

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Taloustieteiden tiedekunta

PERHEYRITYSTEN LIITTO RY:N JA EUROFACTS OY:N ASIAKASSUHDE

– asiakassuhde suomalaisten perheyriytysten yhteistoiminnan edistäjänä

Pro gradu –tutkielma, yrittäjäyys

Syyskuu 2001

Laatija: Kaisa Aninko

Ohjaaja: Matti Koironen

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Asiakassuhteen taustaa.....	1
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma.....	2
1.3 Tutkimuksen rajausta ja raportoinnin rakenne.....	4
2. MENESTYKSELLINEN TOIMINTA JA ASIAKASSUHTEEN OSAPUOLTEN TOIMINTAMUODOT	5
2.1 Menestys.....	5
2.2 Asiakaskeskeinen asiantuntijapalveluyritys.....	8
2.3 Toimintamuotona yhdistys – jäsenenä perheyrietykset.....	11
3. ORGANISAATIO OSANA YHTEISKUNTAA	20
3.1 Ympäristö – rajoite, mahdollisuus vai molempia?	20
3.2 Julkisten asioiden toimittaminen ja intressiryhmät.....	21
3.3 Yhteiskunnallinen vastuu.....	32
4. PERHEYRITYSTEN JÄRJESTÄYTYMISEEN JOHTANUT YHTEISKUNNALLINEN TODELLISUUS 1900-LUVUN JÄLKIPUOLISKOLLA	34
5. ASIAKASSUHDE PERHEYRITYSTEN ASIAN EDISTÄJÄNÄ	39
5.1 Tutkimuksen toteutus ja metodologiset ratkaisut.....	39
5.2 Asiakassuhteen osapuolten esittely.....	40
5.2.1 Eurofacts Oy.....	40
5.2.2 Perheyrietysten liitto ry.....	46

5.3 Perheyritysten liiton toiminta	47
5.3.1 Yhteistyön hakuvaihe.....	47
5.3.2 Toiminnan käynnistyminen (1997-1998)	49
5.3.3 Liiton vakiintuminen osaksi yhteiskuntaa (1999-2001)	53
5.3.4 Työryhmätoiminta (1997-2001)	55
5.3.5 Odotukset liiton toimintaa kohtaan.....	58
5.3.6 Tavoitteet ja niiden täytyminen.....	59
5.3.7 Markkinointi.....	60
5.3.8 Toiminnan organisointi.....	61
5.3.9 Toiminnan arvopohja.....	62
5.3.10 Liiton merkitys yritykselle ja suvulle.....	64
5.3.11 Aikaansaannokset.....	65
5.3.12 Tulevaisuuden visiot ja odotukset.....	69
5.4 Eurofacts osana liittoa	71
5.4.1 Yhteistyökumppanin valinta.....	71
5.4.2 Odotukset Eurofactsin toimintaa ja asiakassuhdetta kohtaan.....	72
5.4.3 Asiakassuhteen kehitys.....	74
5.4.4 Eurofactsin rooli ja osuus toiminnassa.....	75
5.4.5 Eurofactsin tärkein anti asiakassuhteeseen.....	78
5.4.6 Asiakassuhteen merkitys liitolle.....	79
5.4.7 Huolenaiheita ja parannusehdotuksia.....	80
5.4.8 Eurofactsin rooli tulevaisuudessa.....	82
5.4.9 Eurofactsin näkemyksiä liitosta ja asiakassuhteesta.....	83
5.5 Muutokset perheyritysten asemassa ja syyt muutosten taustalla	85
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	88
LÄHDELUETTELO	94
LIITTEET	
Perheyritysten liiton seminaarit 1997-2001	
Perheyritysten liiton hallitukset 1997-2001	

1. JOHDANTO

1.1 Asiakassuhteen taustaa

Tutkimuksen kohde on Perheyritysten liiton ja Eurofacts Oy:n asiakassuhde. Asiakassuhde on kumppanuussuhde, jossa palvelun myyjän rooli on tiiviisti kietoutunut ostajan toimintaan. Palvelun myyjä, Eurofacts, on ollut mukana toiminnassa liiton suunnitteluvaiheista saakka. Yhdessä rakentaen Perheyritysten liiton jäsenet ja Eurofactsin henkilökunta ovat neljässä vuodessa luoneet vilkkaasti toimivan, suomalaisia perheyrityksiä puoleensa vetävän liiton, joka toimii jäsentensä yhdistäjänä, sosiaalisen kanssakäymisen kannustajana ja etujen valvojana.

Perheyritysten asema menneinä vuosikymmeninä ei ole ollut helppo. Sosialismin aatteet väheksyivät yrittämistä ja paheksuivat rikastumista. Laman ja Euroopan yhdentymisen ansiosta perheyritysten rooli yhteiskunnassa kasvullisena ja vastuullisena tahona on sittemmin voimistunut. Yhteiskunnallisen kehityksen myötä suhtautuminen perheyrityksiin on muuttunut myönteisemmäksi ja keskustelu perheyritysten ympärillä on auennut. Perheyritykset ovat entistä rohkeammin uskaltaneet keskustelemaan asioistaan julkisesti.

Huoli perheyritysten tulevaisuudesta ja uteliaisuus jakaa kokemuksia sytyttivät perheyrityksissä halun järjestäytyä virallisesti. Positiivisten aiempien kokemusten perusteella prosessiin tuotiin mukaan yhteiskunnallisen viestinnän ammattilaisyritys, Eurofacts, jonka rooli pian muotoutui osaksi liiton jokapäiväistä toimintaa. Tulevan Perheyritysten liiton jäsenet yhdessä Eurofactsin henkilökunnan kanssa ryhtyivät rakentamaan liittoa, suomalaisten perheyritysten kokoajaa ja edunvalvojaa. Tehtävää ei koettu helpoksi. Taustalla vaikutti epävarmuus julkisuuden suhtautumisesta perheyritysten ideologiseen asiaan – omistajanäkökulmaan.

Perheyritysten liitto on toiminut vuodesta 1997. Neljän toimintavuoden aikana se on vahvistanut paikkansa osana suomalaista yhteiskuntaa. Liitolla on useita tehtäviä. Se tuo perheyritysten kasvullisen ja vastuullisen omistajuuden yhteiskunnalliseen keskusteluun, yhdistää jäsenensä ja

antaa perheille voimaa jatkaa perheyriityksenä. Liitto on pyrkinyt edistämään perheyriitysten asemaa yhteiskunnassa vastuullisena ja paikallisena omistusmuotona.

Eurofacts Oy:n ja Perheyriitysten liiton välille on rakentunut kiinteä partnership-suhde ja asiakassuhde on kietoutunut liiton toimintaan erottamattomasti. Eurofactsin virallinen rooli asiakassuhteessa on johtaa yhdistyksen toimistoa hallituksen linjausten mukaisesti, valmistella ja toimeenpanna päätöksiä, vastata jäsenpalvelusta, tapahtumien järjestämisestä, tiedotus-, koulutus- ja tutkimustoiminnan koordinoinnista sekä yhteydestä kansainvälisiin järjestöihin. Asiakassuhde on mielenkiintoinen tutkimuskohde, koska liiton toiminta vaikuttaa onnistuneelta. Muutamassa vuodessa perheyriitykset ovat astuneet pimennosta valoon ja saaneet myönteistä huomiota. Joissain maissa perheyriitysten yhteistyö on käynnistynyt hitaammin, mutta Perheyriitysten liitto on kerännyt kattavan jäsenkunnan, sen tilaisuudet vetävät yleisöä ja perheyriitykset terminä on mainittu hallitusohjelmassa asti.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksessa selvitetään, kuinka asiakassuhde – kahden organisaation kumppanuus – on vaikuttanut suomalaisten perheyriitysten yhteistoiminnan muotoutumiseen. Tarkastelun kohteena on Perheyriitysten liitto ry:n ja Eurofacts Oy:n asiakassuhde. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää ja raportoida millainen asiakassuhde Perheyriitysten liiton ja Eurofactsin välille on kehittynyt, mitä nelivuotisen taipaleen aikana on tapahtunut, mitä on saatu aikaan sekä millaista lisäarvoa asiakassuhde tuottaa liiton jäsenille. Lisäarvontuottamisnäkökulma on huomioitu, koska asiakassuhteen myyjäosapuoli määrittelee oman toimintansa päämääräksi ja asiakassuhteidensa olennaisimmaksi tarkoitukseksi lisäarvon tuottamisen asiakkaalle. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella Perheyriitysten liiton ja Eurofactsin asiakassuhdetta systemaattisesti, monipuolisesti, objektiivisesti ja luotettavasti.

Tutkimuksen pääongelma voidaan pukea kysymyksen muotoon seuraavasti:

Millainen asiakassuhde on rakentunut Perheyriitysten liiton ja Eurofacts Oy:n välille ja millaista lisäarvoa asiakassuhde tuo liitolle?

Vastausta tutkimuksen pääongelmaan haetaan tarkastelemalla kolmea empiiristä tasoa. Asiakassuhdetta ja sen tuomaa lisäarvoa voidaan tutkia monipuolisesti, systemaattisesti, luotettavasti ja objektiivisesti keskittymällä koko liiton toimintaan, Eurofactsin rooliin ja

perheyritysten asemassa tapahtuneisiin muutoksiin. Seuraavassa perusteluja näiden kolmen aihealueen valintaan.

Asiakassuhde kietoutuu liiton toimintaan niin erottamattomasti, ettei sitä voida rajata erilliseksi tutkimusalueeksi: asiakassuhdetta voidaan tutkia monipuolisesti vain tutkimalla myös koko liiton toimintaa. Tutkimuksen empiirinen osuus alkaa siksi Perheyritysten liiton toiminnan tutkimisella. Liiton toiminnan tutkimisesta juontuu perusta asiakassuhteen tutkimiselle. Liitto on rakentunut jäsenten ja Eurofactsin yhteisellä ponnistuksella. Tutkimuksessa kuvataan liiton toiminnan kehittymistä perheyritysten yhteistoiminnan etsimisvaiheesta liiton toiminnan vakiintumiseen. Asiakassuhteen kummatkin osapuolet ovat yhdessä luoneet liiton sellaiseksi kuin se nykypäivänä on. Toisaalta liiton toiminta antaa puitteet asiakassuhteelle: liiton arvopohja määrittää asiakassuhteen arvoja ja liiton tavoitteet vaikuttavat siihen, millaisia tavoitteita asiakassuhteelle asetetaan.

Asiakassuhteen tutkimisen olennaisin osa on selvittää Eurofactsin roolia Perheyritysten liiton toiminnassa. Tutkimuksessa kuvataan asiakassuhteen taustaa ja selvitetään liiton jäsenten mielikuvia valintaprosessista, joka johti Eurofactsin palkkaamiseen. Haastatelluilta tiedustellaan Eurofactsin osuutta liiton toiminnassa sekä asiakassuhteen merkitystä liitolle. Tavoitteena on kuvata sitä, miten jäsenet näkevät ja kokevat asiakassuhteen. Asiakassuhteesta syntyneitä lisäarvoja arvioidaan tutkimalla liiton jäsenten odotuksia ja odotusten toteutumista Eurofactsin toiminnan osalta. Tärkeän näkökulman lisäarvon tuottamiseen tuo liiton jäsenten mielipiteet asiakassuhteen tärkeimmistä saavutuksista. Haastatteluaineistoa kerätään myös Eurofactsin tulevaisuuden roolista liitossa. Kumppanuusnäkökulman testaamiseksi tutkimuksessa luotsataan liiton jäsenten kokemaa luottamusta sekä haetaan jäsenten huolenaiheita, parannuskohteita ja kritiikkiä.

