkoja on Mikkelissä yksi ja jatkaja edustaa 2. sukupolvea.

*Luopuja* on yritystä jatkavan tyttären 48-vuotias isä. Hänellä ei ole konkurssin takia uudessa yrityksessä omistusosuutta eikä virallisissa papereissa nimikettä mutta hän on yrityksen toiminnassa sataprosenttisesti mukana. Yritys on hänelle jatkajan arvion mukaan "varmaan perhettäkin tärkeämpi". Luopuja on persoonana erittäin voimakas ja luottaa vahvasti omaan 30 vuoden kokemukseensa alalla "ja tavallaan polkee uutta sukupolvea vastaan". Myös jatkajan äiti on mukana yrityksen toiminnassa.

**Jatkaja** on perheen 31-vuotias tytär ja yrityksen toimitusjohtaja. Hänen omistusosuutensa yrityksestä on 100%. Jatkaja valmistui kauppaopistosta merkonomiksi vuonna 1989. Hänellä on nuorempi sisar, joka on aikaisemmin tehnyt myös yrityksessä töitä mutta lopettanut vuosi sitten.

### 6.3.1 Jatkajaksi siirtyminen

Sukupolvenvaihdoksesta ei olla varsinaisesti koskaan keskusteltu tai sitä suunniteltu perheen parissa. Kommunikointi ei ole toiminut tältä osin perheessä niin hyvin, kuin olisi jatkajan mukaan pitänyt. Hänelle sukupolvenvaihdos realisoitui varsinaisesti vasta vaiheessa, jossa isän yrityksen konkurssin jälkeen vuonna 1994 hänelle sanottiin: "Laita näihin papereihin nimesi." Näin hänestä tuli yrityksen toimitusjohtaja. Jatkaja uskoo, että ilman konkurssia sukupolvenvaihdosta ei olisi vielä heidän perheyrityksessään toteutettu. Hänen mukaansa suurin osa yrityksen asiakkaista ja muista sidosryhmistä ei ole tietoinen sukupolvenvaihdosjärjestelyistä heidän yrityksessään: "Kun puhelimeen pyydetään toimitusjohtajaa, sehän on aina isä, jota pyydetään." Tilanne ei kuitenkaan jatkaa haittaa eikä hän halua sitä korjata.

Jatkajan ensimmäiset mielikuvat yrityksestä tulevat ajalta, jolloin hän oli 7-vuotias. Hän oli "isällä töissä pläräämässä lappuja". Noin 15-vuotiaana hän rupesi tekemään töitä yrityksessä usein koulun jälkeen ja lomilla. Hän joutui jopa jäämään silloin tällöin koulusta päiväksi pois, jos yrityksessä hänen työpanostaan tarvittiin. Jatkaja on myös työskennellyt perheyrityksen ulkopuolella siivoustöissä, lastenhoitajana ja kioskimyyjänä. Lisäksi 18-vuotiaasta 24-vuotiaaksi hän ohjasi aerobick-tunteja iltaisin perheyrityksessä työskentelyn ohella. Jatkajan nuoruus on ollut varsin työvoittoista ja rankkaa. Hän uskoo kuitenkin työn tekemisestä olleen hänelle paljon hyötyä. Se on tehnyt hänet vahvemmaksi ja antanut hänelle elämäkokemusta: "Jos saisin nyt valita, kyllä minä tämän saman koulun kävisin." Vakituisesti jatkaja siirtyi perheyrityksen työntekijäksi vuonna 1989. Hänestä tehtiin uuden perheyrityksen toimitusjohtaja vuonna 1994 vanhan yrityksen konkurssin jälkeen.

Jatkajan tehtävät perheyrityksessä ovat muuttuneet paljon ajan kuluessa. Aluksi hän toimi autolähtettinä parin vuoden ajan ja teki monistustöitä ja valokopioita. Hän kokee oppineensa työtehtäviä "kantapään kautta", koska isä ei ole ollut vieressä seisomassa ja neuvomassa. Hän osaa näistä omista vaikeuksistaan johtuen mielestään nyt neuvoa ja opettaa paremmin muita työntekijöitä ja kertoa kaikki "kikka vitosetkin", huolehtia ja antaa vinkkejä töiden tekoon. Vielä vuosi sitten jatkaja teki miltei kaikkia yrityksen



töitä laidasta laitaan ja hän toivoi tehtäviensä muuttuvan tulevaisuudessa suuntaan, jossa hän ei tekisi enää konkreettisesti töitä vaan sitä mitä oikeasti toimitusjohtajan tulisi tehdäkin. Hän koki ongelmaksi silloin sen, että joutui tekemään vielä liikaa eri tehtäviä. Nyt tilanne on rauhoittunut ja hän voi jo paremmin keskittyä yrityksen johtamiseen. Yritys käyttää apunaan tilitoimistoa, jolle hän myös delegoi tehtäviä.

Jatkajalla ei ole vielä omasta mielestään tarpeeksi toimintavapautta ja päätöksentekovaltaa yrityksessä: "Isä vaikuttaa asioihin isoissa jutuissa ainakin 98 prosenttisesti." Jatkaja ei välttämättä edes haluaisikaan vielä täydellistä päätöksentekovaltaa itselleen mutta nykyinen tilanne aiheuttaa ristiriitoja luopujan ja hänen välille ja on siksi hankala. Jatkaja ei usko tilanteen muuttuvan tulevaisuudessakaan: "Uskon, että niin kauan kuin isän jalka liikkuu, niin kauan tulen tavallaan olemaan hänen tossunsa alla." Jatkaja ei uskalla tehdä luopujan selän takana päätöksiä ja tunnustaa olevansa siinä suhteessa liiankin kiltti.

Jatkaja uskoo itsevarmuutensa kehittyneen sukupolvenvaihdoksen myötä. Hän uskoo myös pystyvänsä neuvomaan ja opastamaan henkilökuntaa paremmin ja tuoneensa parannusta yrityksen ilmapiiriin. Heikkoutenaan sukupolvenvaihdoksessa jatkaja mainitsee sen, ettei tiennyt tarpeeksi asioista ja vahvuutenaan sen, että pystyi oppimaan nopeasti uusia asioita ja hakemaan sidosryhmiä ympärilleen. Jatkaja uskoo, että sukupolvenvaihdos on ollut luopujalle prosessina vaikea. Vain muutaman kerran hän on kuullut isänsä sanovan häntä yrityksen toimitusjohtajaksi. Jatkaja on aina yrittänyt tehdä tilanteesta luopujalle mahdollisimman helpon. Itse hän ei tarvitse jalustalle nostamista ja tuntee vielä tarvitsevänsä isää yrityksessä hyvin paljon. Jatkaja uskoo, että luopuja tulee olemaan mukana yrityksen toiminnassa loppuun saakka eikä jää eläkkeelle koskaan. Viime aikoina isä on kuitenkin jatkajan mukaan opetellut myös pitämään lomaa ja ehkä myös huomannut: "Hei, kyllä nämä pärjäävätkin täällä keskenään ilman minua."

### **6.3.2 Valinta ja sitoutuminen jatkajaksi**

Jatkaja uskoo, että isän tilanne konkurssin jälkeen oli vaikea hänen miettiessään tulevaisuutta ja mahdollisuuksia yrityksen toiminnan jatkamiseen. Konkurssista ja jatkajan valitsemisesta uuden yrityksen toimitusjohtajaksi ei keskusteltu yhdessä silloin eikä asiasta ole keskusteltu nyt jälkikäteenkään. Jatkaja uskoo, että luopuja on kuitenkin miettinyt asioita tarkkaan ja tehnyt tietoisin valinnan ja on ollut myös jälkikäteen tyytyväinen päätökseensä. Ratkaisu oli turvallinen ja yritys säilyi perheellä.

Jatkajan sisar on myös ollut mukana yrityksen toiminnassa mutta oli liian nuori, kun asioita uudelleenjärjesteltiin perheyrityksessä. Sisarta ei ole myöskään samalla tavalla pakotettu alusta alkaen tekemään töitä yrityksessä tai hän on vain yksinkertaisesti kieltäytynyt työtehtävistä. Jatkaja kokee sisaren olleen myös "niin sanottu lelli", eikä hänen ole tarvinnut koskaan kantaa vastuuta. Sisar on vieläkin nuori ja hakee paikkaansa ja on saanut kaiken helpommalla. Jatkaja on sen sijaan aina "tehnyt töitä, vaikka onkin itkenyt ja tehnyt" ja "kaiken mitä hänellä on nyt, hän on tehnyt työllä".

Jatkaja sanoo tunteneensa velvollisuudentunnetta perheyrityksen jatkamiseen, kun asioista päätettiin vuonna 1994. Jatkaja on joskus miettinyt omia motiivejaan perheyrityksen jatkamiseen ja tullut tulokseen: "Etten osaisi tehdä mitään muutakaan duunia." Taloudellisin perustein hän ei ole jatkajaksi ryhtynyt. Hän on katsonut vierestä, kun isä on tehnyt töitä vuodesta 1986 saakka oman yrityksen parissa ja jatkaja on ollut itsekkin mukana sen toiminnassa. Hän näkee siinä paljon seikkoja, joita arvostaa ja mainitsee yrityksen vanhan nimenkin merkitsevän itselleen paljon enemmän, kuin uuden: "Jos saisin valita kummalla nimellä tekisin duunia, se olisi yrityksen vanha nimi." Jatkajalla on takanaan myös muutama hankala vuosi ja vaihe, jolloin hän etsi itseään ja mietti: "Miksi minun pitää tehdä tätä työtä?" Väsymys ajautui jopa siihen vaiheeseen, että hän joutui lepäämään viikon sairaalassa ja käymään keskustelemassa tutemuksistaan. Tämän jälkeen asiat "loksativat paikalleen" ja hän pääsi vaiheen ohi.

Pistettyään nimensä papereihin vuonna 1994, jatkaja oli pelokas. Jos tilanne olisi kohdalla nyt, hän kyselisi tarkemmin: "Mikä tämä juttu oikein on?" Hän ajatteli lähinnä "jelpaavansa isää ja isä jatkaa tästä" eikä siinä vaiheessa sen enempää asiaa miettinyt. Asiat ovat lähteneet sen jälkeen pikku hiljaa jäsentymään ja jatkaja on sitoutunut yritykseen pitkälle tulevaisuuteen: "Tämä yritys on minun elämä ja olen tässä varmaan aina ja ikuisesti." Nyt jatkaja tietää, että tämä on hänen työnsä ja kuuluu hänen elämäänsä. Hän satsaa työhön kaikkensa ja pitää siitä.

### **6.3.3 Jatkajan ja luopujan suhde**

Jatkaja kuvailee isäänsä sanoilla: "Äkkipikainen ja terveellä maalaisjärjellä asioita ajatteleva." Itseään hän kuvailee "ehkä liiankin kiltiksi, helposti periksi antavaksi ja työntekijät hyvin huomioivaksi" johtajaksi. Hän on myös avoin sekä huumorintajuinen ja hänen kanssaan on helppo tulla toimeen. Jatkaja kokee, että hänen ja luopujan välinen suhde tulee yhä pikku hiljaa läheisemmäksi, lämpimämmäksi ja paremmaksi ja että he pystyvät jo nyt paremmin keskustelemaan asioista kuin ennen. Jatkaja ei enää kiltisti

tottele luopujan kaikkia käskyjä vaan uskaltaa paremmin sanoa vastaan ja kertoa omankin mielipiteensä asioista. Mielipide-eroissa luopuja sanoo kuitenkin vielä aina viimeisen sanan. Avoimuutta heidän välisessä suhteessaan ei jatkajan mielestä ole vielä tarpeeksi ja moni asia jää heillä vielä toisilleen kertomatta. Suhde ei ole myöskään kovin vastavuoroinen eikä kommunikaatio ole molemminpuolista. Jatkaja ei näe heidän välistä suhdettaan varsinaisesti ystävyys-suhteeksi vaan he ovat kaksi erillistä ihmistä, jotka sattuvat tekemään töitä yhdessä. Jatkaja on tottunut tähän jo lapsuudestaan lähtien.

Jatkaja ymmärtää luopujaa ja sitä, että luopuja ei osaa muuta tapaa toimia yrityksessä, kuin omansa. Tähän asiaan on monta vaikuttajaa kuten isän oma nuoruus ja lapsuus ja se, miten hän on aikoinaan oppinut elämään. Jatkaja uskoo saavuttaneensa isänsä luottamuksen pikkuhiljaa samalla, kun itsekin huomasi alkavansa oppimaan, osaamaan ja hoitamaan yrityksen asioita. Hän myös uskoo luottamuksen kasvavan koko ajan ja epäilee sillä olevan vaikutusta saatuun luottamukseen, että isä on nähnyt hänen pärjäävän ja tulevan hyväksytyksi myös yrityksen ulkopuolella esimerkiksi Mikkelin seudun yrittäjien hallituksen jäsenenä. Myös jatkajan oma itseluottamus kasvaa koko ajan.

