

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
Taloustieteiden tiedekunta

ISÄLTÄ POJALLE

Kuvaus erään perheyrietyksen
sukupolvenvaihdosprosessista
ja siihen vaikuttaneista tekijöistä

Yrittäjyyden Pro Gradu -tutkielma
Syksy 2001

Laatija: Piia Grekula

Ohjaaja: Matti Koiranen

TIIVISTELMÄ

Tutkimus tarkastelee perheyrittäjien sukupolvenvaihdosprosessia. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata sukupolvenvaihdosprosessi ja siihen vaikuttavat tekijät yhden case-yrittäjän avulla. Sukupolvenvaihdos on kriittisin vaihe perheyrittäjien elinkaarella. Tilastojen mukaan vain joka kolmas perheyrittäjä selviää toiseen sukupolveen. Silti perheyrittäjät ovat talouselämän kantava voima ympäri maailmaa.

Sukupolvenvaihdosta perheyrittäjien tutkimuksessa pidetään enemmän prosessina kuin yksittäisenä tapahtumana. Prosessi alkaa jo jatkajan nuoruudesta ja jatkuu aina omistuksen siirtymiseen asti. Toisinaan prosessi jatkuu vielä muutaman vuoden itse vallanvaihdoksen tapahtumisen jälkeen. Jotta sukupolvenvaihdos onnistuisi, on se suunniteltava huolellisesti. Vaikka suunnittelun tärkeys on osoitettu useissa tutkimuksissa, on se silti edelleen harvinaista perheyrittäjien tutkimuksissa. Tämä johtuu sukupolvenvaihdoksen tietoisesta ja alitajuisesta vastustuksesta. Vastustukseen vaikuttavat useat eri tekijät.

Tutkimuksen case-yrittäjien tutkimuksessa sukupolvenvaihdosprosessi alkoi jo jatkajan varhaislapsuudesta. Prosessin vastustusta vähensivät mm. perheen läheiset suhteet ja avoin kommunikaatio. Perheyrittäjien asioista ja tilasta keskusteltiin säännöllisesti. Itse vallanvaihdoksen suunnittelu alkoi myös hyvissä ajoin. Sukupolvenvaihdoksen vastustuksen vähäisyyteen vaikuttivat vallanvaihdoksen aikaan huolellisen suunnittelun lisäksi myös luopujan terveysongelmat sekä jatkajan pätevyys ja riittävä kokemus alalta. Prosessi ei kuitenkaan päättynyt johtajuuden ja omistuksen vaihdoksiin, jotka juridisessa mielessä toteutettiin yhden yön aikana, vaan jatkui vielä muutaman vuoden aina luopujan vaimon eläkeikään asti. Nämä vuodet luopuja toimi jatkajan avustajana ja neuvonantajana, eikä hänestä tullut taakkaa jatkajalle. Case-yrittäjien sukupolvenvaihdos onnistui hyvin ja yritys jatkoi toimintaansa aina vuoteen 1999 asti, jolloin kauppias päätti myydä yrityksensä ja siirtyä yrittäjäkouluttajaksi. Tästä tutkimuksesta on toivottavasti hyötyä sukupolvenvaihdosta suunnitteleville perheyrittäjien sekä muille sukupolvenvaihdosprosessista kiinnostuneille.

Avainsanat: perheyrittäjä, sukupolvenvaihdos

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat	2
1.2 Tutkimusmenetelmä	3
1.3 Tutkimuksen onnistuminen, valideetti ja reliabiliteetti	4
2. SUKUPOLVENVAIHDOS PERHEYRITYKSESSÄ	5
2.1 Sukupolvenvaihdos prosessina	15
2.2 Luopujan ja jatkajan roolit sukupolvenvaihdosprosessissa	23
3. SUKUPOLVENVAIHDOKSEN SUUNNITTELU	31
3.1 Suunnitteluun vaikuttavat tekijät	36
3.2 Vastustusta lisäävät ja vähentävät tekijät	40
3.2.1 Yksilötaso	43
3.2.2 Ryhmätaso	46
3.2.3 Organisaatiotaso	53
3.2.4 Ympäristötaso	57
3.3 Yhteenveto	59
4. CASE: Ruokamatti Ky	64
4.1 Matti Lehtonen ja Tmi M. I. Lehtonen	66
4.2 Timo Lehtonen ja Ruokamatti Ky	69
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	72
5.1 Sukupolvenvaihdos prosessina	72
5.2 Luopujan ja jatkajan roolit sukupolvenvaihdosprosessissa	77
5.3 Sukupolvenvaihdokseen vaikuttaneet tekijät	80
5.4 Jatkotutkimuskohteet	84
LÄHTEET	85
LIITTEET	

1. Johdanto

Sukupolvenvaihdos on tärkeimpiä asioita, joita perheyritys elinkaarellaan kohtaa (Handler 1994). Sukupolvenvaihdoksen tärkeys käy ilmi jo monista perheyrityksen määritelmistä. Tutkimukset paljastavat perheyritysten karun todellisuuden. Beckhardin ja Dyerin (1983) mukaan 30 % perheyrityksistä selviytyy toiseen sukupolveen, mutta siitä eteenpäin vain 10 % onnistuu jatkamaan.

Sukupolvenvaihdos voidaan käsittää prosessina, jolloin tarkastellaan vaihdokseen johtaneita vaiheita, tai yksittäisenä tapahtumana, jolloin tarkastelun kohteena on vain vallanvaihdostapahtuma. Sukupolvenvaihdos tapahtuu, kun yrityksen johtaja joko kuolee tai haluaa lähteä yrityksestä. Lähteminen voi liittyä eläkkeelle jäämiseen tai uusiin kiinnostuksen kohteisiin. (Rubenson & Gupta 1996.)

Useiden tutkimusten mukaan sukupolvenvaihdoksen suunnittelu on erittäin tärkeää, mutta silti sitä harvoin tehdään. Varsinkin perheyrityksille suunnittelun puute on tyypillistä. Suunnittelu ei ole yksin luopujan tehtävä, vaan se kuuluu koko perheelle. Ainakin potentiaaliset jatkajat on syytä ottaa mukaan suunnitteluun heti alusta alkaen. Suunnittelun lisäksi sukupolvenvaihdoksen onnistumiseen vaikuttavat ajoitus ja jatkajan valinta. (Rubenson & Gupta 1996.)

Tämän tutkimuksen aiheena on perheyrityksen sukupolvenvaihdos prosessina. Prosessiin liittyen tarkastelen erilaisia prosessimalleja ja niiden tulkintoja sekä perheyrityksen luopujan ja jatkajan rooleja prosessissa. Sen lisäksi esittelen sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun ja sitä kautta koko prosessin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Kiinnostus aiheeseen on herännyt omien kokemusteni pohjalta. Olin aiemmin työntekijänä perheyrityksessä, jossa toteutettiin onnistunut sukupolvenvaihdos 1980-luvun lopulla.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Perheyriykestä on olemassa monenlaisia määritelmiä. Tässä tutkimuksessa käytän Matti Koirasen (1998) määritelmää, jonka mukaan

“perheyritys on omistukseltaan ja johtamiseltaan yhden perheen/suvun määräysvallassa oleva liiketoiminnallinen kokonaisuus, jossa yhdistyvät vuorovaikutteisesti perhesysteemin ja yrityssysteemin toiminnot ja jossa on tapahtunut, tapahtumassa ja/tai odotetaan tapahtuvaksi sukupolvenvaihdos perheen/suvun jälkikasvun hyväksi.”

Luopujalla tarkoitan perheyriyksen perustajaa, joka vanhemman sukupolven edustajana sukupolvenvaihdoksessa luovuttaa vallan ja omistusoikeuden nuoremman sukupolven edustajalle eli jatkajalle.

Sukupolvenvaihdos perheyriyksessä on yrittäjyyden tutkituimpia osa-alueita, joten aikaisempaa tutkimustietoa on paljon tarjolla. Aihe on myös sellaisenaan hyvin laaja. Tämän tutkimuksen olen rajannut koskemaan perheyriyksen ensimmäistä sukupolvenvaihdosprosessia rooliinsopeutumisen ja prosessin suunnitteluun vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta.

Itse prosessia kuvaamaan käytän Longeneckerin ja Schoenin (1978) prosessimallia. Esittelen myös muita prosessimalleja, mutta päädyin edellä mainitun mallin käyttämiseen sen yleisen käytön vuoksi. Luopujan ja jatkajan rooleja sukupolvenvaihdosprosessissa tarkastelen Handlerin (1990) rooliinsopeutumismallin pohjalta. Yksilö-, ryhmä-, organisaatio- ja ympäristötasot sekä niihin liittyvät tekijät olen määritellyt Handlerin (1988) sukupolvenvaihdoksen vastustuksen mallin mukaan (Handler & Kram 1988).

Tutkimusongelmana on, miten erilaiset tekijät vaikuttavat sukupolvenvaihdoksen onnistumiseen. Tällä tutkimuksella etsin vastausta seuraaviin kysymyksiin:

1. Millainen on perheyriyksen sukupolvenvaihdosprosessi?
2. Mitkä ovat luopujan ja jatkajan roolit sukupolvenvaihdosprosessissa?
3. Miten erilaiset tekijät vaikuttavat sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun?

1.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimukseni on tutkimussuunnaltaan kvalitatiivinen ja tutkimusotteeltaan kuvaileva. Tutkimusmenetelmäkseni olen valinnut case- eli tapaustutkimuksen, koska se antaa parhaan mahdollisuuden sukupolvenvaihdosprosessin tarkkaan kuvailuun. Tapaustutkimuksella hankitaan yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta monenlaisen aineiston avulla. Tavoitteena on ilmiön kuvailu havaintojen, haastattelujen ja muiden dokumenttien perusteella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997.)

Lähestymistapani on deduktiivinen, eli lähdän liikkeelle olemassa olevista teorioista (ks Pirinen 1999). Teoreettisessa kirjallisuuskatsauksessa tarkastelen tutkimuskysymyksiäni aikaisemman tutkimustiedon valossa. Empiirisessä osassa lähestyn samoja kysymyksiä yhden case-yrityksen avulla. Yhden yrityksen valinta perustuu tutkimuksen tarkoitukseen kuvailla perheyriksen sukupolvenvaihdosprosessia konkreettisesti ympäristössä. Samalla tullaan havainnollistaneeksi yhteenvetomallin elementtejä suomalaisessa arkitodellisuudessa.

Tutkimus on toteutettu teemahaastatteluina. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa aihepiirit ovat etukäteen tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi & Hurme 1980.) Teemahaastattelu on lähellä luonnollista keskustelutilannetta. Haastattelija toimii sen käyttäytymismallin mukaan, joka on hänelle tyypillinen sukupuolensa ja kulttuurisen ryhmänsä edustajana. (Alasuutari 1999.)

Varsinaisten tutkimuskysymysten osalta haastattelin sekä case-yrityksen jatkajaa että luopujaa (liite 1). Lisäksi yrityksen ja luopujan taustoja varten olen haastatellut case-yrityksen luopujaa. Muuna tutkimusaineistona olen käyttänyt Jyväskylän ammatti- korkeakoulussa vuonna 1993 tehtyä harjoitustyötä kyseisen yrityksen historiasta sekä jatkajan itsensä tekemiä tutkimuksia mm. yrityksen asiakaskunnasta ja toimialueesta. Lisäksi käytössäni on ollut yrityksestä vuonna 1991 tehty markkinointitutkimus sekä tärkeimpiä myyntilukuja sukupolvenvaihdoksen ajalta.

1.3 Tutkimuksen onnistuminen, validiteetti ja reliabiliteetti

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmän valinta ei ollut minulle helppoa, mutta loppujen lopuksi valittu tapaustutkimus osoittautui todella hyvin tähän aiheeseen sopivaksi menetelmäksi. Toteutin tutkimuksen teemahaastatteluna, mutta en nauhoittanut keskusteluja, vaan empiirinen osa on koottu kenttämuistiinpanojen ja omien muistikuvieni eli osallistuvan havainnoinnin perusteella. Näin ollen jotain on voinut unohtua tai jäädä pois. Myöskään suoria lainauksia en ole tästä syystä voinut käyttää.

Lähes kaikki empiirisessä osassa käyttämäni aineisto on hyvin subjektiivista. Case-yrityksen jatkaja on itse tuottanut monet aineistona käyttämäni selvityksistä ja muihin aineistoihin luopuja ja jatkaja ovat vaikuttaneet haastattelujen kautta. Lisäksi tutkittava yritys on itselleni todella tuttu ja olen läheisessä suhteessa sekä luopujaan ja jatkajaan että heidän perheisiinsä. Voi olla että se on vaikuttanut tutkimukseeni, muttei toivoakseni kovin paljon.

Kirjallisuuskatsaukseen olen valinnut artikkeleita lähinnä vain hyvin arvostetuista jurnaaleista. Muutama kongressijulkaisu on myös mukana, mutta ne olen saanut alan tutkijoilta ja ne ovat jo muutaman vuoden takaa, joten pidän niitä luotettavina. Aineistoni luotettavuus on siis hyvä, jos vain olen tulkinnut sitä oikein. Luonnollisesti käännettäessä vieraskielistä tekstiä on tulkinnan epäonnistuminen mahdollista.

Kirjallisuuskatsauksessa olen muutamien tärkeiden mallien ja teorioiden kohdalla joutunut käyttämään toissijaisia lähteitä. Tähän on syynä se, että kyseisten teorioiden ja mallien alkuperäislähteitä ei Suomessa ole saatavilla. Olen kuitenkin katsonut mallit ja teoriat arvostettujen tutkijoiden artikkeleista. Lisäksi suurinta osaa niistä on lainattu monessa artikkelissa, joten olen voinut tarkastella niiden oikeellisuutta usealta taholta.

2. Sukupolvenvaihdos perheyrittäjäksessä

Jotta perheyrittäjä voi jatkaa toimintaansa, on sen jossain vaiheessa tehtävä sukupolvenvaihdos (Harveston, Davis & Lyden 1997). Barnesin ja Hershonin (1976) mukaan varsinkin yrityksen ensimmäinen sukupolvenvaihdos, jolloin on kyse yrityksen perustajan siirtymisestä sivuun, harvoin tapahtuu ilman suuria muutoksia. Sukupolvenvaihdoksen aika perheyrittäjäksessä tulee yleensä vasta luopujan kuollessa tai sairastuessa vakavasti. Siksi lopullista vallanvaihdosta saattaa edeltää vuosia kestävä piinallinen ja konflikteja täynnä oleva kausi, jolloin luopuja ja jatkaja yrittävät johtaa yritystä yhdessä. (Barnes & Hershon 1976.)

Ihmisen kyvyttömyys toimia toisen auktoriteetin alaisena tai hyväksyä muiden laatimia sääntöjä on Kets de Vriesin (1985) mukaan yksi syy yrittäjäksi ryhtymiselle. Yrittäjillä saattaa myös olla sellaisia luonteenpiirteitä, jotka tekevät heidät vaikeiksi yhteistyökumppaneiksi ja alaisiksi. Toisaalta juuri nämä vaikeat luonteenpiirteet voivat olla yritystä eteenpäin vievä voima. (Kets de Vries 1985.) Varsinkin perheyrittäjä mielletään usein perustajansa henkilökohtaisten tavoitteiden ja persoonallisuuden ilmentymäksi (Davis & Harveston 1999). Perheyrittäjäksessä yrittäjien keskimääräinen ura on huomattavasti pitempi kuin muissa yrityksissä (Rubenson & Gupta 1996).

Levinsonin mukaan halu hyväksyä auktoriteettien valta muuttuu iän myötä. Miehillä se on vaikeinta kaksikymmenvuotiaina ja uudelleen nelikymppisinä. Tietty aika elämästä saattaa olla niin epävakaa ja tunteellinen, että se vaikuttaa jopa ihmisen kykyyn kommunikoida toisten ihmisten kanssa. Myös odotukset työn suhteen muuttuvat elämän vaiheiden mukaan. Davisin ja Tagiurin (1989) mielestä elämän vaiheiden avulla voidaan selittää isän ja pojan välistä työsuhteen laatua. Isillä tämä vaikutus työsuhteeseen on vähäisempi kuin pojilla. Isät ovat jo ohittaneet epävarmat kautensa, kun pojat vasta ovat niiden pyörteissä. (Davis & Tagiuri 1989.)

Perheyrietyksessä luopujalla ei ole pakollista eläkeikää. Tämä johtaa usein siihen, että luopujan muodollisesti jäädessä eläkkeelle mikään ei muutu yrityksessä vielä vuosiin. (Davis & Tagiuri 1989.) Johtajan, joka on perustanut yrityksensä omien taitojensa varaan, on vaikea nähdä tarvetta johtamistyylin muutokseen. Siksi he usein vastustavat kaikkea uutta. He eivät kuitenkaan ole ainoita muutoksenvastustajia. Perheyrietyksessä sukupolvenvaihdosta vaikeuttaa sekä perheen että yrityksen sisäinen vastustus. (Beckhard & Dyer 1983.)

Onnistunut sukupolvenvaihdos on edellytyksenä perheyrietykselle säilyä perheyrietyksenä (Barach & Gatinsky 1995). Sukupolvenvaihdoksen tekee perheyrietyksille vaikeaksi juuri se, että yritys on perustajansa ajatusten heijastuma, eikä näin ollen ole helposti siirrettävissä seuraavan sukupolven yritykseksi. Ensimmäinen sukupolvi on usein konservatiivinen, eikä halua muuttaa mitään yrityksessään. Nuorempi sukupolvi taas haluaa näyttää osaamistaan muutosten kautta ja viedä yritystä eteenpäin. Yrittäjäperheen on oltava joustava, jotta yritys selviäisi seuraavaan sukupolveen. (Peiser & Wooten 1983.)

Sukupolvenvaihdos aiheuttaa monia suuria muutoksia sekä perheyrietyksessä että yrittäjäperheessä. Perheen perinteiset roolit muuttuvat ja sisäiset suhteet täytyy järjestää uudelleen. Yrityksen pitkäaikaiset johtamis- ja omistusrakenteet joutuvat antamaan tilaa uusille. Perheyrietykseen kytköksissä olevilla yksilöillä on erilaiset tavat sopeutua muutokseen. Usein vanhemman sukupolven edustajat muuttuvat vanhan hyvän tavan puolustajiksi nuoremman sukupolven taistellessa muutoksen puolesta. Yhdessä he tehokkaasti sabotoivat ja estävät yrityksen tulevaisuuden suunnittelun. (Lansberg 1988.)

Vain harvat perheyrietykset selviävät toiseen sukupolveen. Syynä tähän ovat yrityksen huono taloudellinen tilanne, pääoman puute tai epäpätevä johto. Myös yrityskulttuurilla on vaikutusta sukupolvenvaihdosprosessin etenemiseen. (Dyer 1988.) Dyerin (1986) mukaan perhekulttuurilla on selkeä vaikutus yrityksen kulttuuriin. Perheet, joitten jäsenet pystyvät toimimaan hyvin yhdessä ja kannustavat toisiaan, onnistuvat myös yritystensä sukupolvenvaihdoksissa keskimääräistä paremmin. (ks. Lansberg & Astrahan 1994.)

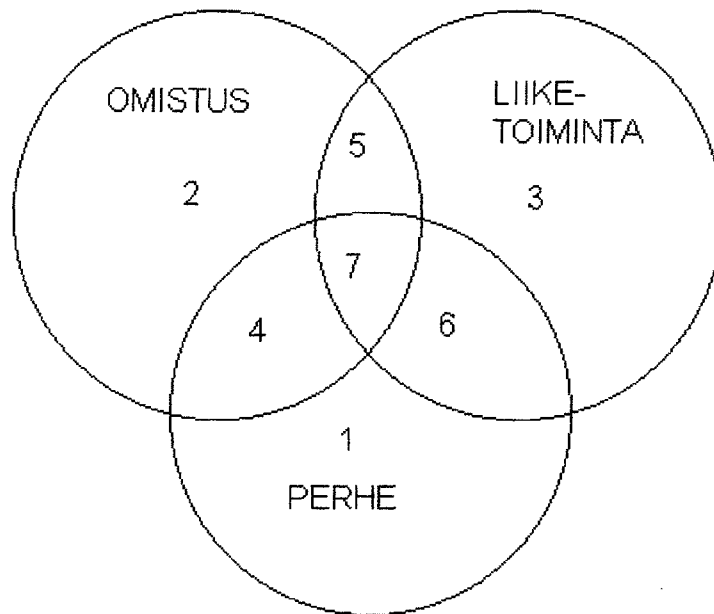
Yrityksen menestys riippuu sen kyvystä säilyttää liiketoiminnan vakaus muuttuvassa ympäristössä. Perheyriyksissä ongelmat ovat tavallista vaikeampia, kun huomioon on otettava omistus- ja johtajuusasioiden lisäksi vielä perheasiat. Ongelmia syntyy, kun perheenjäsenet haluavat osansa yrityksen menestyksestä, mutta eivät ole valmiita panostamaan yritykseen henkilökohtaisesti. Varsinkin sukupolvenvaihdostilanteessa vastakkain asettuvat perheenjäsenet ja perheen ulkopuoliset sidosryhmät, kun näkemykset tulevaisuudesta ovat erilaiset. (Beckhard & Dyer 1983.)

Viime vuosikymmeninä perheyritystä kuvaamaan on käytetty kolmen ympyrän mallia. Se on Tagiurin ja Davisin vuonna 1982 kehittämä malli, jossa perheyritys kuvataan kolmen toisiaan sivuavan ympyrän avulla (ks KUVIO 1). Kolmen ympyrän malli auttaa perheyritysten sisä- ja ulkopuolella toimivia henkilöitä ymmärtämään perheyriksen kompleksisuutta ja ennustamaan tapahtumia roolien vaihtuessa. Muutoksia tapahtuu kaikilla kolmella osa-alueella eli omistuksessa, liiketoiminnassa ja perheessä ajan kuluessa. Mallin avulla voidaan kuvata yrityksen muutostilanteita, kuten sukupolvenvaihdosta, ja ennakoita niihin liittyviä ongelmia. (Dunn.)

Kolmen ympyrän malli helpottaa kaikkia perheyriksen sidosryhmiä ymmärtämään toistensa asemat ja odotukset yritystä kohtaan. Perheenjäsenille yritys on tärkeä osa perheen identiteettiä ja perintöä sekä yleensä heidän toimeentulonsa lähde. Johtajille yritys merkitsee mahdollisuutta edetä uralla ja saavuttaa parempi toimeentulo. Heidän mielestään yrityksen tärkein päämäärä on tuottaa voittoa yritystoimintaan, eikä ylläpitää yrittäjäperheen elintaso. Omistajille yritys on sijoitus, josta he odottavat saavansa kohtuullista voittoa ajan kuluessa. Perheyriksen kompleksisuutta korostaa se, että yksilöt saattavat edustaa useampaa ryhmää yhtä aikaa, jolloin jo heidän omat etunsa ovat ristiriidassa keskenään. (Lansberg 1988.)

KUVIO 1.

PERHEYRITYSTÄ KUVAAVA KOLMEN YMPYRÄN
MALLI



- 1 = Perheenjäsenet yritystoiminnan ulkopuolella ilman omistusta
- 2 = Perheen ulkopuoliset yrityksen omistajat
- 3 = Perheen ulkopuoliset yrityksen työntekijät
- 4 = Perheenjäsenomistajat yritystoiminnan ulkopuolella
- 5 = Perheen ulkopuoliset yrityksessä toimivat omistajat
- 6 = Perheenjäsenet mukana yritystoiminnassa ilman omistusta
- 7 = Perheenjäsenomistajat mukana liiketoiminnassa

Johtajan asemassa olevan sukupolven vanhetessa ja sukupolvenvaihdoksen lähestyessä, on koko yrityksen toiminta uhattuna (Barnes & Hershon 1976). Jos sukupolvenvaihdos on väärin ajoitettu joko luopujan tai jatkajan kannalta tai muuten huonosti suunniteltu ja hoidettu on perheyriksen tulevaisuus vaakalaudalla (Rubenson & Gupta 1996). Kriisi syntyy usein silloin, kun potentiaalinen jatkaja on saavuttanut riittävän pätevyyden ottaakseen vastuuta ja käyttääkseen valtaa yrityksessä, mutta luopuja ei vielä ole valmis hellittämään otettaan. Luopujalle ja koko yrittäjäperheelle on vaikeaa kohdata roolimutokset perheessä, kun lapsesta tai sisaruksesta tulee perheyriksen johtaja. (Peiser & Wooten 1983.)

Sukupolvenvaihdoksen onnistumiselle on tärkeää tehokkaan suunnittelun lisäksi jatkajan valinta sekä sukupolvenvaihdoksen ajankohdan määrittäminen hyvissä ajoin (Bowman-Upton & Dugat 1987; Rubenson & Gupta 1996). Jatkajan valinta ja sen julkistaminen tarkoittaa sitoutumista muutokseen ja laillistaa jatkajan aseman myös yrityksen sidosryhmien silmissä (Harveston et al. 1997). Jatkajan valinnan ja sen myötä prosessin onnistumisen kannalta luopujan olisi hyvissä ajoin selvitettävä potentiaalisten jatkajien omat aikomukset tulevaisuuden suhteen (Stavrou 1999).

Sukupolvenvaihdoksen onnistuminen vaatii yrityksen avainhenkilöiden täydellistä sitoutumista muutokseen ja jatkajan johtamistyyliin. Perheyriksissä perheen vaikutus myös yritystoimintaan on suuri, eikä varsinkaan puolisoiden merkitystä kannata aliarvioida. Luopujan on hyvä selkeästi ilmaista omat ajatuksensa jatkajan valinnan suhteen. Hän ei voi vain olettaa, että haluttu jatkaja on valmis sitten, kun tarvitaan. (Barach & Gatinsky 1995.)

Jokainen yrittäjä kohtaa eläessään ajan, jolloin sukupolvenvaihdos tulee ajankohtaiseksi. Vaihtoehtona sille on yrityksen myyminen. Useimmat perheyrittäjät toivovat jatkajaa perheen sisältä. (Bowman-Upton & Dugat 1987.) Vaikka luopuja itse haluaisi säilyttää yrityksen perheen hallinnassa, voi muu perhe olla toista mieltä (Beckhard & Dyer 1983). Perheen on tarpeen olla selvillä yrityksen asioista, jotta sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa. Muuten vääristynyt kuva yrityksestä voi johtaa väärin valintoihin. (Barach & Gatinsky 1995.) Silti perheen sisällä ei tasa-arvoisuus

aina päde ja varsinkin sukupolvenvaihdostilanteessa vanhin poika mielletään yleensä parhaaksi jatkajavaihtoehdoksi (Dyer 1994).