Asiakassuhteen monipuolisen kuvauksen sekä lisäarvon selvittämisen aineistoksi ei riitä pelkkä liiton toiminnan tutkiminen ja Eurofactsin roolin selvittäminen. Tutkimuksessa kartoitetaan liiton jäsenten näkemyksiä perheyritysten yhteiskunnallisesta asemasta ja siinä tapahtuneista muutoksista. Arviot muutosten syistä muodostavat vertailupohjan liiton toiminnan ja asiakassuhteen arvioimiselle. Onko asiakassuhteella saavutettu perheyritysten kannalta jotain tärkeää? Onko liitto toiminnallaan vaikuttanut yhteiskuntaan? Pohdinnan kohde on Perheyritysten liiton ja sitä kautta asiakassuhteen osuus perheyritysten aseman muutoksista. Tutkimus keskittyy lähinnä tuomaan esille Perheyritysten liiton jäsenten näkemyksiä muutosten

syistä. Tämä siksi, että on erittäin vaikeaa - mikäli edes mahdollista - arvioida luotettavasti ja objektiivisesti, mikä osa muutoksista on jonkin tietyn organisaation toiminnan tulosta ja mikä taas yleisen yhteiskunnallisen kehityksen tulosta.

Edellisten kappaleiden teemojen mukaisesti tutkimuksen pääongelma jakautuu kolmeen tarkasteltavaan tasoon. Tutkimusprosessi etenee vaiheittain ja kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti edellinen tutkimusvaihe sekä antaa eväät seuraavalle tutkimusvaiheelle että muotoutuu vuorovaikutuksessa tutkimuksen muiden aihealueiden kanssa.

1.3 Tutkimuksen rajaus ja raportoinnin rakenne

Tutkimuksessa asiakassuhde rajataan tarkasteltavaksi pääasiassa asiakassuhteen ostaja-osapuolen näkökulmasta. Myyjän näkemys on esillä pienessä roolissa ja median edustajat ovat mukana vertailuryhmänä yhdessä tutkimuksen alaluvussa. Asiakassuhteen tarkastelu ajoittuu vuosille 1996-2001. Perspektiivin luomiseksi historiallinen katsaus ulottuu 1900-luvun puolivälistä 2000-luvulle. Sisällöllisesti aihetta tutkitaan temaattisesti; kronologista tarkastelua esiintyy liiton nelivuotisen toiminnan ja kehittymisen osalta. Empiirisen osuuden sisältö – tulokset, joiden avulla asiakassuhdetta arvioidaan, koostuvat keskeisistä taloustieteellisistä teemoista, jotka liittyvät organisaatioiden toimintaan, asiakassuhteeseen ja niiden arviointiin.

Työ koostuu kuudesta tutkimusosasta. Johdantoa seuraa kolme teoreettista viitekehystä rakentavaa lukua, jotka muodostuvat tutkimuskohteen olennaisten aihealueiden teoreettisesta tarkastelusta. Aiheeseen tutustuminen aloitetaan menestyksellisen toiminnan ja asiakassuhteen osapuolten toimintamuotojen esittelyllä. Eurofactsin osalta käsitellään asiantuntijapalveluyrityksiä. Samoin luodaan silmäys Perheyriyten liiton toimintamuotoon, yhdistystoimintaan. Tutkimuksen kolmannessa ja neljännessä luvussa huomioidaan organisaatioiden yhteiskunnallinen konteksti. Organisaatiolla on aina toimintaympäristö, joka vaikuttaa siihen ja johon se voi vaikuttaa. Myös historia luo omat puitteensa toiminnalle. Tutkimuksen viides luku on laajin. Siinä käsitellään tutkimuksen tulokset jaoteltuna kolmeen empiiriseen tasoon alaluvussa 1.2 esitettyyn tyyliin. Tuloksia seuraavat johtopäätökset – empirian ja teorian peilaus, asiakassuhteen pohdinta sekä tutkimuksen arviointi.

2. MENESTYKSELLINEN TOIMINTA JA ASIAKASSUHTEEN OSAPUOLTEN TOIMINTAMUODOT

2.1 Menestys

Menestymisen teoriat ja mittarit toimivat apuvälineinä arvioitaessa toimintaa. Tässä alaluvussa käsitellään organisaatioiden toimintatapoja ja -periaatteita menestyksen lähteinä sekä menestystä aikaan saaneen johtamisen elementtejä. Kirjallisuudesta on pyritty poimimaan laajalti eri tutkijoiden näkökulmia aiheeseen.

Menestyvä organisaatio on sellainen, joka parhaiten pystyy määrittelemään asiakkaidensa käsitykset, tarpeet ja toiveet ja tyydyttää ne elinkelpoisella ja kilpailukykyisellä tavalla (Ylikoski 1997: 24). Menestymiseen liittyy kaksi tärkeää periaatetta: yrityksen toiminnan on tyydytettävä asiakkaidensa tarpeita ja organisaation toimintaa on parannettava jatkuvasti (Laamanen 1998: 85). Yksi keskeisimmistä kysymyksistä menestymisen kannalta on resurssien joustavuus (Praest 1998: 178; Greene et al 1997), joka vaikuttaa mahdollisuuteen ylläpitää yrityksen ja ympäristön yhteensopivuutta. Joustavuus voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen joustavuuteen. Sisäisellä viitataan yrityksen voimavaroihin joustavuuden lähteenä ja ulkoisella yrityksen suhteisiin sen sidosryhmiin (Isaksen 1994: 35-36). Menestymisellä viitataan myös asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen (Kotsalo-Mustonen 1995: 45; Vaara 1995: 34).

Liiketaloustieteen piirissä yrityksen menestystä on usein mitattu yrityksen taloudellisella suorituskyvyllä. Käytetyt mittarit ovat liittyneet yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen (Storey 1994; Smith et al. 1988; Morel d'Arleaux 1997). Kasvu on yksinkertainen menestyksen mittari. Kasvu on usein myös keskeinen edellytys muilla taloudellisilla mittareilla mitatulle yrityksen menestymiselle (de Geus 1997: 53; Reynolds 1993; Phillips & Kirchhoff 1989; Day 1992: 128). Toisaalta voimakas kasvu voi heikentää kannattavuutta väliaikaisesti, mutta pitkällä tähtäimellä se vahvistaa sitä (McDougall 1994).

Menestyneiden yritysten profiileja ovat tutkineet mm. Peters & Waterman (1982), Collins & Porras (1994), Simon (1996) ja de Geus (1997). Peters ja Waterman (1985: 32-33) ovat laatineet kahdeksankohtaisen **luettelon taloudellisesti hyvin menestyneitä yrityksiä yhdistävistä toimintatavoista**. Ensimmäisenä menestyvän yrityksen toimintatapana luettelossa esitellään **toimintahakuisuus**. Sillä tarkoitetaan organisaation toimivuutta, joka perustuu toimivaan,

laajaan ja avoimeen viestintäverkostoon. Tällaisessa organisaatiossa viestintä on tiivistä, mutta vapaata ja epämuodollista. Toiminta ja valta on koordinoitu pieniin iskuryhmiin eli laatupiireihin, tiimeihin ja projektiryhmiin. Ne mahdollistavat joustavan toiminnan, josta seuraa tilanneherkkyys ja vapaamuotoisuus.

Asiakasläheisyys menestyvän yrityksen toimintatapana merkitsee yrityksen tavoitetta täydelliseen laatuun ja palveluun. Yrityksen kaikkien jäsenten on oltava asiakassuuntautuneita ja asiakas otetaan mukaan yrityksen kehittämistyöhön. **Tuottavuutta pyritään kohottamaan ihmisten avulla.** Työntekijöitä kannustetaan **itsenäisyyteen ja yrittäjyyteen.** Itsemääräämisoikeus on siirretty alas organisaatioon, innovatiivisuuteen rohkaistaan ja siitä palkitaan. Menestyvän yrityksen toiminnassa korostuvat myös **käytännölläheisyys ja arvojen kunnioittaminen.**

Menestyvässä yrityksessä **organisaatio on rakennettu yksinkertaiseksi ja matalaksi.** Tällä saavutetaan joustavuus, nopea muuntautumiskyky ja mahdollisuus jatkuvaan muutokseen. **Ydinosaamiseen keskittymisen** lisäksi tärkeää on samanaikainen keskittäminen ja hajauttaminen. Tämä tarkoittaa tiukkaa, mutta inhimillistä järjestelmää, jonka säännöt ovat myönteisiä. Valvonta on tarkkaa, mutta itsenäisyys suurta, ts. itsenäisyyden on oltava kurin tulos.

Johtajuustutkimuksissa on löydetty yhtäläisyyksiä menestyneiden johtajien toimintatavoissa. Bennis ja Nanus (1986), tutkiessaan 90 johtajaa, löysivät pätevyyden strategioita, jotka esiintyivät kaikilla haastatelluilla ja havainnoiduilla johtajilla. **Pätevä johtaja kohdentaa työntekijöiden huomion yrityksen vision avulla** ja luo siten yritykselle fokuksen. Vision on oltava mukaansa tempaava, toimintaa ohjaava ja inspiroiva. **Tarkoitus toiminnalle annetaan viestinnän avulla.** Viestinnän on luotava innostusta ja sitoutumista. Viestinnällä johtaja hallitsee asioiden merkityksiä ja sisältöjä. **Mielipide ja kanta asioihin on ilmaistava selkeästi ja ymmärrettävästi.** Tämä lisää luottamusta, kuten myös johtajan **itsensä alttiiksi paneminen.** Hyvä johtaja suuntaa energiansa onnistumiseen. Edellytyksenä onnistumiselle on myönteinen itsetunto.

Tuloksellisen johtajuuden vaatimuksia esittelee Kotter (1988: 30). Hyvä johtaja **hallitsee yrityksen toimialan ja tuntee organisaatiossa olevan tietopääoman.** Tämä tarkoittaa yrityksen osalta mm. avainhenkilöiden ja heidän motiiviansa tuntemista, yrityskulttuurin, yrityksen historian ja järjestelmien tuntemista sekä toimialan osalta markkinoiden, kilpailijoiden,

tuotteiden ja käytettyjen tekniikoiden tuntemista. **Vuorovaikutussuhteet** yrityksessä ja toimialalla ovat merkitsevässä roolissa. Tuloksekkaalla johtajalla on laaja ja vakaa suhdeverkosto. Johtajalla on eheä persoona ja hän arvostaa erilaisia ihmisiä. Terävä ymmärrys, hyvä arvostelukyky ja taipumus strategiseen ja moniulotteiseen ajatteluun ovat myös Kotterin tutkimia tuloksellisen johtajuuden vaatimuksia. Hyvistä ihmissuhdetaidoista ja ihmistuntemuksesta viestivät johtajien kyvyt myydä onnistuneesti omia ajatuksiaan, rakentaa nopeasti työtoveruutta ja osoittaa empaattisuutta työtovereita kohtaan. Johtajalla on oltava vahva itseluottamus ja korkea motivaatio: paljon energiaa ja tarve johtamiseen, suorittamiseen ja valtaan. Henkilökohtaisten ominaisuuksien, tietojen ja taitojen lisäksi tuloksellisen johtajuuden vaatimuksia ovat hyvä maine ja vahva näyttö useilta tehtäväalueilta. Menestyneen johtamisen kanssa Kotterin (1982; 1985; 1988) mukaan korreloivat kehittynyt henkilöstöhallinto, miellyttävä työympäristö, haasteelliset mahdollisuudet, kykyjen varhainen tunnistaminen ja suunnitelmallinen kehitystyö.