Vaikka joskus jatkajasta tuntuukin, että isä on kova, tunteeton ja ilkeä, hän arvostaa isäänsä: ”Isä on nähnyt ja kokenut paljon ja pysynyt raittiina vuodesta 1986, vaikka on tänä aikana käynyt läpi konkurssinkin.” Jatkaja arvioi, että luopuja arvostaa häntä muun muassa siksi, että häneen voi luottaa. Isän ei tarvitse miettiä saako jatkaja työt tehtyä vaan voi luottaa hänen vastuuntuntoonsa. Jatkaja ei ole saanut isältään kannustavia sanoja tai kiitoksia: ”Ne ovat jotain pikku eleitä tai jotain meidän välisiä pikku juttuja, joista huomaa että se oli hänen kiitos.” Koska jatkaja ei itse ole saanut kiitosta, hän yrittää nyt mahdollisimman paljon antaa sitä itse muille yrityksen työntekijöille. Jatkaja ei ole saanut positiivista palautetta varsinaisesti suoraan vaan se on tullut jollain muulla tavalla ilmi. Neuvoja kysyttäessä luopuja on pyrkinyt aina kuitenkin auttamaan jatkajaa. Jatkaja on oppinut luopujalta työn arvostamisen ja vastuun ottamisen.

Luopujan ja jatkajan välillä on ollut melko paljon kommunikointivaikeuksia mutta jatkaja uskoo niiden pikkuhiljaa vähenevän tulevaisuudessa. Jatkaja on yrittänyt myös valmistaa muita yrityksen työntekijöitä ja helpottaa heidän oloaan kertomalla etukäteen isänsä persoonasta: ”Etteivät he säikähdä ja lähde kävelemään, jos isä rähisee, haistattelee tai heittää vaikka kamoja.” Jatkaja itse haluaisi olla henkilökuntaa kohtaan parempi johtaja, kuin luopuja on.

Yrityksessä on tehty myös laajennuksia, minkä takia muutama viime vuosi on ollut tappiollinen. Niistä luopuja pääsee niskan päälle: ”Kun hän teki yksin, hän teki vaan

plussaa ja plussaa. Hänen on vaikea käsittää, että nyt on tehty investointeja." Jatkaja uskoo kuitenkin luopujankin luottavan siihen, että yritys lähtee tästä vielä nousuun. Yrityksen täytyy myös pysyä kehityksessä mukana, mihin liittyvät tietotekniikka ja uudet koneet. Luopujan ja jatkajan välisen suhteen hän uskoo myös paranevan hieman tulevaisuudessa, vaikkakaan isäänsä hän ei voi eikä yritä edes muuttaa.

### 6.3.4 Naisyrittäjänä toimiminen

Jatkaja kertoo heidän toimialallaan valtaosan yrittäjistä ja asiakkaista olevan miehiä. Silti hänen mielestään alalla on helppo toimia naisyrittäjänä. Hänen mielestään tietyissä tilanteissa yritykselle on jopa hyötyä siitä, että hän on nainen. Asiakkaat voivat luottaa häneen, koska hän on aikaisemminkin tehnyt työnsä hyvin ja hän on naisena parempi palvelemaan asiakkaita, kuin mies ehkä olisi. Hän tulee myös mielestään paremmin toimeen miesten, kuin naisten kanssa, kun kysymys on esimerkiksi yrityksen työntekijöistä. Hän ei ole naisena koskaan kokenut alalla ennakkoluuloja eikä hänelle uskottavuuden saavuttaminen ole ollut vaikeaa. Hänet on opittu tuntemaan yrittäjäperheen tyttärenä ja hän on omalla työllään saavuttanut uskottavuuden. Yrityksellä on asiakkaiden joukossa vielä kuitenkin joitakin henkilöitä, jotka haluavat asioida ainoastaan luopujan kanssa, koska ovat tottuneet tekemään näin. Jatkajalle on etusijalla tulla hyväksi johtajaksi pitämällä henkilökunnasta huolta.

Naisyrittäjänä toimimisen helppous on jatkajan mielestä naisesta itsestään kiinni. Aina löytyisi valittamisen aihetta ja tilanteita, joissa voisi kadehtia muita mutta jatkaja kyseenalaistaa sellaisen käytöksen järkevyyden. Jokainen lähtee yrittäjäksi omasta halustaan ja jos ei viihdy, hänen mielestään silloin tulisi keksiä jotain muuta tekemistä. Naiset ovat hänen mielestään kuitenkin yrittäjinä enemmän "valittajatyyppejä" mutta toisaalta yrittäjyydestään ylpeämpiä kuin miesyrittäjät. Jatkajalla on kuitenkin mielikuva, että yrittäjyys on miehelle helpompaa kuin naiselle.

Jatkajalla ei ole ollut ongelmia rahoituksen saamisessa. Hän ei myöskään enää tunne itseään yksinäiseksi yrittäjänä. Muutama vuosi sitten tilanne oli täysin erilainen. Nyt hän kuuluu Mikkelin seudun yrittäjien hallitukseen ja sieltä kautta hän on tutustunut muihin yrittäjiin ja saanut tukea, voimavaroja ja piristystä arkeen. Hänen kontaktiverkostonsa muodostuukin hyvin pitkälle toisista yrittäjistä ja ystävistä, enemmän kuin perheestä tai oman yrityksen työntekijöistä. Hänellä on myös hyvä tilitoimisto apunaan, jonne hän voi aina soittaa kun tarvitsee tietoa yritykseen liittyvistä asioista.

Jatkaja on joutunut yrittäjänä ottamaan myös taloudellista riskiä. Hän on "tunteilevana tyyppinä" menettänyt yöunensa silloin hetkellisesti mutta selvinnyt tilanteista. Nykyään hän pyrkii välttämään suuren riskin ottamista, koska kokee tunteen pelottavaksi ja epämiellyttäväksi. Jatkajan työmäärä on perheyrityksessä ollut aina suuri. Yritykseen on kuitenkin palkattu hiljattain lisää työntekijöitä, mikä on vähentänyt työmäärää inhimillisemmäksi. Enää hänellä ei ole ongelmia yrityksen töiden ja kodin töiden yhdistämisessä, koska voi nykyään pitää jo lomaakin. Hänelle jää siis nyt jo enemmän omaakin aikaa, kuin ennen.

### 6.3.5 Perheyrityksessä työskentely

Jatkaja on oppinut pienestä pitäen perheyrityksessä vastuun kantamisen taidon ja kasvanut yritykseen kiinni. Hän ei koe perheyrityksessä työskentelyssä suurempia ongelmia. Ajan viettäminen työn merkeissä tiiviisti yhdessä ei ole tuottanut hänelle ongelmia, koska vapaa-aikansa hän on viettänyt perheestä erillään. Tilanteessa, jossa hänestä tuli perheyrityksen jatkaja, hän koki jonkinlaisia odotuksia perheen taholta. Hän kuvitteli vanhempiansa käytöksestä, että hänellä ei ole muuta mahdollisuutta, kuin jäädä perheyritykseen työskentelemään ja sanoo sen olleen "omaa tyhmyyttään". Asiasta ei ole jälkikäteen keskusteltu mutta hän uskoo, että vanhemmat sanoisivat asiaan: "Olisithan voinut tehdä mitä vaan." Jatkaja olisi toivonut kaiken kaikkiaan perheyrityksessä hieman enemmän neuvontaa ja apua, ettei kaikkea olisi tarvinnut "oppia kantapään kautta".

Vaikeuksia perheyrityksessä on aiheutunut muun muassa siitä, miten luopuja käyttäytyy ja suhtautuu yrityksen muita työntekijöitä kohtaan. Jatkaja kokee, että hänen on yhä vaikea mennä näissä tilanteissa väliin neuvomaan: "Kaikki pärjäisivät isän kanssa hyvin, jos kaikki pystyisivät tekemään kaiken kello kahdeksan ja neljän välillä eikä hän pääsisi sanomaan kenellekään mistään." Perheyrityksessä vallitsevat muuten hyvät ihmissuhteet. Perheen ulkopuolisten työntekijöiden kanssa ei ole ollut minkäänlaisia ongelmia ja he ovat kaikki "kuin yhtä suurta perhettä". Perheyrityksessä työskentelyn etuna jatkaja näkee yhteen hiileen puhaltamisen. Tiukan tilanteen tullen kaikki joustavat ja ovat valmiita tekemään töitä ahkerasti.

## 6.4 CASE D

*Yritys* on maatilamatkailualalla ja tarjoaa ravintola- ja majoituspalveluja vanhassa kartanossa ja sen kanssa samassa yhteydessä ja omistuksessa toimii eri yrityksenä golfkeskus. Ravintola- ja majoituspalveluja tarjoava yritys on yhtiömuodoltaan kommandiittiyhtiö ja golfyrityksen yhtiömuoto on osakeyhtiö. Yritykset toimivat ainoastaan kesäisin mutta talvisin huoneita vuokrataan esimerkiksi opiskelijoille. Ravintola- ja majoituspalveluyritys on perustettu vuonna 1971 ja sen liikevaihto on noin miljoona markkaa. Golfkeskus on perustettu noin 11 vuotta sitten. Ravintola- ja majoituspalveluyrityksen palveluksessa on kesäisin normaalisti noin kuusi työntekijää ja golfkeskuksen puolella työntekijöitä on noin 10 henkilöä. Yritykset ovat perheen perustamia ja jatkaja edustaa 2. sukupolvea.

*Luopuja* on yritystä jatkavan tyttären 64-vuotias äiti ja yrityksen toimitusjohtaja. Hän ja jatkajan isä ovat ravintola- ja majoituspalveluyrityksen vastuunalaisia yhtiömiehiä ja jatkavat sen omistuksen. Yritys on jatkajan arvion mukaan luopujalle iso asia. Luopuja on itse kehittänyt sen aikoinaan maatilasta maatilamatkailuyritykseksi, jona yritys toimi noin 20 vuotta ja edelleen kehittänyt toimintaa lisäämällä siihen golfkeskuksen noin 11 vuotta sitten. Yritys on luopujalle pitkän suunnittelun ja kehittämisen tulos ja kuin oma lapsi.

*Jatkaja* on perheen 37-vuotias tytär ja koulutukseltaan yo-merkonomi. Hän työskentelee vakuutusyhtiössä myyntisihteerinä mutta on tällä hetkellä äitiyslomalla. Jatkajalla on puolivuotiaat kaksoset kotona, poika ja tyttö. Hänellä on 39-vuotias veli, joka työskentelee oman yrityksensä parissa. Jatkaja on tällä hetkellä ravintola- ja majoituspalveluyrityksessä äänettömänä yhtiömiehenä ja omistaa golfyrityksestä 10 %.

### 6.4.1 Jatkajaksi siirtyminen

Jatkaja on ollut yrityksen toiminnassa pienestä pitäen aina mukana. Sukupolvenvaihdoksesta ei ole koskaan perheyrityksessä varsinaisesti neuvoteltu vaan on itsestäänselvyys, että toiminnan jatkuvuuden takia tytär tulee ottamaan tulevaisuudessa perheyrityksen haltuunsa. Syy sukupolvenvaihdokseen on ikääntyminen. Luopuja haluaa ruveta siirtymään jo pikkuhiljaa eläkkeelle. Yrityksen myyntiä ei ole koskaan harkittu mutta keskusteluja on joskus käyty sen vuokraamisesta yhdeksi kaudeksi ulkopuoliselle. Keskustelut eivät ole kuitenkaan koskaan edenneet suunnittelun asteelle. Sukupolvenvaihdos on yrityksessä tällä hetkellä suunnittelu- ja kehittälyvaiheessa. Yrityksen mahdol-

lista uutta yhtiömuotoa, omistusosuuksia tai vastuunalaisia yhtiömiehiä ei ole vielä päätetty mutta on itsestäänselvää, että jatkajasta tulee joka tapauksessa tulevaisuudessa yrityksen toimitusjohtaja. Mahdollista on, että luopuja on tulevaisuudessakin vielä jollain tavalla mukana yrityksen omistuksessa mutta ei enemmistönä. Jatkaja uskoo varsinaisen sukupolvenvaihdoksen toteutuksen alkavan ensi vuonna, koska tämän vuoden hän on vielä äitiyslomalla. Hän uskoo sukupolvenvaihdoksen olevan heidän perheyrietyksessään toteutettu kahden vuoden sisällä.

Jatkajan ensimmäiset lapsuudenmuistot yrityksestä tulevat ajalta, jolloin he asuivat vielä itsekin yrityksen kanssa samoissa tiloissa kartanossa, jossa järjestettiin kesäisin juhlia, häitä ja erilaisia pitoja ja hän muistaa, kun keittiössä valmisteltiin erilaisia ruokia. Yrityksen toiminta keskittyikin silloin enemmän juhlien järjestämiseen, kuin majoitustoimintaan. Jatkaja osallistui pienestä pitäen veljensä kanssa perheyrietyksen toimintaan tekemällä erilaisia tehtäviä taitojensa mukaan. Noin 13-vuotiaasta asti hän oli kesätöissä yrityksessä ja teki siivoustöitä, tiskasi ja auttoi muissakin tehtävissä. Hänen tehtävänsä perheyrietyksessä ovat nykyään enemmän hallinnollisia ja sisältävät esimerkiksi laskutusta, tilauksien miettimistä ja hinnoittelua. Hän on ollut opiskelujensa jälkeen perheyrietyksessä työskentelyn lisäksi myös samalla koko ajan töissä perheyrietyksen ulkopuolella esimerkiksi pankissa, poliisilaitoksella ja vakuutusyhtiössä. Jatkaja uskoo perheyrietyksen ulkopuolisen työkokemuksen kehittäneen häntä ihmisenä ja antaneen hänelle laajemman eri alojen tuntemuksen. Työskentelyn perheyrietyksen ulkopuolellakin on mahdollistanut perheyrietyksen toiminnan kausiluonteisuus ja se, ettei hänellä ole ollut aiemmin lapsia. Nyt tilanne on lasten myötä muuttumassa sillä jatkaja aikoo lopettaa työskentelyn perheyrietyksen ulkopuolella ja siirtyä kokopäiväisesti perheyrietyksen tehtäviin äitiysloman jälkeen.