Sukupolvenvaihdos on kompastuskivi perhey yrityksille, koska se vaikuttaa niin radikaalisti ympäristöönsä ja murtaa vakiintuneet systeemit (Handler & Kram 1988). Luopujan ja jatkajan käytös vaikuttavat muihin perheenjäseniin, ulkopuolisiin johtajiin ja työntekijöihin, tavarantoimittajiin, pankkiireihin, asiakkaisiin sekä kilpailijoihin. Siksi prosessi alkaa jo vuosia ennen jatkajan liittymistä yritykseen. (Barach & Gatinsky 1995.)

Bowman-Uptonin ja Dugatin tutkimuksen (1987) mukaan suurimpana syynä siihen, ettei yritys jatka seuraavaan sukupolveen on jälkeläisten haluttomuus ryhtyä jatkajiksi. Myös yrityksen kannattavuus ja luopujan haluttomuus toteuttaa sukupolvenvaihdos tulivat esille. Toisaalta samassa tutkimuksessa havaittiin lasten haluttomuuden syyksi nykyisen johtajan elämäntyyli ja tyytymättömyys. Mitä tyytyväisempi luopuja on ollut yritykseensä sitä todennäköisemmin myös lapset ovat halukkaita ryhtymään jatkajiksi. (Bowman-Upton & Dugat 1987.) Halukkaalle ja pätevälle jatkajalle sukupolvenvaihdosprosessin käynnistyminen on jännittävää aikaa ja hänen uransa huipentuma (Ciampa & Watkins 1999).

Perheyriksen sukupolvenvaihdos voi olla hyvin tunteita jakava prosessi (Harveston et al. 1997). Perheyriksen johtaja kohtaa muiden johtajien kanssa yhteisten ongelmien lisäksi myös tavallaan hankalampia ongelmia vain, koska kyseessä on perheyritys. Esimerkiksi jatkajan valintaa ei voi perustaa vain tarjolla olevien ehdokkaiden pätevyYTEEN, vaan huomioon on otettava myös perhesuhteet ja perheenjäsenien mielipiteet. (Brown & Coverley 1999.) Toisin sanoen perheyritys eroaa muista yrityksistä siinä, että perheyriksessä perheenjäsenillä on usein merkittävä rooli liiketoiminnassa (Davis & Harveston 1998). Perheyriksissä inhimilliset voimavarat käsitellään osana yleistä strategiaa ja johtajavalinnat tehdään pikemminkin perheen kuin yrityksen näkökulmasta (Welsch 1993).

Vaikka perheen luottamus ja rakkaus tukevat yritystä ja yrittäjää perheyriksen alkuvaiheissa, voivat samat perhesiteet vastustaa muutoksia myöhemmissä vaiheissa

ja estää yrityksen kasvun ja kehityksen. Jatkuvuutta liiketoiminnalle on mahdotonta saavuttaa ilman yhteisymmärrystä ja hyväksyttyä suunnitelmaa, joka vastaa sekä perheen että yrityksen toiveita. Perheyritys on enemmän kuin pelkkä järjellä johdettava liikeyritys. Se edustaa perustajansa oikeutta toimia omaksi ja perheensä eduksi. (Drozdow & Carroll 1997.)

Koska perheyritys kompleksisuutensa takia tarvitsee monitaitoisen johtajan, on sukupolvenvaihdostilanteessa tarkkaan harkittava kenestä tulisi paras johtaja. Poika ei välttämättä ole parempi johtaja kuin tytär, vanhin lapsi ei automaattisesti ole paras valinta, eikä veriside saa olla ainoa syy jatkajan valintaan. Luopujan pitää myös ymmärtää, että jatkajan johtamistyyli, oli se sitten hyvä tai huono, ei koskaan ole samanlainen kuin luopujalla itsellään on. (Ayres 1990.)

Perheyrityksen kompleksisuus jo itsessään saattaa aiheuttaa useita esteitä sukupolvenvaihdoksen tehokkaalle toteutumiselle. Vallanvaihdoksen onnistumiseen vaikuttavat sekä jatkajan toiminta että luopujan tekemät aloitteet. Goldbergin ja Wooldridgen tutkimuksen (1993) mukaan jatkaja on itse asiassa avainasemassa sukupolvenvaihdosprosessissa ja juuri jatkajan ominaisuudet kertovat miten vallanvaihdos tulee onnistumaan. Konfliktit ja erimielisyydet sukupolvien välillä voivat olla erittäin tuhoisia perheyrityksen tulevaisuudelle (Harvey & Evans 1994).

Luopujan täytyy varhaisessa vaiheessa ryhtyä arvioimaan jälkeläistensä jatkajapotentialiaa. Potentiaaliset jatkajat on hyvä tutustuttaa yritykseen mahdollisimman aikaisin. Myös sukupolvenvaihdoksen suunnittelu on syytä aloittaa heti yrityksen alkuvaiheissa. Jatkajan tapa liittyä yritykseen ja liittymisen ajoitus nimittäin kertovat paljon tulevan sukupolvenvaihdoksen onnistumisesta. Sopivin aika liittyä yritykseen riippuu perheestä ja perheyrityksestä. (Harvey & Evans.) Monet syyt tukevat yritykseen liittymisen lykkäämistä, kunnes jatkaja itse on siihen valmis (Barach, Gatinsky, Carson & Doochin 1988).

Jatkajan yritykseen liittymisen ajoitus on erittäin tärkeää. Perhe joko painostaa jatkajan liittymään yritykseen tai sallii hänen hankkia laajempaa kokemusta muualta. (Barach et al. 1988.) Liian usein perhe odottaa jälkeläisten tulevan mukaan perhe-

yritykseen heti opiskelujen jälkeen. Kun näin ei tapahdu, tulkitaan jälkeläiset kiittämättömiksi pettureiksi. Helposti sen perusteella ajatellaan virheellisesti myös, etteivät jälkeläiset ole kiinnostuneita perheyrityksestä. (Harvey & Evans 1994.)

Perheyrityksessä päätöksenteko ei aina perustu pelkkään järjenkäyttöön ja konflikteja voi syntyä jopa ilman mitään syytä. Siksi sukupolvenvaihdosprosessin alkaessa olisi syytä turvautua perheen ulkopuoliseen apuun. Ulkopuolista perspektiiviä voivat tarjota muun muassa sukulaiset, perheen ulkopuoliset johtajat, ystävät tai yrityksen tärkeimmät työntekijät. Monet asiantuntijat ovat sitä mieltä, että mitä pikemmin perheyritykset annetaan palkkajohtajien käsiin sitä parempi. Tästä huolimatta perheyritykset ovat pysyvä ilmiö liiketoiminnassa ja monin paikoin myös kantava voima. (Barnes & Hershon 1976.)

Perheyrityksessä sukupolvenvaihdokseen liittyvää päätöksentekoa usein lykätään, kun luopuja luulee lastensa ilman muuta olevan valmiita jatkajiksi sitten, kun se luopujalle sopii. Samoin prosessin suunnittelua lykätään, jos potentiaalinen jatkaja on jo mukana yrityksen liiketoiminnassa. (Gomolka 1987.) Luopujan pitää tuntea olevansa valmis lähtemään ennen kuin sukupolvenvaihdos voi tapahtua. Kun kysessä on perustajan luopuminen yrityksestään, on vaihdoksen suunnittelu ja toteutus todennäköisesti vaikeampaa kuin myöhemmissä sukupolvissa. (Barach & Gatinsky 1995.) Jos yritys on jo selvinnyt yhdestä sukupolvenvaihdoksesta, on myöhempien johtajien helpompi suunnitella prosessia ja luopua vallasta (Stavrou 1999).

Virallinen sukupolvenvaihdossuunnitelma ja avoin kommunikaatio perheyrityksen tilasta viestivät perheen valmiudesta kohdata sukupolvenvaihdoksen tuomat muutokset. Jälkeläisten kiinnostus perheyritystä kohtaan on todennäköisesti vähäisempää, jos yrityksen asioista ei puhuta perheen kesken tai perheenjäsenten roolit yrityksessä eivät vastaa heidän todellisia kykyjään. Kiinnostusta vähentävät myös epäselvät tai vanhemmista riippuvaiset etenemismahdollisuudet yrityksessä ja vain sukupuoleen tai syntymäjärjestykseen perustuva jatkajan valinta. (Swogger 1991.)

Herz Brownin (1993) mukaan sukupolvenvaihdoksen avoimen käsittelyn esteenä perheyrietyksessä ja etenkin yrittäjäperheessä on pelko epäonnistumisesta vallanvaihdoksessa ja yrityksen menettämisestä sekä haluttomuus kohdata perheenjäsenten ikääntyminen ja kuolema. Perheessä tapahtuvat menetykset vaikuttavat aina myös perheyrietykseen. Yritys saattaa menettää johtajan tai ainakin tärkeää tietoa ja taitoa. Yllättävä kuolema yrittäjäperheessä horjuttaa todennäköisesti koko yrityksen asemaa. Vaikeinta selviytyminen on, jos luopuja tai jatkaja menehtyy kesken sukupolvenvaihdosprosessin. (Herz Brown 1993.)

Sukupolvenvaihdosta seuraavat omistussuhteiden muutokset. Yrityksen osakkeiden jakaminen tasan jälkeläisten kesken muodostaa ongelmia liiketoiminnan joustavuuteen. (Drozdow & Carroll 1997.) McCollomin (1992) mukaan perheyrietyksen omistusongelmat ovat helposti ratkaistavissa säätiöittämissä kautta. Kun omistus on säätiöllä, kukaan ei yksin omista yritystä, eikä yritys kuole perustajansa mukana. Näin myös vallanvaihdos helpottuu, kun selvittävänä on pelkkä johtajuuden vaihdos. (McCollom 1992.) Silti useimmissa perheyrietyksissä omistussuhteet ovat edelleen vaikea ongelma.

Ayresin tutkimuksen (1990) mukaan vanhemmat eivät koskaan kohtelee lapsiaan täysin tasavertaisesti, eikä heiltä sitä odotetakaan. Myös sukupolvenvaihdoksessa järjen käyttö on sallittua. Usein taloudellisesti tasapuolinen yrityksen jako ei ole paras ratkaisu lapsien kannalta. Itse asiassa lapset eivät edes odota tasapuolista kohtelua, vaikka vanhemmat niin luulevat. Lapset haluavat vain tulla kuulluiksi ja olla mukana perheen ja perheyrietyksen tulevaisuuden suunnittelussa. (Ayres 1990.)

Sukupolvenvaihdos perheyrietyksessä ei ole vain oikean suunnitelman toteuttamista. Siihen sisältyy paljon identiteettiä, kateellisuuteen, mustasukkaisuuteen, kilpailuun ja perhesuhteisiin liittyviä tunteita. (Dumas 1990.) Potentiaalisen jatkajan kannalta yritykseen liittymiseen vaikuttavat luopujan rohkaisu, jatkajan oma arvio kyvyistään ja tiedoistaan, jatkajan koulutus ja kiinnostus perheyrietystä kohtaan sekä hänen asemansa perheessä (Dumas, Dupuis, Richer & St.-Cyr 1995). Esimerkiksi Drozdowin ja Carrollin tutkimuksen (1997) mukaan sisarusten on vaikeampi kehittää

suuri luottamus jatkajaa kohtaan ja uskoa, että hän on tarpeeksi hyvä astuakseen vanhemman tilalle vastaamaan perheyrityksestä.

Luopujan ajatellessa yrityksen etua, on jatkajan valinta helppo suorittaa. Tällöin myös sukupolvenvaihdosprosessin suunnittelu ja jatkajan koulutus ovat tehokkaampia. (McClelland & Burnham 1976.) Perheyrityksessä toimivalla voi olla vaikeuksia erottaa perhe, ura ja yritys toisistaan (Matthews, Moore & Fialko 1999). Tulevat johtajat tulisi kouluttaa ajattelemaan yrityksen kehitystä ja muuttumaan itse yrityksen mukana (Greiner 1972).

Sukupolvenvaihdosten epäonnistuminen ja perheyritysten lopettamiset ovat vakava sosiaalinen ja taloudellinen ongelma yhteiskunnalle. Perheyritysten mukana katoaa usein huoli laadusta ja asiakaspalvelusta, pitkäaikaiset sijoitukset yhteiseen hyvään ja perheyrityksille tyypillinen vahva sitoutuminen ympäristöön. (Lansberg 1988.)

2.1 Sukupolvenvaihdos prosessina

Tutkijoiden kesken ollaan yleisesti sitä mieltä, että sukupolvenvaihdos on enemmän prosessi kuin yksittäinen tapahtuma (ks. esimerkiksi Dyer & Handler 1994). Se on pitkäaikainen prosessi, joka perheyriyksessä alkaa jo potentiaalisten jatkajien lapsuudesta (Stavrou 1999). Sukupolvenvaihdosprosessin yhteydessä usein myös yritys kokee siirtymäkauden uuteen vaiheeseen (Barnes & Hershon 1976). Osa perheyriyksistä pidetään tarkoituksellisesti pieninä, jolloin niitä voidaan johtaa keskitetysti. Kasvavissa yritysissä johtajan on oltava valmis jakamaan vastuuta ja muuttamaan yritystään ympäristön vaatimusten mukaan. (Peiser & Wooten 1983.)

Longeneckerin ja Schoenin (1978) sukupolvenvaihdoksen prosessimalli on yksi ensimmäisistä vallanvaihdosta prosessina kuvaavista malleista. Se on edelleen laajassa käytössä tutkimuksissa. Mallissa on seitsemän vaihetta, jotka ovat:

1. Esivaihe (the prebusiness stage), jolloin jatkaja on vain joiltain osin tietoinen yrityksen liiketoiminnasta
2. Esittelyvaihe (the introductory stage), jolloin jatkaja esitellään yrityksen toimihenkilöille ja perehdytetään esimerkiksi alan ammattisanastoon
3. Toiminnallinen esittelyvaihe (the introductory-functional stage), jolloin jatkaja tulee mukaan yritykseen osa-aikaisena työntekijänä
4. Toiminnallinen vaihe (the functional stage), jolloin jatkajasta tulee yrityksen vakituinen työntekijä
5. Edennyt toiminnallinen vaihe (the advanced functional stage), jolloin jatkaja ottaa vastuulleen osan johtamistehtävistä
6. Aikainen vallanvaihdosvaihe (the early succession stage), jolloin jatkaja vastaa yrityksen johtamisesta
7. Kypsä vallanvaihdosvaihe (the mature succession stage), jolloin yrityksen omistus siirtyy jatkajalle.

(Longenecker & Schoen 1978.)

Kolme ensimmäistä vaihetta sisältävät sosialisointi ja osa-aikaisen työskentelyn perheyrittäjässä sekä sen ulkopuolella. Toiminnallisessa vaiheessa osa-aikaisuus muuttuu täyspäiväisyydeksi ja edenneessä toiminnallisessa vaiheessa jatkaja ottaa itselleen osan johtajan vastuutehtävistä. Kaksi viimeistä vaihetta kuvaavat jatkajan siirtymistä johtajan ja omistajan rooliin luopujan paikalle. Prosessi on viety loppuun, kun jatkaja on omaksunut johtajan aseman ja roolin yrityksessä sekä saanut yrityksen omiin nimiinsä. (Longenecker & Schoen 1978.)

Longeneckerin ja Schoenin (1978) mukaan perheyrittäjän sukupolvenvaihdos on pitkäaikainen sosialisointiprosessi, jonka aikana jatkaja vähitellen valmistellaan johtajuuteen. Lasten sosiaalistaminen ja oppiminen yrityksessä valmistavat heitä johtajan asemaan. Siksi sukupolvenvaihdosprosessin voidaan katsoa alkavan jo jatkajan lapsuudesta. Malliin sisältyy kaksi kriittistä tapahtumaa, jolloin luopujan esimerkki saattaa vaikuttaa ratkaisevasti jatkajan tulevaisuuden valintoihin. Nämä ovat jatkajan liittyminen yritykseen (vaiheiden 3 ja 4 välissä) ja johtajuuden siirtäminen jatkajalle (vaiheiden 5 ja 6 välissä). Johtajan rooli ei siirry jatkajalle yhtä helposti kuin johtajan titteli. (Longenecker & Schoen 1978.)

Vaikka osa sukupolvenvaihdosprosessin ongelmista ilmenee jo prosessin alkuvaiheissa, suurimmat ongelmat tulevat esiin jatkajan saavuttaessa johtajan aseman yrityksessä (Longenecker & Schoen). Goldbergerin ja Wooldridgen tutkimuksen (1993) mukaan sukupolvenvaihdosprosessin kriittisin vaihe sijoittuu Longeneckerin ja Schoenin prosessimallin kuudennen ja seitsemännen vaiheen väliin. Tällöin jatkajan on siirryttävä johtoasemaan yrityksessä ja otettava ohjat käsiinsä myös sukupolvenvaihdosprosessin suhteen. Siksi itsevarmuus ja itsenäinen johtamistyyli ovat tehokkaiden jatkajien tunnusmerkkejä. (Goldberg & Wooldridge 1993.)

Longeneckerin ja Schoenin lisäksi prosessimalleja perheyrittäjän sukupolvenvaihdosta varten ovat kehittäneet mm. Churchill ja Hatten (1987) sekä McGivern (1989) (ks. TAULUKKO 1). Churchillin ja Hattenin prosessimalli on nelivaiheinen ja noudattelee Longeneckerin ja Schoenin tyyliä. Ensimmäisessä yksinyrittäjävaiheessa perustaja on ainoa perheenjäsen mukana yrityksen toiminnassa. Harjoitteluvaiheessa jatkaja liittyy yritykseen tutustumaan yrityksen toimintaan. Yhteistyövaiheessa isä ja

poika työskentelevät yhdessä perheyriksen johdossa. Viimeisessä vaiheessa johtajuus ja vastuu yrityksestä siirtyy jatkajalle. (ks. Handler 1994; Dyer & Handler 1994.)

McGivernin (1989) prosessimalli poikkeaa hieman kahdesta edellisestä. Siinä vaiheita on vain kolme, eikä se ala vielä jatkajan lapsuudesta. Vastapainoksi prosessi jatkuu varsinaisen vallanvaihdon yli. Ensimmäinen vaihe alkaa, kun yrityksessä tunnustetaan tarve suunnitella sukupolvenvaihdosta. Toisessa vaiheessa jatkaja valitaan, hän liittyy yritykseen ja luopuja jää eläkkeelle. Kolmas vaihe sisältää uuden johtamistyylin ja muiden muutosten vakiinnuttamisen sukupolvenvaihdoksen jo tapahduttua. (McGivern 1989.)

McGivern on sisällyttänyt prosessimalliinsa yhden vaiheen liittyen varsinaisen vallanvaihdon jälkeisiin tapahtumiin, koska hänen mukaansa silloin useita uusia asioita nousee pintaan. Ei riitä, että valta siirretään jatkajalle, hänen pitää ottaa se itselleen. Sukupolvenvaihdoksen jälkeiset muutokset perheyriksessä vaativat auktoriteettia ja myös uusi johtamistyyli pitää vakiinnuttaa. Lisäksi jatkaja tarvitsee edelleen lisää yritykseen liittyvää teknistä osaamista ja tietoja. (McGivern 1989.)

Sukupolvenvaihdosprosessille tärkeitä ovat sekä luopujan ja jatkajan välinen suhde että jatkajan suhde perheeseensä ja sisaruksiinsa (Handler 1991). Handlerin (1991) mukaan sisarusten välinen kilpailu voi olla vallanvaihdosprosessille hyödyllistä, jos se tapahtuu hyvässä hengessä. Muita prosessin kannalta merkittäviä asioita ovat jatkajan ja luopujan sopeutuminen sukupolvenvaihdokseen, perheen suhtautuminen asiaan sekä rajan vetäminen perheen ja yrityksen asioiden välille (Handler 1991). Yrityksen menestyminen, jatkajan elämäntavat ja perheen sisäiset suhteet ovat siis kriittisiä tekijöitä sukupolvenvaihdosprosessin onnistumiselle (Handler 1994). Jatkajan kokemukseen prosessista vaikuttaa eniten hänen suhteensa luopujaan (Handler 1991).

PERHEYRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOSPROSESSIMALLIT

LONGENECKER & SCHOEN (1978)

Prosessi:

Tapahtumat:

1. ESIVAIHE
(the prebusiness stage)
2. ESITTELYVAIHE
(the introductory stage)
3. TOIMINNALLINEN ESITTELYVAIHE
(the introductory-functional stage)
4. TOIMINNALLINEN VAIHE
(the functional stage)
5. EDENNYT TOIMINNALLINEN VAIHE
(the advanced functional stage)
6. AIKAINEN VALLANVAIHDOSVAIHE
(the early succession stage)
7. MYÖHÄINEN VALLANVAIHDOSVAIHE
(the mature succession stage)

JATKAJAN MUKAANTULO YRITYKSEEN
(entry of successor)

JOHTAJUUDEN SIIRTO
(transfer of presidency)

LÄHDE: Longenecker & Schoen (1978)

CHURCHILL & HATTEN (1987)

1. YKSINYRITTÄJÄVAIHE
(a stage of owner-management)
2. HARJOITTELUVAIHE
(a training and development stage)
3. YHTEISTYÖVAIHE
(a partnership stage)
4. VALLANSIIRTOVAIHE
(a power transfer stage)

LÄHDE: Handler (1994)

McGIVERN (1989)

1. ENNEN VALLANVAIHDOSTA
2. VALLANVAIHDOS
3. VALLANVAIHDOKSEN JÄLKEEN

LÄHDE: McGivern (1989)

Henkisesti vaikeinta vallanvaihdoksen toteuttaminen on usein perheyriksen perustajan ja häntä seuraavan sukupolven välillä (Davis & Harveston 1999). Ciampa ja Watkinsin (1999) mukaan sukupolvenvaihdosprosessin sujumisesta on vastuussa jatkaja, joka on se osapuoli, jolla on enemmän hävittävää. Vaikka tutkimuksessa on tarkasteltu ulkopuolisen jatkajan ottamista yritykseen, on siinä silti paljon yhteneväisyyksiä perheyriksen sukupolvenvaihdoksen kanssa.

Sukupolvenvaihdosprosessi on harvoin helppo. Monia ongelmia esiintyy niin yrittäjäperheessä kuin perheyriksessä. Ensimmäinen askel kohti onnistunutta sukupolvenvaihdosta, on ongelmien toteaminen. Luopujat kokevat prosessin suurimmaksi ongelmaksi jatkajan valinnan ja sen myötä jälkeläisten tasavertaisen kohtelun. (Bowman-Upton & Dugat 1987.)

Prosessin onnistumisen kannalta jatkajan on hyvä etukäteen tutustua luopujaan sekä johtajana että persoonana. Perheyriksessä jatkajan on totuteltava vanhempaansa johtajana. Jatkajan on myös suotavaa säilyttää hyvät suhteet luopujaan, sillä luopuja on jatkajalle paras neuvonantaja yrityksen asioitten suhteen. (Ciampa & Watkins 1999.) Birleyn mukaan sukupolvenvaihdosprosessin vaiheiden ajallinen kesto ei vaikuta prosessin lopulliseen onnistumiseen. Myös hänen mielestään tärkeimmissä rooleissa ovat jatkajan omat motiivit sekä hänen kunnioituksensa perheyriksistä ja luopujaa kohtaan. (ks. Matthews et al. 1999.)

Sukupolvenvaihdosprosessi alkaa jo paljon ennen varsinaista vallanvaihdosta. Jatkaja opettelee yrityksen toimintatapoja ja sopeutuu yrityskulttuuriin. Jatkajalle on suotava aikaa luoda toimiva ja luottamuksellinen suhde luopujan kanssa. Avoin kommunikaatio ehkäisee turhautumista ja turhaa vihanpitoa. Onnistuakseen tulevassa tehtävässä, on jatkajalla oltava omat asiantuntevat taustajoukot. Ne harvoin tulevat vallanvaihdoksen mukana. Itse vallanvaihdostilanteessa jatkajan kannattaa asettua luopujan rooliin ja olla empaattinen. Näin hän voi itse vaikuttaa vaihdoksen sujuvuuteen. (Ciampa & Watkins 1999.)

Kun sukupolvenvaihdosprosessi alkaa, ilmenevät siihen vaikuttavat perheyhteydet pian. Prosessi voi alkaa tarkoituksellisesti luopujan halutessa siirtyä eläkkeelle tai

muihin toimiin, tai se voi alkaa tarkoittamatta, jos luopuja sairastuu vakavasti tai kuolee. (Dyer & Handler 1994.) Prosessin alussa luopuja on Ciampan ja Watkinsin tutkimuksen (1999) mukaan tyytyväinen, kun hän on työnsä tehnyt ja jatkajansa valinnut. Tyytyväisyyttä saattaa kuitenkin seurata vaihe, jolloin jatkaja alkaa vaikuttaa sopimattomalta yritykseen. Luopujasta jatkajan johtamistyyli on usein väärä, vaikka se tosiasiansa on ihan yhtä hyvä kuin entinen, mutta erilainen. Jos luopuja ja jatkaja eivät pysty hyväksymään toistensa johtamistyyliä, voi seurauksena olla luopujan kääntyminen jatkajaa vastaan. (Ciampa & Watkins 1999.)

Sukupolvenvaihdosprosessissa oikea ajoitus on hyvin tärkeää. Barach et al. (1988) mukaan vallanvaihdos onnistuu parhaiten, kun jatkajan liittymistä perheyrikykseen lykätään tai kun se tapahtuu vähitellen. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että jopa 80-90 % perheenjäsenistä liittyy yritykseen kesä- tai osa-aikatyön kautta. Vähitellen yritykseen liittynyt jatkaja tuntee yrityksen työntekijät ja työtehtävät hyvin, jolloin johtaminen helpottuu. Jatkajan vähittäinen mukaantulo yritykseen tarkoittaa ajallisesti pitkää prosessia. Se kuitenkin auttaa jatkajaa saavuttamaan yritykselle tärkeiden sidosryhmien luottamuksen. (Barach et al. 1988.)