Strategisen johtamisen mukaan **ympäristöä ei nähdä joukkona annettuja rajoitteita, vaan sitä voidaan neuvottelemalla ja manipuloimalla muuttaa yrityksen tavoitteiden mukaiseksi** (Pfeffer & Salancik 1978). Strateginen johtaminen sisältää useita eri suuntauksia. Yksi viime vuosina voimakkaimmin levinneistä suuntauksista on resurssiperusteinen strategia-ajattelu. Resursseilla siinä viitataan sekä fyysisiin, konkreettisiin resursseihin, että aineettomiin näkymättömiin resursseihin eli kyvykkyyksiin. Yrityksen menestymisen nähdään perustuvan yrityksen sisäisten resurssien käyttöön (Powell 1992). Koska resurssit ovat niukkoja, **menestys perustuu ensiksikin resurssien ohjaamiseen kohteisiin, joissa niistä saadaan paras hyöty ja toiseksi resurssien kasvattamiseen ja kehittämiseen siten, että niistä muodostuu osaamista jatkuvasti kehittävä, vaikeasti jäljiteltävä ja markkinakysyntää herättävä kokonaisuus** (Montgomery & Wernefelt 1991: 955; Kay 1995: 23, 272; Barney 1991; Foss 1996).

2.2 Asiakaskeskeinen asiantuntijapalveluyritys

Eurofacts myy Perheyriyten liitolle aineettomia ja puoliaineettomia hyödykkeitä. Tässä alaluvussa esitellään Eurofactsin toimintamuoto – palveluyritys. Asiakassuhde ei perustu konkreettisen tavaran vaihdannalle, vaan kyse on monimutkaisemmasta kaupankäynnistä. Alaluvussa käsitellään asiantuntijapalveluita, palveluyritysten asiakaskeskeisyyttä, palvelun arviointia ja yrityksen tietovoimaa sekä suomalaisten että ulkomaisten asiantuntijoiden ja tutkijoiden näkökulmasta.

Erään määritelmän mukaan **palvelu on jotakin, jota voidaan ostaa ja myydä, mutta jota ei voi pudottaa varpailleen** (Gummerson 1987). Palvelu on siis aineeton tuote, joka voidaan määrittellä toiminnaksi tai suoritukseksi, jossa asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta ja jossa omistusoikeus ei siirry (Ylikoski 1997: 14; Zeithaml & Bitner 1996: 19; Gröönroos 1990: 27; Kotler 1988; Kotler & Bloom 1984). Palvelun määrittelyä voidaan lähestyä myös kuvailemalla millaisia palvelut ovat. Ominaispiirteenä on niiden aineettomuus (Sipilä 1996:17). Palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, sitä ei ole olemassa vaan se syntyy palvelutapahtumassa. Palvelun vaikutus voidaan kuitenkin säilyttää. Palvelut ovat heterogeenisiä, mikä tarkoittaa, että samakin palvelu voi olla eri kerroilla erilainen. Palvelut ovat tapahtumia, toimintoja, tekoja tai näiden sarjoja eli palveluprosesseja. Yleensä palvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä on vuorovaikutus (Lehtinen 1983). Asiakas voi osallistua palvelutapahtumaan esim. kertomalla minkälaista palvelua hän haluaa.

Palvelut voidaan luokitella mm. kulutus- ja yrityspalveluihin, julkisiin palveluihin ja asiantuntijapalveluihin. Eurofacts Oy edustaa asiantuntijapalveluja. Asiantuntijapalveluja voidaan kuvata aineettomaksi ongelmanratkaisuksi (Sipilä 1992). Ne ovat palveluja, joiden tuottajilla on korkea koulutus ja sitä kautta ammattinsa erityisosaamista (Ylikoski 1997: 16; Eklund 1992). Asiantuntijapalveluun liittyy yleensä neuvojen antaminen ja siinä keskitytään asiakkaan jonkin ongelman ratkaisuun (Konttinen 1997; Sveiby 1990). Asiantuntijapalvelun tuottajalla on selkeä identiteetti ja asiakkaat tuntevat hänet yleensä jollakin nimikkeellä, kuten asianajaja tai hammaslääkäri.

Asiantuntijayrityksen lisäksi Eurofactsia voidaan kuvailla myös sanalla kumppanuustoimittaja. **Kumppanuustoimittajan liikeideana ei ole oma tuote vaan alan erityisosaaminen (TT,**

Missä piilevät yritysten kasvun mahdollisuudet 1999): Eurofactsin valmistamat tuotteet ovat verkostotalouden kautta osa toisen organisaation tuotantoketjua.

Asiakaskeskeisyys yrityksen ajattelutapana tarkoittaa sitä, että toiminnan lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen (Kuusela 1998: 28). Asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen kilpailukykyisellä tavalla edellyttää informaatiota. Palveluyritys voi olla asiakaskeskeinen vain, jos se ymmärtää asiakkaidensa tarpeet ja ostopäätökseen vaikuttavat tekijät. Tietoa tarvitaan sekä asiakkaiden nykyisistä että tulevista tarpeista. Proaktiivinen organisaatio seuraa muuttuvaa toimintaympäristöä ja asiakkaiden muuttuvia tarpeita. Olennaista on myös se, että koko organisaatio ottaa vastuun asiakkaiden tarpeista ja reagoi tarpeita koskevaan informaatioon. Tällainen responsiivisuus tarkoittaa yrityksen palvelutarjonnan ja toimintatapojen sopeuttamista asiakkaiden tarpeisiin sekä yrityksen sisäisten ja ulkoisen tekijöiden puitteissa. Asiakaskeskeisyys edellyttää myös koordinoituja päätöksiä ja sitoutumista näihin päätöksiin. Asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä tulee valita juuri ne keinot, joilla yritys parhaiten hyödyntää ainutlaatuista osaamistaan ja resurssejaan. Myös kilpailun merkitys on ymmärrettävä ja asiakkaan suhtautuminen kilpaileviin yrityksiin tulee tuntea (Ylikoski 1997: 27-29).

Asiakkaan tyytyväisyys tarkoittaa positiivista tunnereaktiota palvelukokemukseen (Kotler 1997: 11). Asiakkaalle syntyy odotuksia sekä palvelun lopputuloksesta että siitä, miten häntä tulisi kohdella palvelutilanteessa. **Odotukset muodostavat asiakkaalle toivekuvan, johon hän vertaa palvelukokemustaan. Tämän vertailun perusteella kuluttajalle muodostuu käsitys siitä, millaista laatua hän on saanut ja miten häntä on palveltu.** Odotuksilla on sekä ennakoiva että normatiivinen luonne. Asiakkaiden odotukset ovat kaksitasoisia ja joustavia. Ensinnäkin asiakkaalla on odotuksia hänelle riittävästä palvelusta. Toisaalta hänellä on käsitys ihannetasosta, mitä palvelu voisi parhaimmillaan olla. Näiden kahden välille jää hyväksyttävän palvelun alue, joka muodostaa eräänlaisen joustovaran sille, mitä asiakas sietää. Odotusten taso on korkeampi niiden asioiden kohdalla, jotka ovat asiakkaalle tärkeitä. Luotettavuuden kohdalla toleranssivyöhykettä ei juurikaan ole. Yleisesti ottaen asiakkaat eivät siedä epäluotettavaa palvelua, virheitä ja rikottuja lupauksia.

Asiakas arvioi palvelua palveluprosessin aikana ja sen jälkeen. Asiakkaan käsitys palvelun laadusta syntyy, kun hän vertaa palvelua edeltäneitä odotuksiaan saamaansa palveluun. Laadun arviointi koskee sekä itse palveluprosessia että palvelun lopputulosta. Tapa, jolla palvelu suoritetaan saattaa olla jopa palvelun lopputulosta tärkeämpi. **Palveluorganisaation henkilöstön**

ja asiakkaana olevan kuluttajan välinen vuorovaikutus on tällöin avainasemassa hyvän palvelukokemuksen muodostumisessa (Ylikoski 1997: 89-90). Monet asiakkaat ovat valmiita maksamaan hyvästä palvelusta (Kuusela 1998: 51).

Palvelun arviointikriteerejä on tutkittu paljon. Palvelun laatu riippuu monista kontrolloimattomista tekijöistä (Gröönroos 1997: 55). Parasuraman (1985: 47) esittelee kymmenen laadun ulottuvuutta.

1. Luotettavuus: palvelusuorituksen johdonmukaisuus ja vastuullisuus.
2. Reagointialttius: henkilöstön valmius ja halukkuus palvella asiakkaita.
3. Pätevyys: palvelun tuottajilla on tarvittavat tiedot ja taidot.
4. Kohteliaisuus: huomaavainen ja asiakasta arvostava käytös.
5. Saatavuus: yritykseen on helppo ottaa yhteyttä.
6. Viestintä: asiakkaille puhutaan sellaista kieltä, jota nämä ymmärtävät.
7. Uskottavuus: asiakas voi luottaa siihen, että yritys rehellisesti ajaa asiakkaan etua.
8. Turvallisuus: palveluun ei liity fyysisiä tai taloudellisia riskejä.
9. Asiakkaan ymmärtäminen/tunteminen: pyrkimys asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen.
10. Palveluympäristö: palveluun liittyvät konkreettiset asiat, kuten tilat ja henkilöstön olemus.

Kuluttaja arvioi saamaansa palvelua myös sen perusteella, mikä on palvelun arvo hänelle. Arvolla tarkoitetaan palvelun hyödyllisyyttä kuluttajalle. Tällöin kuluttaja vertaa sitä, mitä hän on antanut siihen mitä hän on saanut. Vertaillessaan hyötyjä ja kustannuksia kuluttajalle syntyy mielikuva siitä, mikä palvelun arvo on hänelle (Gröönroos 1997; 60-61; Zeithaml & Parasuman & Berry 1985: 20, 42; Ylikoski 1997: 101-103).

Tavaran arvo
Palvelun arvo
Henkilöstön arvo
Imagoarvo

→ Asiakkaan saama kokonaisarvo

Taloudelliset kustannukset
Aikakustannukset
Energiakustannukset
Psyykkiset kustannukset

→ Asiakkaan kokonaiskustannukset

Kokonaisarvo – Kokonaiskustannukset = Asiakkaan saama arvo

Kuvio 1. Asiakkaan saamaan arvoon vaikuttavat tekijät (Ylikoski 1997: 103).