Yrityksen henkilökunta ja sidosryhmät suhtautuvat jatkajaan hyvin, koska hän on ollut mukana yrityksen toiminnassa koko ajan. Yrityksen merkitys jatkajalle on suuri, koska hän on tottunut tekemään paljon ja ahkerasti töitä sen parissa pienestä pitäen. Tällä hetkellä jatkajalla on jo monissa yrityksen asioissa "vapaat kädet". Hän keskustelee usein luopujan kanssa yhdessä monista yrityksen asioista ja he tekevät myös päätöksiä yhdessä. Jatkaja toimii yrityksessä tällä hetkellä enimmäkseen golfkeskuksen puolella ja sopii monista asioista siellä hyvinkin itsenäisesti. Hän uskoo ihmisten luulevan hänen jo nyt olevan siellä johtavammassa asemassa, kuin hän todellisuudessa onkaan. Hän on mielestään tuonut jo nyt yritykseen uusia toimintoja ja periaatteita siitä, miten asioita siellä tehdään. Hänellä on asioihin uudempi näkemys ja hän on pyrkinyt nykyaikaistamaan yritystä. Luopuja on suhtautunut uudistuksiin lopulta aina hyvin, vaikka olisikin alussa ehkä hieman "nikotellut vastaan".

Jatkaja uskoo päätöksentekovoimansa lisääntyvän tulevaisuudessa, vaikka tuleekin yhä kysymään luopujan mielipiteitä sekä neuvoja asioiden hoidosta ja tarvitsemaan hänen tukeaan. Jatkaja uskoo luopujan olevan kiinnostunut tulevaisuudessakin yrityksen toiminnasta ja olevan siitä perillä. Hän uskoo luopujan tietävän ja olettavankin, että hän tulee kehittämään yritystä entistä toimivammaksi. Jatkaja on tulevaisuuden suhteen luottavainen ja kokee luonteelleen ominaista itsevarmuutta jatkajaksi ryhtymiseen.

Jatkaja uskoo, että sukupolvenvaihdos tulee olemaan heidän perheyrittäjänsä helppo mutta tietää myös, että joitakin näkemyseroja luopujan kanssa tulee vielä ilmenemään esimerkiksi hallinnollisissa asioissa. Hän ei usko, että nämä mielipide-erot ovat suuria ja ne riippuvat lähinnä siitä, kuinka paljon luopuja on jatkossa yrityksessä vielä "henkisesti mukana". Luopuja on ilmaissut tyytyväisyytensä siihen, että tytär jatkaa perheyrittäjän toimintaa. Jatkaja arvioi, että: "Sukupolvenvaihdos ei ole äidille varmaan vaikeata mutta ei se kyllä ihan helppoakaan ole." Luopuja on tehnyt yrityksen parissa 30 vuotta töitä ja kehittänyt sen toimintaa ja nyt "yksi aikakausi loppuu". Jatkaja arvelee, että luopuja saattaa ehkä tuntea jossain vaiheessa itsensä sukupolvenvaihdoksen jälkeen tarpeettomaksi, mitä hän ei todellisuudessa kuitenkaan missään tapauksessa tule olemaan.

#### **6.4.2 Valinta ja sitoutuminen jatkajaksi**

Perheen tytär on tiennyt ryhtyvänsä perheyrittäjän jatkajaksi jo useiden vuosien ajan. Hänestä tulee yrityksen jatkaja, koska hän on tehtävästä kiinnostuneempi kuin veljensä ja on "luontevin jatkajaksi". Veljellä on oma yritys ja hän on sen tehtävissä paljon toisilla paikkakunnilla. Jatkaja on järkevä ja realistinen asioiden suhteen ja hänen kanssaan on helppo tulla toimeen. Hän uskoo näiden ominaisuuksiensa myös vaikuttaneen hänen jatkajaksi valintaansa. Eniten perheyrittäjän jatkajaksi ryhtymiseen on vaikuttanut hänen oma mielipiteensä ja halunsa ryhtyä tehtävään. Hänellä ei ole tarkkaa tietoa miten veli suhtautuu siihen, että hänestä tulee perheyrittäjän jatkaja, koska he eivät ole keskustelleet asiasta. Veljellä on joskus aikaisemmin saattanut olla hieman kiinnostusta perheyrittäjän jatkamiseen mutta sisar on ollut asiasta kiinnostuneempi. Veljellä on nyt oma yritys ja jatkaja uskoo veljen suhtautumisen hänen jatkajaksi ryhtymiseensä olevan myönteistä.

Jatkaja tunsi joskus nuorempana velvollisuudentunnetta perheyrittäjänsä työskentelyyn ja koki, että hänen oletettiin jatkavan yrityksen toimintaa. Silloin hän mietti: "Haluanko minä sitä itsekkin ihan oikeasti ja olenkohan miettinyt asiaa tarpeeksi?" Hän tuli mietin-



töjensä tuloksena kuitenkin päätökseen, että haluaa ryhtyä perheyrittäjäksi. Yritys merkitsee hänelle paljon, koska hän on ollut sen toiminnassa niin paljon mukana pienestä pitäen. Hänen sitoutumisensa jatkamiseen ei ole laskelmoivaa ja taloudellisin perustein sitoutumista: "Siitä saa elannon mutta en tiedä rikastuuko siinä." Hän on sitoutunut yrityksen jatkamiseen pitkälle tulevaisuuteen, aina "katkeraan loppuun saakka".

### 6.4.3 Jatkajan ja luopujan suhde

Jatkaja kuvailee luopujaa sanoilla: "Määrätietoinen ja järjestelykykyinen". Äidin kanssa tulee helposti toimeen mutta työasioiden ollessa kysymyksessä luopuja on hyvinkin päättäväinen. Jatkaja arvioi itse olevansa luonteeltaan hyvin samanlainen kuin äitinsä ja kuvailee heidän välistä suhdettaan hyväksi. Heillä on normaali äiti - tytär suhde mutta myös työhön liittyvä suhde, jossa he työskentelevät yhdessä "rinta rinnan yhteisen edun saamiseksi". Heillä on hänen mukaansa hyvin "vahva side monelta kantilta katsottuna". Molemmat tietävät saavansa apua toisiltaan heti, kun siihen on tarvetta. He ovat hyvin paljon tekemisissä keskenään päivittäin ja heidän välinen suhteensa on avoin ja täynnä ystävyyttä eivätkä sukupolvenvaihdossuunnitelmat ole vaikuttaneet suhteeseen millään tavalla.

Jatkaja arvioi ansainneensa luopujan luottamuksen pikku hiljaa vuosien kuluessa. Hän on työskennellyt niin pitkään perheyrittäjässä ja tehnyt töitä luopujan kanssa yhdessä, ettei hän koe tarvitsevansa nyt sukupolvenvaihdostilanteessa luopujalta opettamista tai valmentamista jatkajan tehtäviin. Jatkaja on saanut luopujalta pääasiassa positiivista ja hyvää palautetta eikä kommunikointivaikeuksia heidän välillään ole ollut. Mielipidetönsä he ratkaisevat tekemällä kompromisseja tai perustelemalla omia näkökantojaan tarpeeksi niin "että toinen kääntää kelkkansa". Luopujan taholta tulevaa kriittisyyttä ja arvostelua jatkaja on kokenut tilanteissa, joissa hän haluaa tehdä jonkun uudistuksen, jota vastaan luopuja on. Silloin luopujasta huomaa tai hän sanoo kokevansa, ettei hänen mielipidettään arvosteta tai "sen yli ajetaan". Silloin he käyvät keskustelua ja tilanteesta sekä asiasta riippuu "kumman pää siinä pitää". Luopuja kuuntelee jatkajan mielipiteitä asioista ja jatkaja uskoo, että hänen ja luopujan välinen suhde tulee jatkumaan tulevaisuudessa sukupolvenvaihdoksen jälkeenkin yhtä hyvänä.

#### 6.4.5 Naisyrittäjänä toimiminen

Jatkajan mielestä ravintola- ja majoitusala on naiselle tyypillinen ja alalla on kohtalaisen helppo toimia naisena. Sen sijaan golfyrityksen toimiala on hyvin pitkälle miesvaltainen ja hänen mukaansa: "Naisena siinä pitää olla ihan älyttömän pätevä, että pärjää. Arvostus, luottamus ja hyväksyntä on todella ansaittava." Nainen saavuttaa auktoriteetin ja uskottavuuden alalla hänen mukaansa teoin eikä sanoin, kun taas mies saavuttaa alalla saman pelkin sanoinkin. Hyvänä puolena alassa on sen haasteellisuus. Jatkaja ei ole ravintola- ja majoitusosalalla kokenut ennakkoluuloja sukupuolensa vuoksi mutta golfalalla hän on törmännyt nuorempina lähinnä vanhempien työtovereiden ja oman sidosryhmänsä taholta "tytöttelyyn" ja asenteeseen: "Nuoret vaaleatukkaiset naiset eivät tiedä mitään." Tämä on tullut ilmi muun muassa niin, että hänen neuvojaan ja päätöksiään on kyseenalaistettu. Luotonantajien ja yhteistyökumppaneitten taholta jatkaja ei ole kokenut mitään ennakkoluuloja. Yritys on kaupungissa tunnettu ja toiminut pitkään ja hänet tunnetaan usean kymmenen vuoden takaa.

Jatkaja pitää itseään yrittäjänä järkevänä, oikeudenmukaisena ja realistisena. Hän ei sääntäile uudistamaan yrityksen toimintaa vaan haluaa ensin perehtyä asioihin ja keskustella niistä yhdessä muiden kanssa. Jatkaja ei ole valmis eikä halukas ottamaan yritystoiminnassa isoja riskejä, koska ei ole "luonteeltaan peluri". Hänen mielestään naiseudesta on yrittämisessä jotain etua: "Naiset ovat pitkäjänteisimpiä, pitkäpinnaisempia ja ehkä enemmän toiset huomioon ottavia." Haittana naiseudesta on yrittämisessä "se tunnepuoli". Monet päätökset voivat naisena perustua tunteisiin ja usein vaikeiden päätösten tekeminen on hankalaa, jos päätös ei ole kaikille osapuolille paras mahdollinen ja voi aiheuttaa jollekin pahaa mieltä. Naiset eivät ole hänen mielestään niin "kylmänrealistisia" yrittäjinä, kuin miehet. Jatkajan mielestä naisyrittäjyyden helppous tai vaikeus on kiinni yrittäjän omasta persoonasta ja riippuu myös yrityksen toimialasta. Golfalalla saattaisi olla helpompi aloittaa yritystoiminta miehenä, kuin naisena mutta ravintola- ja matkailualalla yrittäjän sukupuolella ei ole juurikaan merkitystä. Ongelmalliseksi jatkaja on kokenut heidän alallaan yritystoiminnan kausiluontoisuuden. Välillä on hiljaista ja välillä kova kiire, mikä vaatii hyvää stressinhallinta- ja järjestelykykyä. Hänen pitää pystyä tekemään monta asiaa yhtäaikaan ja miettiä jo samalla seuraavia tapahtumia. Syksyn tullen, kun kausi on ohi, jatkajan olo on lähinnä "tyhjäksi puristettu ja pää on sekaisin".

Jatkaja ei tunne itseään yksinäiseksi yrittäjänä. Hän on mukana monessa eri järjestössä ja hänellä on laaja ystävä- ja sidosryhmäpiiri, johon on helppo ottaa yhteyttä tarpeen vaatiessa. Hän saa apua työsuhde-, laki- ja verotusasioissa helposti. Jatkaja tuntee myös

paljon muita yrittäjiä, hänellä on ikää ja kokemusta alalla työskentelystä sekä tietoa olemassa olevista palveluista. Hänellä on käytettävissään kahden eri sukupolven kontaktiverkostot: sekä itse luomansa että vanhempiensa verkosto.

Jatkajalla ei vielä ole varsinaista kokemusta perheenäidin ja yrittäjän roolien yhdistämisestä sillä hän on tällä hetkellä vielä äitiyslomalla. Hän ei usko sen kuitenkaan olevan täysin ongelmatonta tulevaisuudessa. Hänen täytyy olla valmis järjestelemään asioita ja olemaan mukautuvampi, kuin aikaisemmin. Hänellä on aikomus ottaa lastenhoitaja tai "vanhan ajan kotiapulainen", joka tekisi lastenhoidon lisäksi myös hieman kotitöitä. Jatkaja uskoo ajan käytön suhteen tulevan jonkin verran vaikeuksia tulevaisuudessa sillä omaa aikaa hänelle tulee tuskin paljon jäämään. Hän on asian kuitenkin jo hyväksynyt ja "tehnyt tietoisien valinnan". Aviomieheltään hän kokee saavansa yrittäjänä täyden tuen. Jatkaja arvostaa itse omaa työtään ja kokee muidenkin tekevän niin.