Vähittäisellä mukaantulolla on useita etuja. Jatkaja oppii tuntemaan yrityksen ja sen työntekijät. Hän saavuttaa sidosryhmien hyväksynnän ja luottamuksen sekä luo kiinteät suhteet yhteistyökumppaneihin jo ennen vallanvaihdosta. Lisäksi jatkajan alaan liittyvät tekniset taidot karttuvat. Haittapuolina voidaan pitää sukupolvenvaihdoksen suunnittelun ja vallanvaihdoksen lykkääntymistä sekä rajallista kokemusta liiketoiminnasta yleensä. (Barach et al. 1988.)

Myöhäisen liittymisen puolesta on myös esitetty useita argumentteja. Jatkajan taidot on tunnustettu perheyrikyksen ulkopuolella ja hänen näkemyksensä liiketoiminnasta on laaja. Jatkajan itsetunto on todennäköisesti parempi ja hänelle on kehittynyt oma itsenäinen johtamistyyli. Haittana on alaan ja perheyrikykseen liittyvien erityistaitojen puute. Vaarana on myös syrjäytyminen yrityksen sisällä, koska yrityskulttuuri on jatkajalle tuntematon. (Barach et al. 1988.)

Toisin kuin muissa yrityksissä perhey yrityksessä työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden luottamus on vaikea saavuttaa innovatiivisuuden kautta. Perheyrietykset mielletään lähes muuttumattomiksi ja muutokset hyväksytään vain pakon edessä. Siksi suurten muutosten suunnittelu vaikeuttaa sukupolvenvaihdon toteutusta. Kestää vuosia ennenkuin jatkaja saavuttaa täydellisesti johtajan aseman sekä taidollisesti että yrityksen sidosryhmien silmissä. Luottamus saavutetaan osoittamalla perustaitojen hallinta. (Barach et al. 1988.)

Perheyrietyksen potentiaalisten jatkajien aikomuksiin tulevaisuuden suhteen vaikuttaa heidän osallistumisensa yrityksen toimintaan kasvuiässä (Stavrou 1999). Jotta vallanvaihdos onnistuisi, luopujan pitää muokata yritystään jatkajan taidoille sopivammaksi. Tärkeää sukupolvenvaihdon onnistumiselle on, että myös perheenjäsenet, työntekijät ja muut yritykselle tärkeät tahot kokevat jatkajan ansainneen asemansa. Ulkopuolelta tulleelle jatkajalle voi yksikin virhe koitua kohtaloksi. (Barach et al. 1988.) Yrityksen sisältä tuleva johtaja on paremmassa asemassa. Hän tuntee yrityksen avainhenkilöt ja toimintatavat. Silti ongelmia syntyy, kun asemat yrityksessä vaihtuvat. (Ciampa & Watkins 1999.)

Sukupolvenvaihdosprosessi ei pääty johtajuuden ja omistuksen siirtoon sukupolvelta toiselle. Varsinaisen vallanvaihdon jälkeen alkaa jatkajan kohdalla yritystoiminnan ylläpitäminen ja vakiinnuttaminen. samalla jatkajan pitää vakuuttaa yrityksen sidosryhmät taidoistaan. Tyypillisiä ongelmia sukupolvenvaihdon jälkeen ovat luopujan tiedostettu tai tiedostamaton jatkajan toimien valvominen sekä jatkajan yhteistyöongelmat vanhan henkilökunnan kanssa. (Harvey & Evans 1995.)

Uusi johtaja tuo aina mukanaan muutoksia yritykseen ja sen kulttuuriin. Siksi sukupolvenvaihdosprosessin aikana on tärkeää, että myös auktoriteetti siirtyy omistuksen ja johtajuuden mukana jatkajalle. Epävarmuus uudesta asemasta ja vastuu perheyrietyksen menestyksestä saattaa aiheuttaa stressiä. Myös perheen sisäiset jännitteet voivat häiritä hyvin suunniteltua ja menestyksekkäästi toteutettua vallanvaihdosta. (Harvey & Evans 1995.)

Koska sukupolvenvaihdos on tärkeä ja kriittinen asia perheyriyksessä, sen toteuttaminen ja tulos harvoin miellyttävät kaikkia osapuolia. Sukupolvenvaihdos luo uusia rooleja ja vaatii kaikilta osapuolilta sopeutumiskykyä. Yrityksen totutella uuteen johtajaan joutuu myös perhe totuttelemaan uuteen tilanteeseen, jossa perheen sisäinen hierarkinen järjestelmä on muuttunut. Totutteluvaiheen jälkeen yrityksessä alkaa organisationaalinen muutos. (Harvey & Evans 1995.)

Perustajan läsnäolo yrityksessä tai hänen persoonansa saattaa olla perhettä ja yritystä yhdessä pitävä voima. Siitä syystä perustajan lähtiessä yrityksestä, yritys ajautuu vaikeuksiin. Kun sukupolvenvaihdos on onnistuneesti toteutettu, vakiintuu yrityksen toiminta tiettyyn organisaatiomalliin, eivätkä perustajan persoonalliset luonteenpiirteet enää vaikuta yrityksen toimintaan. (Davis & Harveston 1999.) Monesti vallanvaihdosprosessin jo päätyttyä luopuja ei osaa olla pois yrityksestä. Pahimmassa tapauksessa hänestä tulee taakka ja vastus jatkajan toiminnalle. (Barnes & Hershon 1976.) Harva johtaja kokee urallaan useamman kuin yhden vallanvaihdoksen. Siksi siihen on vaikea asennoitua ja valmistautua etukäteen. (Ciampa & Watkins 1999.)

2.2 Luopujan ja jatkajan roolit sukupolvenvaihdosprosessissa

Perheen rooli yrittäjän elämässä on merkittävä, etenkin vallanvaihdosprosessin aikana. Perheyriyksessä kompleksisuutta lisää perheasioiden yhteys liiketoimintaan. (Dyer & Handler 1994.) Davisin (1982) mukaan sukupolvenvaihdoksella on parhaat mahdollisuudet onnistua, kun luopuja on vaihdoksen tapahtuessa 50-59 ja jatkaja 23-32 vuotta vanha. Tällöin vanhemman ja lapsen suhde on harmonisin, mutta sekä sitä ennen että sen jälkeen suhde saattaa osoittautua ongelmalliseksi. Alle 23-vuotiaalla jatkajalla on usein tarve olla vapaa perheen vaikutuksesta. Yli 32-vuotias jatkaja haluaa saada tunnustusta ja olla itsenäinen, eikä näin ollen ole enää halukas toimimaan vanhempiensa alaisena. Alle 50-vuotias luopuja on keskittynyt yrityksensä kasvattamiseen ja haluaa itse hoitaa kaikki tärkeimmät asiat. 60-vuotias luopuja ei välttämättä enää kykene luopumaan vallastaan. (Davis & Tagiuri 1989.)

Sukupolvenvaihdosprosessin onnistuminen perheyriyksessä riippuu selvästi lapsen ja vanhemman keskinäisestä suhteesta (Handler 1991). Perheenjäsenillä on perheyriyksessä toimiessaan monia päällekkäisiä rooleja, mikä on omiaan aiheuttamaan sekaannusta (Dyer 1994). Vanhempien tulee antaa lapsilleen mahdollisuus valita itse liittyäkö perheyriykseen vai hakeutuako muualle töihin (Stavrou 1999). Vanhempien, jotka uhkailevat lapsiaan perinnöttömäksi jättämisellä, on usein vaikea löytää jatkajia perheen piiristä (Barach & Gatinsky 1995).

Luopujan ja jatkajan välinen suhde on altis konflikteille (Ciampa & Watkins 1999). Perheyriyksessä kommunikaatio, luottamus ja kunnioitus ovat kriittisiä tekijöitä luopujan ja jatkajan suhteessa läpi elämän, mutta etenkin sukupolvenvaihdosprosessin aikana (Handler 1991). Yrittäjät, jotka eivät luota ulkopuoliseen maailmaan ja joilla on tarve näyttää muille, että he pärjäävät kyllä yksin, eivät ole eläkkeelle jäävää tyyppiä. He pitävät ohjat tiukasti itsellään kuolemaansa asti. (Kets de Vries 1985.) Johtajat, jotka ovat samalla yrityksensä omistajia, kuten on yleensä perheyriyksissä, ovat haluttomampia siirtymään eläkkeelle kuin palkatut johtajat (Gomolka 1987).

Nykyään nuoret tekevät urapäätöksensä yhä myöhemmin koulutusajan jatkuvasti kasvaessa. Joskus haluttu potentiaalinen jatkaja ei halua tehdä uraa perheyrittäjänsä. Syynä voi olla tieto vanhemman haluttomuudesta tai kyvyttömyydestä luopua yrityksestään. (Stavrou 1999.) Luopujan on tunnustettava kuolevaisuutensa, jotta yrityksen toiminta voi jatkua. Luopuminen perustamastaan yrityksestä merkitsee luopujalle uuden elämän alkua. Halutessaan luopuja voi vallanvaihdoksen jälkeen omaksua neuvonantajan roolin ja olla näin yhteydessä yrityksen toimintaan. (Barnes & Hershon 1976.)

Sukulaisten välinen kilpailu tarjoaa mahdollisuuden valita paras mahdollinen jatkaja perheyrittäjänsä. Toisaalta se voi myös pahimmillaan hajottaa perheen. (Barach & Gatinsky 1995.) Jatkajalla, joka on valittu jatkajaksi vain syntymänsä perusteella, voi olla suuri epäonnistumisen pelko ja paineita. Silloin myös sukupolvenvaihdos todennäköisesti epäonnistuu. (Dyer 1994.)

Ensimmäisenä syntynyt lapsi on todennäköisin vaihtoehto jatkajaksi perheyrittäjänsä. Esikoinen on tutkitusti myöntyväisempi vanhempiansa toiveille ja hänellä on taipumus matkia vanhempiansa käytöstä sekä omaksua heidän tapojaan. Tytärtä ei nähdä potentiaalisena jatkajana, vaikka hän olisi perheen esikoinen. (Stavrou 1999.) Myös nuoremmat pojat ovat tyttärien kanssa samassa asemassa sukupolvenvaihdos-tilanteessa. Jotta joku muu kuin vanhin poika voi olla jatkaja, on kaikkien perheenjäsenten käytös ja odotukset muututtava. Muuten "vähempiarvoisen" perheenjäsenen valtaannousu aiheuttaa ongelmia perheessä. (Barnes 1988.)

Tyttären tai nuoremman pojan johtoasema aiheuttaa ristiriitoja myös perheyrittäjänsä. Ongelmana on, tuleeko heitä kohdella, kuten heidän asemansa yrityksessä edellyttää vai kuten heidän asemansa perheessä edellyttää. Tyttärille jatkajan asema on hankalin. Heidän kykyjään epäillä useinkin sekä perheenjäsenten että ylimmän yritysjohtajan taholta. Avainasemassa olevat työntekijät helposti väheksyvät tytärtä jatkajana. Joskus perheen ja yrityksen hierarkioitten uudelleenjärjestely alkaa perheen sisäältä, mutta yleensä apua on haettava perheen ulkopuolelta. Ulkopuoliseksi auttajaksi käy kuka tahansa koko perheen hyväksymä henkilö, jonka mielipiteitä perhe arvostaa ja kunnioittaa. (Barnes 1988.)

Tytär jatkajana eroaa pojasta monissa asioissa. Tytär ei välttämättä pyri itsenäiseen uraan, vaan pystyy hallitsemaan perheyrittystä isänsä kanssa yhteistyössä. Tyttärillä ei ole tarvetta korvata isäänsä tai muodostaa identiteettiään yrityksen pohjalta. (Dumas 1992.) Isä ja poika työskentelevät perheyrittäksessä useimmiten erillään ja kokevat toisensa kilpailijoiksi. Tyttäret työskentelevät yhteistyössä isänsä kanssa huolehtien siten sekä isästään että perheyrittäksestä. (Dumas 1989.)

Tyttäret, joista tulee perheyrittäksen johtajia, ovat yleensä olleet yrityksen toiminnassa mukana jo kauan ns. "näkyvättöminä jatkajina", koska tytär harvoin on ensisijainen vaihtoehto. Usein tyttäret eivät osaa ajatella itseään perheyrittäksen jatkajina. Myös perheen ulkopuolisille johtajille naispuolinen jatkaja on vaikea pala. (Dumas 1989.) Nykyisin yhä useammin perheyrittäys on naisille mahdollisuus edetä urallaan kykyjensä mukaiseen asemaan. Perheyrittäksessä naisen etenemiselle ei tule estettä, jos hän on valittu jatkaja. (Barnes 1988.) Donckelsin ja Hoebeken tutkimuksesta (1989) käy ilmi, että suurin osa luopujista haluaa valita jatkajan pätevyuden perusteella, eikä pitää sitä esikoisoikeutena tai poikien yksinoikeutena.

Jotta yritys olisi pitkäikäisempi kuin perustajansa, on sukupolvenvaihdos toteutettava kunnolla. Usein perustaja ei osaa luopua yrityksestään ja siirtyä taustalle. Jos luopuja jää vaikuttamaan yrityksen päätöksentekoon vielä vallanvaihdoksen jälkeen, voi seurauksena olla yritysroolien hämärtyminen ja väärinkäsitykset. Lisäksi seurauksena luopujan jatkuvasta sekaantumisesta jatkajan liiketoimintaan on monesti yrityksen alamäki. Joskus luopujan vaikuttaminen yrityksessä vallanvaihdoksen jälkeen on hyvä asia. Luopuja voi olla välittäjänä jatkajan ja perheen sekä jatkajan ja yrityksen sidosryhmien välillä. Tutkimukset kuitenkin osoittavat jatkuvan vaikutuksen olevan haitaksi yritystoiminnalle. (Davis & Harveston 1999.)

Sonnenfeld (1988) on tutkinut luopujien eläkkeellejäämistyylejä. Hän on päätenyt neljään tyyppiesimerkkiin:

1. Monarkki (monarch) ei lähde yrityksestä ennen kuolemaansa
 2. Kenraali (general) lähtee pakotettuna, mutta suunnittelee paluutaan
 3. Suurlähettiläs (ambassador) lähtee vapaaehtoisesti ja ryhtyy neuvonantajaksi yritykselle
 4. Kuvernööri (governor) on vallassa kautensa ajan ja siirtyy sitten muihin tehtäviin.
- (ks. Handler 1994.)

Monarkki näkee jatkajansa kilpailijana itselleen ja kenraali pitää jatkajaansa aloittelijana. Luopuja, joka ajattelee jatkajaansa kilpailijana tai aloittelijana ei osaa arvostaa jatkajan tietoja ja taitoja, eikä usko hänen selviytyvän yksin. Kummallakin näistä tyypeistä on vaikeuksia luopua vallastaan. Suurlähettiläs ja kuvernööri eivät ole henkilökohtaisella tasolla niin sitoutuneita yritykseensä. Siksi heille vallanvaihdos on helpompaa. (ks. Matthews et al. 1999.) Donkelsin ja Hoebeken (1989) mukaan suurin osa luopujista on halukkaita ryhtymään neuvonantajiksi yritykselle eli he haluavat uskoa jäävänsä eläkkeelle suurlähettilään tapaan.

Jos luopuja ei pysty jättämään yritystään, on seurauksena jatkajan turhautuminen ja yleensä myös liiketoiminnan alamäki. Luopujan sukupolvenvaihdoksen vastustus saattaa lopulta johtaa avoimeen vihamielisyyteen jatkajan ja luopujan välillä. Kilpailu voi olla rumaa ja se on harvoin eduksi kenellekään. Jatkajan on yritettävä suhtautua luopujan ongelmiin asiallisesti, sillä jatkajalla on eniten hävittävää. Jatkajalla on mahdollisuus auttaa luopujaa ohjaamalla häntä neuvonantajan asemaan ja näin osoittaa luopuja edelleen tarpeelliseksi. (Ciampa & Watkins 1999.)

Davis ja Tagiuri (1989) löytävät seitsemän tekijää, jotka vaikuttavat luopujan ja jatkajan työsuhteen laatuun. Ne ovat (1) yhteinen päämäärä työssä, (2) työnjaon selkeys, (3) vallan ja vastuun jakaminen, (4) erot ja yhtäläisyydet tavoitteissa, toimissa, tavoissa ja työskentelytyylissä, (5) kyky ja tahto kommunikoida, (6) perheyriksen edut ja haitat muihin työmahdollisuuksiin verrattuna ja (7) odotukset toista kohtaan. Vastuu suhteen toimivuudesta on molemmilla, mutta luopuja on se,

jolla on suurempi valta ja siksi mahdollisuus vaikuttaa suhteen kehitykseen. (Davis & Tagiuri 1989.)

Ongelmanratkaisutavat perheessä vaikuttavat huomattavasti lasten haluun jatkaa perheyrittystä. Sukupolvenvaihdos ei onnistu, ellei ongelmia vanhempien ja lasten välillä pystytä selvittämään. (Barach & Gatinsky 1995.) Jos jatkaja ja luopuja eivät hyväksy toisiaan tai tunnusta toistensa taitoja, on jatkajan vaikea tulla mukaan perheyrittymiseen. Jatkajan täytyy tuntea olevansa tärkeä ja tärkeässä asemassa yrityksessä. Jotta sukupolvenvaihdos voi onnistua, on jatkajan ansaittava johtoasemansa muiden perheenjäsenten sekä yrityksen työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden silmissä. (Barach et al. 1988.)

Perheyrittymässä perhe- ja yritysroolit ovat yleensä päällekkäisiä. Vanhemmat valvovat lapsiaan niin kotona kuin yrityksessä. Sukupolvenvaihdostilanteessa roolit muuttuvat. Sisarusuhteet voivat tällöin muuttua niin kovaksi kilpailuksi, että se tuhoaa koko perheyrittymisen. Parantaakseen perheyrittymisen tehokkuutta täytyy johtajan tietää, miten käsitellä sisarusten välistä kilpailua. Yksilölliset tiedot ja taidot pitää pystyä käyttämään yrityksen hyväksi. (Friedman 1991.)

Perheyrittymän sukupolvenvaihdosprosessissa luopujan pitää luopua vanhemman roolistaan ja kohdella jatkajaa aikuismaisesti vertaisenaan. Jatkaja tarvitsee vastuuta ja haasteellisia tehtäviä. Luopujan on annettava jatkajan selviytyä itse tai muuten hänestä ei ole yritystoiminnan jatkajaksi. Jatkaja odottaa luopujalta kannustusta ja rohkaisua sekä tarvittaessa apua. Odotuksista on keskusteltava luopujan ja jatkajan välillä. Odotusten on kohdattava, jotta sukupolvenvaihdos voi toteutua hyvällä yhteistyöllä. Luopujalle haaste on suurempi, koska vanhemmilla ei ole tapana taipua lastensa tahtoon. (Barach & Gatinsky 1995.)

Vaikka luopuja on keskeinen tekijä sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa, ei hän ole ainoa, jonka taholta vastustusta saattaa ilmetä. Myös luopujan puoliso joutuu luopumaan useista tärkeistä rooleistaan vallanvaihdoksen yhteydessä. Siksi puoliso on usein merkittävässä asemassa perheyrittymän sukupolvenvaihdoksessa. Hän voi auttaa luopujaa kohtaamaan luopumisesta aiheutuvat vaikeudet ja tukea häntä

muutostilanteessa. Toisaalta luopujan puoliso voi vastustaa muutosta siinä pelossa, että se häiritsee perheen hyvinvointia ja horjuttaa toimeentuloa. Nuoremman sukupolven vastustus kertoo yleensä heidän pelostaan kohdata vanhempien ikääntyminen ja kuolema. (Lansberg 1988.)

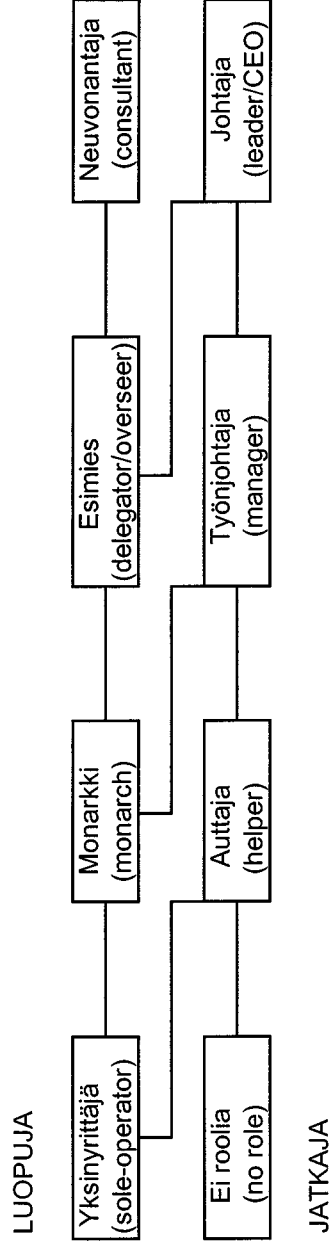
Sukupolvenvaihdosprosessi voidaan ajatella myös rooliinsopeutusprosessina (Handler 1994). Handlerin (1990) nelivaiheisen rooliinsopeutumismallin mukaan luopuja vähentää sukupolvenvaihdosprosessin aikana omaa osallistumistaan liiketoimintaan samalla kun jatkajan osallistuminen lisääntyy. Jatkajan rooli perheyrityksessä muotoutuu luopujan rooliinsopeutumisen kautta. Rooliinsopeutusprosessi on tyypillisesti hidas. Prosessin aikana valta ja omistusoikeus siirtyvät luopujalta jatkajalle (ks. KUVIO 2). (Handler 1990.)

Ensimmäisessä vaiheessa luopuja on yksinyrittäjä ja ainoa perheen-jäsen mukana liiketoiminnassa. Luopuja on keskittynyt liiketoiminnallisiin kysymyksiin, joten sukupolvenvaihdos ei ole hänelle ajankohtainen aihe. Jatkajalla ei vielä ole mitään roolia yrityksessä, vaan hän on vain osa perhettä. (Handler 1990.)

Toisessa vaiheessa jatkaja tulee mukaan yritystoimintaan. Jatkajan tehtävänä on olla auttaja. Luopuja siirtyy tällöin monarkin rooliin jakamaan käskyjä ja ohjaamaan jatkajan toimintaa. Jatkaja on tässä vaiheessa täyspäiväinen työntekijä. Hän opettelee ja tutustuu yrityksen toimintaan ja johtamiseen. (Handler 1990.)

Kolmannessa vaiheessa jatkajasta tulee johtaja. Jatkaja ei kuitenkaan voi siirtyä johtajan rooliin ennen kuin luopuja on valmis jakamaan valtaansa ja vastuutaan. Ratkaisevassa asemassa luopujan ja jatkajan suhteessa tässä vaiheessa ovat keskinäinen luottamus ja kunnioitus, jolloin luopuja voi turvallisesti antaa yrityksensä johtamisen jatkajan käsiin ja siirtyä itse päältäkatsojan eli esimiehen rooliin. (Handler 1990.)

LUOPUJAN JA JATKAJAN VÄLINEN ROOLIINSOPEUTUMISPROSESSI Mutual Role Adjustment between Predecessor and Successor



LÄHDE: Handler (1990)

Viimeisessä vaiheessa luopujan rooli perheyriyksessä laskee minimiin. Hän voi olla mukana yrityksen johtokunnassa, mutta muuten eläkkeellä. Jatkaja ottaa johtajan ja omistajan roolit, mutta luopujan roolia neuvonantajana pidetään arvossa. Lopullinen luopuminen vallasta tapahtuu omistusoikeuden siirrolla luopujalta jatkajalle. Vasta jatkajan ollessa kaikissa virallisissa papereissa yrityksen omistaja, on sukupolvenvaihdos toteutettu. (Handler 1990.)

Kaksi viimeistä vaihetta ovat kriittisimmät tehokkaan sukupolvenvaihdoksen kannalta. Rooliinsopeutumisen ajoitus voi luopujalla ja jatkajalla olla eriaikaisia, jolloin joko luopuja ei suostu antamaan vastuuta jatkajalle tai jatkaja ei ole valmis ottamaan vastuuta luopujalta. Usein luopuja kokee vaikeaksi luopumisen yrityksestä, jonka hän itse on perustanut. Hyvin tyypillistä on, ettei luopuja kykene etenemään monarkin asemasta, eikä jakamaan valtaansa. Tällöin jatkajan roolikehitys pysähtyy nimellisen johtajan rooliin ilman todellista mahdollisuutta vaikuttaa yrityksen asioihin. Vasta luopujan vakava sairastuminen tai kuolema saattaa olla se tapahtuma, joka johtaa lopulliseen vallanvaihdokseen. (Handler 1990.)

3. Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu

Sukupolvenvaihdos on perheyriksen ensimmäinen todella kriittinen muutoskausi (Greiner 1972). Perheyriksen perustajat eivät halua uskoa olevansa kuolevaisia. Siksi he usein lykkäävät jatkajan valintaa ja sukupolvenvaihdoksen suunnittelua. Vähiten suunnittelua esiintyy palvelualoilla, joilla johtajat tuntevat kuolemattomuutensa lisäksi myös olevansa korvaamattomia. Näillä aloilla yleisin syy suunnittelemattomuuteen on sopivan jatkajan puuttuminen. (Brown & Coverley 1999.)

Muutoksia, jotka välttämättä tulevat vastaan perheyriksen elinkaarella, voidaan suunnitella. Suunnittelua on tehtävä useasta näkökulmasta, koska muutokset vaikuttavat sekä yrittäjäperheeseen että perheyriykseen. Apuna suunnittelussa voi käyttää kolmen ympyrän mallia (ks. s. 8). Mallin avulla kaikki perheyriykseen liittyvät henkilöt näkevät tilanteen ennen vallanvaihdosta ja sen jälkeen. Kun kaikkien roolit ovat selvillä, on ongelmia helpompi ennakoida ja välttää. (Dunn.) Sukupolvenvaihdoksen aktiivinen suunnittelu ja konfliktien ennakointi on perheyriksen johdon tärkeimpiä tehtäviä (Harvey & Evans 1994). Yhtäkkinen suunnittelematon sukupolvenvaihdos koituu usein yrityksen kohtaloksi (Harvey & Evans 1995).