Asiantuntijapalveluyrityksiin liittyvät myös termit **aineeton pääoma** ja **yrityksen tietovoima**. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan inhimillisiä voimavaroja, henkilöstön osaamista sekä

asiakassuhteisiin, jakelukanaviin, verkostojen jäsenyyteen ja työn organisointiin liittyvää osaamista eli sellaisia voimavaroja, joita ei yleensä esitetä taseessa. Aineettomilla voimavaroilla on yrityksille yhä suurempi strateginen merkitys. Miltei kaikki suomalaisyritykset (94%) pitävät niitä tärkeinä ja kaksi kolmasosaa suomalaisyrityksistä mittaa niitä säännöllisesti (Teollisuustieto 11/2000).

Yrityksen tietovoima on tiedon ja osaamisen vaikutusta yrityksen menestymiseen. Tietovoima tarkoittaa toiminnan tietopainotteisuutta. Sille on ominaista se, että yritys tuottaa tavaroiden ja palvelujen sijaan **ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin**. Laadun tärkeimpänä kriteerinä on siten ongelmanratkaisukyky: mikäli ongelma pystytään ratkaisemaan, ei fyysisellä ympäristöllä ja toteutustavalla ole suurtakaan merkitystä (Sveiby 1990). Asiantuntijayrityksissä, kuten Eurofactsissä, tieto on tärkein voimavara. Tietovoima on suuri, mikäli yritys hallitsee hyvin oman erikoisalansa tietouden, ja vahva, jos yritys pystyy ratkomaan monimutkaisia ja tapauskohtaisia ongelmia. Vahva tietovoima edellyttää avointa ajattelua, oivaltamista ja korkeaa koulutustasoa. Tuloksekkaat ratkaisut löytyvät, mikäli yrityksen piirissä työskentelevät ihmiset pystyvät luomaan uutta. Avainasemassa ovat yksilösuoritukset. Samanaikaisesti yksilösuoritusten kanssa korostuu yhteistyö. Voimakkaat yksilösuoritukset kulkevat käsi kädessä tehokkaan yhteistyön kanssa (Mäkinen 1991: 37).

2.3 Toimintamuotona yhdistys – jäsenenä perheytykset

Perheytysten liiton toimintamuoto on yhdistys. Nykysuomen sanakirja määrittelee yhdistykset seuraavasti: ”Yhdistys on useiden henkilöiden organisoitu, pysyväksi aiottu yhteenliittymä yhteisten, varsinkin aatteellisten tarkoitusten toteuttamista varten”. Yhdistyslaki määrittelee yhdistyksen ”jonkin aatteellisen tarkoituksen yhteiseksi toteuttamiseksi”. Yhdistyksen tehtäviksi on määritelty mm. yhteiskunnan poliittiseen ja hallinnolliseen päätöksentekoon vaikuttaminen, ryhmätujen ajaminen, palvelujen tuottaminen sekä vapaa-ajan viettomahdollisuuksien järjestäminen (Halila 1993: 39). Yhdistystoiminnasta seuraavaksi valotetaan sen historiaa sekä keskitytään menestyvän yhdistyksen toimintaperiaatteisiin. Jälkimmäisen osalta näkökannaksi on valittu pääasiassa Loimun teoksissaan esittämiä käsityksiä, joiden suosiosta suomalaisten keskuudessa kertovat lukuisat painokset hänen kirjoistaan. Loimu on toiminut useissa järjestöissä niin päätoimisena toimihenkilönä kuin luottamustehtävissäkin. Nykyään hän työskentelee järjestöjä palvelevana konsulttina.

Suomi on yhdistysten luvattu maa ja suomalaisia kuulee usein nimitettävän yhdistyskansaksi (Halila 1993). Tämä johtunee pitkistä yhdistysperinteistämme. Lyhyt historiallinen katsaus todistaa väitteen. Ensimmäisinä suomalaisina yhdistyksinä pidetään keskiaikaisia eränkävijäyhdistyksiä. Sen jälkeen merkittävä kulttuuria muovaava instituutio oli ammattikuntalaitos, joka juurtui maahamme keskieurooppalaisen mallin mukaan 1500-luvulla. Ammattikuntalaitoksiin kuuluminen ei tosin ollut vapaaehtoista. Voimakkaan roolinsa takia niille asetettiin edunvalvonnan lisäksi myös sosiaalisia, uskonnollisia ja poliittisia tehtäviä.

Nykyisen kielenkäytön mukaisia aatteellisia yhdistyksiä ryhdyttiin perustamaan 1700-luvulla. Näistä merkittävimpiä lienee Aurora-seura. Valtiollisiin asioihin vaikuttamaan pyrkivien salaseurojen lukumäärä lisääntyi 1700-luvulla ja kuningas katsoi oikeaksi kieltää yhdistykset vuonna 1793. Suomen tultua osaksi Venäjän valtakuntaa 1809 vapaa yhdistymisoikeus jatkui perintönä Ruotsin vallan ajalta. Salaiset seurat kiellettiin edelleen. Taloudellisen toiminnan lisääntyminen ja tilanteen normalisoituminen valtiollisessa elämässä 1800-luvun jälkipuoliskolla antoi uusia mahdollisuuksia yhdistystoiminnalle. Vuodesta 1883 lähtien kotimaisella hallituksella eli senaatin talousosastolla oli oikeus myöntää lupa yhdistysten perustamiseksi ja vahvistaa niille säännöt. Tarvetta yhdistysten perustamiseen oli runsaasti. **Tsaarinaikaisen perinteen johdosta yhdistyslainsäädäntömme juuret ovat kansalaisyhteiskunnassa, erillään hallitsijasta, hallinnosta tai valtiosta.** Tällä oli vaikutuksensa Suomen itsenäistymiseen. Yhdistystoiminta oli osa itsenäistymisliikkeen toimintatapaa. Perustan itsenäisyytemme ajan yhdistystoiminnan kehittymiselle antoi yhdistyslaki, joka tuli voimaan itsenäisyyden alussa, vuonna 1919 (Liikanen 1995; Siisiäinen 1990; Loimu 1989: 28-30). Laki uudistettiin vuonna 1990. Näinä päivinä Suomessa toimii lähes 100 000 enemmän tai vähemmän toimivaa yhdistystä. Noin kolmasosa kaikesta yhdistystoiminnasta liittyy ammattiin ja elinkeinon (Veteläinen 1980).

Yhdistysten runsaan lukumäärän johdosta Suomesta löytyy kirjava joukko järjestötoiminnan onnistuneisuutta koskevaa kirjallisuutta. Loimun mukaan (1989) menestyvä järjestö poikkeaa vähemmän menestyvästä järjestöstä kuuden ominaispiirteen kohdalla. Järjestön täytyy olla jäsenläheinen, johtamisilmastoltaan ihmisläheinen ja tilanneherkkä, tuloshakuinen, uudistumiskykyinen, käytännönläheinen ja yksinkertainen, ja siinä tulee olla vahva ja yhdenmukainen järjestökulttuuri.

Jäsenläheisyys merkitsee, että järjestö ottaa kaikessa toiminnassaan huomioon jäsenet ja heidän tarpeensa. Järjestön toiminnan tuloksellisuutta ei mitata ylijäämän suuruudella eikä muilla perinteisillä liiketaloudellisilla mittareilla. Menestyvän järjestön kaiken toiminnan tulee tähdätä **jäsenten tarpeiden tyydyttämiseen**. Jos tarpeet on onnistuttu tyydyttämään, järjestö on onnistunut työssään. Toiminnan periaatteisiin kuuluu yhteisen työn tekeminen yhdessä – menestyvässä järjestössä jäsenet ja luottamushenkilöt tekevät yhdessä töitä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Jäsenläheinen organisaatio merkitsee vahvaa ruohonjuuritasoa. Toiminnan painopisteen on oltava siellä, missä jäsenetkin ovat.

Yhdistyksissä käytettävissä olevat keskeiset resurssit ovat ihmiset, raha ja osaaminen. Jotta ihmisistä saataisiin mahdollisimman paljon irti, menestyvässä järjestössä **johtamismenetelmät ovat ihmiskeskeisiä**. Hyvä esimies kykenee muuttamaan omaa johtamistyyliään tilanteen vaatimusten mukaisesti. Johtamisessa on otettava huomioon olosuhteet ja persoonallisuustekijät. Kun tavoitteena on saada ihmiset tekemään jotakin, tuotoksen johtaminen merkitsee sitä, että johtamisessa painotetaan tuloksen aikaansaamista. Hyvä järjestöjohtaja tuntee johtamansa ihmiset ja heidän persoonallisuutensa. Hän tietää, että kunkin luottamus- ja toimihenkilön mahdollisuuksiin suoriutua töistään vaikuttavat persoonallisuustekijät: mielenkiinnon kohteet, asenteet ja tarpeet. Hyviin tuloksiin ei järjestöissä voida päästä ilman oikeaa työn muotoilua. Keskeisiä asioita ovat työn merkityksellisyys, vaihtelevuus, joustava organisaatio, koulutuksen ja luovuuden arvostaminen, mahdollisuus itsenäiseen toimintaan, päämäärien hyväksyminen, palaute ja työn tekeminen pienissä ja funktionaalisissa ryhmissä.

Järjestön toiminta ei saa olla päämäärätöntä puuhastelua. **Kaikella työllä tulee olla selkeät, mitattavissa olevat tavoitteet**. Oleellista ei ole se, miten tehdään, vaan se, mitä tehdään. Kokousten sijaan tehdään päätöksiä, lausuntojen sijaan vaikutetaan poliittisiin päättäjiin ja tiedotteiden laadinnan sijaan lisätään ihmisten tietoja ja luodaan myönteistä suhtautumista järjestöä kohtaan. Tulosajattelussa päähuomio kiinnitetään aikaansaannoksiin. Perustan tuloshakuiselle toiminnalle muodostaa yhdistyksen toiminta-ajatus. Se osoittaa tehtävän, mitä varten yhdistys on olemassa. Ainoan kestävän pohjan järjestön toiminta-ajatuksiksi tarjoavat jäsenten tarpeet ja niiden tyydyttäminen. Toiminta-ajatuksen tulee olla riittävän yksityiskohtainen, mutta toisaalta sopivassa määrin abstrakti, jolloin se voi säilyä muuttumattomana yhden tai kahden keskipitkän tähtäimen suunnittelujakson (5-10 vuotta).

Uudistumiskykyisyys on tänä päivänä kaikkien organisaatioiden kohtalonkysymys. Ympäristö muuttuu alati kiihtyvällä vauhdilla ja organisaation on muututtava samaa tahtia. Huonon muutosvalmiuden sisäisenä syynä järjestössä saattavat olla vähäinen delegointi ja voimakas hierarkia. Isossa ryhmässä tehdyt päätökset voivat olla kaikkien siedettäviä kompromisseja tai tyyppillisiä kaikille kelpaavia ratkaisuja: tehdään kuten ennenkin. Toisaalta isommalla joukolla tehdyt päätökset edustavat demokratiaa. Menestyvässä järjestössä muutoksiin reagoidaan kehittämällä uudentyyppistä toimintaa ja uusia ajattelutapoja. Käynnissä olevia muutoksia ei nähdä kertamuutoksina, vaan uusien haasteiden jatkuvana virtana. Tarvittavia toimenpiteitä ovat ympäristön kiinteä seuranta, hallittujen riskien ottaminen, muutoksiin suhtautuminen vakavasti, sisäisen toiminnan ja uusien työskentelytapojen kehittäminen ja talouden hoito siten, että se mahdollistaa uudistumisen.