#### **6.4.5 Perheyriyksessä työskentely**

Jatkajan mielestä perheyriyksessä tulee vastaan ongelmatilanteita samalla tavalla, kuin muissakin yrityksissä: "Perheyriittäjyys ei aina ole niin auvoista ja samaa mieltä asioista olemista. Toiselle perheyriyksen jäsenelle on helpompi puhua suu puhtaaksi, kuin työskenneltäessä ulkopuolisella." Joskus tilanteet kärjistyvät, kun on "painettu pitkää päivää" ja ollaan väsyneitä. Jatkajan mukaan asioiden ja mielipiteiden julki tuominen ja keskusteleminen puhdistavat perheyriyksessä ilmaa.

Jatkaja ei koe, että häntä kohtaan olisi luotu työn ja perheen suhteen odotuksia. Hän on lähinnä itse luonut omat mielikuvansa ja odotuksensa siitä, miten asioiden tulee perheessä ja yrityksessä mennä. Hän uskoo vanhempiensa luottavan, että homma tulee toimimaan myös tulevaisuudessa ja tietävän, että kodin ja yrittäjäyden yhdistäminen ei tule olemaan hänellekään aivan helppoa. Jatkajan uraa perheyriyksessä ei varsinaisesti ole suunniteltu koskaan mutta hänen vastuunsa on lisääntynyt koko ajan vuosien kuluessa. Perheen ulkopuoliset perheyriyksen työntekijät suhtautuvat jatkajaan kunnioittavasti ja hyvin eikä hän usko, että käytös häntä kohtaan olisi toisenlaista, jos hän olisi tyttären sijasta perheen poika. Kaiken kaikkiaan jatkajan mielestä perheyriyksessä työskentelyssä työmäärä on suurempi, kuin työskenneltäessä jossain muualla mutta työ on antavampaa. Perheyriyksessä on oma vapautensa, siihen voi vaikuttaa omalla suunnittelulla ja työstä pystyy tekemään itselleen sopivan.

## 7 TARKASTELU

### 7.1 Case-yritykset perheyrittäjien elinkaarilla

Jokaista tutkittua neljää perheyrittäystä voidaan tarkastella aluksi käyttäen Gersickin, Davisin, McCollom Hamptonin ja Lansbergin (1997, 17) kolmiulotteista perheyrittäjien kehitysmallia. *Omistuksen elinkaarella* vain kopiopalveluyritys (case C) on elinkaaren vaiheessa, jossa yrityksellä on yksi ainut hallitseva omistaja eli perheyrittäystä jatkava tytär. Leipomoyrittäjien (case A) ja kirjapainoyrittäjien (case B) omistus on sisarusten yhteisomistusta, jossa jatkaja omistaa yhtä suuren osuuden yrityksestä, kuin hänen sisarensa. Kuitenkin molemmissa näistä kahdesta tapauksesta luopuja omistaa yrityksestä vielä osan ja lisäksi kirjapainoyrittäjien luopujan vaimo eli perheen äiti omistaa yrityksestä oman osuutensa. Neljännellä eli maatilamatkailuyrittäjien (case D) on tällä hetkellä kaksi hallitsevaa omistajaa, jotka ovat jatkajan vanhemmat. Omistus on siirtynyt jatkajalle vasta 10 % yrityksen golfkeskuksen osalta. Näin ollen tämäkin yritys ei ole täysin selkeästi sijoitettavissa mihinkään mallin elinkaaren vaiheeseen eikä ole myöskään varmaa millainen yrityksen omistusrakenne tulee tulevaisuudessa olemaan.

Yrittäjäperheiden jakaminen mallissa esitetylle *perheen elinkaarelle* on hieman helpompaa. Kirjapainoyritys, kopiopalveluyritys ja maatilamatkailuyritys ovat kaikki mallin kolmannessa eli yhdessä työskentelyn vaiheessa, jossa kaksi yrittäjäperheen sukupolvea työskentelee perheyrittäjien yhdessä. Luopujat ovat näissä kolmessa perheessä 48-64 -vuotiaita ja lapset 23-39 -vuotiaita eli heidän ikänsä sopivat myös kutakuinkin mallin esittämiin vaiheen ikähaarukoihin. Yrittäjäperheet ovat myös vaihekuvauksen mukaisesti laajentuneet, sillä kirjapainoyrittäjien ja maatilamatkailuyrittäjien jatkajille on molemmille syntynyt puoli vuotta sitten lapsia. Näistä kolmesta yrityksestä ensimmäisenä perheen elinkaaren neljänteen eli sukupolvenvaihdos vaiheeseen on tällä hetkellä siirtymässä maatilamatkailuyritys, jossa luopuja on jo 64-vuotias ja kahden vuoden päästä jäämässä pois yrityksen toiminnasta. Leipomoyrittäjien yrittäjäperhe on jo käynyt läpi perheen elinkaarella sukupolvenvaihdoksen. Perheen elinkaari on tämän jälkeen alkanut uudelleen alusta ja yrittäjäperhe on nyt elinkaaren toisessa eli yritykseen mukaantulon vaiheessa. Jatkaja on 46-vuotias ja hänen omat lapsensa 16-21 -vuotiaita ja työskentelevät yrityksessä kesäisin. Vaihe on jo sisältänyt perheen kohdalla vaihekuvauksen mukaista lasten urasuunnittelua, keski-ikä mukanaan tuomia muutoksia parisuhteessa ja kolmen aikuisen sukupolven yhdessäeloa.

Perheyriityksiä voidaan tarkastella myös *liiketoiminnan elinkaarella*. Leipomoyritys ja maatilamatkailuyritys ovat siirtymässä pikkuhiljaa elinkaaren kypsyys vaiheeseen. Yritykset ovat jo laajentuneet paljon ja saavuttaneet asemansa markkinoilla laajenemisvaiheessa. Nyt niiden tuotevalikoimat eivät enää juuri kehity, niiden organisaatorakenteet ovat melko vakaat ja liiketoiminnan operaatiot ovat rutiininomaisia. Kirjapainoyritys ja kopiopalveluyritys ovat liiketoiminnan elinkaaren laajenemisvaiheessa, jossa niiden liiketoiminta ja tuotevalikoima laajenevat ja yritykset saavuttavat asemansa markkinoilla. Myös niiden organisaatorakenteet laajenevat ja yritykset ovat kasvuhakuisia.

Yritysten sijoittaminen elinkaaren vaiheisiin ei suju täysin ongelmitta. Varsinkin omistuksen elinkaaren suhteen tilanteet ovat epäselviä eikä kaikkia case-yrityksiä voida jakaa täysin selkeästi johonkin elinkaaren vaiheeseen. Omistusrakenteet ovat siis näissä yrityksissä monimutkaisempia kuin mallin esittämät pelkistetyt vaihtoehdot.

Kahdessa tapauksessa sisarukset omistavat yrityksestä yhtä paljon mutta vain toinen heistä on perheyriityksen jatkaja ja päätöksentekijä. Kolmannessa tapauksessa jatkaja omistaa yrityksestä 100 % mutta ei koe omaavansa päätöksentekovaltaa ja johtajuutta yrityksessä vaan ne kuuluvat vielä luopujalle. Voidaankin päätellä, että jatkajana ja päätöksentekovallassa oleminen perheyriityksessä ei aina edellytä välttämättä osakeenemmistön omistamista. Osakeenemmistön omistaminen ei myöskään tarkoita perheyriityksessä aina välttämättä täyttä päätöksentekovaltaa. Omistuksen ja päätöksentekovalan välillä ei siis ole ainakaan näissä kolmessa mainitussa tapauksessa suoraa yhteyttä.

## **7.2 Case-yritysten omistuksen siirtymäjaksot**

Syitä siihen, miksi tutkituissa perheyriityksissä omistuksen suhteen ollaan tehty tai tullaan tekemään tietyt valinnat ja ratkaisut, voidaan tarkastella omistuksen elinkaaren vaiheiden päällekkäisyyksien eli siirtymäjaksosten avulla. Leipomoyriityksen omistuksen uudelleenjärjestelyjen eli sen siirtymisen hallitsevalta omistajalta sisaruksille takana oli muutosvoimana ikääntymisen prosessi ja muutoksen laukaiseva tekijä oli aikasidonnainen. Luopuja halusi itse siirtyä eläkkeelle ja pois yrityksen toiminnasta, pystyi sitoutumaan yrityksestä irrottautumispäätökseensä, valitsemaan uuden omistusrakenteen ja sitoutumaan valintaansa. Kirjapainoyriityksen ja maatilamatkailuyriityksen tilanne on melko samankaltainen. Luopujat haluavat siirtyä tulevaisuudessa yrityksissä taustalle ja eläkkeelle. Näissäkin tapauksissa muutosvoimana ja laukaisevana tekijänä on siis ikääntymisen prosessi, mutta perheyriitykset ovat vielä tällä hetkellä itse siirtymävai-

heessa. Muutoksen tapahtumiseen ja yrityksestä irrottautumiseen on näissä yrityksissä jo sitouduttu ja omistusvaihtoehtoja on arvioitu, mutta lopullista omistuksen siirtymisen aikataulua ja omistusrakennetta ei ole vielä valittu. Omistuksen siirtymiset eivät siis näissä kolmessa tapauksessa sisällä dramatiikkaa ja jännitteitä vaan syynä niihin on yksinkertaisesti luopujien oma halu ja tahto vetäytyä yrityksen toiminnasta viettämään ansaittuja eläkepäiviä.

Poikkeuksen edellisistä kolmesta tapauksesta muodostaa kopiopalveluyrityksen omistuksen siirtyminen edelliseltä hallitsevalta omistajalta seuraavalle hallitsevalle omistajalle. Käytännössä tämä tarkoitti yrityksen uudelleen perustamista ainoastaan jatkajan nimiin. Muutosvoima tässä perheyrityksessä omistuksen siirtymiseen oli taloudellinen ja laukaiseva tekijä oli luopujan aiemmin perustaman yrityksen konkurssi. Tässä tapauksessa luopujalla ei ollut vielä minkäänlaista halua siirtyä sivuun yrityksen toiminnasta vaan koko omistuksen uudelleenjärjestely tuli hänelle eteen pakkotilanteena. Luopuja arvioi tilanteessa eri vaihtoehtoja ja teki valinnan itsenäisesti ilman aikomusta antaa omistusjärjestelyjen vaikuttaa yrityksen jokapäiväiseen toimintaan.

### **7.3 Sukupolvenvaihdosten suunnittelu**

Jokaisessa neljässä perheyrityksessä jatkajat arvioivat yrityksen merkityksen luopujalle todella suureksi. Yritykset ovat luopujien useiden vuosien kehittelytyön tuloksia. He ovat itse kaikki aikoinaan perustaneet yrityksensä tyhjältä ja vuosikausien ajan kehittäneet niiden toimintaa työlleen uhrautuen. Sukupolvenvaihdoksen tultua yrityksissä ajankohtaiseksi ei luopujista yksikään varsinaisesti suunnitellut tai punninnut vaihtoehtona yrityksen myyntiä ulkopuoliselle vaan kaikissa tapauksissa tärkeänä pidettiin sen säilymistä perheellä.

Leipomoyrityksen, kirjapainoyrityksen ja maatilamatkailuyrityksen sukupolvenvaihdoksiin on osattu varautua hyvissä ajoin. Luopijat ovat tunnistaneet tarpeeksi ajoissa tarpeen sukupolvenvaihdokseen ja avanneet itse keskustelun aiheesta. Suunnitteluvaiheille on myös yrityksissä varattu aikaa useampia vuosia eikä sukupolvenvaihdosten kanssa ole hätäilty. Kirjapainoyrityksessä on tehty jopa tilitoimiston kautta selkeä suunnitelma yrityksen sukupolvenvaihdoksen toteutuksesta kahdessa vaiheessa. Maatilamatkailuyritys on tällä hetkellä sukupolvenvaihdoksen suunnittelu- ja kehittelyvaiheessa ja aikaa itse vaihdokseen on vielä noin vuosi. Jatkajat eivät ole kokeneet suunnitteluvaiheessa mitään vaikeuksia ja myös heidän omaa mielipidettään asioista on kuunneltu. Ehkä juuri suunnittelun tarpeeksi aikaisesta aloittamisesta johtuen sukupolven-

vaihdokset ovat onnistuneet yrityksissä tähän mennessä hyvin. Yritykset ovat jatkaneet kannattavasti toimintaansa eivätkä ole ajautuneet minkäänlaisiin kriiseihin tai ongelmiin. Vaikka yritysten merkitys luopujille on suuri, heille ajatus yrityksestä luopumisesta ei ole ollut ylivoimaisen vaikeaa eikä haitannut sukupolvenvaihdoksen suunnittelua. Myös sopu perheenjäsenten välillä on säilynyt hyvänä.