Perheyriyksessä sukupolvenvaihdoksen suunnittelu on mittatilaustyötä. Silti muutamat asiat on hyvä ottaa huomioon jokaisessa sukupolvenvaihdosprosessissa. Suunnittelua on tehtävä ainakin psykologisesta, juridisesta ja taloudellisesta näkökulmasta. Suunnittelu ottaa aikansa, joten se on aloitettava hyvissä ajoin. Suunnitelmissa yrityksen hyvinvointi on laitettava etusijalle, mutta ratkaisun on vastattava myös perheen odotuksia. Hyvä suunnitelma johtaa selkeään tilanteeseen toteutuessaan. (Donckels & Hoebeke 1989.)

Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu tarkoittaa valmisteluja, jotka johtavat perheen sisäisen harmonian säilymiseen ja yrityksen liiketoiminnan jatkumiseen. Valmistelut tehdään perheen ja yrityksen tulevaisuuden tarpeita ajatellen. (Lansberg 1988.) On järkevää suunnitella sukupolvenvaihdosprosessia myös yli varsinaisen vallanvaihdoksen. Perusteellinen suunnittelu kattaa ajan ennen vallanvaihdosta, varsinaisen

vaihdostilanteen ja muutoskauden vallanvaihdoksen jälkeen. Sukupolvenvaihdosta edeltävän ajan suunnittelussa päävastuu on luopujalla, itse vaihdostilanne on suunniteltava yhteistyössä jatkajan kanssa ja viimeinen osa eli aika vallanvaihdoksen jälkeen on jatkajan vastuualuetta. Kun selkeät suunnitelmat koko prosessia varten saadaan hyvissä ajoin valmiiksi, eivät muutokset tule kenellekään yllätyksenä. (Harvey & Evans 1995.)

Hyvä sukupolvenvaihdossuunnitelma sisältää elinvoimaisen vision perheytyksestä luopujan jälkeen, jatkajan valinnan perusteet ja koulutusprosessin suunnitelmat, selvityksen vallanvaihdostavasta, taloudelliset ja verotukselliset asiat, omaisuuden-jakosuunnitelmat, yrityksen rakennemuutoksen linjat ja luopujan tulevaisuuden suunnitelmat. On tärkeää myös etukäteen selvittää, mikä on kenenkin rooli yrityksessä sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Luopuja voi esimerkiksi lähteä kokonaan yrityksestä, jäädä yrityksen johtokuntaan tai ryhtyä neuvonantajaksi. (Lansberg 1988.)

Perheytykset eroavat muista yrityksistä siinä, että niitä johtavat tietyn perheen jäsenet ja perheellä on suuri vaikutus liiketoimintaan. Osa perheytysten johtajien päätöksistä toimii kuten yleensä päätöksenteossa, mutta usein perhe vaikuttaa yrityksensä päätöksentekoon. Varsinkin sukupolvenvaihdosta koskevissa kysymyksissä perheen vaikutus voi olla todella suuri. (Davis & Harveston 1998.)

Vallanvaihdoksen suunnittelu perheytyksissä eroaa muiden yritysten tavasta ja normaalit kriteerit eivät päde (Ayres 1990). Ilmoittamalla jatkajan valinnasta perhe sitoutuu sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun ja sen tuomiin muutoksiin sekä laillistaa jatkajan aseman yrityksessä. Tieto yrityksen sukupolvenvaihdosprosessin kulusta helpottaa sekä perheenjäsenten että yrityksen työntekijöiden tilannetta. Perheytyksissä luottamus ja avoin kommunikaatio ovat myös kilpailuetu. (Davis & Harveston 1998.)

Perheytyksessä sukupolvenvaihdoksen suunnittelu on koko perheen asia. Yrittäjäperheet ovat erittäin yleensä sitoutuneita yritykseensä. Myös lapset on otettava mukaan suunnitteluun, koska yritys on suuri osa myös heidän elämäänsä ja identiteettiään. Perheenjäsenten ja yrityksen avainhenkilöiden jättäminen suunnittelun

ulkopuolelle aiheuttaa yleensä suuttumusta ja turhautumista sekä vaikeuttaa prosessia. (Ayres 1990.) Lopullinen vastuu suunnittelusta on luopujalla. Hänen on osattava valita oikea jatkaja, delegoida vastuuta, olla selvillä yrityksen tilanteesta ja kannustaa kaikkia osallisia avoimeen kommunikaatioon. (Donckels & Hoebeke 1989.)

Mitä läheisempää sukua luopujalle ollaan, sitä enemmän on vaikutusvaltaa yrityksen asioissa ja sitä kautta sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa. Perheyrietyksessä ongelmana sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa on perheenjäsenten epäselvät ja ristiriitaiset roolit yrityksessä ja perheessä. Roolien kautta perheen sisäiset ongelmat siirtyvät helposti koko yrityksen ongelmiksi ja vaikuttavat yrityksessä tehtäviin päätöksiin. (Davis & Harveston 1998.)

Ensimmäinen vaihe sukupolvenvaihdosprosessin suunnittelussa on luopujan ja hänen puolisonsa väliset neuvottelut yhteisestä linjasta. Kun se on selvillä, on aika kutsua muu perhe koolle ja kuunnella myös heidän mielipiteitään. Yrityksen johtajille ja työntekijöille sekä muille yrityksen sidosryhmille on hyvä kertoa vallanvaihdos-suunnitelmista mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Näin kaikille jää aikaa totutella uuteen tilanteeseen ja ottaa kantaa suunnitelmiin. (Lansberg 1988.)

Sukupolvenvaihdosprosessin vaikeuden takia yhä useammat luopujat turvautuvat ulkopuoliseen apuun ongelmien ratkaisussa (Dyer & Handler 1994). Ulkopuolinen apu on tarpeen jatkajan valinnassa, koska luopujan on usein vaikea suhtautua lapsiinsa objektiivisesti. Jokaiselle potentiaaliselle jatkajalle on tärkeää tarjota ainakin mahdollisuus näyttää taitonsa. Ulkopuolista apua kaivataan myös jatkajan koulutusprosessin suunnittelussa. (Ayres 1990.)

Gomolkan (1987) mukaan jokaisen yrittäjän pitäisi sisällyttää sukupolvenvaihdoksen suunnittelu yritysstrategiaansa heti, kun yritys seisoo tukevasti omilla jaloillaan. Sukupolvenvaihdoksen suunnittelua ei tule ottaa erilleen yrityksen muusta toiminnasta, koska myös yrityksen menestys ja menneisyys vaikuttavat sukupolvenvaihdosprosessiin. Vallanvaihdos on tärkeä vaihe yrityksen elinkaarella ja se vaikuttaa sekä yrityksen sisäisiin että ulkoisiin suhteisiin. Luopujan ammattimainen suhtautuminen helpottaa vaihdoksen suunnittelua. Kirjanpitäjät, lakimiehet ja

pankkiirit voivat toimia perheen ulkoisina avustajina suunnittelussa, jolloin mukaan saadaan myös objektiivista näkökulmaa. (Donckels & Hoebeke 1989.)

Sukupolvenvaihdos tulee toteuttaa bisneksen parasta ajatellen. Suunnittelussa yritys on ensisijainen huolenaihe, koska jos se ei pysy toimivana, on suunnittelu epäonnistunut. (Ayres 1990.) Handlerin ja Kramin (1988) mukaan epäonnistuminen sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa johtuu usein muutoksen vastustuksesta, jota esiintyy monella eri tasolla. Yksi syy perheyriyten vallanvaihdoksen suureen todennäköisyyteen epäonnistua on luopujan kyvyttömyys siirtää tietonsa, taitonsa ja kontaktinsa jatkajalle (Peay & Dyer 1989).

Useilla yrittäjillä on vielä nykyään usein tapana pitää kaikenlaista suunnittelua heikkoutena, eikä tehokkaan johtajuuden merkinä. Ihanteena heillä on “mennä laivansa mukana”, kuten perheyriyten kohdalla valitettavan usein käy. Lansbergin ja Astrahanin tutkimusten (1994) mukaan perheyriyset jatkuvasti välttelevät sukupolvenvaihdoksen suunnittelua ja jatkajan koulutusta kohtalokkain seurauksin.

Ennen kuin luopuja on selvittänyt itselleen oman asemansa ja tunteensa luopumista kohtaan, varmistanut taloudellisen hyvinvointinsa ja irrottanut identiteettinsä yrityksestä, on turha aloittaa sukupolvenvaihdoksen suunnittelua. Luopujan pitää olla varma itsestään, jotta edes suunnittelu onnistuu. Suunnittelun tarkoituksena on löytää yritykselle mahdollisimman pätevä jatkaja ja turvata yrityksen toiminta tulevaisuudessa. Vaikka suunnittelun pitäisi olla yhteistyötä, luopuja monesti lopettaa suunnittelun tai ainakin se vaikeutuu, jos hänen tahtonsa ei mene läpi. (Ayres 1990.)

Sukupolvenvaihdoksen onnistumisen kannalta luopujan on hyvä aloittaa suunnittelu hyvissä ajoin yrityksen avainhenkilöiden kanssa yhteistyössä. Kun jatkaja on valittu yhdessä, on vastustus vähäisempää ja vaihdos sujuu helpommin. (Ciampa & Watkins 1999.) Yrityksen työntekijöistä voi olla huomattavasti apua suunnittelussa. Joka tapauksessa jatkajan koulutusprosessiin on otettava mukaan kaikki perheenjäsenet ja yrityksen työntekijät, joita sukupolvenvaihdos koskee. (Ayres 1990.) Jos muutokset yrityksessä nähdään positiivisina ja opettavaisina asioina, eikä uhkina, on myös sukupolvenvaihdoksen vastustus vähäisempää (Handler 1991).

Perheyryksissä sukupolvenvaihdoksen suunnittelu aloitetaan yleensä aivan liian myöhään. Joko luopuja on liian sairas avustamaan jatkajaa tai jatkaja on jo kyllästynyt odottamaan prosessin alkua. Sukupolvenvaihdosprosessi on tuhoon tuomittu, jos luopuja itse on tyytymätön yritykseensä. Silloin hänen sitoutumisensa suunnitteluun on vähäistä ja se heijastuu potentiaalisten jatkajien mielipiteisiin perheyryksen jatkamista kohtaan. (Bowman-Upton & Dugat 1987.)

Sukupolvenvaihdoksen suunnittelun lykkääminen tai tärkeimpien asioiden jättäminen auki ei voi johtaa rauhalliseen vallanvaihdokseen (Barach & Gatinsky 1995). Koska jokainen sukupolvenvaihdosprosessi on erilainen, ei yleisiä suunnitteluohjeita ole mahdollista laatia. Perhe ja yrittäjä itse ovat tärkeimmät vaikuttajat perheyryksen sukupolvenvaihdoksessa, eikä sen suunnittelu onnistu ilman vankkaa osaamista sekä ympäristöön että yritykseen liittyvissä asioissa. (Donckels & Hoebeke 1989.)

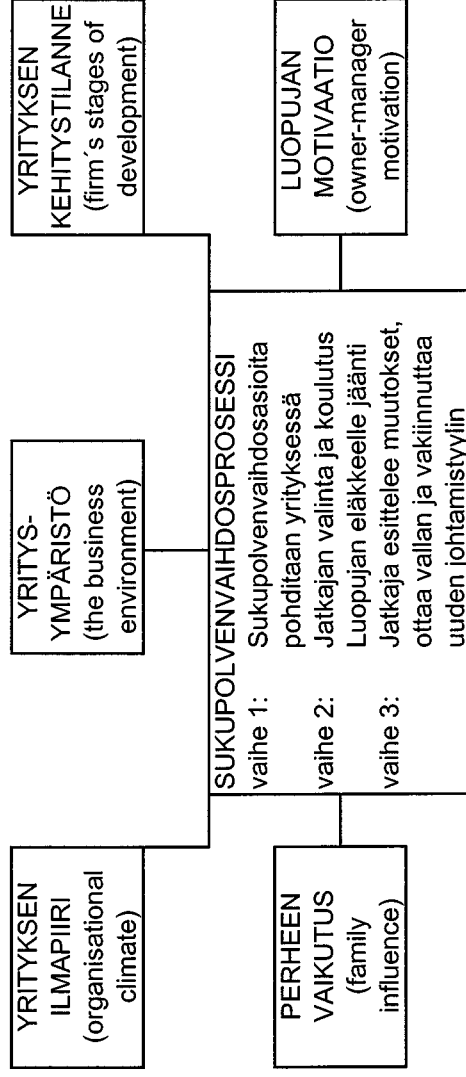
3.1 Suunnitteluun vaikuttavat tekijät

Perheyrietyksessä jokaiseen sukupolveen vaikuttavat erilaiset tekijät. Vain perhe on yhteinen pysyvä tekijä sukupolvesta toiseen. (Davis & Harveston 1998.) Vielä ei ole pystytty osoittamaan yhtään muuta tekijää, joka olisi mukana jokaisessa sukupolvenvaihdosprosessissa ja jonka vaikutukset olisivat ennustettavissa. McGivern on tutkimuksessaan (1989) löytänyt viisi tärkeää muuttujaryhmää, jotka ovat vaikuttamassa useimmissa sukupolvenvaihdosprosesseissa (ks. KUVIO 3). Ne ovat yrityksen kehitystilanne, luopujan motivaatio, perheen vaikutus, yrityksen ilmapiiri ja yritys ympäristö (McGivern 1989).

Yrityksen kehitystilanne kertoo, milloin on sopiva aika jatkajan ottaa perheyrietyks johdettavakseen. Uusi johtaja tuo aina mukanaan muutoksia ja siksi sukupolvenvaihdos on helpointa toteuttaa tilanteessa, jossa yritys on joka tapauksessa pakoitettu muuttumaan. Luopujan motivaation kuvastaa luopujan halukkuutta antaa yrityksensä uuden johtajan käsiin. Perheen vaikutus on perheyrietyksissä suuri kaikissa tilanteissa, eikä se voi olla vaikuttamatta sukupolvenvaihdokseen. Yrityksen ilmapiiri kertoo yrityksen ja sen henkilöstön valmiudesta muutokseen ja yritys ympäristö kuvastaa yrityksen mahdollisuuksia selvittää muutoksesta. (McGivern 1989.)

Tomas Hublerin (1999) kokemusten mukaan perheyrietyksien sukupolvenvaihdoksiin vaikuttavat monet asiat. Jo sukupolvenvaihdoksen suunnittelu kohtaa perheyrietyksessä useampia esteitä kuin muissa yrityksissä. Perheyrietyksessä asioista ei välttämättä puhuta suoraan, ettei loukata muita perheenjäseniä. Eriävät mielipiteet tulkitaan kapinaksi ja otetaan henkilökohtaisesti. Luottamukselliset tiedot voivat vuotaa perheenjäsenten toimesta yrityksen ulkopuolelle ja perheenjäsenet käyttävät usein nimeään päästäkseen parempaan asemaan yrityksessä ja vaikuttaakseen sen asioihin. Myös perheen roolit on vaikea jättää yrityksen ulkopuolelle. (Hubler 1999.)

SUKUPOLVENVAIHDOSPROSESSI JA PÄÄTÖKSEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT
 a Model of Succession Issues and the Factors that Influence the Outcome of Decision about Succession



LÄHDE: McGivern (1989)

Perheyriityksen historialla on suuri merkitys sen tulevaisuudelle. Nuoremmille sukupolville kerrotaan yrityksen loiston päivästä ja huonot kokemukset unohdetaan. Näin jatkajasukupolvelle kehittyy alusta alkaen väärä kuva yritystoiminnasta. (Hubler 1999.) Myös perheen kulttuurista vaikuttaa sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun. Esimerkiksi Corbettin ja Montemerlon tutkimuksen (1999) mukaan USA:ssa suunnittelua tapahtuu 44 %:ssa perheyriityksistä, kun vastaava luku Italiassa on vain 7 %.

Kulttuuristaan lisäksi luopujan sukupuolella on vaikutusta sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun ja toteutukseen, koska mies- ja naispuolisen luopujan yritykset ovat yleensä eri tavalla johdettuja (Harveston et al. 1997). Harveston et al. (1997) toteaa lisäksi, että vaikka tavoite olisi sama, pyrkivät mies- ja naispuolinen luopuja saavuttamaan sen eri tavoilla. Mitä lähempänä yritys on sukupolvenvaihdoksen ajankohtaa, sitä todennäköisemmin luopuja tekee jonkinlaisen sukupolvenvaihdossuunnitelman tai ainakin ajattelee asiaa (Brown & Coverley 1999).

Vaikka suunnittelun tärkeys useissa tutkimuksissa korostuu, ei suurimmalla osalla perheyriityksiä silti ole suunnitelmaa vallanvaihdoksen varalle (Handler 1994). Etenkin omistusasiat aiheuttavat ongelmia perheyriityksissä. Monesti perheyriityksen osakkeenomistajat ovat perheenjäseniä, eikä osakkeille silloin makseta osinkoa, vaan voitot käytetään liiketoimintaan. Sukupolvenvaihdoksessa tilanne muuttuu ja osa perheenjäsenistä voi vaatia oman osuutensa yrityksestä itselleen osinkoina. (Ayres 1990.)

Perheyriityksen ositustilanne on erityisen vaikea, koska yrityksessä mukana olevat perheenjäsenet tuntevat ansainneensa yrityksen, kun taas yritystoiminnan ulkopuoliset perheenjäsenet haluavat tasavertaista kohtelua kaikille jälkeläisille. Siksi osakkeiden jako jälkeläisten kesken ei todennäköisesti ole paras idea kenenkään kannalta. Jos vallanvaihdos kuitenkin toteutetaan osakkeiden jaolla, on suunnittelussa huomioitava myös yrityksen ulkopuolisten osakkeenomistajien halut ja tarpeet. (Ayres 1990.)

Kun perustajan ikä, koulutus ja tulot kasvavat, muuttuu myös sukupolvenvaihdoksen suunnittelu todennäköisemmäksi. Lisäksi mitä enemmän perheenjäseniä on mukana liiketoiminnassa sitä suurempi on todennäköisyys vallanvaihdoksen suunnitteluun. (Davis & Harveston 1998.) Jos yritys halutaan pitää perheen johdossa ja omistuksessa, on kaikki perheenjäsenet syytä ottaa mukaan suunnitteluun jo vuosia ennen vallanvaihdosta. Näin kommunikaatio ja luottamus perheen sisällä kasvavat. (Barach & Gatinsky 1995.)

On mahdollista, etteivät lapset halua mukaan perheyritykseen, vaikka vanhemmat automaattisesti niin olettaisivat. Vanhempien on otettava selvää jälkeläistensä omista haluista ja päämääristä ennen suunnittelun aloittamista ja kunnioitettava niitä. Painostamalla jälkeläiset mukaan perheyritykseen ei saada mitään hyvää aikaiseksi. Usein lapset ymmärtävät vanhempiansa nopeammin, ettei yrityksen tasajako lasten kesken ole paras ratkaisu. Kaikki lapset eivät halua olla tekemisissä perheyrityksen kanssa, mutta silti heidän kanssaan pitää keskustella ennen lopullista päätöksentekoa. (Ayres 1990.)

Luopujaa voi auttaa hyväksymään sukupolvenvaihdoksen suunnittelu keräämällä hänen ympärilleen verkoston onnistuneen vallanvaihdoksen kokeneista yrittäjistä. Näin luopujan on helpompi ymmärtää ja käsitellä omia kokemuksiaan sukupolvenvaihdosta ja jatkajaa kohtaan. Myös perheen on tärkeää ymmärtää, miten vaikea sukupolvenvaihdos on luopujalle. Usein luopuja ryhtyy suunnitteluun vasta koettuaan kuoleman läheisyyden itsensä tai läheistensä kautta. (Lansberg 1988.)

Sukupolvenvaihdoksen onnistumista edistäviä tekijöitä ovat mm. avoin kommunikaatio sekä ilojen ja surujen jakaminen perheessä, yhteisten sääntöjen toimivuus ja odotusten realismi vallanvaihdoksen suhteen, luopujan delegointikyky ja kyky ottaa vastaan apua sekä nähdä uusia mahdollisuuksia liiketoiminnassa, jatkajan pätevyys ja motivaatio, jatkajalle annettu valinnan vapaus ja hänen kykynsä hyväksyä asemansa yrityksessä sekä kaikkien osallisten hyväksyntä sukupolvenvaihdokselle (Barach & Gatinsky 1995).

3.2 Vastustusta lisäävät ja vähentävät tekijät

Sukupolvenvaihdoksen vastustus voi olla tietoisista tai alitajuisista (Handler & Kram 1988). Joka tapauksessa sitä on on vaikea muuttaa. Lansbergin (1988) mukaan sitä voidaan helpottaa erilaisten muutosta tukevien rakenteiden avulla. Näitä ovat mm. perheneuvosto, johtokunta, suunnitteluryhmät, jne. On hyvin epätodennäköistä, että ensimmäisen polven yritys voi ryhtyä suunnittelemaan sukupolvenvaihdosta, jos luopuja ei ole halukas. Luopujalla on käytössään suuri valta aina muutokseen asti ja usein vielä senkin jälkeen. (Lansberg 1988.)

Handlerin (1988) perheyriksen sukupolvenvaihdoksen vastustuksen monitaso-analyysissä vallanvaihdokseen liittyvät tekijät on jaettu sukupolvenvaihdoksen vastustusta lisääviksi tai vähentäviksi tekijöiksi neljälle tasolle (ks. TAULUKKO 2). Eri tasot ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja muutokset etenevät tasolta toiselle. Tasot eivät ole yksiselitteisiä, vaan sisältävät paljon päällekkäistä materiaalia. Luopujan terveysongelmat ja persoonallisuudenpiirteet ovat kaksi tärkeintä syytä vapaaehtoisen luopumisen taustalla. Luopumiseen pakottavat pääasiassa huono liiketoiminnan kannattavuus ja problemaattinen toimintaympäristö. (Handler & Kram 1988.)

SUKUPOLVENVAIHDOKSEN VASTUSTUKSEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ PERHEYRITYKSESSÄ

a Model of Resistance to Succession in the Family Business

VASTUSTUSTA LISÄÄVÄT TEKIJÄT

prosessin
suunnittelu

VASTUSTUSTA VÄHENTÄVÄT TEKIJÄT

Yksilötaso (individual level)	Terveysongelmat
Hyvä terveys	Muut kiinnostuksenkohteet
Muiden intressien puute	Kyky eriytyä yrityksestä
Identiteetti yrityksestä	Vastuun jakaminen
Kontrollin keskittäminen	Mahdollisuus uuteen elämään ja uraan
Ikääntymisen ja kuoleman pelko	Kyky oppia omista virheistä
Itseoppimisen välttely	Kyky ottaa vastaan neuvoja ja apua
Konsultoinnin välttely	
Ryhmätaso (interpersonal group level)	
Avoimen kommunikaation puute	Rehellinen ja avoin kommunikaatio
Vähäinen luottamus	Suuri luottamus
Jälkeläisten kokemattomuus sekä vähäinen kiinnostus ja pätevyys	Jälkeläiset aktiivisia ja kyvykkäitä toimimaan yrityksessä
Jatkajan vähäinen koulutus ja ohjaus	Riittävä koulutus ja ohjaus jatkajalle
Vallan keskittyminen	Jaettu valta
Perheasiat häiritsemässä yritystoimintaa	Perheasiat erillään yritystoiminnasta
Useita halukkaita jatkajia	Yksi potentiaalinen jatkaja

SUKUPOLVENVAIHDOKSEN VASTUSTUKSEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ PERHEYRITYKSESSÄ

a Model of Resistance to Succession in the Family Business

VASTUSTUSTA LISÄÄVÄT TEKIJÄT	prosessin suunnittelu	VASTUSTUSTA VÄHENTÄVÄT TEKIJÄT
Organisaatiotaso (organisational level)		
Kehitys uhka yrityskulttuurille		Yrityskulttuuri tukee muutosta
Tasainen organisaation kehitys		Organisationaalinen kriisi
Rakenne tukee keskitettyä valtaa		Rakenne tukee muutosta
Ympäristötaso (environmental level)		
Vakaa ympäristö		Problemaattinen ympäristö
Vaativa ala		Ei alakohtaisia vaatimuksia
Eriyisosaamisen tarve		Ei erityisosaamisen tarvetta

LÄHDE: Handler & Kram (1988)

3.1.1 Yksilötaso

Yksilötaso edustaa luopujan sisäisiä tarpeita, jotka tyydyttyvät perheyrittäjien kautta. Näitä ovat mm. ura- ja psykologinen kehitys. (Handler 1990.) Yksilötaso keskittyy luopujan persoonallisuudenpiirteisiin ja johtamistyyliin sekä hänen motivaatioihinsa ja urakehitykseensä (Dyer 1994). Yksilötasolla sukupolvenvaihdoksen suunnittelun vastustukseen vaikuttavia tekijöitä Handlerin mallin (1988) mukaan ovat luopujaan liittyen terveys, harrastukset ja kiinnostuksen kohteet, identiteetin rakentuminen, kyky jakaa vastuuta, suhtautuminen ikääntymiseen, oppimiskyky ja suhtautuminen konsultointiin.

Kuten jo edellisissä luvuissa on tullut ilmi perheyrittäjien sukupolvenvaihdosprosessin aika koittaa yleensä vasta luopujan sairastuttua vakavasti tai hänen kuoltuaan (Barnes & Hershon 1976). Handlerin ja Kramin (1988) mukaan myös luopujalle läheisen ihmisen sairastuminen tai kuolema voivat saada luopujan aloittamaan vallanvaihdoksen suunnittelun. Haluttomuus tunnustaa kuolevaisuutensa on sitä suurempaa, mitä paremmassa fyysisessä kunnossa luopuja on. Luopujan hyvä terveys lisää sukupolvenvaihdoksen vastustusta. (Handler & Kram 1988.)

Ihmiselämä kulkee vaiheissa, joissa eteenpäin pääsee vasta selvitettyään edellisen vaiheen ongelmat ja haasteet (Handler & Kram 1988). Sukupolvenvaihdoksen onnistuminen edellyttää luopujalta positiivista itsetuntoa ja tervettä suhtautumista yritykseen. Yritys ei saisi olla luopujalle identiteetin muodostaja, eikä varsinkaan elämän tarkoitus (Handler 1991). Luopujalla pitää olla yrityksen ulkopuolisia aktiviteetteja elämässään, jotta hän pystyy luopumaan yrityksestään (Levinson 1972). Jos luopujalla on muita kiinnostuksen kohteita tai tärkeitä harrastuksia, vähenee myös sukupolvenvaihdoksen vastustus (Handler 1994).

Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu riippuu luopujan vallan ja kontrollin tarpeesta (Dyer & Handler 1994). Jos yrityksen menestys perustuu vain johtajan oman vallan tavoitteluun, yritys joutuu vaikeuksiin johtajan lähtiessä yrityksestä (McClelland & Burnham 1976). Luopuja saattaa myös suostua vallanvaihdokseen, mutta jää sen jälkeen yritykseen taustavaikuttajaksi. Luopujan läsnäolo yrityksessä sukupolven-

vaihdoksen jälkeen yleensä häiritsee jatkajan toimintaa, eikä näin ollen ole hyväksi yrityksen kannalta. (Davis & Harveston 1999.)

Yrityksen perustaja usein kokoaa yrityksensä tärkeimmät asiat itsensä ympärille, jolloin sukupolvenvaihdos vaikeutuu, koska perustajan paikkaa ei ole helppo täyttää (Drozdow & Carroll 1997). Levinsonin (1971) mukaan perustajilla on vaikeuksia jakaa valtaa ja jäädä eläkkeelle, vaikka he usein lupaavat niin tehdä. Luopuja voi myös vaikeuttaa jatkajan johtamistyötä luovuttamalla hänelle päätäntävällän yrityksessä, mutta päättämällä edelleen itse kaikista perheeseen liittyvistä yrityksen asioista (Davis & Harveston 1999).

Luopujat, joilla on sosiaalisen vallan halu, ovat valmiita uhraamaan yksilölliset tarpeensa yhteisen edun vuoksi ja näin ollen ymmärtävät valmistella jatkajaa yritykselleen. Luopujat, joilla vallanhalu liittyy yksilöllisiin tarpeisiin, eivät halua luopua asemastaan ja vallastaan. (Peay & Dyer 1989.) Menestyvällä johtajalla täytyy olla tarkoin rajattu ja kontrolloitu vallanhalu, jotta hän ei kohdistaa valtaansa oman edun tavoitteluun, vaan käyttää sitä koko yrityksen hyväksi. Hyvä johtaja auttaa alaisiaan tulemaan vahvoiksi ja vastuullisiksi jakamalla valtansa heidän kanssaan. (McClelland & Burnham 1976.) Johtaja, joka pystyy jakamaan vastuuta, mahdollistaa yrityksensä rajattoman laajenemisen (Greiner 1972). Luopujan tulisi luoda yritykseensä ilmapiiri, joka kannustaa työntekijöitä olemaan lojaaleja yritykselle, eikä pelkästään luopujalle itselleen (McClelland & Burnham 1976).

Eläkkeelle jääminen pelottaa luopujia, koska se tarkoittaa lähes kaikkien päivittäisten rutiinien muuttamista. Asenteet eläkkeelle jäämistä kohtaan näkyvät luopujan käytöksessä. (Handler 1990.) Luopuja saattaa suunnitella innokkaasti vallanvaihdosta, mutta vallanvaihdosprosessissa kieltäytyä antamasta jatkajalle valtaa ja vastuuta. Pelko yrityksen menettämisestä liittyy luopujilla ajatukseen, että eläkkeelle jääminen tarkoittaa syrjäytymistä myös perheenpään asemasta. Siksi useat luopujat, jotka suunnittelevat vallanvaihdosta, luopuvat kyllä johtajan paikastaan, mutta pysyvät yrityksen omistajina kuolemaansa asti. (Lansberg 1988.)

Perheen ja jatkajan on syytä muistaa, ettei sukupolvenvaihdos ole helppo luopujalle (Lansberg 1988). Luopuja haluaa säilyttää tarpeellisuutensa ja keskeisen asemansa perheessä vallanvaihdoksesta huolimatta. Jatkaja edesauttaa luopujan siirtymistä pois yrityksestä kunnioittamalla hänen elämäntaitojaan ja kokemustaan. Luopujan tyly syrjäyttäminen saattaa johtaa vastareaktioon ja vaikeuttaa lopullista vallanvaihdosta. (Seymour 1993.)

Jokaisen muutosvaiheen jälkeen myös yrityksen johtamistapojen tulee muuttua. Jämähtäminen vanhaan tapaan muuttuu vähitellen ongelmaksi yrityksen kehitykselle. (Greiner 1972.) Menestyvän yrityksen johtaja on usein haluton muuttamaan tapojaan ja johtamistyyliään, vaikka se olisi tarpeen. Tällainen johtaja vastustaa kaikkia muutoksia, eikä ole halukas suunnittelemaan sukupolvenvaihdosta. (Beckhard & Dyer 1983.) Valitettavasti omistaja-johtajan on helpompi olla reagoimatta huonoon tulokseen kuin palkatun johtajan (Rubenson & Gupta 1996). Jos luopuja ei ole kiinnostunut seuraamaan kehitystä ja kuuntelemaan asiantuntijoiden neuvoja, hän todennäköisesti välttelee myös muita kriittisiä päätöksiä. Itsensä kehittämisen ja konsultoinnin vastustus lisäävät myös sukupolvenvaihdoksen vastustusta. (Handler & Kram 1988.)

3.1.2 Ryhmätaso

Ryhmätaso kuvastaa luopujan suhteita muihin perheenjäseniin. Ryhmätasolle kuuluvat mm. perheenjäsenten keskinäinen kunnioitus ja sitoutuminen perheyrittelyyn. Keskinäiseen kunnioitukseen ja ymmärrykseen perustuvat suhteet näkyvät luottamuksena, kannustamisena, palautteen antamisena, oppimisena, ystävyytenä ja jakamisena perheenjäsenten kesken. (Handler 1990.) Ryhmätasolla keskeisiä asioita ovat kommunikaatio, roolien jakautuminen ja konfliktit sekä muutosjohtaminen, valta ja vaikuttaminen (Dyer 1994). Ryhmätasolla sukupolvenvaihdoksen suunnittelun vastustukseen vaikuttavia tekijöitä ovat kommunikaation taso ja luottamus perheen sisällä sekä luopujan ja jatkajan välillä, jatkajan pätevyys ja koulutus, vallan jakaminen, perheen ja yrityksen välinen suhde sekä potentiaalisten jatkajien määrä (Handler 1994).

Perheyrittelyssä syntyy tavallista enemmän ongelmia kommunikaation suhteen kuin muissa yrityksissä. Perheyrittelyssä tiedon on kuljettava sekä yrityksen että perheen sisällä. (Dyer 1994.) Perhe voi olla haluton järkyttämään luopujaa puhumalla sukupolvenvaihdoksesta. Toisaalta perheenjäsenillä saattaa olla pelko leimaantua epälojalleiksi ehdottamalla luopujalle eläkettä. (Dyer & Handler 1994.) Kommunikaation puute näkyy myös esimerkiksi isien ja poikien arvostellessa työsuhteensa laatua. Isät saattavat pitää työsuhdetta erittäin hyvänä, vaikka pojat samanaikaisesti tuntevat olevansa aivan eri linjoilla. (Davis & Tagiuri 1989.)

Dyerin ja Handlerin (1994) mukaan sukupolvenvaihdos onnistuu parhaiten, jos yrittäjäperheessä on selvä näkemys reiluista tavoista ja selkeät yhteiset säännöt, hyvä suunnitelma tulevaisuuden varalle, yhteiset tavoitteet ja kyky selviytyä ongelmista tehokkaasti sekä luottamus perheenjäsenten välillä. Perheenjäsenten välinen avoin kommunikaatio on tärkeä asia myös jatkajan valinnassa. Valinnasta on kerrottava sekä potentiaalisille jatkajille että koko yrityksen henkilöstölle ja tärkeimmille sidosryhmille. Tällöin sukupolvenvaihdoksen vastustus vähenee. (Harveston et al. 1997.) Handlerin tutkimuksen (1991) mukaan kriittisiä tekijöitä sukupolvenvaihdosprosessin aikana luopujan ja jatkajan suhteessa ovat keskinäinen kunnioitus ja luottamus.

Donckelsin ja Hoebeken tutkimuksen (1989) mukaan luopujat odottavat jatkajan osaavan kaikki yrityksen työt eli etenevän urallaan alemmista tehtävistä kohti johtajan asemaa. Luopujat haluavat jatkajan myös hankkivan hyvän ja riittävän koulutuksen sekä lisäksi työkokemusta muista yrityksistä ennen perheyriitykseen liittymistä (Donckels & Hoebeke 1989). Perheyriitysten johtajat eivät kuitenkaan koe potentiaalisen jatkajan ulkopuolista työkokemusta yhtä tärkeänä asiana kuin muut yritysjohtajat (Fiegener, Brown, Prince & File 1996).

Jatkajan koulutukseen liittyen Covinin tutkimuksessa (1994) korkeakoulututkinnon omaavat potentiaaliset jatkajat ovat haluttomampia liittymään perheyriitykseen ja näkevät perheyriityksen huonompana vaihtoehtona kuin kouluttamattomat ikätoverinsa. Jatkajat myös itse haluavat hankkia riittävän pätevyyden perheyriityksen ulkopuolella ennen liittymistään siihen. Tämä saattaa pitkittää sukupolvenvaihdosprosessia, koska ottaakseen perheyriityksen johtoonsa jatkajan on oltava hyvissä väleissä yrityksen henkilöstön kanssa. Henkilöstön luottamus ja kunnioitus on hankittava oman toiminnan avulla. (Barach & Gatinsky 1995.)

Perheyriitysten johtajat kiinnittävät huomiota jatkajan koulutuksessa eri asioihin kuin muut johtajat. He painottavat henkilökohtaisen ohjauksen osuutta, kun muut johtajat luottavat oppilaitosten antamaan formaaliin koulutukseen. (Fiegener et al. 1994.) Suurin osa jatkajista siirtyy perheyriitykseen töihin heti koulutuksensa päätyttyä. Kuitenkin perheyriitykseen liittymistä edeltävä työkokemus muualta tuo jatkajalle itsevarmuutta ja mahdollistaa laajemman perspektiivin perheyriityksen johtamiseen. (Barach et al. 1988.)

Perheyriityksen johtajanpaikalle ei riitä pelkkä kaupallinen johtamiskoulutus. Sukupolvenvaihdosprosessi alkaa jo vuosia ennen vallanvaihdosta. (Fiegener et al. 1996.) Perheyriitykset suosivat suoraa henkilökohtaista ja suhdetoimintaan keskittyvää koulutusta. Muissa yrityksissä pääpaino on muodollisessa ja tehtäväkeskeisessä koulutuksessa. Perheyriitysten johtajat pitävät tärkeänä jatkajan kykyä hoitaa ihmissuhteita ja toimia yhteistyössä yrityksen avainhenkilöiden kanssa. (Fiegener et

al. 1996.) Luopujan ja jatkajan läheinen suhde on hyväksi sukupolvenvaihdosprosessille vain, jos se on terveellä pohjalla (Seymour 1993).

Joissain perheyriyksissä suhtaudutaan sukupolvenvaihdokseen epäilevästi, koska uusi johtaja ei välttämättä omaa samoja taitoja ja arvoja kuin entinen johtaja. Tämä pitää usein paikkansa, joten odotettavissa on myös muita muutoksia yrityksessä. Luopuja voi tuntea jatkajan urakehityksen uhkaksi itselleen ja siksi vastustaa jatkajan valmentamista vallanvaihdokseen. Tällaiset luopujat eivät pidä strategista suunnittelua tärkeänä osana jatkajan koulutusta, koska he eivät halua paljastaa omia strategioitansa. Heidän mielestään strategioiden paljastaminen altistaa muutoksille. (Fiegener et al. 1996.)

Jatkajalla pitää olla hyvä itseluottamus, jotta hän saavuttaa muiden luottamuksen (Handler 1991). Liian nuorena perheyriykseen liittynyt jatkaja ei välttämättä pysty kehittämään itselleen riittävää itseluottamusta ja identiteettiä ollakseen hyvä johtaja (Stavrou & Swiercz 1998). Levinsonin (1971, 93) mukaan jatkaja ei voi menestyä, jos häntä verrataan luopujaan. Jatkajan hyvä koulutus ja pätevyys vähentävät sukupolvenvaihdoksen vastustusta (Handler 1994).

Suurimmat ongelmat isän ja pojan työsuhteessa syntyvät vallanjaosta. Yleensä molemmat haluaisivat olla yksin vallassa. (Davis & Tagiuri 1989.) Davisin ja Tagiurin tutkimuksen (1989) mukaan pojat uskovat saavansa valtaa ja päätöksentekomahdollisuuksia vasta, kun isä on saatu ulos yrityksestä. Isien mielestä poikien toimia on valvottava tiukasti, jotta heistä tulisi hyviä johtajia perheyriykselle. Siksi pojan ei kannata liittyä perheyriykseen, ennen kuin hänen oma identiteettinsä on valmiiksi muotoutunut ja hän on löytänyt oman tapansa toimia. (Davis & Tagiuri 1989.)

Muutokset työsuhteissa ovat luonnollisia. Niiden ajankohdan voi ennustaa, joten niihin pystyy varautumaan etukäteen. Isät tuntevat olevansa vastuussa poikiensa toimista otettuaan heidät mukaan perheyriykseen. Pojat taas eivät tunne vastuuta isiensä teoista, vaikka heitä usein verrataan heihin. Vertailu johtaa monesti poikien kriittisyyteen ja heidän etäännyntymiseensä isistään. Vertailun takia pojat myös saattavat

tietoisesti valita täysin erilaisen johtamistyylin kuin heidän isillään on. (Davis & Tagiuri 1989.)

Kun uusi johtaja nousee yrityksen huipulle, on vanhan luovuttava paikastaan (Ciampa & Watkins 1999). Vaikka luopuja tietoisesti haluaisi luovuttaa vallan, alitajuisesti hän pelkää maskuliinisuutensa menettämistä yrityksen myötä sekä haluaa vallan avulla todistella olevansa menestyvä. Jatkaja haluaa valtansa yrityksessä lisääntyvän ja turhautuu, kun luopuja ei sitä kykene vastaamaan hänen odotuksiinsa. (Levinson 1971.) Erimielisyyksiä luopujan kanssa saattaa syntyä, jos jatkaja suhtautuu luopujaan kuin kilpailijaan ja yrittää voittaa tärkeissä asioissa keinolla millä hyvänsä. Jatkajalle olisi kuitenkin tulevaisuuden kannalta edullisempaa yrittää ymmärtää luopujan vaikeuksia ja antaa luopujan säilyttää arvokkuutensa. (Ciampa & Watkins 1999.)

Kun perheyriyksessä on paljon perheenjäseniä liiketoiminnassa mukana, on vaarana, että yritys jakautuu perheenjäsenten "omiin alueisiin". Tällöin organisaation yhtenäisyys ja toiminta häiriintyy jokaisen ajaessa oman alueensa etua. (Levinson 1971.) Vallan jakaminen on silti suotavampaa kuin se, että luopuja pitää kaiken vallan itsellään (Handler 1994).

Sukupolvenvaihdosprosessin alkaessa saattavat myös perhe ja perheen ulkopuoliset työntekijät tai muut tärkeät tahot ajautua erimielisyyksiin, koska päätöksenteko vallanvaihdokseen liittyen ei välttämättä perustu pelkkään järkeen. Jokainen perheenjäsen haluaa oman osansa perheyriyksestä, kun taas ulkopuolisilla ei asiaan ole vaikutusmahdollisuutta. Siksi sukupolvenvaihdos on vaikea asia yrityksen omistavalle perheelle. (Beckhard & Dyer 1983.) Perheasioiden pitäminen erillään yrityksen asioista vähentää sukupolvenvaihdoksen vastustusta (Handler 1994).

Sukupolvenvaihdoksen onnistuminen vaatii keskinäistä kunnioitusta jatkajalta ja luopujalta eli riippuu suuresti vanhemman ja lapsen henkilökohtaisesta suhteesta. Jatkaja kokee sukupolvenvaihdoksen miellyttävänä, jos hänen henkilökohtaiset tarpeensa tulevat tyydytetyiksi hänen työskennellessään perheyriyksessä. Erityisen vaikuttavia ovat tarpeet liittyen oman uran psykologiseen kehitykseen ja elämän-

vaiheeseen. Läheiset suhteet perheessä ovat tärkeitä, mutta niin ovat myös rajat perheen ja yrityksen välillä. (Handler 1991.)

Pienissä perheyrityksissä jatkajan koulutus on läheistä yhteistyötä luopujan kanssa. Yhteistyösuhde on jatkajalle usein vaikea, koska siihen vaikuttavat perheen arvot, normit ja roolit. Luopujan pitäisi siirtyä vanhemman roolista johtajan rooliin koulutuksen ajaksi. Jatkajan on tärkeää nähdä luopujan koti- ja yritysroolien erot sekä kunnioittaa ja hyväksyä niihin liittyvät velvollisuudet. Yhteistyö vaatii jatkajalta kunnioitusta luopujan kokemusta kohtaan ja luopujalta avoimuutta hyväksyä jatkajan johtamistyyli sekä intoa kehittää mahdollisimman kattava koulutusohjelma jatkajaa varten. (Seymour 1993.)

Läheskään kaikissa perheissä perheen jäsenten välit eivät ole läheiset ja hyvät. Tämä on varmasti yksi syy sukupolvenvaihdosten korkeaa epäonnistumisprosenttiin. (Harvey & Evans 1995.) Perheyrityksen jatkajaa koulutetaan läpi lapsuuden, nuoruuden ja aikuisuuden sekä muodollisesti että perheen piirissä epävirallisesti (Longenecker & Schoen 1978). Perhesuhteiden vaikutus voi sekä hidastaa että edistää sukupolvenvaihdoksen suunnittelua ja jatkajan koulutusta (Lansberg & Astrahan 1994).

Lansberg ja Astrahan (1994) ovat tutkineet perhesuhteiden merkitystä sukupolvenvaihdosprosessin onnistumiselle. He jakavat yrittäjäperheet perhesuhteiden läheisyyden ja perheen mukautumiskyvyn perusteella. Läheisissä perheissä perheenjäsenet ovat jatkuvassa yhteydessä toisiinsa. Ei-niin-läheisen perheen jäsenet voivat kyllä viettää aikaa yhdessä, mutta heillä yksilöllisyys korostuu, eikä jatkuvaa yhteyttä ole. Joustavissa ja mukautumiskykyisissä perheissä sääntöjä ja rooleja muutetaan tarpeen mukaan. Rakenteeltaan jäykemmissä perheissä on vain yksi johtaja ja kaikilla muilla perheenjäsenillä on omat muuttumattomat roolinsa. (Lansberg & Astrahan 1994.)

Sukupolvenvaihdosprosessin suunnittelua ja jatkajan koulutusta säätelevät pääasiassa kaksi tekijää: perheen sitoutuminen yritykseensä sekä luopujan ja jatkajan välinen suhde (Lansberg & Astrahan 1994). Lansbergin ja Astrahanin tutkimuksen (1994)

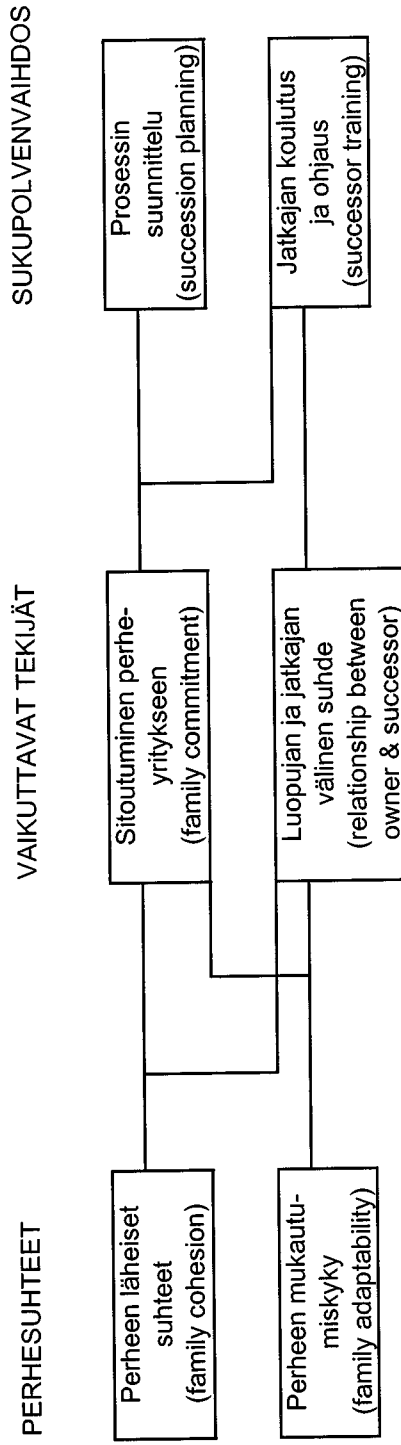
mukaan perheen sitoutuminen yritykseensä on merkittävässä asemassa läheisillä ja joustavilla perheillä vaikuttamassa sukupolvenvaihdosprosessin suunnitteluun ja jatkajan koulutukseen (ks. KUVIO 4). Luopujan ja jatkajan väliseen suhteeseen liittyy sekä perheensuhteiden läheisyys että perheen mukautumiskyky. Ne kaikki yhdessä vaikuttavat jatkajan koulutukseen ja ohjaukseen perheyrityksessä. (Lansberg & Astrahan 1994.)

Yritykseensä sitoutuneet perheet tutustuttavat lapsensa jo varhain yrityksen toimintaan. Näissä perheissä yrityksen etu saatetaan tarvittaessa asettaa yksilön henkilökohtaisten etujen edelle. Vähemmän yritykseensä sitoutuneet perheet eivät tunne huolta yrityksensä menestyksestä. Näissä perheissä yrityksen asioista ei puhuta, eikä lapsia kannusteta mukaan yritystoimintaan. Luopujan ja jatkajan välinen hyvä suhde näkyy molemminpuolisena luottamuksena ja kunnioituksena, avoimena ja rehellisenä kommunikaationa sekä haluna tunnustaa toisen saavutukset. Hyvään suhteeseen liittyy usein myös yhteiset yrityksen ulkopuoliset intressit ja harrastukset. Huono suhde aiheuttaa ratkaisemattomia erimielisyyksiä, tietojen pimittämistä ja avoimen kommunikaation puutetta. (Lansberg & Astrahan 1994.)

Luopujalle ja koko yritykselle on helpompaa, jos potentiaalisia jatkajia on vain yksi (Handler 1994). Haittapuolena yhdessä mahdollisessa jatkajassa on hänelle lankeava vastuu ottaa yritys (Handler 1991). Useamman jatkajaehdokkaan tapauksessa luopujaa huolettaa jälkeläisten kohtelun tasa-arvoisuus (Bowman-Upton & Dugat 1987). Myös perimisasiat nousevat herkästi pintaan sukupolvenvaihdosprosessin käynnistyessä. Siksi perheen sisällä on vallanvaihdoksesta keskusteltava jo hyvissä ajoin ennen suunnittelun aloittamista (Donckels & Hoebeke 1989). Tyttäriä ei yleensä pidetä potentiaalisina jatkajina perheyritykseen. He ovat mukana yrityksen toiminnassa enemmän auttajan roolissa ja ottavat vallan vain kriisitilanteessa. (Dumas 1992.)

PERHESUHTEIDEN MERKITYS SUKUPOLVENVAIHDOSPROSESSISSA

Model of Family Influences



LÄHDE: Lansberg & Astrahan (1994)

3.1.3 Organisaatiotaso

Organisaatiotaso keskittyy strategiseen suunnitteluun ja systeemiajatteluun sekä tarkastelee perheyriksen rakennetta ja organisaatiokulttuuria sukupolvenvaihdoksen näkökulmasta (Dyer 1994). Handlerin mallissa (1988) organisaatiotason tekijöitä ovat yrityskulttuuri sekä organisaation kehitys ja rakenne.

Ongelmat sukupolvenvaihdosprosessin suhteen eivät ole rajoittuneet yrittäjäperheeseen. Moni vanhempi johtaja ei haluaisi vaihtaa läheistä suhdettaan luopujaan muodolliseen suhteeseen jatkajan kanssa. Useille perheyriksen työntekijöille henkilökohtainen suhde luopujan kanssa on ainoa syy työskennellä kyseisessä yrityksessä. Vaikka jatkaja olisi kuinka kyvykäs tahansa, hän harvoin onnistuu korvaamaan luopujan vanhemman johdon silmissä. (Lansberg 1988.)

Jos perheyriksen omistusta on jaettu perheen ulkopuolisille, on muutos valtasuhteissa myös muille omistajille vaikea. Lisäksi yrityksen ulkopuoliset sidosryhmät, kuten asiakkaat ja tavarantoimittajat saattavat asettaa esteitä sukupolvenvaihdokselle. He voivat kieltäytyä yhteistyöstä jatkajan kanssa. Varsinkin palvelualoilla suhdeverkosto on yrittäjälle tärkeä. On suuri haaste saada tärkeimmät kontaktit siirtymään luopujalta jatkajalle sukupolvenvaihdoksen yhteydessä. (Lansberg 1988.)

Muuttumiskyky on elintärkeää perheyriksille. Toisinaan yrityskulttuuri niissä on niin vahva, että pakollisetkin muutokset kohtaavat valtavaa vastustusta. Perheyriksessä yrityskulttuurin muutos sukupolvenvaihdoksen yhteydessä on hankalaa, koska yhteishenki voi olla niin luja, ettei jatkaja välttämättä pysty vaikuttamaan siihen tarpeeksi. Toisinaan jatkaja joutuu toteamaan tappionsa ja mukautumaan entiseen tyyliin. (Barach & Gatinsky 1995.) Perheyriksissä organisaatiokulttuuri on ainutlaatuinen, koska siihen vaikuttavat perheen historia, arvot ja monet ihmissuhteet (Dyer 1994).

Useimmissa perheyrittävissä yrityskulttuuri on paternalistinen eli perheenjäsenet johtavat yritystä ja tekevät kaikki tärkeät päätökset itse. Paternalistisessa kulttuurissa on havaittavissa selvä hierarkia, joka on yleensä sama perheessä ja yrityksessä. Paternalistinen kulttuuri toimii hyvin, jos perheenpää on tarpeeksi kyvykäs johtamaan yritystä. Tällaisessa kulttuurissa johtajat ovat karismaattisia, joten sukupolvenvaihdostilanne on ongelmallinen. Paternalistisissa yrityksissä syntyy kriisi, kun johtaja kuolee. Jatkajan koulutus ja kehittäminen on todennäköisesti laiminlyöty, jos sukupolvenvaihdosta on koskaan edes harkittu vakavasti. Näissä yrityksissä kaikki muutokset ovat vaikeita, eivätkä luopujat ole valmiita jakamaan valtaa. (Dyer 1988.)