Menestyvä järjestö on **käytännönläheinen ja organisaatioltaan yksinkertainen**. Toiminnassa vältetään byrokratiaa ja tarpeetonta hierarkiaa. Jokaisella toimielimellä ja toimihenkilöllä on oma selkeä tehtävänsä organisaatiossa. Organisaatiota luotaessa on lähdetty ennen kaikkea jäsenten tarpeista. Menestyvässä järjestössä on myös ratkaistu demokratian ja tehokkuuden välinen ongelma. Eri toimielinten ja toimihenkilöiden tehtävät on eriytetty selvästi. Kun ylimmät elimet päättävät linjakysymykset, ne samalla luovat tosiasialliset mahdollisuudet delegoinnille. Ilman linjapäätöksiä jokainen pikkuasiakin on erillispäätös, joka on käsiteltävä korkealla organisaatiotasolla. Käytännönläheisyys näkyy kaikessa toiminnassa: kun tulostavoite on konkreettisena mielessä, mitään turhaa ei tehdä.

Menestyvässä järjestössä on vahva ja yhtenäinen järjestökulttuuri: yhteisiä arvoja, uskomuksia, omia rituaaleja ja tehokas viestintäverkosto. Kulttuuri vaikuttaa kaikkeen toimintaan: tapaan työskennellä, henkeen, arvostukseen ja jopa toiminnassa mukana olevien ihmisten yksityiselämään. Heikon järjestökulttuurin tunnuspiirteitä voivat olla organisaation sisäänpäinkääntyneisyys, toiminnan lyhytjänteisyys, moraaliongelmat, toiminnan hajanaisuus ja epäjohdonmukaisuus ja ihmisten emotionaaliset purkaukset.

Yhdistys, joka toimii edellä esitettyjen periaatteiden mukaan, palvelee jäsenistöään paremmin kuin sellainen, jonka organisaatio on byrokraattinen tai johtaminen on autoritaarista. Menestyksen keskeinen elementti on jäsenten tarpeiden huomioiminen. Perheyritysten liiton jäsenet ovat nimensä mukaisesti perheyritysten omistajia. Heillä on erilaisia tarpeita järjestäytymisen suhteen kuin esim. metallityöntekijöillä tai ihmisoikeuksien puolustajilla.

Seuraavassa käsitellään perheyriityksiä, niiden roolia yhteiskunnassa ja tarpeita järjestäytymistä ajatellen. Tiedot on pääosin koottu suomalaisista talousalan julkaisuista, joiden taustalla vaikuttavat perheyriitystutkimusta suorittavat järjestöt ja Suomessa harvalukuiset perheyriityksiä tutkivat tieteen edustajat.

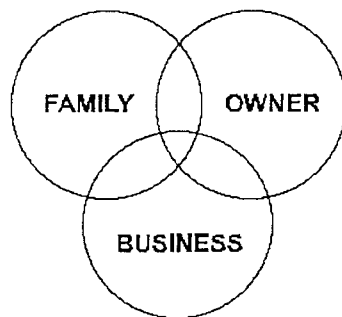
Perheyriitykset ovat yhteiskuntatalouden moottori ja selkäranka. Kaikista suomalaisista yrityksistä noin 70 % on perheyriityksiä (Kauppalehti 15.3.2001 ja 20.8.1999). Palvelusektorilla osuus on tätäkin suurempi. Suomen 500 suurimman yrityksen joukossa oli vuonna 1998 noin 100 perheiden tai sukujen hallitsemaa yritystä. Maailmanlaajuisesti kaikista yrityksistä perheiden omistuksessa on yli 80 %. Tarkkaa määrää on vaikea osoittaa, sillä perheyriityksiä ei tunneta tilastollisena käsitteenä missään OECD-maassa (TT, Selvitys perhe- ja sukuyriityksistä 1999: 2).

Perheyriitysten työllistävä vaikutus on huomattava: perheyriitykset työllistävät kaiken kaikkiaan noin 60% Suomen työvoimasta (Kauppalehti 11/2000). Eri EU-maissa perheyriitykset tuottavat bruttokansantuotteesta noin 45-65 %. Yhdysvalloissa luvun arvellaan olevan noin 80 % (Kauppalehti 20.8.1999). Näiden lukujen varjossa voidaan väittää, että perheyriitysten merkitys Suomen ja koko maailman taloudelle on suuri. Pienille ja keskisuurille yrityksille – usein juuri perheyriityksille – on Suomessa ja muissa EU-maissa annettu merkittävä talouspoliittinen rooli ja yhteiskunnallinen tehtävä. Näiden odotetaan keksivän uusia innovaatioita, luovan työpaikkoja ja tuottavan taloudellista kasvua ja tulosta (TT, Missä piilevät yritysten kasvun mahdollisuudet 1/1999).

Menneinä vuosina perheyriitykset ovat julkisessa keskustelussa olleet valtio-omisteisten ja listattujen yritysten sekä ns. uusyritysten varjossa. Vasta aivan hiljattain perheyriitysten omaleimaisuus ja yleinen merkitys on alettu oivaltaa. Perheyriitystutkimus on varsin nuori tutkimussuunta. Perheyriitysten roolia maailmantaloudessa ryhdyttiin tutkimaan vasta 1970-luvulla (Kauppalehti 5.5.1997). Yhdysvalloissa perheyriityksiin ja niiden omistamiseen erikoistuneita professuureja on ollut jo vuosikymmeniä, mutta Suomen ja koko Pohjoismaiden ainut perheyriitystutkimusprofessori perustettiin vasta vuonna 1999. Koko Euroopassa tämän alan professuureja on vain muutama (Kauppalehden Optio 15.3.2001).

Perheyriityksiin ja niiden omistajuuteen liittyvissä tutkimuksissa on huomattu, että perheyriityksillä on yhteisiä piirteitä ja ongelmakenttiä, jotka eivät ole muille ”yritysmuodoille” tyypillisiä. Perheyriitykset ovat samankaltaisia maasta ja maanosasta riippumatta ja suurin osa

niiden eroista johtuu kulttuurisista ominaisuuksista (Perheyritysten liitto, Perheyritysten asemaa suomalaisessa yhteiskunnassa kartoittava keskusteluasiakirja 1999: 1). Perheyritystä voidaan kuvata kolmiympyrämallilla (kuvio 2), jossa perheyrityksen kenttään kuuluvat henkilöt asetellaan eri ympyröiden sisään sen mukaan, millaisia rooleja henkilöillä perheyrityksen puitteissa on. Huomioitavaa on se, että bisnes- ja omistajuusympyröiden lisäksi Murrayn mallissa on myös perheympyrä. Kuviossa on kaiken kaikkiaan seitsemän eri sektoria, johon henkilö voi kuulua. **Kaikkien sektorien ihmiset vaikuttavat – joko suoraan tai välillisesti – perheyrityksen toimintaan, ja heillä voi olla hyvinkin erilaisia ajatuksia perheyrityksestä. Juuri perheen läsnäolo tekee perheyrityksestä erilaisen.** Peter Fazer (Kauppalehti 5.5.1997) kiteyttää eron seuraavasti: ”Perheyrityksellä on sama tavoite kuin millä tahansa yrityksellä - jatkuvuus ja kannattavuus. Ero on siinä, että perheyrityksellä on *kasvot*”.



Kuvio 2. Perheyrityksen kolmiympyrämalli (Murray 2001).

TT:n selvitys perhe- ja sukuyrityksistä (1999) käsittelee perheyrityksiä ja niille tunnusomaisia ominaisuuksia. Perheyrityksen johtaminen ja omistaminen on enemmän kuin ammatti: se on elämänsäntä. Perheyrityksiä on kaikissa kokoluokissa, mutta suurin osa niistä on pk-yrityksiä. Perheyritykset työllistävät, ylläpitävät jatkuvuutta, vahvistavat yrittämisen vapautta sekä vaalivat perheeseen liittyviä arvoja. Ne edustavat pysyvyyttä, paikallisuutta ja pehmeitä arvoja. Niiden toiminnassa korostuvat kasvullisuus, omistajuuden ja johtajuuden yhdistyminen sekä vahva sitoutuminen asiakkaisiin. Perheyritykset ovat luoneet kansallista kulttuuria, jolla tarkoitetaan suhtautumista yritystoimintaan, työntekoon, ahkeruuteen ja säästämiseen. Kannustimina perheyrityksissä pidetään itsenäisyyttä, riippumattomuutta, itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia ja mahdollisuutta hyvään toimeentuloon (TT, Selvitys perhe- ja sukuyrityksistä 1999: 7-8). Perheyrityksiä ajava voima on halu tehdä ja saada aikaan. Vahva henkilökohtainen sitoutuminen ja riskien karttaminen on ominaista perheyrityksille ja niihin yhdistetään vakaat, pitkäaikaiset työsuhteet. Laman aikana perheyritykset vähentävät suhteellisesti vähemmän

henkilökuntaansa kuin muut yritykset. Niiden toimintamalli on yhteiskunnan, verottajan ja työntekijän kannalta turvallinen.

Perheyrittäjille yhteisiä ongelmakenttiä ovat perheen omistaman yrityksen jatkajan löytyminen, sukupolvenvaihdokseen liittyvät verotusasiat, uusien perheenjäsenten ottaminen mukaan yritystoimintaan ja yrityksen kohtalo perinnönjaossa. Niin Suomessa kuin kansainvälisestikin suurimmaksi ongelmaksi koetaan juuri sukupolvenvaihdos. On tutkittu, että kansainvälisellä tasolla vain alle kymmenen prosenttia perheyrittäjistä siirtyy kolmannelle sukupolvelle saakka. Niistä yrityksistä, jotka ovat hengissä viisi vuotta perustamisen jälkeen, hieman alle puolet siirtynee seuraavalle polvelle ja niistä noin 17 % kolmannelle polvelle (Kauppalehti 20.8.1999). Varallisuus sekä perintö- ja lahjaverotus alentavat yrityksen arvoa. Kun yritys siirretään toiselle perheenjäsenelle, verovelvollisuuden vaatimat korkeat verot saattavat joissain tapauksissa johtaa jopa yrityksen kaatumiseen. Unicen benchmarking-raportti vuodelta 1999 esittääkin, että EU:n jäsenvaltioiden tulisi alentaa sukupolvenvaihdoksissa perintö- ja lahjaverotusta sekä sen varallisuuden lisäyksen verottamista mikä on hankittu rakentamalla menestyvä liikeyritys. Hallittu sukupolvenvaihdos on yrityksen uusiutumisen kannalta ratkaiseva. Siihen liittyy johtamisen, verotuksen ja muun talouden, asiakassuhteiden, vallan siirron ja omistuksen järjestelyjä. Järjellisten ratkaisujen lisäksi sukupolvenvaihdokseen sisältyy voimakkaita tunteita.