Neljän case-yrityksen joukossa poikkeuksen sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa muodostaa kopiopalveluyritys. Sukupolvenvaihdosta ei tässä yrittäjäperheessä koskaan suunniteltu yhdessä vaan luopuja teki itsenäisesti omat suunnitelmansa ja päätöksensä yrityksen uudelleen perustamisesta konkurssin jälkeen samana vuonna jatkajan nimiin. Jatkaja ei ollut silloin itse osallisena minkäänlaisissa keskusteluissa yrityksen tulevaisuuden ja omistuksen siirtämisen suhteen eikä kommunikointi tältä osin toiminut perheyrityksessä. Luopuja halusi vielä jatkaa vanhan yrityksen toimintaa ja sukupolvenvaihdos tehtiin heidän yrityksessään pakon sanelemana. Sukupolvenvaihdoksen suunnittelelmattomuudesta huolimatta yritys on jatkanut toimintaansa kohtalaisella menestyksellä jatkajan toimitusjohtajana olon aikana. Jatkaja on lähinnä itse henkilökohtaisesti joutunut kärsimään suunnittelelmattoman sukupolvenvaihdoksen seurauksista, kuten pelokkuudesta ja epävarmuudesta vaihdoksen alkuaikoina.

#### 7.4 Tyttärien siirtyminen jatkajaksi

Tyttärien siirtymistä perheyrityksen jatkajaksi voidaan tarkastella prosessimallien avulla. Jos tarkastellaan siirtymistä ensin Barachin, Gratinskyn, Carsonin ja Doochinin (1988, 52) mallin mukaan, voidaan huomata case-yrityksien sukupolvenvaihdoksista löytyvän sen neljä eri vaihetta. Tyttäret saavuttivat ensin työyhteisön *hyväksynnän*. Heille perheyritys ja sen kulttuuri tulivat tutuiksi jo lapsena ja nuorena yrittäjäperheessä eläessään. Varsinkin leipomoyrityksen ja maatilamatkailuyrityksen jatkajille perheyritys tuli lapsena jo hyvinkin varhaisessa vaiheessa osaksi elämää, koska yritys sijaitsi kodin kanssa samoissa tiloissa. Kodin ja yrityksen työt sekoittuivat ja muuttuivat yhdeksi kokonaisuudeksi. Kaikissa neljässä tapauksessa tyttäret saavuttivat *uskottavuutta* työskentelemällä perheyrityksessä lapsena ja nuorena kesätöissä ja muuna vapaa-aikanaan. Näin he saivat kokemusta ja tietoa yrityksen lähes kaikista perustoiminnoista. Tyttärien työtehtävät kuitenkin kehittyivät ajan kuluessa vaativimmiksi ja kaikille heille niihin tulivat mukaan myös erilaiset toimistotehtävät. Aikaa uskottavuuden saavuttamiseen kului tyttäriltä perheyrityksissä useita vuosia ja niiden aikana he osoittivat omaavansa kyvyn ja halun tuottaa haluttuja tuloksia. Tultuaan vakituisesti työskentelemään yrityksiin tyttäret saavuttivat paikkansa organisaatiossa ja *oikeutuksen toiminnalleen*. Heidän itsevar-

muutensa ja itseluottamuksensa kehittyivät ja he saavuttivat henkilökunnan ja sidosryhmien luottamuksen.

Leipomoyrityksen jatkaja on tullut *menestyksekkääksi jatkajaksi* ja korvannut äitinsä yrityksen johdossa täysin. Hän teki yrityksessä päätökset jo vaiheessa, jolloin äiti oli vielä yrityksen johtaja. Vallan siirtyminen tapahtui niin hiljalleen vuosien kuluessa, että sukupolvenvaihdos oli heille enää pelkkä allekirjoitettava paperi. Kirjapainoyrityksen jatkaja toimii jo yrityksen strategisessa päätöksenteossa itsenäisesti, vaikka itse sukupolvenvaihdos on yrityksessä vielä kesken. Tytär on siis tullut jo menestyksekkääksi jatkajaksi, vaikka tarvitseekin yhä luopujan tukea ja neuvoa joissain asioissa. Tyttären toiminnan tuloksellisuudesta päätellen hän tulee seuraavan neljän vuoden kuluessa korvaamaan isänsä täysin yrityksen toimitusjohtajana. Kopiopalveluyrityksen jatkaja ei ole vielä korvannut vanhaa sukupolvea yrityksen johdossa. Tytär toimii jo strategisessa päätöksenteossa, mutta luopujan mielipide vaikuttaa yrityksen päätöksissä vielä eniten. Jatkaja ei usko tilanteen tulevaisuudessakaan muuttuvan, joten vanhan sukupolven korvaamiseen yrityksen johdossa saattaa kuluä häneltä vielä pitkä aika. Maatilamatkailuyrityksen jatkaja toimii jo yrityksen päätöksenteossa yhdessä luopujan kanssa. Hänellä on monissa asioissa jo itsenäinen päätäntävalta mutta hän keskustelee silti asioista yhdessä luopujan kanssa. Tytär tulee korvaamaan luopujan yrityksen toimitusjohtajana ja tulemaan menestyksekkääksi jatkajaksi noin kahden vuoden päästä, kun sukupolvenvaihdos perhey yrityksessä on toteutettu.

Tyttärien siirtymistä perhey yrityksensä jatkajaksi voidaan tarkastella myös Longeneckerin ja Schoenin (1978) mallin avulla, jossa sukupolvenvaihdosta kuvataan ajallisesti etenevänä pitkäaikaisena sosiaalistamisprosessina. Tyttärien siirtyminen perhey yrityksensä jatkajaksi tuntuu noudattavan myös tätä mallia. Kaikki tyttäret ovat käyneet läpi *esiliiketoiminnallisen vaiheen*, jolloin yritys on tullut heille tutuksi mutta jatkamiseen liittyvä ohjaus on ollut passiivista. *Tutustuttavassa vaiheessa* heidät on tutustutettu yrityksen henkilöstöön ja sidosryhmiin. Leipomoyrityksen ja maatilamatkailuyrityksen jatkajille yritys tuli tutuksi henkilöstöineen jo lapsuudessa yrityksen sijaitessa kodin kanssa samoissa tiloissa. Kirjapainoyrityksen jatkajalle tutustuttava vaihe tuli kohdalle hieman myöhemmin eli 15-vuotiaana, kun hän tuli ensimmäistä kertaa juuri perustettuun kirjapainoon kesätöihin. Kopiopalveluyrityksen jatkaja taas tutustui perhey yrityksensä tehtäviin ensimmäistä kertaa jo 7-vuotiaana. *Toimintoihin tutustuttavassa vaiheessa* tyttäret työskentelivät yrityksissä kesätöissä sekä vapaa-ajallaan ja työtehtävien kehitys vaativimmiksi alkoi. Tyttäret hankkivat tässä vaiheessa itselleen myös koulutusta ja perhey yrityksensä ulkopuolista työkokemusta. Leipomoyrityksen jatkaja meni ammattikouluun ja työskenteli perhey yrityksensä ulkopuolella 1,5 vuotta ja kirjapainoyrityksen jatkaja kävi



lukion, teki kesätöitä ulkopuolisella ja valmistui graafiseksi insinööriksi. Kopiopalvelu-rytymksen jatkaja teki myös satunnaisia töitä ulkopuolisella ja valmistui merkonomiksi. Maatilamatkailu-rytymksen jatkaja valmistui yo-merkonomiksi ja aloitti työskentelyn perheyrytymksen ulkopuolella. Toimintoihin tutustuttava vaihe päättyi tyttärien saapumiseen vakituisesti perheyrytymsten palvelukseen. Maatilamatkailu-rytymksen jatkaja jatkoi edelleen työskentelyä myös perheyrytymksen ulkopuolella, minkä mahdollisti muun muassa perheyrytymksen toiminnan kausiluonteisuus.

*Toiminnollisessa vaiheessa* tyttärien tehtävät eivät olleet vielä johtotasoisia. Leipomoyrytymksen jatkaja siirtyi kirjanpito-tytäviiin ja kirjapainoyrytymksen jatkajan tehtävät kehittyivät tuotantopuolentehtävistä tietokonepuolen tehtäviiin. Kopiopalvelu-rytymksen ja maatilamatkailu-rytymksen jatkajat tekivät miltei kaikkia perheyrytymksen töitä. *Toiminoissa ylenemis* vaiheessa tyttäret siirtyivät yrytymksen johtoon esimiestehtäviiin. Kopio- palvelu-rytymksen voidaan katsoa olevan tällä hetkellä sukupolvenvaihdoksen tässä vaiheessa. Jatkaja toimii yrytymksessä esimies- ja johtotehtävissä mutta varsinainen valta ei ole perheyrytymksessä vielä siirtynyt luopujalta hänelle. Vaikka jatkaja omistaa yrytymksestä 100 % ja on sen toimitusjohtaja, luopuja tekee yrytymksessä päätökset eikä ole vähentänyt valtaansa. Myös maatilamatkailu-rytymksen sukupolvenvaihdoksen voidaan katsoa olevan mallin toiminnoissa ylenemis vaiheessa. Jatkaja toimii jo johtavassa asemassa yhdessä äitinsä kanssa, mutta valta ei ole vielä kokonaan siirtynyt hänelle. Jatkaja aikoo siirtyä kokopäiväisesti perheyrytymksen tehtäviiin äitiyslomansa jälkeen ja perheyrytymksessä vallan siirtymisen ajankohta on myös melko lähellä.

Kirjapainoyrytymksen jatkajan tehtävät ovat esimiestehtäviä ja niihin kuuluvat nyt tarjouksien laskeminen, asiakaskäynnit ja toimistopuolen tehtävät. Kirjapainoyrytymksen sukupolvenvaihdoksen voidaan katsoa nyt olevan *sukupolvenvaihdoksen alkuvaiheessa*. Valta on siirtynyt ja jatkaja on ottanut vastaan yrytymksessä johtoaseman luopujan siirtymässä yrytymksen tuotantopuolen tehtäviiin. Jatkajalla on päätöksentekovaltaa mutta hän tarvitsee yhä isänsä neuvoja ja tukea eikä ole aivan vielä tullut organisaation todelliseksi johtajaksi.

Leipomoyrytymksen valta siirtyi jatkajalle jo ennen varsinaista sukupolvenvaihdosta, jossa yrytymksen osakkeet jaettiin. Tässä tapauksessa on vaikea erottaa *sukupolvenvaihdoksen alku- ja loppuvaihetta* toisistaan. Jatkaja kokee olleensa perheyrytymksen todellinen johtaja jo ennen papereiden allekirjoittamista ja varsinaista sukupolvenvaihdosta, jolloin mallin sukupolvenvaihdoksen alkuvaiheen voidaan katsoa ikään kuin jääneen pois. Sukupolvenvaihdoksen prosessin voidaan katsoa myös alkaneen yrytymksessä uudel-

leen yrittäjäperheen seuraavan mahdollisen jatkajan tutustuttavan vaiheen ollessa jo käynnissä.

Kaiken kaikkiaan haastatteluista saatujen tietojen perusteella voidaan sanoa, että tyttärien siirtyminen perheyrietyksen jatkajaksi on edennyt tutkimuksen teoriaosan mallien mukaisesti, eikä eroavaisuuksia tältä osin löydy. Jokainen tytär pystyttiin myös tällä hetkellä löytämään jostain mallien tietystä vaiheesta. Mallit toimivat siis sellaisenaan kuvaamaan hyvin myös tyttären siirtymistä perheyrietyksen jatkajaksi. Tyttäret ovat saaneet case-yrietyksissä pikkuhiljaa kasvaa perheyrietyksen jatkajaksi sekä hankkia samalla haluamansa koulutuksen ja myös perheyrietyksen ulkopuolista työkokemusta.

### **7.5 Tyttärien valinta jatkajaksi**

Tilanne jatkajan valinnan suhteen on leipomoyrietyksessä, kirjapainoyrietyksessä ja maatilamatkailuyrietyksessä hyvin samankaltainen. Luopuja ei ole joutunut erikseen valitsemaan ja nimeämään yrietyksellensä jatkajaa lastensa joukosta vaan jatkajan siirtyminen tehtäväänsä on tapahtunut näissä tapauksissa automaattisesti ja luonnollisesti. Luopujien ei siis ole tarvinnut valita ja velvoittaa tyttäriään jatkamaan perheyrietyksen toimintaa vaan se tapahtuu heidän omasta tahdostaan ilman velvollisuudentuntoa. Leipomoyrietyksen jatkaja kertoo itse valikoituneensa jatkajaksi ja "kasvaneensa yrietykseen kiinni". Kirjapainoyrietyksen jatkaja on itse huomannut kesätöissä kuuluvansa alalle ja tehnyt tietoisien valinnan jatkajaksi ryhtymisestään lähtemällä hakemaan alan koulutusta itselleen. Maatilamatkailuyrietyksen jatkaja on itse kiinnostunut ja halukas tehtävään ja mielestään perheyrietykselle "luontevin jatkaja".

Kopiopalveluyrietyksen tilanne on jatkajan valinnan suhteen erilainen. Luopuja teki yrietyksen konkurssin jälkeen itsenäisesti valinnan, että vanhemmasta tyttärestä tehdään perheyrietyksen toimitusjohtaja. Jatkaja uskoo luopujan miettineen asioita tarkkaan ja varmistaneen ratkaisullaan yrietyksen säilymisen perheellä. Tässä tapauksessa luopuja velvoitti tyttärensä perheyrietyksen jatkajaksi keskustelematta asiasta tämän kanssa. Jatkaja ei itse tilanteessa täysin tiedostanut mitä tulee tapahtumaan ja ajatteli lähinnä vain auttavansa isäänsä.