Pienessä perheyrittävissä paternalistinen kulttuuri on hyvä asia, mutta yrityksen kehittyessä myös kulttuurin on kehitettävä. Muutokset kohti professionaalista yrityskulttuuria ovat välttämättömiä, jotta yritys voi jatkaa seuraavaan sukupolveen. Professionaalissa yrityskulttuurissa yrityksen ja perheen asiat ovat selvästi erillään. (Dyer 1988.)

Dyerin tutkimuksen (1988) mukaan ensimmäisen polven perheyrittävistä lähes 80 % ovat kulttuuriltaan paternalistisia, mutta toiseen sukupolveen siirryttäessä on kulttuuri lähes poikkeuksetta muuttunut professionaaliseksi. Yrityskulttuuria ei ole helppo muuttaa, mutta se on ehto perheyrittävälle, jotka haluavat jatkaa eteenpäin vielä perustajan kuoleman jälkeen (Dyer 1988). Kun yrityskulttuuri tukee muutosta, on sukupolvenvaihdoksen vastustus vähäisempää (Handler 1994).

Kun yritys kehittyy, pitää johtamistyylin ja strategian muuttua yrityksen mukana. Sukupolvenvaihdoksen yhteydessä tapahtuva yhtäaikainen muutos sekä yrityksessä että perheessä on yritykselle edullinen. Muutosongelmat koskevat sekä perhettä että yritystä ja sen sidosryhmiä. Joskus muutos sujuu kitkattomasti, mutta useimmiten ei. Yritys saattaa ajautua huonoon taloudelliseen tilanteeseen, josta helppoa paluuta ei ole. (Barnes & Hershon 1976.) Muutos kuitenkin antaa yritykselle mahdollisuuden luopua vanhasta tyylistä ja vakiinnuttaa uudet näkemykset (Fiegener et al. 1994).

Onnistunut sukupolvenvaihdos merkitsee yritykselle uutta alkua. Koska perheyrityksiä ei aina johdeta vain järjellä, osa tutkijoista on sitä mieltä, että kaikki perheenjäsenet yritysjohdossa tulisi korvata ammattimaisella, perheen ulkopuolisella johdolla. Tällöin perheasiat eivät pääsisi sotkemaan yrityksen asioita ja vaikuttamaan päätöksentekoon. (Barnes & Hershon 1976.) Perheyrityksessä perheen ulkopuolisia johtajia ei pidetä yhtä luotettavina kuin perheenjäseniä. Toisaalta jotkut yrittäjät ottavat etäisyyttä yritykseensä nimenomaan hankkimalla päteviä ulkopuolisia johtajia. (Rubenson & Gupta 1996.)

Yrityksen kannattavuus ja menestys vaikuttavat jatkajan päätökseen tulla mukaan perheyritykseen (Barach & Gatinsky 1995). Yrityksen kannattavuus vaikuttaa myös sukupolvenvaihdoksen toteutumiseen. Yritykset, jotka eivät onnistu vallanvaihdoksessaan, ovat yleensä huonommin kannattavia kuin yritykset, joissa sukupolvenvaihdos onnistuu. Luopujat eivät näe kannattavuutta ongelmana, vaan uskovat jälkeläisten haluttomuuden liittyvän enemmänkin heidän omaan urakehitykseensä perheyrityksen ulkopuolella. (Bowman-Upton & Dugat 1987.)

Bowman-Uptonin ja Dugatin tutkimuksen (1987) mukaan luopujan omalla urakehityksellä on suuri merkitys jälkeläisten tulevaisuuden valintoihin. Jos yritys on häirinnyt perhe-elämää luopujan tehdessä ylipitkiä päiviä ympäri vuoden ilman lomia, eivät lapset koe perheyrityksen jatkamista mielekkäänä (Bowman-Upton & Dugat 1987). Jos luopuja pystyy jakamaan vastuuta yrityksensä johtoportaalle, on sukupolvenvaihdos todennäköisesti helpompi toteuttaa (Greiner 1972). Myös Churchillin ja Lewisin mukaan sopiva etäisyys liiketoimintaan edistää sukupolvenvaihdosprosessia (ks. Handler & Kram 1988).

Useimmissa perheyrityksissä tapahtuu rakennemuutos sukupolvenvaihdoksen yhteydessä. Jos omistus on jakautunut useammalle taholle, tarvitaan yrityksessä rakenteita, jotka mahdollistavat kaikille omistajille tasavertaisen kohtelun. Tällöin myös ulkopuolisten asiantuntijoiden ottaminen mukaan esimerkiksi yrityksen johtokuntaan antaa yritykselle objektiivista näkökulmaa päätöksentekoa varten. (Ayres 1990.) Muutoksia tukeva joustava yritys rakenne, jossa kaikki valta ei ole keskittynyt yksin käsiin, vähentää sukupolvenvaihdoksen vastustusta (Handler 1994).

Organisationaalisia hidasteita sukupolvenvaihdosprosessille ovat omistuksen ja johdon keskittyminen luopujalle, yrityksen perhettä suurempi koko, omistuksen jakautuminen myös perheen ulkopuolelle, yrityksen huono sijainti sekä yritystoiminnassa mukana olevien perheenjäsenten vähäisestä määrästä johtuva potentiaalisten jatkajien puute (Handler 1990).

3.1.4 Ympäristötaso

Ympäristötaso kuvastaa yrityksen ulkopuolista maailmaan. Yleinen taloudellinen tilanne ja alalla tapahtuvat uudistukset kertovat tarpeesta muuttaa yritystä. (Handler & Kram 1988.) Handlerin mallissa (1988) ympäristötasolle sijoittuvia sukupolvenvaihdokseen vaikuttavia tekijöitä ovat ympäristön vakaus, alakohtaiset vaatimukset ja alan kehitys sekä erityisosaamisen tarve alalla.

Yritykselle vaikeat ajat ja pakollisten muutosten tuleminen voivat olla oikea aika jatkajalle ottaa ohjat käsiinsä (Barach & Gatinsky 1995). Harveston et al. tutkimuksen (1997) mukaan ympäristön epävakainen tila ja organisationaaliset kriisit edistävät muutoksia yrityksessä. Dyerin mukaan lama-aikana tehdyt sukupolvenvaihdokset onnistuvat paremmin, koska ympäristön kriisit vaikuttavat yrityksen muutoskykyyn positiivisesti (ks. Handler & Kram 1988). Myös jälkeläiset ovat halukkaampia liittymään perheyriyteen, kun yleinen taloudellinen tilanne on heikko, eikä työllistymismahdollisuudet ole hyvät. Tällöin nuoret näkevät perheyriyksen taloudellisesti turvatuksi tulevaisuuden takaajana. (Stavrou & Swiercz 1998.)

Dyerin mukaan sukupolvenvaihdos epävakassa ympäristössä on tehokas tapa muuttaa yrityksen organisaatiota ja pysyä mukana kehityksessä. Dynaamisessa ja muuttuvassa ympäristössä toimivat perheyriykset joutuvat pitämään yllä joustavaa rakennetta ja muutosvalmiutta. (Handler & Kram 1988.) Myös nopeasti kasvavalla ja kehittyvällä alalla on jatkuva tarve muuttua, jolloin sukupolvenvaihdos voi olla ainoa keino selvitä (Rubenson & Gupta 1996). Epävakaa ympäristö aiheuttaa muutostarpeen, jolloin sukupolvenvaihdoksen vastustus vähenee. (Handler & Kram 1988.)

Vakaassa ympäristössä toimivat perheyriykset eivät tarvitse muuntautumiskykyä ja voivat pitäytyä byrokraattisessa rakenteessa. Ennustettavissa oleva ympäristö ja tulevaisuus johtavat helposti sukupolvenvaihdoksen suunnittelun lykkäämiseen. (Handler & Kram 1988.) Stabiilissa ympäristössä muutostarvetta ei esiinny usein, joten sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun ei nähdä tarvetta (Rubenson & Gupta

1996). Handlerin ja Kramin (1988) mukaan joustava yritys selviää paremmin sukupolvenvaihdoksesta ja sen suunnittelusta.

Perheyrittäjien sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun voi vaikuttaa myös oman alan uudet teknologiset innovaatiot. Uuden teknologian tulo antaa jatkajalle mahdollisuuden näyttää taitonsa luopujan pitäytyessä tutussa ja turvalliseksi koetussa tekniikassa. Ympäristö valikoi selviävät yritykset. Hyvän palvelun perheyritys, joka onnistuu tyydyttämään ympäristön tarpeet ja samalla vastaamaan alansa haasteisiin sekä kehittymään jatkuvasti, selviää todennäköisesti seuraavaan sukupolveen. (Handler & Kram 1988.)

On olemassa teollisuuden aloja, jotka rohkaisevat perheen mukanaoloa. Ne vaativat yrittäjältä erikoisosaamista, jonka hankkiminen ei välttämättä ole helppoa. Esimerkiksi jalometallien käsittelytaito kulkee yhä edelleen perheessä vanhemmilta lapsille. Jos perheyrittäjien alalla on paljon alakohtaisia vaatimuksia tai muita erityisosaamistarpeita, on sukupolvenvaihdoksen vastustus suurempaa. (Handler & Kram 1988.)

3.3 Yhteenveto

Koska sukupolvenvaihdos on aina vaikea asia pienille perheyryyksille, on siitä puhuminen ja sen huolellinen suunnittelu tärkeää (Swogger 1991). Varsinkin ensimmäisen polven perheyryyksissä vallanvaihdosta ja sen suunnittelua usein lykätään (Barnes & Hershon 1976). Mutta perheyryitys voi säilyä perheyryyksenä vain onnistuneen vallanvaihdoksen kautta (Barach & Gatinsky 1995).

Sukupolvenvaihdoksen ajankohdan lähestyessä on koko yrityksen olemassaolo uhattuna (Barnes & Hershon 1976). Onnistuminen vaatii perheenjäsenten ja yrityksen avainhenkilöiden täydellistä sitoutumista vaadittaviin muutoksiin (Barach & Gatinsky 1995). Jokainen perheyryttävä kohtaa uransa aikana tilanteen, jolloin vaihtoehtoina ovat sukupolvenvaihdos tai yrityksen myyminen. Useimmat perheyryttäjät toivovat jatkajaa perheen sisältä. (Bowman-Upton & Dugat 1987.) Suunnittelusta huolimatta vain harvat perheyrytykset selviävät sukupolvenvaihdoksesta ongelmitta (Lansberg 1988). Suunnittelun lisäksi suuria haasteita perheyrytyksen sukupolvenvaihdoksessa ovat jatkajan valinta ja ajoitus (Bowman-Upton & Dugat 1987).

Vallanvaihdos perheyrytyksessä ei ole vain suunnitelman toteuttamista (Dumas 1990). Se voi olla hyvin tunteita jakava prosessi (Harveston et al. 1997). Luopujan ajatellessa yrityksen etua, on jatkajan valinta helppo suorittaa ja suunnittelun tärkeys korostuu (McClelland & Burnham 1976). Gomolkan (1987) mukaan sukupolven-vaihdoksen suunnittelun tulisi olla osa jokaisen perheyrytyksen yritysstrategiaa alusta asti.

Perheyrytysten kompleksisuus antaa oman leimansa sukupolvenvaihdokselle. Perhe vaikuttamassa yrityksen päätöksentekoon saattaa aiheuttaa ristiriitaisia tilanteita, kun sukupolvenvaihdos pitäisi toteuttaa yrityksen parasta ajatellen. Siksi perheen ulkopuolinen näkökulma sekä jatkajan valinta ja vallanvaihdoksen ajankohdan määrittäminen hyvissä ajoin helpottavat sukupolvenvaihdosprosessia (Bowman-Upton & Dugat 1987). Yrityksensä perustaneille luopujille sukupolven-vaihdos on hankalin. Heidän on vaikea suhtautua omaan ikääntymiseen ja nähdä tarvetta johtamistyylin muutoksiin. (Beckhard & Dyer 1983.)

Sukupolvenvaihdos perheyriyksissä on pitkäaikainen prosessi. Prosessi alkaa jo potentiaalisten jatkajien lapsuudesta ja kestää usein yli varsinaisen vallanvaihdoksen. (Stavrou 1999.) Prosessin aikana jatkaja valmistellaan johtajuuteen. Tärkeitä tapahtumia prosessissa ovat jatkajan liittymisen yritykseen ja johtajuuden siirtäminen jatkajalle. (Longenecker & Schoen 1978.) Sukupolvenvaihdosprosessin aikana ongelmia esiintyy niin perheyriyksessä kuin yrittäjäperheessä (Bowman-Upton & Dugat 1987). Siksi vallanvaihdoksen suunnittelu on syytä aloittaa jo ennen jatkajan liittymistä yritykseen (Barach et al. 1988).

Uuden johtajan myötä myös yrityskulttuuri muuttuu. Muutoksiin sopeutuminen ja niiden hyväksyminen vaativat aikaa. (Harvey & Evans 1995.) Barach et al. (1988) toteaa tutkimuksessaan, että vallanvaihdos perheyriyksessä onnistuu parhaiten, kun jatkaja liittyy yritykseen vähitellen. Näin hän antaa yrityksen sidosryhmille sopeutumisaikaa ja saavuttaa näiden luottamuksen sekä oppii itse yrityksen toimintatavat (Barach et al. 1988).

Yhä edelleen vanhinta poikaa pidetään parhaana vaihtoehtona perheyriyksien jatkajaksi (Stavrou 1999). Tyttären tai nuoremman pojan tie johtajaksi on täynnä ristiriitoja. Perheen ja yrityksen roolien päällekkäisyys vaikeuttaa heidän onnistumistaan. (Barnes 1988.) Sukupolvenvaihdosprosessissa luopujan pitää luopua vanhemman roolistaan ja kohdella jatkajaa vertaisenaan. Jatkajan on puolestaan erotettava luopujan roolit toisistaan ja kunnioitettava niiden mukanaan tuomia velvollisuuksia. (Barach & Gatinsky 1995.)

Jotta vallanvaihdos onnistuisi, on luopujan ja jatkajan välillä vallittava luottamus ja keskinäinen kunnioitus (Handler 1991). Sukupolvenvaihdosprosessin aikana he asettuvat vähitellen uusiin rooleihinsa. Luopuja siirtyy yksinyrittäjän roolista monarkin ja esimiehen roolien kautta neuvonantajaksi. Jatkajasta tulee johtaja avustajan ja työnjohtajan roolien kautta. Useimmissa tapauksissa luopujat eivät pääse monarkin roolia pidemmälle ja näin estävät jatkajan valtaanpääsyn. (Handler 1990.)

Muutoksia, joita perheyritys elinkaarellaan kohtaa, voidaan suunnitella. Huolellisella suunnittelulla hyvissä ajoin ennen vallanvaihdosta vähennetään perheenjäsenten ja yrityksen sidosryhmien muutosvastarintaa. Hyvä suunnitelma johtaa toteutuessaan selkeään tilanteeseen. (Donckels & Hoebeke 1989.) Perheyrityksessä sukupolvenvaihdoksen suunnittelu on koko perheen yhteinen asia (Ayres 1990). Ensimmäinen vaihe on selvittää perheen sisäinen linja ja sitten kutsua koolle yrityksen avainhenkilöt (Lansberg 1988).

Kun suunnittelussa yritys on ensisijainen huolenaihe (Ayres 1990), suunnitteluun on perheenjäsenten lisäksi tarpeen ottaa mukaan yrityksen tärkeimpien sidosryhmien edustajat. Kun jatkaja on yhdessä valittu ja suunnitelmat ovat kaikkien tiedossa, on vastustus vähäisempää ja vallanvaihdos helpompaa. (Ciampa & Watkins 1999.) Suunnittelun lykkääminen ei voi johtaa rauhalliseen vallanvaihdokseen (Barach & Gatinsky 1995). Silti perheyrityksissä suunnitelmia harvoin tehdään ja suunnittelu aloitetaan yleensä aivan liian myöhään (Bowman-Upton & Dugat 1987).

Vaikka suunnittelun tärkeys on osoitettu monissa tutkimuksissa, on se edelleen harvinaista perheyrityksissä. Yhtenä syynä siihen on sukupolvenvaihdoksen tietoinen ja alitajuinen vastustus. (Handler 1994.) On hyvin epätodennäköistä, että sukupolvenvaihdosta voidaan ryhtyä suunnittelemaan, jos luopuja ei ole halukas (Lansberg 1988). Handlerin (1988) mukaan vastustusta lisäävät ja vähentävät tekijät voidaan jakaa neljälle tasolle: yksilö-, ryhmä-, organisaatio- ja ympäristötasolle. Tasot ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja sisältävät päällekkäistä materiaalia.

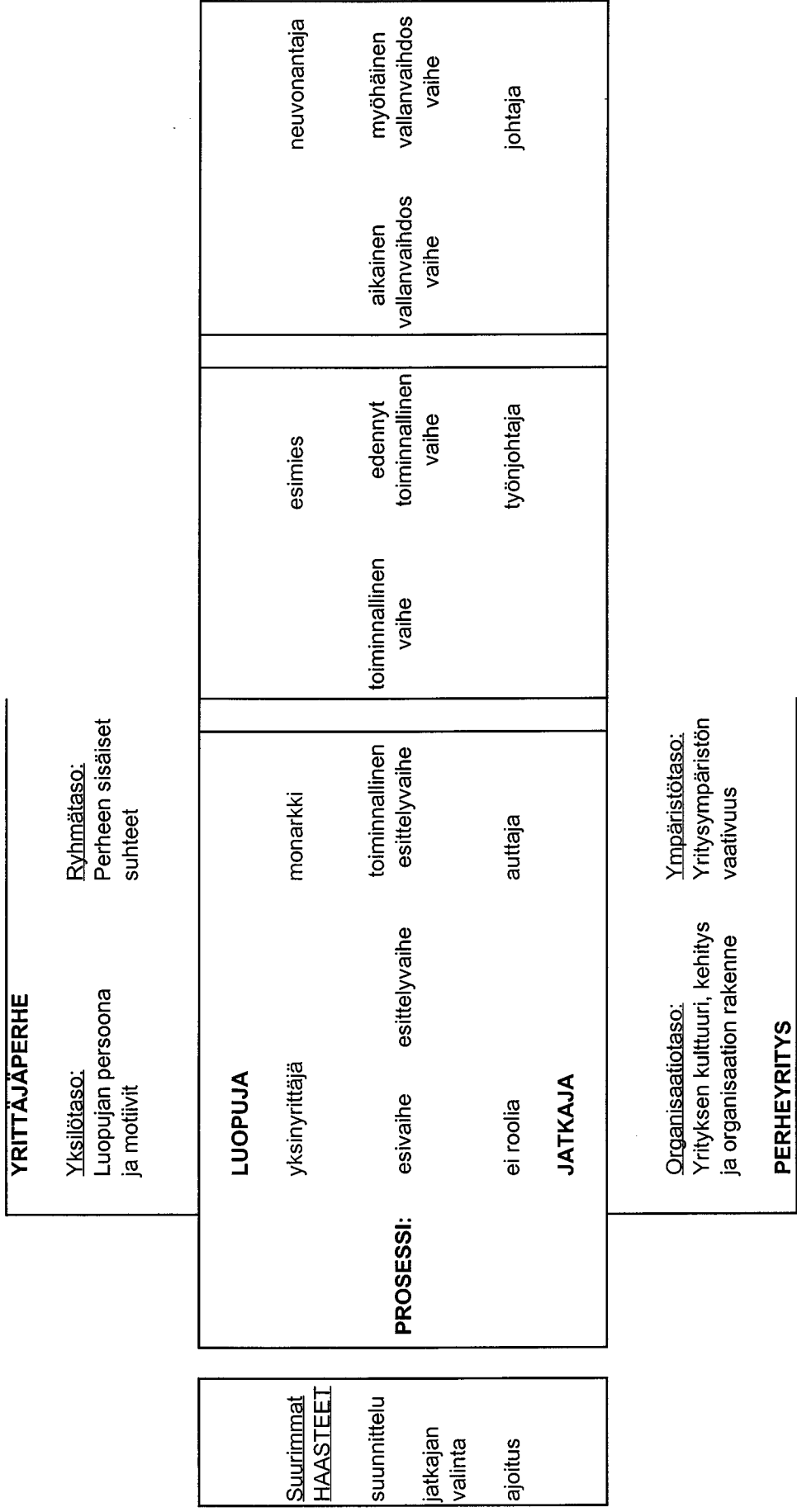
Yksilötason tekijät liittyvät luopujan persoonallisuuteen ja johtamistyyliin. Yleisimmät syyt vapaaehtoiseen luopumiseen löytyvät juuri yksilötasolta. Niitä ovat mm. luopujan terveysongelmat ja avoimuus uusia suuntauksia sekä konsultointia kohtaan. Ryhmätasolla tarkastellaan perheenjäsenten keskinäisiä suhteita. Mm. avoin kommunikaatio ja luottamus sekä keskinäinen kunnioitus luopujan ja jatkajan välillä vähentävät sukupolvenvaihdoksen vastustusta. (Handler 1990.)

Organisaatio- ja ympäristötasot käsittelevät yrittäjäperheen ulkopuolisia tekijöitä, joilla on vaikutusta sukupolvenvaihdokseen. Organisaatiotasolla vallanvaihdosta helpottavia tekijöitä ovat mm. yrityksen joustava rakenne ja muutosta tukeva yrityskulttuuri. Ympäristötasolla vaikuttavat yleinen taloudellinen tila ja alakohtaiset muutokset. Epävakaa ympäristö aiheuttaa muutostarpeen, jolloin sukupolvenvaihdoksen vastustus vähenee. Usein luopumiseen pakottavat yrityksen huono kannattavuus ja problemaattinen toimintaympäristö. (Handler & Kram 1988.)

Perheyriksen sukupolvenvaihdos ja siihen vaikuttavat tekijät voidaan esittää myös kuvan avulla (ks. KUVIO 5). Prosessi sisältää sekä Longeneckerin ja Schoenin (1978) mukaisen seitsenvaiheisen prosessin että Handlerin (1990) esittelemän rooliinsopeutusprosessin. Suurimmat haasteet sukupolvenvaihdokselle ovat suunnittelu, jatkajan valinta ja ajoitus. Näistä minkä tahansa epäonnistuttua, epäonnistuu myös vallanvaihdos hyvin suurella todennäköisyydellä. Prosessiin ja sen vastustukseen vaikuttavat yrittäjäperheen sisäiset tekijät yksilö- ja ryhmätasolla sekä perheyrikseseen liittyvät tekijät organisaatio- ja ympäristötasolla. Nämä tekijät joko lisäävät tai vähentävät sukupolvenvaihdoksen vastustusta. Tämä yhdistelmämalli toimii runkona luvun 4 case-esimerkkiä esiteltäessä.

Jokainen sukupolvenvaihdosprosessi on erilainen, mutta suunnittelu ei onnistu ilman vankkaa osaamista yritykseen ja sen ympäristöön liittyvissä asioissa (Donckels & Hoebeke 1989). Perheyriksessä jokaiseen vallanvaihdokseen vaikuttavat erilaiset tekijät. Vain perhe on ja pysyy sukupolvesta toiseen. (Davis & Harveston 1998.) Sukupolvenvaihdoksen vaikutuksia on vaikea arvioida ilman selkeitä suunnitelmia. Siksi suunnittelun tärkein tehtävä on ennakoida tulevia tapahtumia ja ehkäistä konflikteja sekä vähentää vastustusta avoimen tiedottamisen avulla. Kun muutokset yrityksessä nähdään positiivisina asioina, eikä uhkina, on vastustus vähäisempää. (Handler 1991.)

KUVIO 5



AIKA ----->

PERHEYRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOSPROSESSI JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT: YHDISTELMÄMALLI

4. CASE: Ruokamatti Ky

Ruokamatti Ky on pieni elintarvikealan perheyrittys. Se toimi Jyväskylässä vuosina 1955-1999 samalla paikalla saman perheen omistuksessa. Ruokamatintin perustaja on Matti Lehtonen. Yrityksessä toteutettiin sukupolvenvaihdos vuoden 1989 alussa, jolloin yritys siirtyi Matti Lehtosen pojalle Timo Lehtoselle. Vuonna 1999 Timo Lehtonen möi yrityksen perheen ulkopuoliselle yrittäjälle ja siirtyi kokopäiväiseksi yrittäjäkouluttajaksi Jyväskylän Aikuiskoulutuskeskukseen JAIKOon.

Ruokamatti Ky on avattu Tellervonkadulle vuonna 1955 nimellä Sekatavaraliike M. I. Lehtonen. Tuolloin kaupassa oli kolme erillistä osastoa: siirtomaatavara-, leipä- ja lihaosatot. 60-luvun puolivälissä kaupassa osastojen väliset seinät poistuiivat ja samalla nimeksi tuli Valintamyymälä M. I. Lehtonen. 70-luku oli kukoistusaikaa. Parhaimmillaan myymälässä työskenteli yhdeksän kokoaikaista myyjää ja ainakin yksi juoksupoika tavaroiden kotiinkuljetusta varten. Uudistuksena kauppaan rakennettiin einiskeittiö, johon kauppiaan rouva tuli vastaavaksi emännäksi.

1980-luvulla myymälä työllisti viisi kokoaikaista ja yhden osa-aikaisen myyjän sekä kauppiaan rouvan. Kotiinkuljetuksesta oli luovuttu. Asiakaskunta oli vakiintunutta, samoin kilpailutilanne lähiseudulla. Vuosikymmenen puolivälissä myymälää vastapäätä sijainnut Alko muutti Seppälään. Myynti säilyi ennallaan, mutta alue rauhoittui ja alkoi kehittyä asiakasystävällisempään suuntaan. Ennen sukupolvenvaihdosta henkilökunta koostui neljästä myyjästä ja vanhan kauppiaan rouvasta. Yksi myyjistä jäi eläkkeelle samanaikaisesti sukupolvenvaihdoksen kanssa.