TT:n perhe- ja sukuyrittäjien mukaan (1999) perheyrittäjien toimintaa hankaloittavat pääasiassa taloudelliset kysymykset. Taloudelliset riskit, yritysverotus sekä vaadittavat rahoitustakuut vähentävät merkittävästi motivaatiota perheyrittäjyyteen. Henkilöstöön liittyvät taloudelliset ja työlainsäädännölliset rasitteet hankaloittavat ja jarruttavat perheyrittäjien kasvua (TT, Kasvukysely 1998). Ulkopuoliseen riskirahoitukseen asennoidutaan varauksella ja perheyrittäjät ovat muita yrityksiä haluttomampia investoimaan velkaantumalla. Viranomais- ja työmarkkinabyrokratia koetaan ongelmalliseksi yksilöllisyyttä ja riippumattomuutta korostavissa perheyrittäjissä. Talouspolitiikan ennakoimattomuus häiritsee perheyrittäjien enemmän kuin muita yrityksiä (40% / 23%) ja työlainsäädännön väljentämisen kannalla on 83% perheyrittäjistä ja vastaavasti 63% muista yrityksistä (TT, Perhe- ja sukuyrittäjien selvitys 1999: 7).

Perheyrittäjien ongelmien samankaltaisuus on tärkeimpiä syitä niiden omistajien järjestäytymiseen eri puolilla maailmaa. Huolimatta siitä, että Suomessa yhdistyminen on ollut suosittua ja perheyrittäjä on yleisin ”yritysmuoto”, suomalaiset perheyrittäjien omistajat ovat liittoutuneet virallisesti vasta vuonna 1997. Kattava perheyrittäjien järjestö on Sveitsissä vuonna

1990 perustettu Family Business Network (FBN), jonka toimintaa koordinoi Lausannessa sijaitseva International Institute for Management Development (IMD). FBN International on rekisteröimätön alumniorganisaatio. Sen ovat perustaneet IMD:n lahjoitusprofessorin saaneen Alden Lankin opissa olleet perheyritysten omistajat, jotka halusivat taata vuorovaikutuksensa jatkuvuuden koulutuksen jälkeen.

Family Business Internationalin tavoitteena on perheyritysten johtamistaidon kehittämisen ja perheyrittäjien, tutkimusmaailman edustajien ja konsulttien suhteiden edistäminen. Verkosto tarjoaa koulutusta ja foorumin perheyritysten, konsulttien ja tutkijoiden yhteistyölle. Tarkoituksena on vaihtaa ja levittää tietoa perheyrityksistä sekä rakentaa kontaktiverkostoa samalla omistajafilosofialla toimivista yrityksistä. FBN International kannustaa jäseniään perustamaan maakohtaisia FBN osastoja, chaptereita. Tämän tutkimuskohteen toinen osapuoli, Perheyritysten liitto, on FBN:n maakohtainen osasto. Yhteensä FBN:llä on chaptereita 11 eri maassa ja jäseniä 57 maassa ympäri maailman. Jokaisella FBN osastolla on vapaus tehdä sitä, mitä kyseisen maan perheyritysten omistajat pitävät tärkeänä (Perheyritysten liitto, Perheyritysten asemaa suomalaisessa yhteiskunnassa kartoittava keskusteluasiakirja 1999: 7). Maakohtaisiin osastoihin liittyvät jäsenet tulevat automaattisesti FBN Internationalin jäseniksi ja saavat sen tarjoamat edut: The FBN Membership Directory-, The FBN Newsletter- ja The Family Business Review-julkaisut sekä FBN Information Centerin palvelut.

Toinen vaikuttava perheyrittäjien ryhmittymä on Pariisissa vuonna 1997 perustettu Groupement Europeen des Entreprises Familiales (GEEF, englanninkielinen lyhennys EGFE). Suomen Perheyritysten liitto kuuluu myös tähän yhteistyöorganisaatioon. GEEF on eurooppalaisten perheyritysten edunvalvontajärjestö, jonka tavoitteena on kehittää perheyhtiöiden yhteistoimintaa Euroopan unionissa ja vaikuttaa perheyhtiöiden asemaa koskevaan asiantuntijatyöhön, valmisteluun ja lainsäädäntöön. GEEF tutkii perheyritysten taloudellisia ja lainsäädäntöön liittyviä ongelmia Euroopan tasolla ja vaikuttaa Euroopan Unionin komissioon, jotta se hyväksyisi perheyrittäjien verotusta yhdenmukaistavan direktiivin. GEEF ryhmä vaikuttaa Euroopan tasolla yleiseen mielipiteeseen perheyrittämisestä ja julkiseen valtaan perheyritysten aseman parantamiseksi. GEEF haluaa luoda koko Euroopan laajuisen perheyritysmääritelmän. Perheyritys-käsitteen tarkempaa määrittelyä sekä tilastoitua tietoa tarvitaan perheyritysten ja niiden ongelmien tutkimiseksi. Erityisenä tavoitteena on vakuuttaa EU:n päättäjät perheyritysten tärkeydestä yhteiskunnan moottoreina, työpaikkojen luojina ja juurilleen

uskollisina toimijoina (Perheyritysten liitto, Perheyritysten asemaa suomalaisessa yhteiskunnassa kartoittava keskusteluasiakirja 1999: 9).

Varsinaisesti GEEF:n toiminta liittojen liittona lähti käyntiin syksyllä 1999. Silloin järjestöön sitoutuivat Espanjan, Ison Britannian, Italian, Portugalin, Ranskan, Ruotsin, Saksan ja Suomen kansalliset järjestöt. FBN:n maailmankonferenssin yhteydessä pidetyssä kokouksessa vuonna 1999 GEEF:n varapuheenjohtajaksi valittiin Suomen Perheyritysten liiton jäsen, Krister Ahlström.

3. ORGANISAATIO OSANA YHTEISKUNTAA

Tutkimukseen liittyy olennaisesti teema ”organisaatio ja ympäristö”. Yritysten menestymiseen kohdistuvassa tutkimuksessa painopiste on yrityksen ja sen ympäristön välisten suhteiden tutkimisessa (Neilimo 1993: 62; Johnson & Scholes 1993: 417). Menestysteorioiden yhteydessä todettiin, että yksi keskeisimmistä kysymyksistä menestymisen kannalta on resurssien joustavuus, joka vaikuttaa mahdollisuuteen ylläpitää yrityksen ja ympäristön yhteensopivuutta ja sitä kautta vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Samoin Perheyrittäjien liiton ja Eurofactsin asiakassuhteeseen vaikuttaa kummankin organisaation toiminta, heidän yhteistyönsä sekä yhteisön toimintaympäristö.

Luku ”organisaatio osana yhteiskuntaa” keskittyy kahteen pääalueeseen: julkisten asioiden toimittamiseen ja yhteiskunnallisen vastuun kantamiseen. Tutkimusosio perustuu pääasiassa taloustieteen tutkimuksiin. Kuvauksia on täydennetty yhteiskuntatieteen teorioilla. Julkisten asioiden osalta määritelmiä on koottu lukuisilta tutkijoilta. Rungon tutkimuksessa esitetyille asioille antavat Blomin teoriat (kirjassa: Raunio 1998), joille on haettu tukea muiden tutkijoiden julkaisuista. Edunvalvontaprosessi käsitellään pääasiassa Jokisen teorioiden pohjalta. Yritysten yhteiskuntavastuu-osuuden viitekehyksen muodostaa runsaasti aiheesta julkaisseen Takalan ja suomalaisten järjestöjen tuotanto.

3.1 Ympäristö – rajoite, mahdollisuus vai molempia?

Yleiskäsitteenä ympäristöllä viitataan kaikkiin niihin mahdollisiin toiminta-alueisiin, joilla yritys toimii ja joihin se on kiinnittynyt (Koskinen 1996). Ympäristö voidaan jäsentää myös yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin. Näiden toiminta-alueiden lisäksi yritys on yhteydessä myös välilliseen toimintaympäristöönsä, jota edustavat mm. poliittiset, sosiaaliset, teknologiset ja taloudelliset puitteet. Yksi yrityksen ja sen ympäristön suhdetta koskevista kysymyksistä liittyy siihen, kuinka paljon yritys voi vaikuttaa omaan olemassaoloonsa ja menestymiseensä, ja missä määrin yrityksen selviytyminen ja menestyminen on ympäristön määräämää (Astley & Van de Ven 1983; Borgeous 1984; Hrebiniak & Joyce 1985). Tähän kysymykseen vastaa kaksi keskenään hyvin erilaista organisaatioteoreettista lähestymistapaa, **deterministinen ja voluntaristinen näkökulma**, joista tässä tutkimuksessa kannatetaan jälkimmäistä. Deterministinen teoria näkee ympäristön määräävänä tekijänä yrityksen olemassaolon ja

menestymisen kannalta, kun taas voluntaristisen teorian mukaan yritysjohto on **suhteellisen** vapaa vaikuttamaan ympäristöönsä (Astley & Van de Ven 1983; Vesalainen 1995: 28-44).

Lawrencen ja Dryerin (1983) mukaan yleiskäsitteenä yrityksen ja sen ympäristön mukautumisesta voidaan käyttää **adaptaatiota** eli sopeutumista. Tämä onkin deterministisen ja voluntaristisen lähestymistavan yhteinen piirre: kumpaakin yhdistää näkemys, jonka mukaan **yritys on sitä menestyvämpi, mitä paremmin se sopeutuu toimintaympäristöönsä.**

Sopeutumisen keinot ovat lähes vastakkaisia. Hrebianiakin ja Joycen (1985) mukaan yritys ei yhtäältä mekanistisesti reagoi ympäristövoimiin eikä toisaalta toimi rajoittamattoman tahtonsa perusteella. Yrityksen ja sen ympäristön vuorovaikutuksessa yritys ei vain reagoi ympäristönsä vaatimuksiin, mutta myös luo ja muokkaa ympäristöään. Tämä uusi ympäristö vaikuttaa yrityksen strategioihin ja resurssien kohdentamiseen, mikä edelleen saa aikaan ympäristön muuttumisen (Bedeian 1990). Samalla yritys siis luo toiminnallaan itselleen rajoitteita (Child 1997; Koskinen 1996: 20-21).

3.2 Julkisten asioiden toimittaminen ja intressiryhmät

Julkisten asioiden toimittaminen on Eurofactsin ydinosaamista ja hallinnoidessaan Perheyrittysten liiton toimintaa yritys suorittaa public affairs –tehtävää eli toimittaa liiton julkisia asioita. **Julkisten asioiden toimittaminen terminä tarkoittaa samoja asioita kuin lobbaus, mutta Suomen kielessä sanalla lobbaus on hieman suppeampi merkitys ja negatiivisempi konnotaatio, kuin ammattimaisessa kielenkäytössä tarkoitetaan julkisten asioiden toimittamisella.** Tässä tutkimuksessa käytetään lobbaus-sanan sijaan käsitettä julkisten asioiden toimittaminen. Pääasiallisesti se tarkoittaa toimintaa julkisen luonteen omaavissa kysymyksissä, joita käsitellään julkisissa päätöksentekokelimissä ja instituutioissa. Se on taustatyötä, jossa pyritään vaikuttamaan päämiehen asian eduksi kaikissa vaiheissa. Useimmiten kysymys on etujen yhteensovittamisesta, etujen ajamisesta, jota tehdään ammattimaisesti päätyönä (Raunio 1998: 195).