Jokaisessa neljässä tapauksessa jakajalla on yksi sisarus. Leipomoyrietyksen jatkajalla on vanhempi sisar ja kirjapainoyrietyksen sekä kopiopalveluyrietyksen jatkajalla nuorempi sisar. Maatilamatkailuyrietyksen jatkajalla on vanhempi veli. Yhdessäkään tapauksessa jatkajan sisaruksella ei ole ollut minkäänlaista halukkuutta ryhtyä yrietyksessä päävas-

tuulliseksi. Lisäksi maatilamatkailuyrityksen tapauksessa veljellä on jo oma yrityksensä hoidettavanaan ja kirjapainoyrityksen tapauksessa jatkajan sisar oli liian nuori, kun asioita uudelleenjärjesteltiin heidän yrityksessään. Nämä seikat ovat tehneet tilanteen varmasti myös luopujille helpoksi, koska näinollen ketään perheen lapsista ei ole tarvinnut nostaa yrityksen jatkajaksi toisen yläpuolelle vaan sisarukset ovat saaneet kokea olevansa luopujan silmissä tasavertaisia. Sisarusten suhtautuminen onkin ollut jatkajien johtajaksi valintaan myönteistä.

Kaiken kaikkiaan tapauksissa tyttärien jatkajaksi valikoitumiseen tai valintaan ja perheyrityksessä päävastuulliseksi ryhtymiseen ei ole suuremmin vaikuttanut heidän ikänsä tai sukupuolensa sisaruksiin nähden. Suurempana tekijänä tapauksissa on ollut jatkajan oma luonne: Leipomoyrityksen jatkajan sovittelevuus, kirjapainoyrityksen jatkajan halu vastuun ottoon, kopiopalveluyrityksen jatkajan ahkeruus, kiltteys sekä auttavaisuus ja maatilamatkailuyrityksen jatkajan järkevyyys ja realismi. Kaikilta jatkajilta löytyy myös lukuisia muita teoriaosassa mainittuja hyvältä perheyrityksen jatkajalta odotettavia taitoja ja ominaisuuksia.

## 7.6 Tyttärien sitoutuminen jatkajaksi

Yhdessäkään tutkituista neljästä tapauksesta tyttären sitoutuminen perheyritykseen sukupolvenvaihdoksessa ei ole ollut laskelmoivaa sitoutumista. Taloudelliset perusteet eivät ole vaikuttaneet heidän päätökseensä jatkaa perheyritystä ja tyttäret mainitsevatkin työstä saadun rahamäärän olevan vähäisen työn paljouteen ja heidän asemaansa nähden. He eivät ole myöskään hankesitoutuneet yritykseen vain tietyksi ajaksi jatkamispäätöstä tehdessään vaan heillä on tarkoitus toimia yrityksessä aina eläkeikään saakka.

Leipomoyrityksen ja kirjapainoyrityksen jatkajien tapauksissa tyttärien sitoutuminen perheyritykseen sukupolvenvaihdoksessa ei ole myöskään johtunut lojaalisuudesta. Vaikka he tiedostavatkin perheyrityksen suuren merkityksen luopujalle, he ovat saaneet tehdä jossain vaiheessa itse oman valintansa perheyrityksen jatkamisesta. Kirjapainoyrityksen jatkaja huomasi itse olevansa kiinnostunut alasta, lähti opiskelemaan sitä ja oli mukana kehittämässä yrityksen toimipaikkaa sen alusta lähtien. Leipomoyrityksen jatkaja "kasvoi yritykseen kiinni" lapsesta saakka eikä kokenut velvoitetta jatkamiseen. Molemmista näistä kahdesta tapauksesta jatkajien sitoutuminen on affektista sitoutumista eli tunneperäistä kiintymystä yritykseen ja sen eteenpäin viemiseen. Kirjapainoyrityksen jatkajalle yritys on kuin "toinen koti" ja hän nauttii työskentelystä ja asiakailta saamastaan palautteesta ja on tyytyväinen päätökseensä ryhtyä jatkajaksi. Leipo-

moyrityksen jatkajalla ei koskaan ole ollut mitään muita unelmia työn suhteen ja hän saa yrityksestä onnistumisen iloa. Hän oppi tekemään työtä ja elämään yrittäjäperheessä ja koki luonnolliseksi asiaksi, että hänestä tuli jatkaja yritykselle.

Kopiopalveluyrityksen ja maatilamatkailuyrityksen jatkajien sitoutumisessa perheyri-tykseen sukupolvenvaihdoksessa voidaan myös löytää joitakin yhtäläisyyksiä. Molemmissa tapauksissa jatkajat ovat kokeneet jossain vaiheessa velvoitetta perheyri-tyksen jatkamiseen eli heidän sitoutumisensa on ollut lojaalista eli normatiivista. Kopiopalve-luyrityksen jatkaja joutui laittamaan nimensä papereihin painostuksen alaisena ja maati-lamatkailuyrityksen jatkaja tunsu nuorempana velvollisuudentunnetta perheyri-tyksen jatkamiseen ja koki, että hänen oletettiin jatkavan yrityksen toimintaa. Sitoutuminen perheyri-tyksen jatkamiseen on molemmilla kuitenkin muuttunut ajan kuluessa ja suku-polvenvaihdoksen edetessä tunneperäiseksi kiintymykseksi eli affektiseksi sitoutumi-seksi. Kopiopalveluyrityksen jatkaja pitää nyt työstään, panostaa siihen kaikkensa ja ar-vostaa isänsä elämäntyötä. Maatilamatkailuyrityksen jatkaja mielti nuorena tarkoin tule-vaaisuuttaan ja lopulta päätti itse, että haluaa ryhtyä jatkajaksi, koska perheyritys merkit-see hänelle hyvin paljon.

## 7.7 Tyttärien suhde luopujaan

Leipomo-, kirjapaino- ja maatilamatkailuyrityksen sukupolvenvaihdoksen onnistumista on varmasti edesauttanut luopujan ja jatkajan välillä vallitseva hyvä vastavuoroinen suhde, jossa keskinäistä kunnioitusta ja ymmärrystä on lisännyt jatkajan kokema korkea luottamus luopujan puolelta. Tyttäret ovat kokeneet saaneensa riittävästi tukea ja arvos-tusta luopujalta kaikissa tilanteissa. He ovat myös pystyneet keskustelemaan kaikista asioista yhdessä eikä kommunikointivaikeuksia sukupolvenvaihdostilanteessa ole ollut. Vähäiset mielipide-erot on yrityksissä pystytty ratkomaan keskustelemalla, oman mie-lipiteen perustelemisella, joustamisella ja kompromisseilla. Luopujat eivät näissä kol-messa tapauksessa ole itsekkäitä vallankäyttäjiä, minkä voi huomata siitä, että jatkajille on annettu paljon päätöksentekovaltaa, vaikuttamismahdollisuuksia ja vastuuta jo var-haisessa vaiheessa ennen varsinaista sukupolvenvaihdosta ja omistuksen jakamista. Luopujat ovat siis jo tarpeeksi aikaisessa vaiheessa hyväksyneet ajatuksen vallasta luo-pumisesta ja yrityksen toiminnasta johtajan tehtävistä pois siirtymisestä. Valtaa saatuaan tyttäret ovat silti olleet halukkaita kuuntelemaan luopujien mielipiteitä asioista ja nou-dattamaan heidän arvojaan yrityksen johtamisessa. Jatkajat ovat saaneet luopujilta myös tarpeeksi tukea, apua ja opetusta yrityksen johtamiseen liittyvissä asioissa. Näillä kaikil-la seikoilla jatkajat on saatu sitoutumaan ja kiintymään yritykseen jo varhaisessa vai-

heessa ja sukupolvenvaihdosprosessit ovat yrityksissä edenneet varsin kivuttomasti, helposti ja menestyksekkäästi. Kaikista kolmesta tapauksesta voi aistia tyttärien suuren kunnioituksen ja arvostuksen luopujia ja heidän elämäntyötään kohtaan. Tyttäret ovat pystyneet ottamaan luopujien tunteet huomioon sukupolvenvaihdosprosesseissa ja näin omalta osaltaan helpottaneet tilannetta myös luopujalle. Kaikissa kolmessa tapauksessa jatkajat uskovat suhteensa luopujaan jatkuvan hyvänä tulevaisuudessakin.

Kopiopalveluyrityksessä jatkajan ja luopujan välinen suhde on lähinnä päinvastainen, kuin kolmessa muussa case-yrityksessä. Suhde ei ole tässä sukupolvenvaihdoksessa vastavuoroinen, mikä johtunee lähinnä luopujan persoonasta. Jatkajan ja luopujan välisessä suhteessa on vähän avoimuutta, kommunikaatio ei ole molemminpuolista ja myös kommunikointivaikeuksia ilmenee. Tytär arvioi suhteen olevan kuitenkin kehittymässä koko ajan parempaan ja läheisempään suuntaan. Hän kokee luopujan taholta koetun luottamuksen ja arvostuksen kasvavan päivä päivältä ja kommunikoinnin paranevan. Tässä tapauksessa luopuja ei ole jakanut valtaansa sukupolvenvaihdoksessa eikä hyväksynyt ajatusta jonakin päivänä tapahtuvasta vallasta luopumisesta. Vaikka luopuja on persoonana voimakas ja äkkipikainen, jatkaja osaa arvostaa häntä. Jatkaja on omalla käytöksellään pyrkinyt helpottamaan sukupolvenvaihdostilannetta heidän yrityksessään ja pyrkinyt aktiivisesti itse välttämään mahdollisia konfliktitilanteita. Hän on itse luonteeltaan kiltti, empaattinen ja sopeutuvainen ja on näillä ominaisuuksillaan pelastanut tilanteen, joka olisi jossain toisessa perheyrityksessä voinut muodostua katastrofaaliseksi. Hän on myös pystynyt oppimaan luopujan virheistä ja käytöksestä ja sitä kautta kehittämään itsestään paremman ja toiset huomioivan epäitsekään johtajan. Sukupolvenvaihdosprosessi ei ole jatkajan ja luopujan välisen ongelmallisen suhteen vuoksi ollut kovin kivuton ja helppo, mutta jatkaja on kääntänyt sen omaksi voitokseen oppimalla virheistä ja kasvamalla ihmisenä.

Sanallisen positiivisen palautteen antaminen toiselle ihmiselle voi olla vaikeaa. Tämä käy ilmi myös kaikissa case-yrityksissä. Jatkajat eivät muistaneet erikseen tapauksia, jolloin positiivista palautetta olisi saatu luopujalta sanallisesti suoraan vaan se on tullut työn lomassa ilmi jollain muulla tavalla. Negatiivinen palaute ja arvostelu on jäänyt helpommin jatkajien mieleen, vaikka sitä ei tapauksissa ole myöskään annettu paljoa. Luopujat lähinnä vaativat tyttäreltä samoja ominaisuuksia, joita heissä itsessään on luonnostaan, kuten esimerkiksi järjestelmällisyys, tiukkuus, jämäkkyys ja ahkeruus. Perheyritystä jatkavat tyttäret ovat jokaisessa case-yrityksessä helpottaneet omalta osaltaan sukupolvenvaihdoksia pyrkimällä vaalimaan tai parantamaan suhdettaan luopujaan ja miellyttämään häntä. Kaikki tyttäret ovat luonteeltaan toiset huomioivia, epäitsekäitä, ihmissuhdetaitoisia ja joustavia. Heille valta ja määrääminen ei ole ollut

tärkeää vaan he nauttivat yhteistyöstä ja tekevät myös kaikkensa sen helpottamiseksi. Toivottavaa olisi, että luopujatkin huomaisivat nämä tyttäriensä ominaisuudet ja osaisivat antaa niille arvoa ja niistä kiitosta.

### 7.8 Esteet naisyrittäjänä toimimisessa

Kaikkien haastateltujen neljän tyttären mielipide tuntuu olevan, että naisyrittäjänä toimiminen ja uskottavuuden saavuttaminen heidän aloillaan on helppoa. Ainoastaan maatilamatkailuyrityksen jatkaja kertoi heidän yrityksensä golf-puolen olevan toimialana hyvin miesvaltainen, jossa naisena uskottavuus ja arvostus on todella ansaittava sanoin ja teoin. Sen sijaan kirjapainoyrityksen ja kopiopalveluyrityksen jatkajat näkevät sukupuolestaan olevan lähinnä hyötyä miehisellä alalla toimimisessa. Kaikki tyttäret ovat kohdanneet jossain vaiheessa elämäänsä alallaan myös joitakin ennakkoluuloja sukupuolensa vuoksi. Tilanteet ovat olleet kuitenkin hetkellisiä ja ohimeneviä eikä niillä ole ollut mitään vaikutusta yrityksen toimintaan. Naiseuden tuomina etuina yrittäjyydessä tyttäret mainitsevat mm. sitkeyden, sosiaalisuuden, järjestelmällisyyden, asiakaspalvelutaidot ja kyvyn huomioida toiset.