Sukupolvenvaihdoksen jälkeen nuori kauppias aloitti toiminimen varassa ja myymälän nimi vaihtui Ruokamatiksi. Kiinteistössä tehtiin suuri remontti, jonka aikana koko pohjaratkaisu uudistettiin ja einiskeittiö nykyaikaistettiin. Henkilökuntaa vähennettiin edelleen yhdellä, jotta organisaatio selkeytyisi. Ensimmäisen vuoden jälkeen nuori kauppias oli saavuttanut 10 % myynninnousun uudistustensa avulla. Vuonna 1991 kilpailutilanne alkoi kiristyä ja vuotta myöhemmin laman saattoi huomata selvästi. Myynti lähti laskuun ensimmäistä kertaa nuoren kauppiaan aikana.

Vanhan kauppiaan vaimo lähestyi eläkeikää ja siirtyi oloneuvokseksi. Samalla vanha kauppias vihdoinkin lopetti jokapäiväisen työskentelyn yrityksessä. Vuonna 1993 nuori kauppias muutti yrityksen yhtiömuodon toiminimestä kommandiitti-yhtiöksi. Myymälän nimi pysyi ennallaan, vain yhtiömuodon paljastava Ky lisättiin nimen perään. Ruokamatti Ky:ssä omistus jaettiin. Kauppiaan rouva tuli mukaan yritykseen äänettömäksi yhtiömieheksi ja otti vastuulleen osan yrityksen paperitöistä.

Ruokamatti Ky oli päivittäistavarakauppa, jonka nimissä sai yritysrekisterin mukaan myös harjoittaa koulutusta ja konsultointia. Ruokamatin toimialue ulottui noin kilometrin säteelle yrityksestä ja sen asiakaskunnan muodostivat lähiseudun asukkaat (n. 2 500 hlöä) sekä lähialueella työssäkäyvät ihmiset. Ruokamatti sijaitsi alueella, jossa on paljon omistuspohjaista asutusta. Siksi enemmistö kanta-asiakkaista oli lapsiperheitä ja vanhuksia. Yrityksen liikevaihto oli 90-luvulla noin 2 miljoonaa markkaa ja sen tarjonta koostui päivittäistavaroiden lisäksi oman eiseskeittiön tuotteista.

Ruokamatti Ky työllisti nuoren kauppiaan aikana kaksi perheen ulkopuolista työntekijää: yhden vakituisen ja yhden osa-aikaisen myyjän. Kauppias Timo Lehtonen itse oli asiakkaitten palveluksessa pienten perheyriyten tapaan lähes ympäri vuorokauden. Myös vanha kauppias Matti Lehtonen vaimoineen auttoi edelleen tarvittaessa myymälänhoidossa ja toimi neuvonantajana pulmallisissa tilanteissa.

4.1 Matti Lehtonen ja Tmi M. I. Lehtonen

Yrityksen perustaja Matti Lehtonen on vuonna 1927 syntynyt yrittäjäperheen keskimmäiseksi pojaksi. Hänen isällään oli oma elintarvikealan yritys Ähtärissä, joka kuitenkin ajautui konkurssiin vuonna 1939. Perheen vanhin poika katosi sodassa, joten vanhimman pojan velvollisuudet siirtyivät Matin harteille. Perhe muutti Jyväskylään perheen isän saadessa töitä Itikan Keljonkankaan teurastamolta vuonna 1941 Matin ollessa 14-vuotias.

Matti työskenteli jo kouluaikanaan mm. sepän sällinä sekä varastoapulaisena ja teurastajana Itikalla. Peruskoulun jälkeen Matti meni kauppakouluun, mutta jatkoi samalla töitään Itikalla varastonhoitajana. Kauppakoulun ja armeijan jälkeen Matti ryhtyi Keskon myymälänhoitajaksi ensin Suolahteen ja sitten Jämsään. Näiden pestien jälkeen hän teki konttoritöitä ennen siirtymistään myymälänhoitajaksi Jyväskylään Kortesuonkadulle.

Oma isä tarjosi Matille mahdollisuutta ryhtyä yrittäjäksi vuonna 1950, mutta vielä tuolloin se ei Matista tuntunut tarpeeksi houkuttelevalta. Viisi vuotta myöhemmin Matille tarjottiin jälleen mahdollisuutta perustaa oma yritys. Nyt tarjous tuli hänen työnantajansa taholta, joten Matti suostui ehdotukseen, koska hänen omien sanojensa mukaan "siihen aikaan ei ollut tapana sanoa työnantajalle ei".

Matin työnantajalla oli valmis kauppapaikka häntä varten. Muutenkin entinen työnantaja tarjosi uudelle yrittäjälle tukensa ja apunsa. Myös Matin eläkkeelle jäänyt isä toimi konsulttina ja avusti tarvittaessa. Matin mielestä yrittäjäksi ryhtymiseen ei hänen kohdallaan liittynyt minkäänlaista riskiä, eikä mikään muuttunut myymälänhoitajan työnkuvaan verrattuna. Yritysmuodoksi tuolloin valittiin toiminimi.

Matti avioitui samana vuonna yrityksensä perustamisen kanssa. Itse asiassa häitä tanssittiin 19.3.1955 ja loput hääkakusta syötiin myymälän avajaisissa 23.3.1955. Vuonna 1956 perheeseen syntyi ensimmäinen lapsi, joka oli tyttö. Perheen ainoa poika Timo syntyi vuonna 1957. Muutamia vuosia myöhemmin perhe kasvoi vielä

yhdellä tyttärellä. Kun perheen vanhin tytär lähti kouluun, siirtyi kauppiaan rouva Raija Lehtonen työskentelemään yrityksen juuri valmistuneeseen eineskeittiöön.

Yrittäjänä Matti Lehtonen oli hyvin kasvuhakuinen ja itsepäinen. Hänellä oli vuosien varrella mahdollisuus laajentaa yritystään kahteen liikkeeseen, mutta lopullinen sopimus jäi tekemättä, koska mieleistä kauppapaikkaa ei ollut tarjolla. Itseen Matti kuvailee “pioneeriluokkaan” kuuluvaksi eli hänelle on aina ollut tärkeää olla ensimmäinen ja paras. Eikä tämä liittynyt pelkästään yritystoimintaan. Aikoinaan Matti oli myös kovan luokan urheilija.

Matin mukaan sukupolvenvaihdoksesta ei perheen kesken ole tarvinnut erikseen keskustella. Timo, ainoana perheen lapsista, osoitti pienestä pitäen haluavansa yrittäjäksi isänsä yritykseen. Timo myös vietti paljon aikaansa yrityksessä ja keskusteli isänsä kanssa yrityksen asioista. Perheen tyttäret eivät olleet missään vaiheessa kiinnostuneita yrityksen johtamisesta, vaan he molemmat ovat seuranneet äitinsä jalanjalkia kasvatusalalle.

Sukupolvenvaihdos yritettiin toteuttaa jo 1980-luvun puolivälissä, kun Timo valmistui kauppatieteiden maisteriksi. Tällöin se ei kuitenkaan onnistunut Matin eläkejärjestelyiden osalta, joten hanketta lykättiin. Matin eläke myönnettiin toisella yrittämällä vuonna 1988 terveysongelmien takia ja sukupolvenvaihdos toteutettiin heti seuraavan vuoden alussa.

Matin mukaan yrityksestä luopumiseen ei hänen kohdallaan liittynyt haikeutta tai mitään erityisiä pelkoja. Vallanvaihdos oli niin perusteellisesti suunniteltu ja valmisteltu, että aikaa asennoitua muutokseen oli riittävästi. Itse asiassa eläke tuntui Matista houkuttelevalta vaihtoehdolta, koska hänellä alkoi olla ongelmia terveyden kanssa. Lisäksi Matista oli alkanut tuntua, että yritys vie liikaa aikaa hänen muilta aktiviteeteiltään, joten siitä oli mukava päästä eroon.

Matti ei kuitenkaan malttanut pysyä poissa yrityksestä vallanvaihdoksen jälkeen. Hänen vaimonsa työskenteli edelleen täyspäiväisesti yrityksen eineskeittiössä, joten ehkä hän olisi tuntenut itsensä yksinäiseksi kotona. Itse asiassa hänen apunsa oli tervetullutta laman uhatessa. Joillekin asiakkaille Matti oli edelleen se oikea kauppias ja Timo vain poikanen avustamassa liikkeenhoidossa. Lopullisesti Matti siirtyi eläkkeelle yhtä aikaa vaimonsa kanssa vuonna 1992.

4.2 Timo Lehtonen ja Ruokamatti Ky

Timo Lehtonen on siis yrittäjäperheen keskimmäisenä syntynyt ainoa poika. Lapsena Timo vietti kaupan tiloissa paljon aikaa, koska Lehtosen perheen koti oli vain parin talon päässä kaupasta. Jo 4-vuotiaana Timo hääri kaupassa auttamassa isäänsä ja muita työntekijöitä taitojensa mukaan. Myöhemmin Timo työskenteli yrityksessä koulun loma-aikoina ja muutenkin aina kun vain ehti. Hän tuli tutuksi niin tavaran-toimittajille, asiakkaille kuin yrityksen työntekijöille.

15-vuotiaana Timo pystyi jo itsenäisesti johtamaan ja pyörittämään yrityksen toimintaa isänsä poissaollessa. Tässä vaiheessa hän alkoi myös kiinnostua yrityksen kannattavuudesta ja kehittämisestä. Siitä asti Timo seurasi läheisesti ja tarkasti yrityksen toimintaa ja menestystä eli hän oli jo nuoresta asti ollut hyvin selvillä yrityksen asioista.

Lukion jälkeen Timo lähti yrittäjäopistoon. Jo tällöin oli sekä Timolle että hänen isälleen selvää, että jonain päivänä Timo siirtyy isänsä paikalle perheyrittäjän johtajaksi. Timo ei missään vaiheessa ollut kiinnostunut perustamaan omaa yritystä, vaan hän oli aina halunnut ryhtyä isänsä työn jatkajaksi. Yrittäjäopiston jälkeen Timo pääsi pääsykokeen kautta lähes täysillä pisteillä Vaasan kauppakorkeakouluun. Siellä hän opiskeli pääaineenaan markkinointia, mutta sen ohessa myös laskentatointa, hallintoa ja yritysstrategioita. Vaasan kauppakorkeakoulussa Timo tapasi myös tulevan vaimonsa Arjan.

Valmistuttuaan kauppakorkeasta 1980-luvulla oli Timo jo valmis siirtymään perheyrittäjän johtoon. Mutta kuten edellä kävi ilmi, sukupolvenvaihdosta ei vielä voitu toteuttaa. Niinpä Timo toimi ensin vuoden Viherlandiassa osastopäällikkönä ja sen jälkeen viisi vuotta Keskolla yritys- ja marketneuvojana. Palkkatyö oli hänestä mielenkiintoista, mutta Timolla oli tarve olla oman itsensä herra.

Timolla olisi ollut hyvät mahdollisuudet edetä urallaan vaikka kuinka pitkälle. Hän myös viihtyi työpaikassaan hyvin, mutta silti hänelle oli koko ajan selvää, että hän haluaa perheyritykseen yrittäjäksi. Lisäksi Timo kävi perheyritykseen siirtymistä helpottaakseen lihamestari-, K-hallimarketkauppia- ja tekstauskurssit. Töittensä ohella Timo ehti aika ajoin tuuraamaan isäänsä perheyritykseen ja sai näin arvokasta kokemusta oman yrityksen johtamisesta.

Heti, kun Matin eläkehakemus meni läpi, Timo irtisanoutui työstään Keskolla. Hän ehti ennen lopullista vallanvaihdosta kuukauden ajan tarkkailla yrityksen toimintaa ja tutustua viimeisimpiin tuloksiin. Varsinainen vallanvaihdos ja omistusoikeuden siirto toteutettiin juridisessa mielessä yhden päivän aikana. Matti teki yrityksen inventaarion uudenvuodenaattona 31.12 1988 ja Timo aloitti kauppiaana heti uuden vuoden jälkeen. Timo muutti yrityksen nimeä, mutta toimi aluksi isänsä tavoin toiminimellä. Uudeksi nimeksi tuli Ruokamatti.

Myös Timon mielestä sukupolvenvaihdos sujui vaivattomasti. Koko prosessi oli etukäteen mietitty niin tarkkaan, että Timo kokee vain siirtyneensä hoitamaan tehtäviään. Timolle yrittäjäyys on enemmän elämäntapa kuin ammatti. Palkkatyötä hän pitää paljon väsyttävämpänä ja enemmän voimia vievänä. Myös yrittäjäperhetausta on hänen mielestään ollut ainakin hänelle itselleen tärkeä. Timo on työn kautta opiskellut yrityksen johtamista ja osaa kaikki yrityksen työt yhtä hyvin kuin kuka tahansa työntekijöistä.

Asiakkaat, tavarantoimittajat ja perheen ulkopuoliset työntekijät suhtautuivat sukupolvenvaihdokseen hyvin. Timo oli heille kaikille jo ennestään tuttu, eikä kenelläkään ollut epäilyksiä hänen pätevydestään. Lisäksi prosessin kesto antoi kaikille osapuolille aikaa totuttautua tuleviin muutoksiin. Timolle ei vastuunjako työntekijöiden kanssa tuottanut ongelmia, joten yrityksen hommat hoituivat sopuisasti yhteistyöllä. Timolla ei ollut tarvetta pomottaa työntekijöitään ja siksi sukupolvenvaihdoksen vastustus ei ollut merkittävää.

Timolla itsellään ei ollut vaikeuksia asennoitua yrittäjäksi. Hänen mukaansa kauppiastunne tulee taloudellisen vastuun myötä. Timo ei myöskään kokenut

ottaneensa suurta riskiä ryhtyessään yrittäjäksi. Hänen mielestään päätös ryhtyä yrittäjäksi oli oikea valinta. Ainoa hiukan yllättänyt asia oli yrittäjän todellinen työmäärä. Vastuunotto sinänsä tuntui aivan luonnolliselta. Timo ryhtyi heti tekemään suurta remonttia yrityksessä ja joutui luopumaan vielä yhdestä työntekijästään. Omasta mielestään hän ei kokenut muutostöissään vastarintaa kenenkään taholta.

Timo oli yrittäjänä aivan erilainen kuin isänsä. Hän toimi enemmän ammatinharjoittajamaisesti ja pyrki säilyttämään asemansa, mutta ei tuntenut tarvetta laajentaa yritystoimintaa. Timolle oli tärkeää, että myös vaimolle ja heidän kolmelle pojalleen jäi riittävästi aikaa. Juuri täysin erilaisten luonteenpiirteittensä ansiosta isän ja pojan yhteistyö oli kitkatonta ja helppoa. Myös molemmat perheet olivat tukemassa sukupolvenvaihdosprosessia alusta loppuun saakka.

Vallanvaihdoksen jälkeen Matti työskenteli edelleen yrityksessä apurina ilman mitään virallista titteliä. Vasta muutaman vuoden kuluttua, vaimonsa jäädessä eläkkeelle yrityksen eineskeittiöstä, Matti oli valmis jättämään hyvästit perustamalleen yritykselle. Kun vanhempi kauppiaspari oli siirtynyt pois kuvioista, Timo muutti yrityksen yhtiömuodon toiminimestä kommandiittiyhtiöksi, jossa äänettömänä yhtiömiehenä oli mukana Timon pankinjohtajavaimo Arja.

5. Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tarkastelen yhden perheyriksen, Ruokamatn, sukupolvenvaihdosta, sen suunnittelua ja toteutusta. Sukupolvenvaihdos kyseisessä yrityksessä oli ensimmäinen eli yrityksen perustaja luovutti yrityksensä pojalleen.

5.1 Sukupolvenvaihdos prosessina

Sukupolvenvaihdos prosessina Ruokamatissa seurasi melko hyvin Longeneckerin ja Schoenin prosessimallia (ks. TAULUKKO 1). Jatkaja Timo Lehtonen oli tietoinen yrityksestä jo hyvin nuorena. Hän vietti paljon aikaansa yrityksessä, koska se sijaitsi lähellä kotia. Lehtosilla prosessimallin esi- ja esittelyvaiheet sijoittuvat jatkajan varhaisnuoruuteen ja teini-ikään.

Kouluaikanaan Timo alkoi työskennellä yrityksessä osa-aikaisesti eli siirtyi prosessin toiminnalliseen esittelyvaiheeseen. Hän aloitti perustason tehtävistä ja eteni niistä yhä vaativampiin johtamistason tehtäviin. Isänsä poissaolessa ja lomaillessa Timo otti vastuun koko yrityksestä. Timo ei kuitenkaan missään vaiheessa liittynyt perheyrikykseen vakituiseksi työntekijäksi. Hän haki työkokemuksensa perheyrikyksen ulkopuolelta seuraten samalla perheyrikyksen menestystä.

Ennen vallanvaihdoksen toteutusta Timo käytti kuukauden yrityksen asioihin tutustumiseen. Tätä voisi pitää tyypistettynä toiminnallisena vaiheena Ruokamatn sukupolvenvaihdosprosessissa. Lyhyt aika on perusteltavissa sillä, että Timo oli jo teini-ikäisestä asti ollut hyvin perillä yrityksen asioista, eikä tarvetta ollut kuin tietojen jonkinasteiseen päivitykseen. Myöskään erityistä sopeutumisaikaa ei näin pieni perheyrikyt kaivannut, koska Timo oli kuin perheenjäsen kaikille yrityksen työntekijöille. Lisäksi Timo oli toiminut perheyrikyksessä johtajana isänsä poissaollessa eli hänellä oli siihen alustava tuntuma.

Ruokamatin tapauksessa johtajuus ja omistusoikeus siirrettiin kerralla luopujalta jatkajalle. Edennyttä toiminnallista vaihetta, jossa jatkaja ottaa osan johtamistehtävistä vastuulleen, ei tässä vallanvaihdoksessa ole. Viimeiset kaksi vaihetta Ruokamatissa niputettiin yhteen, jolloin Matin ura kauppiana ja hänen omistusoikeutensa yritykseen siirtyivät Timolle vuoden 1988 vaihtuessa vuodeksi 1989.

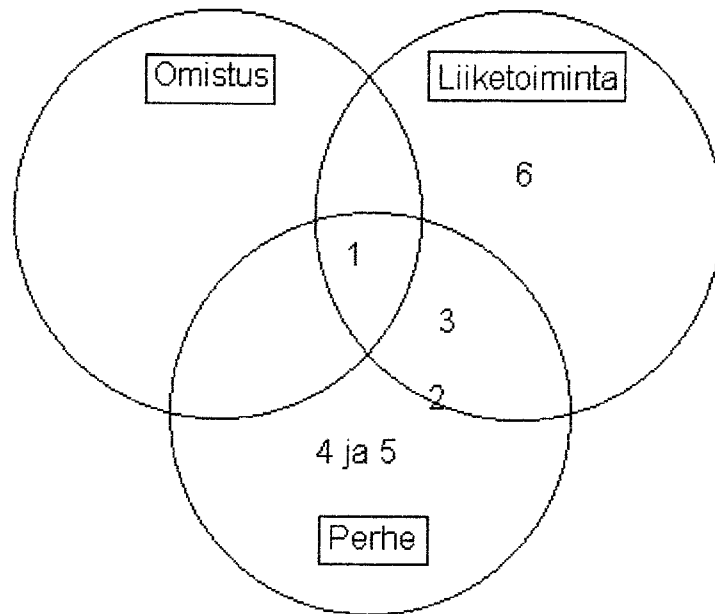
Ruokamatin prosessissa yhteistyövaihetta luopujan ja jatkajan välillä ennen vallanvaihdosta ei ole lainkaan, mutta ymmärtääkseni Longeneckerin ja Schoenin mallia voidaan tulkita niin, että työ- ja johtajakokemuksen jatkaja voi hankkia myös perheyrittäjän ulkopuolelta. Sen sijaan Ruokamatissa luopujan ja jatkajan välinen yhteistyö jatkui vielä vuosia vallanvaihdoksen toteutumisen jälkeen. Prosessi sujui Ruokamatissa kaikkien osapuolten kannalta hyvin. Vaikka Timo ei perheyrittäjänä työskennellytkään vakituksena työntekijänä ennen yrittäjäksi ryhtymistään, hän oli niin paljon tekemisissä perheyrittäjän kanssa, että työntekijät, asiakkaat ja tavarantoimittajat sekä muut tärkeät sidosryhmät tunsivat hänet hyvin ja tiesivät hänet sekä tarpeeksi päteväksi että luotettavaksi.

Sukupolvenvaihdosprosessia Ruokamatissa voidaan kuvata myös kolmen ympyrän mallin avulla (ks. KUVIO 1). Lähtötilanteessa ennen sukupolvenvaihdosta (ks. KUVIO 5) Matti oli yrityksensä ainoa omistaja. Matin vaimo oli mukana yrityksessä työntekijänä ja Timo osallistui yrityksen toimintaan tarvittaessa osa-aikaisesti. Sukupolvenvaihdoksen jälkeen (ks. KUVIO 6) Timosta tuli yrityksen omistaja ja johtaja.

Matti luopui vallastaan, mutta ei pystynyt vielä täysin irtautumaan yrityksestä, koska hänen vaimonsa työskenteli siellä edelleen. Itse asiassa Matti oli lähes jokapäiväinen apuri yrityksessä vuosina 1989-1992. Lopullisesti sukupolvenvaihdosprosessi vietiin päätökseen Matin vaimon jäädessä eläkkeelle vuoden 1992 lopussa. Seuraavan vuoden alussa (ks. KUVIO 7) Timo vaihtoi Ruokamatin yritysmuotoa toiminimestä kommandiittiyhtiöksi, jonka seurauksena hänen vaimostaan tuli äänetön yhtiökumppani. Vasta tässä vaiheessa yritys saavutti lopullisen muotonsa vallanvaihdoksen jälkeen.

KUVIO 6

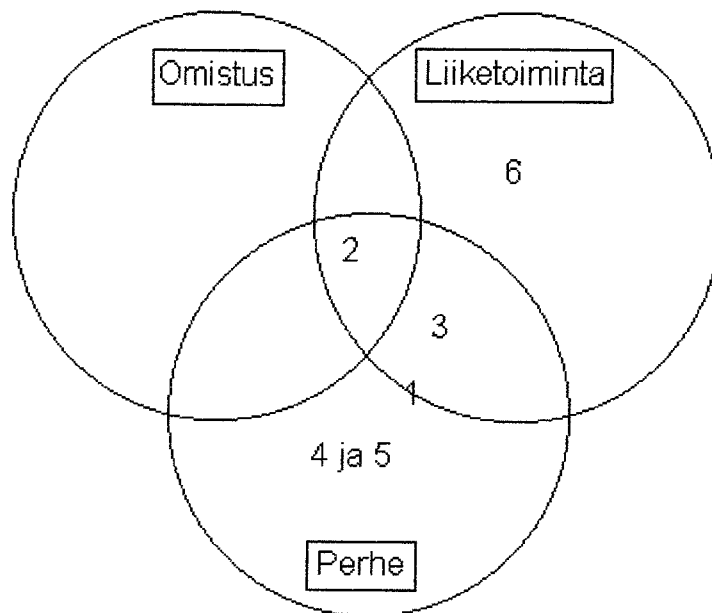
ENNEN SUKUPOLVENVAIHDOSTA (vuosi 1988)



- 1 = luopuja (Matti Lehtonen)
- 2 = jatkaja (Timo Lehtonen)
- 3 = luopujan vaimo
- 4 = jatkajan vaimo
- 5 = jatkajan sisaret
- 6 = yrityksen työntekijät

KUVIO 7

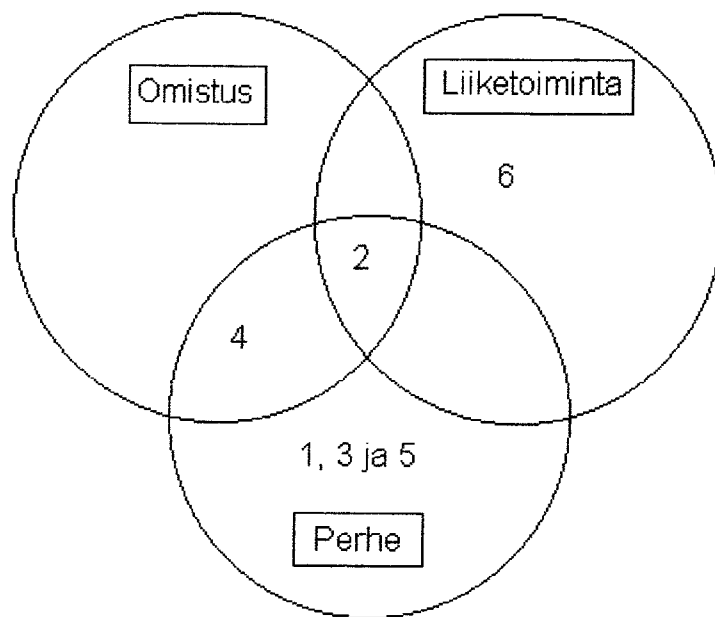
SUKUPOLVENVAIHDOKSEN JÄLKEEN (vuosi 1989)



- 1 = luopuja (Matti Lehtonen)
- 2 = jatkaja (Timo Lehtonen)
- 3 = luopujan vaimo
- 4 = jatkajan vaimo
- 5 = jatkajan sisaret
- 6 = yrityksen työntekijät

KUVIO 8

SUKUPOLVENVAIHDOKSEN LOPULLINEN
TOTEUTUMINEN (vuosi 1993)



- 1 = luopuja (Matti Lehtonen)
- 2 = jatkaja (Timo Lehtonen)
- 3 = luopujan vaimo
- 4 = jatkajan vaimo
- 5 = jatkajan sisaret
- 6 = yrityksen työntekijät

5.2 Luopujan ja jatkajan roolit sukupolvenvaihdosprosessissa

Timo ei ole perheensä esikoinen, mutta hän on ainoa poika. Hänen sisariensa ei pidetty mahdollisina jatkajina, koska he eivät sitä itse halunneet. Timo taas osoitti kiinnostuksensa jo pienenä, eikä kenelläkään perheessä ollut mitään Timon jatkajaksi ryhtymistä vastaan. Matilla ei ollut erityisiä odotuksia Timon suhteen, vaan Timo valikoi itse itsensä jatkajan rooliin ilman sen kummempia neuvotteluita. Hän myös osottautui erityisen päteväksi jatkajaksi sekä koulutuksensa että taitojensa puolesta.