Kirjallisuudessa julkisten asioiden hoitamisesta esitellään useita määritelmiä. Suuri osa niistä on samansuuntaisia, vain pieniä sävyeroja sisältäviä. Yleispätevänä määritelmänä voidaan pitää Jaatisen (1999: 18) esittämää, eri kirjallisuudesta koottua (Cates 1988, 238-257; Hannaford 1988; Van Heuverswyn & Shuybroek 1990: 133; Jordan 1991: 20; Bern 1994: 17; Farnel 1994:

21) määritelmää, jonka mukaan **julkisten asioiden toimittaminen on työtä tavoitteena vaikuttaa poliittiseen päätöksentekoon.**

Julkisten asioiden toimittaminen käsitetään myös suhteiden luomiseksi ja ylläpitämiseksi poliitikkoihin. Käytännössä se on **tiedon hallintaa ja poliittiseen ympäristöön vaikuttamista tiedon avulla, se koostuu keinoista, joita käytetään tietyn tavoitteen, tietynlaisen päätöksen, saavuttamiseksi** (Jaatinen 1999: 19-45). Julkisten asioiden toimittajalla on aina aikomus vaikuttaa poliittiseen päätöksentekoon ja tavoitteena on jokin tietynlainen päätös tietyssä asiassa (Berry 1977). Kommunikaatiopuoleen kiinnittävät huomionsa mm. Zeigler & Bauer (1969: 9) sekä Milbrath (1963: 8). Edellisten mukaan julkisten asioiden toimittaminen sisältää kahdensuuntaista kommunikaatiota, johon liittyy sekä keskustelun aloittamista että tiedon välittämistä. Jälkimmäinen määritelmä esittää julkisten asioiden toimittamisen olevan viestinnän synnyttämistä ja välittämistä jonkun ryhmän edustajan toimesta. Lobbying Australia-organisaatio huomioi määritelmässään myös tulosten arvioinnin. Heidän määritelmänsä on seuraava: **julkisten asioiden toimittaminen on taistelua huomiosta, jossa voitto mitataan asetettuihin tavoitteisiin verraten** (Committee bulletin's guide to lobbying. 2001: Part 2).

Yksi näkökulma julkisten asioiden toimittamiseen on, että se on ikään kuin poliittisten vaikuttajien palvelemista. Julkisten asioiden toimittaja on henkilö, jolla on annettavaa poliittiselle vaikuttajalle, esim. tietoa, ammatillista osaamista, resursseja ja valtaa. Tämän näkökulman mukaan poliitikot hyväksyvät ja jopa toivottavat tervetulleeksi eri asioista informoinnin. **Julkisten asioiden toimittaja toimii ikään kuin päättäjien ja elinkeinoelämän välikätenä tai diplomaattina muodostaen sillan eri tahojen välille** (Jokinen 1998: 38).

Julkisten asioiden toimittaminen voidaan nähdä myös tuotanto- ja markkinointiprosessina, jossa on seuraavat vaiheet: tiedon etsintä, analyysi, vaikuttaminen ja seuranta. Valmis tuote on aineeton, esim. neuvo, menettelytapa tai ideologia. Tuotanto- ja markkinointinäkökulman lisäksi julkisten asioiden toimittamista voidaan verrata teolliseen prosessiin. Tiedonhankintavaihe on verrattavissa markkinatutkimukseen ja tutkimus- ja tuotekehitystoimintaan. Analyysivaihe muistuttaa perinteistä tuotantoprosessia: siinä tieto analysoidaan ja analysoidun tiedon perusteella tehdään päätöksiä tavoitteista ja toiminnasta sekä tehdään suunnitelma. Aineeton tuote saattaa saada aineellisen muodon esimerkiksi artikkelina tai muistiona. Vaikuttamisvaihe on hyvin samankaltaista kuin markkinointityö. Julkisten asioiden toimittaja yrittää myydä tuotettaan – omaa kantaansa asiasta – poliittisille vaikuttajille. Perinteinen yritys lähettää

myynnin jälkeen asiakkaalle laskun, kun taas palkkio julkisten asioiden toimittamisesta voi olla uusi laki, uusi käytäntö tai vaikkapa asian painaminen ”villaisella” (Jokinen 1998: 39).

Julkisten asioiden toimittaminen tapahtuu erinäisten intressiryhmien tarpeiden pohjalta.

Kirjallisuudessa intressillä tarkoitetaan jotain, mitä toimijat haluavat (Nylander 2000: 18).

Lobbarilla viitataan henkilöön, julkisten asioiden toimittajan persoonaan, kun taas lobby tarkoittaa jotakin tahoa, intressiryhmää. **Eri intressiryhmillä on pysyviä etuja, joiden**

valvomiseksi ja edistämiseksi ryhmät ovat perustaneet järjestöjä tai painostusryhmiä.

Intressiryhmä on taho, joka muotoilee intresseistään yhteiskunnallisen vaatimuksen, etsii sille kilpailukykyiset argumentit, nostaa sen poliittiselle agendalle ja pyrkii hankkimaan

ajatuksilleen kannatusta hallituksen ja yleisen mielipiteen piiristä (Raunio 1998: 215;

Nylander 2000: 19; Truman 1951: 33). Bindi (1996: 16) huomioi määritelmässään

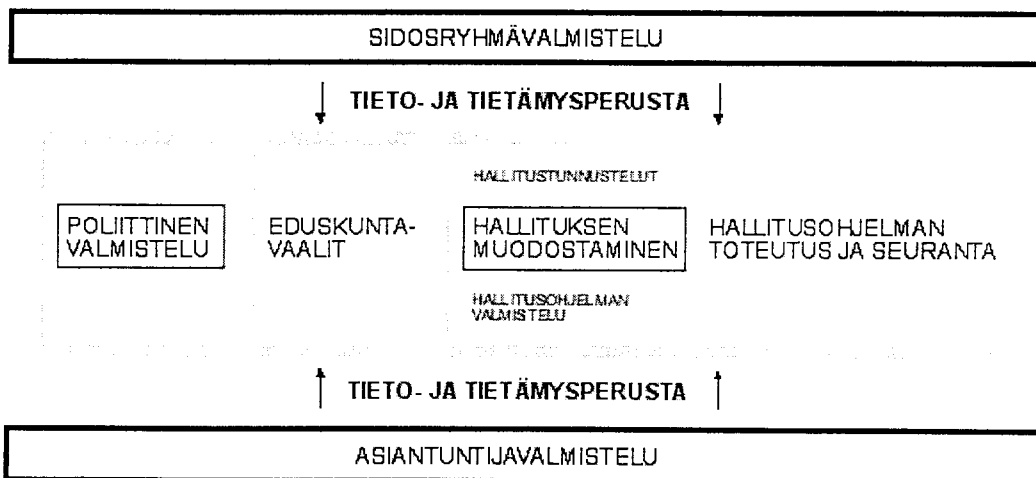
ryhmädynamiikan. Intressiryhmät rinta rinnan ajavat yhteiskunnan yhteistä hyvää.

Intressiryhmät ovat kiinteä osa nykypäivän päätöksentekoa ja vaikuttamista. Niillä on oma roolinsa ja tehtävänsä: Yhdysvalloissa eräs intressiryhmä oli se poliittinen voima, joka nosti elämänlaadun parlamentin keskusteluun (Berry 1999: 85). Edunvalvonnan lähtökohta on, että tietty intressi koskettaa jotain tahoa, josta seuraa ryhmän toiminta tavoitteena vaikuttaa päätökseen oman asian eduksi (Lagerlöf 1996: 2). Taustalla vaikuttaa tieto siitä, ettei yhteiskunta ole staattinen, vaan se muuttuu joka hetki ja muuttaa samalla organisaatioiden toimintaedellytyksiä. Yhteisiä kiinnostuksen kohteita ja etuja halutaan edistää ja suojella. Joskus intressiryhmä muodostuu vain lyhyeksi ajaksi. Tällöin on kyse ad hoc-ryhmästä. Usein ad hoc-ryhmien tarkoituksena on ratkaista jokin haaste tai ongelma, jonka jälkeen ryhmä hajoaa (de Rouffignac 1991: 192).

Intressiryhmien painoarvon ratkaisee moni seikka, mm. poliittinen, taloudellinen ja kansallinen edustavuus, johdon ominaisuudet sekä se, ovatko niiden edustamat asiat luonteeltaan defensiivisiä vai offensiivisiä. Suomen uusien kotimarkkinoiden keskuksessa, Brysselissä, on edustettuna lukuisia eri intressiryhmiä ja etuja. Kaupungissa on yli 3000 edunvalvontaan keskittynyttä julkista ja yksityistä organisaatiota ja yli 10 000 lobbaria. He työskentelevät yli 30 000 EU:n viranomaisen ja lukemattomien kansallisten viranomaisten ja päätöksentekijöiden kanssa. Brysselissä olevat julkisten asioiden toimittajat ovat osa laajaa ja monimutkaista suhteiden verkkoa, jolla hallitaan heidän toimialansa tai toimeksiantajansa edunvalvontaprosessia. Suurimman intressiryhmän muodostavat **kauppa- ja**

teollisuusorientoituneet, liike-elämän intressejä edustavat järjestöt. Toinen suuri ryhmittymä on julkisen intressin edustajat, joihin kuuluvat mm. ympäristöasioita ajavat ryhmittymät. Lukumääräisesti perässä tulevat ammatillisesti jakautuneet ryhmittymät, työntekijä- ja työnantajaliitot, kuluttajaorientoituneet eturyhmittymät sekä alueellisia intressejä varten perustetut järjestöt (Greenwood 1997: 59). Ennen EU-jäsenyyttä Suomella oli Brysselissä niukalti edunvalvontaa. ”**Epävirallinen**” kansalaisyhteiskunnan ja intressiryhmien Suomi erilaisten järjestöjen ja yhteenliittymien kautta on ollut yhteydessä muuhun Eurooppaan kauemmin kuin ”virallinen” Suomi (Raunio 1998: 203).

Euroopan parlamentti on tärkeä kansainvälisen politiikan areena EU:n sisällä, missä kansalliset ja alueelliset politiikat tulevat esille. Tehokas tapa saada jokin asia EU:n poliittiselle agendalle on kansallinen agenda ja kansallinen aloite. Suomessa on vaikea edistää asiaa, jota ei haluta kansalliselle agendalle, koska talouselämä ja politiikka ovat päivittäisessä vuoropuhelussa. Viranomaiset ja valtion keskushallinto ovat pureutuneet elinkeinoelämään ja päinvastoin. Toimialojen vuoropuhelu on tiivistä. **Suomen edunvalvontamekanismi on hyvin integroitunut kansalliseen päätöksentekoon** (Raunio 1998: 219). Suomessa poliittisesti johdettu hallitusohjelman valmisteluprosessi on paikka, jossa erilaista ja eri lähteistä tulevaa tietoa tulkitaan ja yhdistetään poliittisiksi linjauksiksi ja tavoitteiksi. Valmisteluprosessin kolme näkökulmaa ovat poliittinen valmistelu, asiantuntijavalmistelu ja sidosryhmävalmistelu. Kaikki nämä palvelevat hallitusohjelman valmistelua. Sidosryhmät tarkoittavat juuri intressiryhmiä – kansalaisjärjestöjä, etujärjestöjä ja yrityksiä. Intressiryhmillä on tosiasiallinen ja aktiivinen rooli. Ne tuottavat tietoa omalta sektoriltaan ja lähettävät sitä eteenpäin (kuvio 3).