Perheyritystä jatkavat tyttäret eivät ole naisyrittäjinä kohdanneet yrityksen rahoitukseen liittyviä ongelmia. He ovat kaikki myös itse aktiivisesti ja systemaattisesti luoneet ympärilleen sosiaalisen, yrityksen kannalta tärkeän kontaktiverkoston eivätkä ole kokeneet verkoston luontia hankalaksi. Heillä on myös mielestään tarpeeksi osaamista ja tietoa olemassa olevista palveluista ja tiedon hankkiminen on heille helppoa. Perheyritystä jatkavat tyttäret ovat myös kokeneet saaneensa yrittäjinä tukea muilta eli näissä tapauksissa aviopuolisoiltaan, perheeltään tai muilta yrittäjiltä eivätkä ole tunteneet itseään yrittäjinä yksinäisiksi. Tyttäret osaavat myös arvostaa omaa työtään yrittäjänä. He eivät ole riskinottokyvyttömiä, mutta välttävät suurten riskien ottamista kerralla ja "pelaavat mieluummin varman päälle".

Tyttärien naisyrittäjänä toimimisessa kohdatut esteet liittyvät case-yrityksissä lähinnä ajan käyttöön ja yrityksen ja kodin töiden yhdistämiseen. Leipomoyrittäjälle yrityksen ja kodin töiden yhteensovittaminen on hankalaa. Hän joutuu tekemään paljon ylitöitä ja jättämään kotityöt vähemmälle huomiolle. Hän kokee myös oman ajan puuttumisen ongelmalliseksi. Kirjapainoyrittäjän työt kasautuvat ja hän joutuu työskentelemään pitkiä päiviä sekä tasapainoilemaan yrityksen ja kodin töiden välillä. Koska kopiopalveluyrittäjällä ei ole vielä omaa perhettä, hän ei ole kokenut yrityksen töiden ja kodin töiden yhdistämistä hankalaksi. Aikaisemmin hänelle on ollut ongelmallista yrittämisessä

oman ajan ja loman vähyys, mutta tilanne on hiljattain hänen kohdallaan parantunut, kun yritykseen on otettu lisää työntekijöitä. Kun maatilamatkailuyrityksen jatkaja siirtyy kokopäiväisesti perheyrityksen palvelukseen äitiyslomansa jälkeen, hän uskoo perheen töiden ja yrityksen töiden yhdistämisen tuovan mukanaan ongelmia. Hän uskoo tulevaisuudessa myös ajan käytön suhteen ilmenevän ongelmia, sillä omaa aikaa hänelle tulee tuskin paljoo jäämään.

Kaiken kaikkiaan perheyritystä jatkavien tyttären naisyrittäjyyden tiellä näyttäisi olevan melko vähän esteitä verrattuna esimerkiksi naisyrittäjään, joka on itse perustanut oman yrityksensä ja on sen alkutaipaleella. Perheyrityksen jatkajana tyttäret pystyvät ilmeisesti helpommin välttämään naisyrittäjyyden tiellä olevia esteitä, koska heillä on takanaan vuosikymmenien kokemus alalta ja yrityksestä, luopujien ja perheen neuvoja, ohjeita ja tuki sekä perheyrityksessä työskentelyssä kehittyneet sosiaaliset taidot.

### **7.9 Ongelmat perheyrityksessä työskentelyssä**

Tyttäret eivät ole kohdanneet perheyrityksessä työskentelyssä mielestään suurempia ongelmia. Kukaan heistä ei ole edustanut perheyritykselle käyttämättömiä voimavaroja. Heidät on lapsesta lähtien nähty potentiaalisina perheyrityksen työntekijöinä ja otettu mukaan yrityksen toimintaan. Tyttäret eivät ole kohdanneet perheyrityksessä työskennellessään sukupuolensa vuoksi stereotyyppioita tai ennakkoluuloja perheenjäsenten taholta eivätkä he ole myöskään kokeneet perheyrityksen jatkajina sukupuolensa vuoksi vastustusta. He ovat pitkään yrityksessä työskennellessään ansainneet ja saavuttaneet perheen ja muiden työntekijöiden luottamuksen omalla työllään eikä uskottavuusongelmia näin heidän kohdallaan ilmene.

Tyttäret ovat jokaisessa tapauksessa siirtyneet perheyrityksen palvelukseen ja työntekijöiksi jo nuoruudestaan lähtien eikä yrityksissä ole tarvittu Dumasin (1994) tutkimuksen kaltaista yritystä koskevaa muutosta tai kriisiä, joka olisi pakottanut perheyrityksen jäsenet harkitsemaan heitä työntekijöiksi. Ainoastaan kopiopalveluyrityksen tapauksessa tyttärestä tuli yrityksen toimitusjohtaja perheyrityksen kriisin eli konkurssin vuoksi, mutta tässäkin tapauksessa tytär oli jo työskennellyt yrityksessä aikaisemmin. Yhdessäkään case-yrityksessä tyttären uraa perheyrityksessä ei ole varsinaisesti koskaan yhdessä suunniteltu ja siitä keskusteltu. Tyttäret ovat lähinnä itse tehneet nuorena omia valintojaan sekä halutessaan voineet suunnitella uraansa perheyrityksessä ja heidän vastuun kantamisen taitonsa on kasvanut lapsuudesta lähtien.

Tyttärien mainitsemat ongelmat perhey yrityksessä työskentelyssä liittyvät lähinnä perhey yrityksen ulkopuolisiin työntekijöihin sekä perhey yrityksen suureen työmäärään. Perhey yrityksessä tyttäret ovat joutuneet tekemään paljon töitä uhrautuvaisesti ja enemmän, kuin perheen ulkopuoliset työntekijät. Työnteon määrä on saattanut johtaa väsymykseen sekä erimielisyyksiin. Kiireessä asiat on perhey yrityksessä helpompi sanoa suoraan ja negatiivisemmin toiselle työntekijälle, kuin muunlaisissa yrityksissä. Perheen ulkopuoliselle työskentely perhey yrityksessä saattaa olla joskus vaikeaa. Perheenjäsenten motiivit työskennellä pitkiä päiviä ovat yleensä erilaiset, kuin yrityksen muilla työntekijöillä. Perheen ulkopuolisilla työntekijöillä voi olla myös vaikeuksia, koska he eivät aina tiedä kenen mielipidettä heidän tulisi yrityksessä noudattaa, jos perheenjäsenillä on jostain asiasta eriävät näkökannat. Perhey yrityksessä vaikeutta luo myös se, että päätöksenteossa täytyy huomioida usean eri henkilön mielipiteet. Kaiken kaikkiaan tyttärien perhey yrityksessä työskentelyssä kokemat ongelmat eivät näissä neljässä tapauksessa näytä liittyvän heidän sukupuoleensa eli nimenomaan perheen tyttärenä oloon.

### **7.10 Luopujan sukupuolen vaikutus sukupolvenvaihdoksissa**

Tutkituissa neljässä tapauksessa voidaan tarkastella myös luopujan sukupuolen vaikutusta sukupolvenvaihdoksissa. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida sanoa etenevätkö ja onnistuvatko sukupolvenvaihdokset kahden eri sukupuolen edustajan välillä paremmin vai huonommin, kuin samaa sukupuolta olevan luopujan ja jatkajan välillä. Molemmat äidiltä tyttäreille sukupolvenvaihdokset sujuivat ongelmitta ja helposti, mutta myös toinen isältä tyttäreille sukupolvenvaihdoksista sujui mutkattomasti ilman ongelmia. Vain yksi isältä tyttäreille sukupolvenvaihdos sisälsi ongelmia. Tämän tutkimuksen perusteella luopujan sukupuolella ei näyttäisi olevan suurta merkitystä sukupolvenvaihdoksen onnistumiselle. Suurempi vaikutus onnistumiselle näyttäisi olevan sen sijaan luopujan ja jatkajan persoonallisuudella.

Luopujien sukupuolella ei näyttäisi tutkituissa neljässä tapauksessa olevan suurta vaikutusta myöskään perhey yrityksen omistusjärjestelyissä, yrityksen merkityksessä luopujalle, sukupolvenvaihdoksen syyssä ja suunnittelussa tai tyttärien jatkajaksi siirtymisessä, valinnassa ja sitoutumisessa. Luopujan sukupuolen vaikutuksen voi huomata lähinnä luopujan ja jatkajan välisessä suhteessa. Vaikka myös toisessa isältä tyttäreille sukupolvenvaihdoksessa jatkaja - luopuja suhde on vastavuoroinen ja hyvä, niin suhde on vielä tiiviimpi ja ystävyyssuhteenomaisempi luopujien ollessa jatkajien äitejä. Näissä tapauksissa äidit ovat viettäneet jatkajien kanssa myös paljon vapaa-aikaa yhdessä. Ehkä juuri siksi näissä perhey yrityksissä luopujilla ei ole jatkajiin nähden aivan niin suurta



auktoriteettia, kuin luopujien ollessa jatkajien isiä. Luopujien ollessa naisia myös perhe, koti ja perheyritys ovat yhdistyneet ja liittyneet tiiviimmin toisiinsa, sillä luopijat ovat aikanaan perustaneet yrityksensä kodin kanssa samoihin tiloihin. Eräs seikka, jossa luopujan sukupuolella näyttäisi myös olevan näissä tapauksissa vaikutusta, liittyy luopujan tehtävistään pois siirtymiseen. Luopujien ollessa miehiä, heillä ei tunnu olevan jatkajien arvion mukaan sukupolvenvaihdoksesta ja omistuksen luovuttamisesta huolimatta tulevaisuudessa koskaan aikomusta irrottautua perheyrityksestä täysin vaan heillä on tarkoitus jatkaa työskentelyä sen parissa, vaikkakin ehkä kirjapainoyrityksen tapauksessa ta-ka-alalla.

### 7.11 Lopuksi

Yhdessäkään neljästä tutkitusta tapauksesta jatkajan ja luopujan välillä ei ollut sukupolvenvaihdoksessa yhteenottoja ja kilpailua. Tyttäret eivät olleet jatkajina vallanhaluisia eikä heitä häirinnyt se, että luopujalle saattoi olla vaikeaa irrottautua yrityksestä ja se tapahtui hitaasti. Näiden tapausten perusteella näyttäisi siltä, että jatkajan ollessa perheen tytär saatetaan välttyä jatkajan ja luopujan väliseltä kilpailulta ja luopujan perheyrityksestä pois siirtymisvaihe sujuu hänelle kivuttomasti ja joustavasti. Neljän tapauksen perusteella ei kuitenkaan voida tehdä yleistystä, että tyttäret ovat perheyrityksen jatkajina aina yhtä sopeutuvaisia. Luopujan ja jatkajan persoonallisuudella on sukupolvenvaihdoksessa suuri merkitys. Toisissa yrityksissä perheyritystä jatkavat tyttäret saattavat olla kykenemättömiä joustamaan ja arvostamaan luopujan mielipiteitä sekä olla vallanhaluisempia ja kilpailuhenkisiä, kuin tämän tutkimuksen case-yrityksissä.

Tutkituissa tapauksissa huomiota herätti myös jatkajien ahkeruus ja valtava työmäärä, jonka perheyritystä jatkavat tyttäret ovat elämänsä aikana tehneet. Työnteko on ollut heidän elämässään olennaisena osana jo lapsuudesta lähtien ja sen määrä tuntuu yhä lisääntyvän heidän siirtyessään perheyrityksen jakajiksi. Ajan vähyys ja työnteon suuri määrä painottui myös tyttärien kokemissa naisyrittäjyyden esteissä ja ongelmissa perheyrityksessä työskentelyssä. Ajan riittämättömyys mainitaankin yleensä yhdeksi naisyrittäjien tyypillisimmistä ongelmista, mitä käsitystä tämäkin tutkimus vahvistaa.

Tässä tutkimuksessa saavutettiin melko hyvin sille alussa asetetut tavoitteet. Tutkimalla tyttäriä ja heidän kokemuksiaan ja tuntemuksiaan erikseen perheyrityksen sukupolvenvaihdoksissa voitiin luoda heistä lisää tietoa ja ymmärrystä. Vaikka tulokset eivät olekaan yleistettävissä koskemaan kaikkia perheyritystä jatkavia tyttäriä, tutkimuksesta käy ilmi esimerkiksi minkälaisiin tilanteisiin tytär voi joutua perheyrityksen jatkajaksi siir-

tyessään, minkälaisia tuntemuksia hänellä voi olla sukupolvenvaihdoksessa perheyri-  
tystä ja luopujaa kohtaan tai mitkä seikat tytär saattaa yrittämisessä kokea ongelmalli-  
siksi. Lisätiedolla ja ymmärryksellä näistä asioista voidaan kenties helpottaa sukupol-  
venvaihdosten onnistumista tulevaisuudessa. Myös sukupolvenvaihdoksen tutkimuk-  
sessa vallitseva "isältä pojalle" myytti murenee pikkuhiljaa, kun tyttäriä tutkitaan erik-  
seen sukupolvenvaihdoksissa ja heidät käsitetään yhtä potentiaalisiksi perheyri-  
tyksen jatkajiksi, kuin perheen pojat ovat.