Sukupolvenvaihdoksen tapahtuessa Matti Lehtonen oli 62-vuotias ja Timo Lehtonen 32-vuotias. He mahtuvat juuri ja juuri siihen ikähaarukkaan, jota Davis (ks. s.23) piti vallanvaihdokselle edullisimpana ajankohtana. On myös otettava huomioon, että sukupolvenvaihdos olisi luopujan ja jatkajan puolesta haluttu suorittaa jo muutamaa vuotta aiemmin, jolloin he todella olisivat osuneet Davisin isän ja pojan välisen harmonisen suhteen kauteen.

Matille luopuminen perustamastaan yrityksestä kävi melko kivuttomasti. Hän halusi lähteä ja oli valmis luovuttamaan vallan Timolle. Matti edustaa Sonnenfeldin (ks. s.26) eläkkeellejäämistyypeistä suurlähettilästä, joka lähtee suosiolla, mutta ryhtyy neuvonantajaksi uudelle johtajalle. Matti oli tärkeä henkilö yrityksessä aina yrityksen myyntiin asti. Hän auttoi Timoa tarvittaessa sekä liiketoiminnassa että paperihommissa.

Matin ja Timon yhteistyö toimi hyvin, koska Timo ymmärsi kunnioittaa Matin kokemusta ja Matti luotti Timon kykyihin sekä piti häntä pätevänä. Matti antoi Timon tehdä päätökset itse, mutta oli valmis auttamaan tarvittaessa ja joka tapauksessa toi oman mielipiteensä esille. Myös vanhemman ja nuoremman Lehtosen erilaiset luonteenpiirteet auttoivat yhteistyössä. Matin räiskähtelevä ja aktiivinen luonne vei asioita hyvin eteenpäin, mutta Timon rauhallinen ja kärsivällinen luonne oli omiaan tasoittamaan Matin temperamenttia. Yhteenotoista he selvisivät puhumalla asiat selviksi.

Handlerin rooliinsopeutusprosessiin (ks. KUVIO 2) Matti ja Timo sopivat yhtä vaihetta lukuunottamatta. Aluksi Matti todella oli yksinyrittäjä ja perheensä ainoa vakituisesti liiketoiminnassa mukana oleva jäsen. Matin vaimo liittyi yritykseen lasten mentyä kouluun. Myös Timo liittyi jo nuorena perheyriitykseen auttajaksi ja opettelemaan yrityksen johtamista. Myös Timon molemmat sisaret ovat jossain vaiheessa työskennelleet yrityksessä osa-aikaisesti. Tällöin Matti toimi käskyjä jakavana monarkkina. Tilanne jäi kuitenkin perheyriityksen osalta tälle tasolle aina vallanvaihdokseen asti.

Sukupolvenvaihdoksessa Matti siirtyi suoraan monarkin roolista neuvonantajaksi ja Timo sai kerralla sekä johtajan että omistajan roolit hoidettavakseen. Toki Matti vallanvaihdoksen jälkeen toimi ikäänkuin päältäkatsojana nähdäkseen, että Timo varmasti pärjää omillaan. Kuitenkin hän hyvin pian omaksui neuvonantajan roolin ja puuhaili Timon rinnalla yrityksessä tarpeen mukaan. Koko sukupolvenvaihdosprosessia voidaan kuvata yhdistelmämallilla (ks. KUVIO 5), jossa rooliinsopeutuminen on sisällytetty prosessimalliin. Ruokamatissa prosessi alkoi Timon syntymävuodesta 1957 ja kesti yrityksen myyntiin eli vuoteen 1999 asti (ks. KUVIO 9).

Matilla ja Timolla hyvää työsuhdetta edistivät monet Davisin ja Tagiurin (ks. s.26) havaitsemat asiat. Heillä oli yhteiset päämäärät työssä. Vaikka Matti nuorempana haaveili yrityksen laajentamisesta, ei hänellä ollut mitään Timon ammatinharjoittajamaista suhtautumista vastaan. Pääasia oli, että perheyriityksessä toimiminen oli molempien kannalta mielekäästä. Työnjako yhteistyövaiheessa vallanvaihdoksen jälkeen oli harvinaisen selvä. Timo vastasi yrityksen johtamisesta ja Matti hoiteli lihamestarin hommia.

Timolle ja Matille yrityksen asioista keskustelu ei ole koskaan ollut ongelma. Myös muista asioista Lehtoset puhuvat avoimesti sekä toisilleen että yrityksen työntekijöille. Ruokamatti on kuin yhtä suurta perhettä. Lisäksi Timolle yrittäjyys isän perustamassa yrityksessä oli koko ajan ensimmäinen uravaihtoehto. Palkkatyö ei pystynyt tarjoamaan hänelle tarpeeksi haastetta.

RUOKAMATIN SUKUPOLVENVAIHDOSPROSESSI

<p>LUOPUJA</p> <p>yksinyrittäjä MATTI 1955-1972</p> <p>monarkki MATTI 1972-1988</p>	<p>(esimies)</p> <p>toiminnallinen vaihe 1.-31.12.1988</p> <p>(edennyt toiminnallinen vaihe) [--]</p> <p>(työnjohtaja)</p>	<p>neuvonantaja MATTI 1989-1999</p> <p>aikainen vallanvaihdos vaihe juridisesti 31.12.1988 - 1.1.1989</p> <p>myöhäinen vallanvaihdos vaihe</p> <p>TIMO 1989-1999 johtaja</p>
<p>PROSESSI: esivaihe 1957-1961</p> <p>esittelyvaihe 1962-1972</p> <p>toiminnallinen esittelyvaihe 1972-1988</p> <p>TIMO 1957-1972 ei roolia</p> <p>JATKAJA</p>		

5.3 Sukupolvenvaihdokseen vaikuttaneet tekijät

Timon valikoituminen perheyriksen jatkajaksi varmistui jo hänen menessään lukion jälkeen yrittäjäopistoon. Näin ollen varsinainen sukupolvenvaihdoksen suunnittelu käynnistyi myös silloin. Ajankohtaa ei vielä lyöty lukkoon, koska Timon opiskelut olivat vasta alullaan. Opiskelujen lähestyessä loppuaan tehtiin tarkemmat suunnitelmat sukupolvenvaihdoksen toteutuksesta.

Vallanvaihdoksen lykkääntyminen eläkeasioiden takia antoi kaikille osapuolille vielä lisää aikaa valmistautua muutokseen. Hyvä suunnittelu ja pitkä valmistautuminen vähensivät sukupolvenvaihdoksen vastustuksen minimiin. Sukupolvenvaihdos toteutettiin normaalisti yrityskauppana. Matti luopui omistuksestaan Timon maksaessa sovitun hinnan ja ottaessa yrityksen velat niskoilleen. Näin vältyttiin monia perheyriksiä vaivaavilta perimysasioilta.

Sukupolvenvaihdosprosessin suunnittelun vastustusta vähensivät tässä tapauksessa monet tekijät (ks. TAULUKKO 2). Yksilötasolla eniten vaikutti Matin terveydentilan heikentyminen. Hänen polvensa eivät enää tahtoneet kestää seisomatyötä. Lisäksi hänellä oli selkävaivoja sekä ongelmia verenpaineen kanssa. Lopullisen vallanvaihdoksen tapahtuessa Matin vaivat olivat jo sitä luokkaa, että hän itse oli vain tyytyväinen voidessaan antaa yrityksensä Timon hoidettavaksi.

Kuten Matti itsekkin totesi, hänestä alkoi lopussa tuntua, että yritys vie liikaa aikaa hänen muilta harrastuksiltaan. Matin identiteetti ei ollut rakentunut yrityksen varaan ja hänellä on paljon muita kiinnostuksen kohteita. Matti on luonteeltaan sellainen, että hän ei pienistä masennu. Häntä ei ikääntyminen ja eläkkeellejääminen pelottanut, ainoastaan iän mukanaan tuomat vaivat harmittivat.

Matille eläke oli kuin uuden elämän alku. Kuitenkin vallanvaihdoksen tapahduttua esteenä uuden yrityksen ulkopuolisen elämän aloittamiselle oli vaimon työskentely perheyriksessä. Matti on myös hyvin sosiaalinen ihminen ja viihtyy ihmisten parissa, joten yksinolo kotona ei ollut varteen otettava vaihtoehto.

Vaikka Matti on luonteeltaan itsepäinen, hän on silti aina pystynyt jakamaan vastuuta ja omaksumaan uutta. Matti pystyi muuttamaan johtamistyyliään ja halusi yrityksensä kehittyvän. Matin kyvystä oppia ja vastaanottaa neuvoja kertoo myös Ruokamatinkin historia. Matti oli ensimmäisten mukana muuttamassa yritystään aina, kun jotain merkittäviä uudistuksia ilmaantui kaupan alalle. Hän oli todella kiinnostunut kaikista uusista ideoista ja keksinnöistä, koska hän halusi olla ensimmäinen ja paras.

Ryhmätason tekijöistä löytyy myös monta tähän tapaukseen sopivaa sukupolvenvaihdoksen vastustusta vähentävää tekijää. Ruokamatissa on kaikista asioista pystytty aina keskustelemaan avoimesti sekä perheenjäsenten että perheen ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Matti ei koskaan pyrkinyt salaamaan yrityksen asioita perheeltään, vaan jokainen perheenjäsen oli koko ajan tietoinen yrityksen tilasta. Hyvistä ja huonoista päivistä selvittiin yhdessä.

Matti piti tärkeänä Timon kouluttautumista sekä yrittäjäopistossa että kauppakorkeakoulussa. Samalla se antoi Matille aikaa sopeutua sukupolvenvaihdokseen. Vallanvaihdos olisi voinut olla hankalampi, jos Timo olisi jo nuorena halunnut mukaan perheyrietykseen. Lehtosten yritys on kaiken lisäksi niin pieni, ettei tilaa isän ja pojan jaetulle johtajuudelle ehkä olisi ollut.

Lehtosten perheessä perheenjäsenten välit ovat todella hyvät ja läheiset. Timo perheineen tapaa vanhempiaan ja sisaruksiaan viikottain. He asuvat kaikki Jyväskyläseudulla ja viettävät paljon aikaa yhdessä. Lehtosten perheessä roolit ovat selkeät, mutta ne muuttuvat tarpeen mukaan. Matin asema perheenpäänä säilyi yhä vallanvaihdoksen jälkeen, vaikka Timosta tuli perheyrietyksen johtaja. Lehtoset ovat siis Lansbergin ja Astrahanin mukaan läheinen ja mukautumiskykyinen perhe, mikä on varmasti vaikuttanut sukupolvenvaihdoksen sujuvuuteen ja suunnitteluun sekä jatkajan koulutukseen (ks. KUVIO 4).

Lehtosille perhe oli tärkeämpi kuin perheyritys. He olivat kyllä sitoutuneita yritykseensä, mutta perheasiat menivät yrityksen asioiden edelle, jos oli valittava. Perheyritys oli koko perheen yhteinen harrastus, jossa he kaikki jatkuvasti vierailivat.

Tarvittaessa jokainen perheenjäsen oli valmis auttamaan yritystoiminnassa ja yrityksen hyvinvointi oli kaikille tärkeää.

Matti ei onnekseen joutunut kohtaamaan tilannetta, jossa potentiaalisia jatkajia olisi ollut enemmän kuin yksi. Alusta asti oli selvää, että Timo ottaa tulevaisuudessa isänsä paikan. Koska yrityksen asioista on Matin ja Timon kesken puhuttu aina avoimesti, on Timon työssäoppimisprosessi käynnistynyt jo hyvissä ajoin. Ja kuten jo aiemmin on todettu, Timo todella oli erityisen pätevä ja motivoitunut ryhtymään yrittäjäksi perheyritykseen. Timon ratkaisu ryhtyä yrittäjäksi sai hänen oman perheensä sekä hänen vanhempiensa ja sisaruksiansa täyden tuen ja hyväksynnän.

Organisaatiotasolla sukupolvenvaihdoksen vastustukseen vaikuttavat yrityskulttuuri ja organisaation kehitys sekä rakenne. Ruokamatissa vallitsi ensimmäisen polven perheyrityksille tyypillinen paternalistinen yrityskulttuuri. Tässä tapauksessa se ei ole huono asia, koska Ruokamatti oli pieni yritys ja halusi sellaisena myös pysyä. Pienissä yrityksissä paternalistinen kulttuuri toimii ja ongelmia syntyy vasta yritysorganisaation kasvu.

Kuten jo aikaisemmin on todettu Ruokamatin ei ollut tarkoitus kasvaa yrityksenä. Kehitystä tietysti tapahtui vuosien mittaan, mutta yrityksen fyysinen koko säilyi ennallaan. Lukuunottamatta Matin nuoruuden suunnitelmia ei vakavia laajennussuunnitelmia tehty. Sen sijaan palvelutarjontaa muuteltiin asiakkaiden tarpeiden mukaan. Pienestä koostaan huolimatta Ruokamatti oli yllättävän muuntautumiskykyinen yritys. Sekä Matti että Timo seurasivat ajan haasteita ja yrittivät parhaansa mukaan vastata niihin.

Ruokamatissa sukupolvenvaihdosta ei ollut vauhdittamassa huono kannattavuus. Yritys menestyi tasaisen hyvin ja sillä oli omat vakioasiakkansa. Vallanvaihdoksen jälkeen yrityksen kannattavuus pysyi ennallaan ja myynti jopa nousi hieman organisaation selkeyttämisen myötä.

Ympäristötason tekijöillä ei tässä sukupolvenvaihdoksessa ollut merkittävää vaikutusta puolesta eikä vastaan. Vallanvaihdoksen toteutuessa vuonna 1989 yleinen

taloudellinen lama oli kyllä uhkaamassa, mutta Ruokamatissa sen vaikutukset tuntuivat vasta pari vuotta myöhemmin. Timolla ei motiivina ollut turvata tulevaisuutensa liittymällä perheyritykseen. Pikemminkin hän turvasi vaimonsa säännölliseen tilipussiin ja piti yritystä kalliina, mutta haastavana harrastuksena.

Pienten ruokakauppojen suurimmat alakohtaiset haasteet tulevat asiakkailta. Ruokamatin asiakkaista suurin osa suhtautui vallanvaihdokseen myönteisesti. Muutamille asiakkaille Matti oli yhä edelleen se ainoa oikea kauppias. Siksi Matin läsnäolo yrityksessä toisaalta helpotti ja toisaalta vaikeutti Timon asemaa näiden asiakkaiden silmissä. Suurimmat uhkat Ruokamatissa koettiin automarkettien taholta. Niitä alkoi Jyväskylään ilmestyä samoihin aikoihin sukupolvenvaihdoksen kanssa. Ehkä oli hyvä, että yritykseen saatiin uutta verta juuri selviämistaistelun alkaessa.

Kaupan ala ei ehkä ole nopeimmin kehittyvien ja kasvavien alojen joukossa, mutta jatkuva hintakilpailu pitää pienet yritykset varpaillaan. Ruokamatissa laajennushankkeet oli hylätty juuri siksi, että Matti ja Timo arvelivat tulevaisuuden markkinoiden jakautuvan suurien automarkettien ja pienien kyläkauppojen kesken. Keskisuurille yrityksille tulevaisuus olisi tuhoisin. Tärkeintä olisi keskittyä asiakaspalveluun, joka on pienen kaupan valtti automarketteja vastaan. Pienille yrityksille muuntautumiskyky on elintärkeää ja auttaa myös sukupolvenvaihdostilanteessa.

5.4 Jatkotutkimuskohteet

Tätä tutkimusta tehdessä itselleni heräsi monia kysymyksiä, joiden vastaamista varten olisi tehtävä paljon lisätutkimuksia. Eniten minua kiinnostaisi tietää, miten nämä samat tekijät vaikuttavat sukupolvenvaihdosprosessiin perheyrietyksen myöhemmissä sukupolvissa. Muutamissa lukemissani artikkeleissa aihetta jo sivuttiin. Esimerkiksi Davisin ja Harvestonin (1998) tutkimuksessa todettiin yksilötason tekijöiden vaikutuksen laskevan jokaisen uuden sukupolven kohdalla. Toisaalta samat tutkijat myöhemmässä tutkimuksessaan väittävät konfliktien määrän lisääntyvän perheyrietyksessä myöhemmissä sukupolvissa. Syynä voi olla suvun jatkuva laajentuminen ja sen mukanaan tuomat erimielisyydet perheyrietyksen omistuksesta. (Davis & Harveston 1999.)

Toinen jatkotutkimusaihe voisi olla se, miten toisen polven yrittäjät pyrkivät helpottamaan yrityksen seuraavaa vallanvaihdosta jo tapahtuneen sukupolvenvaihdoksen valossa. Se selvittäisi samalla yrittäjien oppimiskykyä eli pystyvätkö he ottamaan opikseen aikaisemman sukupolven tekemistä virheistä sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Tämä tutkimus osoittaa jälleen kerran, kuinka huolellinen suunnittelu johtaa parhaaseen tulokseen. Ehkä tällaiset tutkimukset lopulta vakuuttavat perheyrietysten johtajat suunnittelun tarpeellisuudesta myös koskien sukupolvenvaihdosta.

Lähteet

- Alasuutari, P.** 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Ayres, G.R.** 1990. Rough Family Justice: Equity in Family Business Succession Planning. *Family Business Review* 3(1), 3-22.
- Barach, J.A., Gatinsky, J.B., Carson, J.A. & Doochin, B.A.** 1988. Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business. *Journal of Small Business Management* 26(2), 49-56.
- Barach, J.A. & Gatinsky, J.B.** 1995. Successful Succession in Family Business. *Family Business Review* 8(2), 131-155.
- Barnes, L.B.** 1988. Incongruent Hierarchies: Daughters and Younger Sons as Company CEOs. *Family Business Review* 1(1), 9-21.
- Barnes, L.B. & Hershon, S.A.** 1976. Transferring Power in the Family Business. *Harvard Business Review* 54(4), 105-114.
- Beckhard, R. & Dyer, W.G.** 1983. Managing Change in the Family Firm - Issues and Strategies. *Sloan Management Review* 24(3), 59-65.
- Bowman-Upton, N. & Dugat, S.** 1987. Family Business Succession: Issues for the Founder. Presented at the Second Annual Conference of United States Association for Small Business and Entrepreneurship. Milwaukee, Wisconsin.
- Brown & Coverley.** 1999. Succession Planning in Family Business: A Study from East Anglia, U.K. *Journal of Small Business Management* 37(1), 93-97.
- Ciampa, D. & Watkins, M.** 1999. The Successor's Dilemma. *Harvard Business Review* 77(6), 160-168.
- Corbetta, G. & Montemerlo, D.** 1999. Ownership, Governance and Management Issues in Small and Medium-Size Family Businesses: A Comparison of Italy and the United States. *Family Business Review* 12(4), 361-374.
- Covin, T.S.** 1994. Perceptions of Family-Owned Firms: The Impact of Gender and Educational Level. *Journal of Small Business Management* 32(3), 29-39.
- Davis, J.A. & Tagiuri, R.** 1989. The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. *Family Business Review* 2(1), 47-74.
- Davis, P.S. & Harveston, P.D.** 1998. The Influence of Family on the Family Business Succession Process: A Multi-Generational Perspective. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 22(3), 31-53.
- Davis, P.S. & Harveston, P.D.** 1999. In the Founder's shadow: Conflict in the Family Firm. *Family Business Review* 12(4), 311-323.

Donckels, R. & Hoebek, K. 1989. Towards a Dynamic Decision Making Model for Succession Problems in SMEs: Theoretical Considerations and Empirical Evidence for Belgium. Presented at the 34th World Conference of International Council for Small Business. 21.-23.6.1989. Quebec, Canada.

Drozdow, N. & Carroll, V.P. 1997. Tools for Strategy Development in Family Firms. *Sloan Management Review* 39(1), 75-88.

Dumas, C.A. 1989. Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Businesses. *Family Business Review* 2(1), 31-46.

Dumas, C.A. 1990. Preparing the New CEO: Managing the Father-Daughter Succession Process in Family Businesses. *Family Business Review* 3(2), 169-182.

Dumas, C.A. 1992. Integrating the Daughter into Family Business Management. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 16(4), 41-55.

Dumas, C.A., Dupuis, J.P., Richer, F. & St.-Cyr, L. 1995. Factors That Influence the Next Generation's Decision to Take Over the Family Farm. *Family Business Review* 8(2), 99-120.

Dunn, B. 199x. How Time Changes Everything. *The Family Business Client* ?(1), 17-23.

Dyer, W.G. 1988. Culture and Continuity in Family Firms. *Family Business Review* 1(1), 37-50.

Dyer, W.G. 1994. Potential Contributions of Organizational Behavior to the Study of Family-Owned Businesses. *Family Business Review* 7(2), 109-127.

Dyer, W.G. & Handler, W.C. 1994. Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 19(1), 71-83.

Fiegener, M.K., Brown, B.M., Prince, R.A. & File, K.M. 1994. A Comparison of Successor Development in Family and Nonfamily Businesses. *Family Business Review* 7(4), 313-330.

Fiegener, M.K., Brown, B.M., Prince, R.A. & File, K.M. 1996. Passing on Strategic Vision: Favored Modes of Succession Preparation by CEOs of Family and Nonfamily Firms. *Journal of Small Business Management* 34(3), 15-26.

Friedman, S.D. 1991. Sibling Relationships and Intergenerational Succession in Family Firms. *Family Business Review* 4(1), 3-20.

Gersick, K.E., Lansberg, I.L., Desjardins, M. & Dunn, B. 1998. Stages and Transition: Managing Change in the Family Business. *Family Business Review* 12(4), 287-297.

- Goldberg, S.D. & Wooldridge, B.** 1993. Self-Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms. *Family Business Review* 6(1), 55-74.
- Gomolka, E.G.** 1987. A Review of Entrepreneurial Succession Findings. Presented at the Second Annual Conference of United States Association for Small Business and Entrepreneurship. Milwaukee, Wisconsin.
- Greiner, L.E.** 1972. Evolutions and Revolutions as Organizations Grow. *Family Business Review* 10(4), 397-409.
- Handler, W.C.** 1990. Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-Generation Family Members. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 15(1), 37-52.
- 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. The Succession Experience of the Next Generation. *Family Business Review* 5(3), 283-308.
- Handler, W.C.** 1994. Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review* 7(2), 133-157.
- Handler, W.C. & Kram, K.E.** 1988. Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. *Family Business Review* 1(4), 361-381.
- Harveston, P.D., Davis, P.S. & Lyden, J.A.** 1997. Succession Planning in Family Business: The Impact of Owner Gender. *Family Business Review* 10(4), 373-393.
- Harvey, M. & Evans, R.E.** 1994. The Impact of Timing and Model of Entry on Successor Development and Successful Succession. *Family Business Review* 7(3), 221-236.
- Harvey, M. & Evans, R.E.** 1995. Life After Succession in the Family Business: Is It Really the End of Problems? *Family Business Review* 8(1), 3-16.
- Herz Brown, F.** 1993. Loss and Continuity in the Family Firm. *Family Business Review* 6(2), 111-130.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H.** 1980. Teemahaastattelu. Tampere: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P.** 1997. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hubler, T.** 1999. Ten Most Prevalent Obstacles to Family-Business Succession Planning. *Family Business Review* 12(2), 117-122.
- Kets de Vries, M.F.R.** 1985. The Dark Side of Entrepreneurship. *Harvard Business Review* 63(6), 160-167.

- Koiranen, M.** 1998. Perheyrittäminen. Tampere: Tammer-paino Oy.
- Lansberg, I.S.** 1988. The Succession Conspiracy. *Family Business Review* 1(2), 119-143.
- Lansberg, I.S. & Astrachan, J.A.** 1994. Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors. *Family Business Review* 7(1), 39-60.
- Levinson, H.** 1971. Conflicts that Plague Family Businesses. *Harvard Business Review* 49(2), 90-98.
- Longenecker, J.G. & Schoen, J.E.** 1978. Management Succession in the Family Business. *Journal of Small Business Management* 16(3), 1-6.
- Matthews, C.H., Moore, T.W. & Fialko, A.S.** 1999. Succession in the Family Firm: A Cognitive Categorization Perspective. *Family Business Review* 12(2), 159-168.
- McClelland, D.C. & Burnham, D.H.** 1976. Power is the Great Motivator. *Harvard Business Review* 54(2), 100-110.
- McCollum, M.** 1992. The Ownership Trust and Succession Paralysis in the Family Business. *Family Business Review* 5(2), 145-159.
- McCracken, K.** 199x. Managing the Complexity. *The Family Business Client* ?(1), 7-15.
- McGivern, C.** 1989. The Dynamics of Management Succession: A Model of Chief Executive Succession in the Small Family Firm. *Family Business Review* 2(4), 401-411.
- Peay, T.R. & Dyer, W.G.** 1989. Power Orientation of Entrepreneurs and Succession Planning. *Journal of Small Business Management* 27(1).
- Peiser, R.B. & Wooten, L.M.** 1983. Life-Cycle Changes in Small Family Businesses. *Business Horizons* 26(3), 58-65.
- Pirinen, P.** 1999. YTL/YTM/YRI C40a Tutkijanvalmiudet I. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta.
- Rubenson, G.C. & Gupta, A.K.** 1996. The Initial Succession: A Contingency Model of Founder Tenure. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 21(2), 21-35.
- Seymour, K.C.** 1993. Intergenerational Relationships in the Family Firm: The Effect on Leadership Succession. *Family Business Review* 6(3), 263-281.
- Stavrou, E.T.** 1999. Succession in Family Businesses: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to Join and Take Over the Business. *Journal of Small Business Management* 37(3), 43-61.

Stavrou, E.T. & Swiercz, P.M. 1998. Securing the Future of the Family Enterprise: A Model of Offspring Intentions to Join the Business. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 23(2), 19-39.

Swogger, G. 1991. Assessing the Successor Generation in Family Businesses. *Family Business Review* 4(4), 397-411.

Welsch, J.H.M. 1993. The Impact of Family Ownership and Involvement on the Process of Management Succession. *Family Business Review* 6(1), 31-54.

LIITE 1

Teemahaastattelun runko

A) LUOPUJA

1. Perhetausta
2. Koulutus ja työkokemus
3. Yrityksen perustaminen ja yrittäjänä toimiminen
4. Sukupolvenvaihdos

B) JATKAJA

1. Lapsuus
2. Koulutus ja työkokemus
3. Sukupolvenvaihdos
4. Sukupolvenvaihdosprosessin suunnittelu ja toteutus