Teemahaastattelulla onnistuttiin saamaan tässä tutkimuksessa hyvin paljon tietoa, mene-  
telmä koettiin hyväksi ja asetettuihin tutkimusongelmiin löydettiin melko hyvin vasta-  
ukset. Jollain toisella, esimerkiksi kvantitatiivisella menetelmällä aihetta tutkittaessa ei  
tyttäriltä oltaisi ehkä saatu tarpeeksi tietoa tutkimusongelmien ratkaisemiseksi ja tapaus-  
ten mielenkiintoiset eroavaisuudet olisivat saattaneet jäädä huomaamatta. Luopujan su-  
kupuolen vaikutusta sukupolvenvaihdoksissa oli melko vaikea arvioida tässä tutkimuk-  
sessa. Jotta siitä saataisiin tarkempaa ja yleistettävämpää tietoa, tarvittaisiin ehkä laa-  
jempi joukko haastateltavia. Tarkempaa tietoa myös sukupolvenvaihdoksen jatkajan ja  
luopujan suhteesta voitaisiin saada haastatteleamalla sukupolvenvaihdoksessa sekä jatka-  
jaa että luopujaa. Näin asioista saataisiin kahden eri osapuolen näkemykset ja kuvauk-  
set, mikä tekisi myös tutkimuksen mielenkiintoisemmaksi. Jatkotutkimuksessa mukaan  
aiheeseen voitaisiin ottaa sukupolvenvaihdoksen inhimillisen puolen lisäksi tai sijasta  
myös sen taloudellinen puoli ja tutkia miten tyttäret perheyri-tyksen jatkajina selviävät ja  
kokevat sukupolvenvaihdoksessa yrityksen talouden suunnittelun. Yksi mielenkiintoi-  
nen asetelma olisi myös jatkotutkimuksessa haastatella neljää perheyritystä jatkavaa  
poikaa ja verrata tuloksia tämän tutkimuksen tuloksiin.

## LÄHTEET

- Adler, N. J. 1999. Global leaders. *Executive Excellence*, Provo, 16 (12), 15-16. Osoitteessa <http://proquest.umi.com/pqdweb>
- Barach, J. A., Gratinsky, J., Carson, J. A. & Doochin, B. A. 1988. Entry of the next generation: Strategic challenge for family business. *Journal of Small Business Management* 4, 49-56.
- Barnes, L. B. 1996. Incongruent Hierarchies: Daughters and Younger Sons as Company CEOs. Teoksessa *The Best of FBR: A Celebration*. Toimittanut Richard Beckhard. Boston: Family Firm Institute Inc., 38-43.
- Birley, S. 1986. Succession in the family firm: The inheritor's view. *Journal of Small Business Management*, 24 (3), 36-43.
- Brush, C. G. 1994. Naisyrittäjätutkimus: Aiemmat suuntaukset, uusi perspektiivi ja tulevaisuuden suuntaviivat. *Avainsektori* 2, 55-93. (Alkuperäinen artikkeli julkaisussa *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16 (4) 1992, 5-30.)
- Dumas, C. 1994. Tytär perheyriyksen johtoon. *Avainsektori* 3, 73-100. (Alkuperäinen artikkeli julkaisussa *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16 (4) 1992, 41-55.)
- Dyer, W. G. Jr. 1986. *Cultural Change in Family Firms, Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Dyer, W. G. & Handler, W. C. 1998. Yrittäjyys ja perheyritys: yhteyksien tutkimista. *Avainsektori* 1, 67-89. (Alkuperäinen artikkeli julkaisussa *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19 (1) 1994, 71-83.)
- Eriksson, H. 2000. Sukupolvenvaihdos kannattaa järjestellä hyvissä ajoin. *Keskisuomalainen* 14.3. 2000, Talous, 13.
- Fiilin, P. 1997. Nainen nousee. *Fakta* 3, 35.
- Fischetti, M. 1997. *The family business succession handbook. A practical guide to transferring leadership and ownership to the next generation*. Philadelphia: Family Business Publishing Co.

Frankenberg, E. 1999. *Your Family, Inc. Practical Tips for Building a Healthy Family Business*. New York: The Haworth Mental Health Press.

Försti, Y. 1985. Vain harva isä luopuu yrityksestään ajoissa. *Yrittäjä politiikka* 3, 9-12.

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

Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M. & Dunn, B. 1999. Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. *Family Business Review*, 12 (4), 287-297.

Hajba, S. 1985. *Mies- ja naisyrittäjien persoonallisuus*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu, työpapereita F-133.

Hajba, S. 1986. Uusi naisyrittäjätyyppi tekee tuloaan. *Yrittäjä politiikka* 3, 37-39.

Handler, W. C. 1991. Key Interpersonal Relationships of Next-generation Family Members in Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 29 (3), 21-32.

Handler, W. C. 1992. Sukupolvenvaihdos perheyrietyksessä: Keskinäinen roolien sopeuttaminen yrittäjän ja seuraavan polven perheenjäsenten välillä. *Avainsektori* 2, 75-100. (Alkuperäinen artikkeli julkaisussa *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15 (1) 1990, 37-51.)

Handler, W. C. 1994. Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7 (2) 1994, 133-157.

Heinonen, J. & Leiwo, K. 1996. Naiset ja miehet eivät yrittäjinä olekaan erilaisia. *Yrittäjä* 4, 24-26.

Heinonen, J. & Leiwo, K. 1997. Miksi naisyrittäjäyys kiinnostaa ja puhuttaa?. Teoksessa *Edelläkävijöinä maailmassa*. Toimittanut Vesa Veikkola. Rauma: Yrittäjänäisten Keskusliitto r.y., 68-73.

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

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

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

Kivimäki, R. 1996. Yrittäjät, perhe ja sukupuoli. Teoksessa Työelämän sukupuolistavat käytännöt. Toimittaneet Merja Kinnunen ja Päivi Kovajärvi. Jyväskylä: Vastapaino, 109-120.

Koiranen, M. 1998. Perheyrittäminen. Huomioita suku- ja perheyrittämisestä. Valkeakoski: Konetuumat Oy.

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

Koiranen, M. 2000b. Tuhansia perheyrittäjiä painaa huoli jatkajasta. Keski-suomalainen 10.3.2000, Talous ,13.

Koiranen, M. & Hjorth, D. 1996. Intrapreneurship - Committed and Interactive Individuals as the Driving Force of Corporate Renewal: A Constructivist View. Konferenssipaperi 4, RENT VIII-tutkijakonferenssi, Teoksessa Growth through networks. Toimittanut Antti Haahti. Tampere: Tampereen yliopisto, 206-228.

Korhonen, H. 2000. Yritys siirtyy myymällä tai lahjoittamalla. Kauppalehti, Extra 9.3.2000, 30.

Kovalainen, A. 1992. Naisyrittäjän kuva. Teoksessa Uudistuva pienyritys. Ekonomiasarja. Toimittanut Iiro Jahnukainen. Jyväskylä: Weilin+Göös, 65-77.

Kovalainen, A. 1995. Naisyrittäjyys - uusi voimavara?. Teoksessa Yrittäjyyden studia generalia. Uusi avaus korkeakouluopiskelijoiden yrittäjyyden opiskelulle. Toimittanut Pirkko Suokas. Mikkelin Helsingin Kauppakorkeakoulun pienyrityskeskukseen julkaisuja M-71, 135-146.

Kovalainen, A. 1993. At the margins of the economy. Women's Self-Employment in Finland 1960-1990. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration, Series A 9:1993. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

- Kuratko, D. F. & Hodgetts, R. M. 1989. *Entrepreneurship. A Contemporary Approach*. Chicago: The Dryden Press.
- Kuusi esseitä työn ja työyhteiskunnan tulevaisuudesta. 1997. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko eduskunnalle. Osa II. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 1997/5.
- Kuutio, M. 1983. Sukupolvenvaihdos perheyriyksessä. *Värikauppias* 3, 12-13.
- Kyrö, P. 1999. *Women and Equality in Finnish Business Life*. Working paper, N:o 204. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta.
- Lansberg, I. 1996. *The Succession Conspiracy*. Teoksessa *The Best of FBR. A Celebration*. Toimittanut Richard Beckhard. Boston: Family Firm Institute Inc., 59-70.
- Laukkanen, S. 1994. Sukupolvenvaihdos perheyriyksessä - inhimillinen näkökulma. *Tutkimusraportteja* 3/94. Tampere: Tampereen Teknillinen Korkeakoulu.
- Leach, P. 1994. Are your kids up to your job?. *Director*, London, 47 (12), 71. Osoitteessa <http://proquest.umi.com/pqdweb>
- Masters, R. & Meier, R. 1988. Sex differences and risk-taking propensity of entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 26 (1), 31-35.
- Matthews, C. H., Moore, T. W. & Fialko, A. S. 1999. Succession in the Family Firm: A Cognitive Categorization Perspective. *Family Business Review*, 12 (2), 159-169.
- Mauno, A. 1985. Pojasta polvi paranee. *Talouselämä* 30, 38-41.
- Nelton, S. 1999. Why women are chosen to lead. *Nation's Business*, Washington, 87 (4), 48-51. Osoitteessa <http://proquest.umi.com/pqdweb>
- Neubauer, F. & Lank, A. G. 1998. *The Family Business. Its Governance for Sustainability*. London: Macmillan Press Ltd.
- Nurmi, E. E. 1986. Yrittäjän sukupolvenvaihdoksen ongelmia. *Kemia-Kemi* 4, 338-339.

- Paasio, A. & Heinonen, J. 1993. Perheyrittäjyys Suomessa. Helsinki: Suomen Yrittäjien Keskusliitto ry. Tietosykli Oy.
- Peltonen, M. 1986. Yrittäjyys. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Pentti, R. 1998. Naiset ovat yrittäjyyden kasvava luonnonvara. *Tasa-arvo* 4, 10-12.
- Salganicoff, M. 1996. Women in Family Businesses: Challenges and Opportunities. Teoksessa *The Best of FBR. A Celebration*. Toimittanut Richard Beckhard. Boston: Family Firm Institute Inc., 88-94.
- Stevenson, L. A. 1986. Against all odds: The entrepreneurship of women. *Journal of Small Business Management*, 24 (4), 30-36.
- Tamminen, R. 1993. Tiedettä tekemään!. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Theune, D. 2000. Planning for succession in the family business. *Trusts & Estates, Atlanta*, 139 (7), 29-30. Osoitteessa <http://proquest.umi.com/pqdweb>
- Toivonen, S. 1999. Naisyrittäjä on yksinäinen puurtaja. *Finanssi* 4, 13-14.
- Tukiainen, T. 1982. Sukupolvenvaihdos suunnitelman mukaan. *Kauppias* 18, 42-43.
- Vuoria, M. 1997. Naisyrittäjyys ja sen edistäminen. Teoksessa *Edelläkävijöinä maailmassa*. Toimittanut Vesa Veikkola. Rauma: Yrittäjänäisten Keskusliitto r.y., 64-67.
- Ward, J. L. 2000a. Succession Tensions: Part III. Teoksessa *Best of the Family Business Advisor*. Toimittanut Melissa Shanker. Family Enterprise Publishers, 21-22.
- Ward, J. L. 2000b. Successor's Most Important Leadership Skills. Teoksessa *Best of the Family Business Advisor*. Toimittanut Melissa Shanker. Family Enterprise Publishers, 34.
- Welsch, H. & Young, E. 1984. Male and female entrepreneurial characteristics and behaviours: A profile of similarities and differences. *International Small Business Journal* 2(4), 11-19.

**TEEMAHAASTATTELURUNKO****LIITE 1.****1. TAUSTATIEDOT****A. TIETOJA PERHEYRITYKSESTÄ**

- toimiala, tuotteet/palvelu
- yhtiömuoto, rakenne, toimipaikat
- perustamisvuosi, liikevaihto, henkilöstön määrä
- omistushistoria

**B. TIETOJA LUOPUJASTA**

- ikä, sukupuoli, sukulaisuussuhde jatkajaan
- nykyinen nimike, tehtävä, paikka tai vaikutus yrityksessä
- omistusosuus yrityksestä tällä hetkellä %
- arvio yrityksen merkityksestä luopujalle

**C. TIETOJA JATKAJASTA**

- ikä
- koulutus, osaaminen
- sisarukset ja heidän työpaikkansa
- lapset ja heidän ikänsä
- omistusosuus yrityksestä tällä hetkellä %

**2. SUKUPOLVENVAIHDOKSEN TOTEUTUS****D. AJALLINEN ETENEMINEN JA SUUNNITTELU****E. JATKAJAKSI SIIRTYMINEN****F. JATKAJAKSI VALINTA****G. JATKAJAKSI SITOUTUMINEN****3. JATKAJAN SUHDE LUOPUJAAN****H. JATKAJAN JA LUOPUJAN SUHDE SUKUPOLVENVAIHDOKSESSA****I. JATKAJAN KOKEMUKSIA SUKUPOLVENVAIHDOKSESTA****J. SUKUPOLVENVAIHDOKSEN ONNISTUMISEN ARVIOINTIA****K. YRITYKSEN JA SUHTEEN TULEVAISUUDENNÄKYMÄ****4. NAISYRITTÄJYYDEN ESTEET JA ONGELMAT****L. TIETOJA TOIMIALASTA****M. NAISYRITTÄJÄN OMINAISUUKSIA****N. ESTEITÄ NAISYRITTÄJÄNÄ TOIMIMISESSA****O. ONGELMIA PERHEYRITYKSESSÄ TYÖSKENTELYSSÄ**