Kuvio 3. Hallitusohjelman valmisteluprosessin vaiheet, toimijat ja tieto- ja tietämysperusta (VM, Avauksia hallitusohjelmavalmistelun tieto- ja tietämysperustan kehittämiseen 2001: 11).

Valtiovarainministeriössä pidetään tärkeänä avoimuutta ottaa vastaan tietoa intressiryhmiltä, jotta päätöksentekoon saadaan mahdollisimman laaja-alaisesti tietoa. Intressin, joka voi nousta kansalliselle agendalle, on oltava jossakin mielessä laajoja ihmisryhmiä koskettava eli jonkin ryhmän tai tahon on tunnustettava asia omakseen. Ongelmaan on löydyttävä ratkaisu poliittisen päätöksenteon kautta, ts. ratkaisu vaatii lainsäädäntöä tai viranomaiselle kuuluvaa julkista harkintavallan käyttöä. Asiasta on tehtävä esitys, jolloin alkaa keskustelu siitä, nostetaanko se agendalle käsiteltäväksi asiaksi. Vasta näiden jälkeen ollaan vaiheessa, jossa intressille haetaan riittävää kannatusta pyrkimyksenä saada se maksimaalisesti hyväksytyksi päätöksenteossa (Raunio 1998: 210).

Etuja voidaan ajaa eri tavoilla: on virallisia ja epävirallisia järjestöjä, pr-järjestöjä, yhden asian ympärille koottuja projekteja tai suoraa toimintaa yhden yrityksen toimesta. Suomessa edunvalvontapalveluja tarjoavat pääsääntöisesti järjestöt, joilla on vuosisatainen perinne. Lähes joka ammatti- ja teollisuudenala on jossain vaiheessa liittoutunut ajamaan etujaan yhtenä ryhmänä. Liitot käsittelevät asioita, jotka ovat tärkeitä niiden jäsenille. Usein ne palkkaavat asiantuntijoita toimittamaan julkisia asioita (Jokinen 1998: 57). Liiton sisällä saattaa esiintyä jäsenten välisiä konflikteja, mikäli jäsenyrityksillä on erilaisia tavoitteita ja intressejä. Liittojen on siis huolehdittava ulkopuolelle, toimintaympäristöönsä suuntautuvan suhdetoiminnan lisäksi liiton sisäisestä, jäseniin kohdistuvasta suhdetoiminnasta.

Liittojen toiminnassa on huomattu olevan syklejä, jotka seuraavat pääpiirteissään talouden kiertokulkua. Arvioiden mukaan niiden toimintaa organisoidaan uudelleen noin kymmenen vuoden välein. Hyvinä aikoina jäsenet eivät koe intressiryhmittymiä tärkeiksi, kun taas huonoina aikoina yritykset peräänkuuluttavat hyödyllistä toimintaa (Jakobson 1992: 125).

Järjestäytyminen on rationaalinen vaihtoehto toimittaa julkisia asioita (Jokinen 1998:58). Jäsenet pääsevät osallistumaan sekä kohteiden määrittelyyn että käytännön työhön kukin omalla panostuksellaan, riippuen tiedoista ja taidoista. Mikäli liitto palkkaa julkisten asioiden ammattilaisen hoitamaan edunvalvontaa, yhdistyy yhteiskunnallisten asioiden ammattilaisen ja jäsenten resurssit. Yhdistämällä erilaista tietotaitoa ja suhteiden verkostoja muodostuu kattavat resurssit projektien hoitamiseksi ja prosessien eteenpäin viemiseksi. Liittojen täytyy kuitenkin kiinnittää yhä enemmän huomiota jäsentensä tyytyväisyyteen, sillä Pehkonen tutkimuksessaan ”Työnantajavaikuttajat ja yhteiskunta” (1982: 149) esittää, että noin 70% suomalaisista liittojen

jäsenistä mieltää keskusliittojen vieraantuneen edustamastaan teollisuudesta. Tutkimuksessa todetaan myös, että noin 70%:a liittojen jäsenyrityksistä koki, ettei heidän näkemyksiään esitetty liittojen taholta oikein.

Etujen erikoistuessa ja pirstoutuessa edunvalvonnan kannattavuus ja perusteltavuus heikentyy, sillä saman ryhmän sisällä voi olla merkittäviäkin konflikteja. EU-jäsenyyden seurauksena on saman toimialan sisällä syntynyt erilaisia ja jopa kilpailevia tarpeita, joiden edistäminen ei ole mahdollista perinteisten järjestöjen kautta. Suurten yritysten tavanomainen ratkaisu on omaan edunvalvontaan erikoistuneen kokopäiväisen tai osa-aikaisen henkilön palkkaaminen, jolloin edunvalvonta on omissa käsissä. Toisaalta yhtiö voi antaa julkisten asioiden hoitamisen joko tilapäisesti tai kokonaan ulkopuoliselle kaupalliselle konsultille ja keskittyä itse vain suuntaviivojen antamiseen (Raunio 1998: 220).

Kaupalliset julkisten asioiden toimittajat voidaan jaotella riippuen niiden taustasta ja toimintamallista (Lobbying Australia, Committee bulletin's guide to lobbying 2001: Part 1) Perinteisessä mallissa julkisten asioiden toimittaja on *entinen poliittinen vaikuttaja*, joka on voimakkaasti sitoutunut johonkin puolueeseen. Hän toimii usein yksin ja on suorassa yhteydessä vaikuttamisen kohteisiin. Muutokset valtasuhteissa tai poliittisissa rakenteissa voivat vaikuttaa voimakkaasti hänen kykyynsä hoitaa edunvalvontaa. Hieman toisenlaisen taustan ja lähestymistavan omaa *yhteiskunnallinen vaikuttaja*, joka on jo vetäytynyt varsinaisesta toiminnastaan. Hän toimii usein vain parin asiakkaan konsulttina ja saattaa työskennellä kotoa käsin. Yhteiskunnallinen vaikuttaja käyttää hyväksi työelämässä rakentamiaan suhteita saavuttaakseen asiakkaansa tavoitteet. Viimeisenä jaottelussa tulee *public affairs-toimisto*. Eurofacts lukeutuu tähän kategoriaan. Public affairs-toimistot tarjoavat kattavia palveluja ja niillä on monenlaisia tekniikoita hallinnassa. Ihmiset ovat usein politiikan, journalismin ja pr:n aloilta ja yrityksillä on laaja asiakaskunta. Informaatioteknologian ja erittäin korkeasti koulutettujen yrittäjien myötä yritykset ovat saaneet uusia piirteitä. Ne ovat usein pieniä ja tiettyihin poliittisiin aihealueisiin keskittyneitä konsultointitoimistoja, jotka työskentelevät tehokkaasti kaikessa hiljaisuudessa pienelle määrälle asiakkaitaan. Asiakasyritykset ovat enenevässä määrin tietoisia julkisten asioiden toimittamisesta ja haluavat ostaa ainoastaan sen osan prosessista, jota eivät realistisesti pysty itse toteuttamaan.

Julkisten asioiden toimittaja on siis henkilö tai jokin taho, joka haluaa vaikuttaa lainsäädäntötyön tuloksiin ja on ottanut askeleita saavuttaakseen tavoitteensa. Edunvalvojat

ovat kuin asianajajia. Julkisten asioiden toimittajan täytyy olla hyvä neuvottelija, hänellä täytyy olla vaikuttamisen taitoja ja henkilökohtainen karisma on avuksi. Lobbarin tärkeimpiä ominaisuuksia on kyky kuunnella ja tehdä havaintoja ja päätelmiä pelkän vihjeen perusteella. Hänen on hyvä ymmärtää protokollaa. Suhteet ja laaja yhteistyöverkosto on erittäin tärkeä julkisten asioiden toimittajalle (Jordan 1991: 184). Saksassa ja Yhdysvalloissa kattavan verkoston luomiseen kuluu noin 10-15 vuotta (Strauch & Manfred 1994). Suomessa suhteiden rakentamisen aika on tuskin aivan noin pitkä, onhan maa jo asukasluvultaankin huomattavasti pienempi.

Poliittiseen päätöksentekoon päästään vaikuttamaan rakentamalla hyvät suhteet tekijöihin, jotka näyttelevät keskeistä roolia päätöksenteossa. Se on mahdollista ainoastaan, mikäli julkisten asioiden toimittaja ymmärtää poliittisia prosesseja ja poliittisen päätöksenteon muotoja (Millel 1987: 128; de Wilde 1988; Taylor 1992: 281). Päätökseen vaikuttavat varsinaisen ”päättäjän” lisäksi ne, jotka osallistuvat asioiden valmisteluun tai päätösten toimeenpanoon. Kaikki nämä tahot on tunnettava. Ammattitaitoinen julkisten asioiden hoitaja osaa kohdistaa toimintansa päättäjiin, joilla on valta ja mahdollisuudet vaikuttaa jonkin asian lopulliseen päätökseen (Jaatinen 1999: 19).

Julkisten asioiden toimittaminen vaatii siis vankkaa ammattitaitoa. Julkisten asioiden toimittamisen prosessi sisältää eri vaiheita, joiden hallinta on edellytys projektien onnistumiselle. Seuraavissa kappaleissa on käsitelty prosessia, johon sisältyy tiedonhankinta ja analysointi, kohdistaminen, strateginen suunnittelu, implementointi ja seuranta.

Hyvä julkisten asioiden toimittaja seuraa organisaatiolle tärkeitä asioita tarkasti. Hän pitää silmänsä ja korvansa auki ja vaalii suhteita tärkeisiin kohteisiin. **Jatkuvan tiedonhankinnan** ansiosta hän voi jo aikaisessa vaiheessa varoittaa organisaation johtoa tulevista tapahtumista ja ohjata organisaatiota valmistautumaan tarvittaviin toimenpiteisiin (Grant 1991: 180). Tiedonhankinta on oleellinen osa julkisten asioiden toimittamista (Danton de Rouffignac 1991: 217). Asiaa hoitavan täytyy tietää faktat. Lisäksi hänen täytyy tuntea edustamansa ala ja tietää kenelle hän tulee asiaansa esittämään. Julkisten asioiden toimittajan täytyy tietää miten systeemi toimii: hänen on tunnettava ihmiset, tiedettävä heidän intressinsä, taustansa, apuvoimansa jne. Joidenkin tutkijoiden mielestä tiedonhankintavaihe on yksi Euroopan teollisuuden tärkeimmistä toiminnoista kilpailukyvyyn säilyttämiseksi.

Tiedon käytöstä voidaan erottaa kolme erilaista strategiaa. Ensimmäinen perustuu pelkkien faktojen käyttöön, toisessa faktojen sekaan lisätään mielipiteisiin perustuvia lausuntoja ja kolmannessa faktaa ei käytetä juuri ollenkaan, vaan vaikuttaminen perustuu propagandaan. Kaupallisissa organisaatioissa viimeisintä käytetään hyvin vähän (Jokinen 1998: 40), sillä imago, uskottavuus ja ammattimaisuus ovat erittäin tärkeitä asioita public affairs -yritykselle ja propagandan käyttö vaikuttamisen välineenä pilaa helposti hyvät, luottamukselliset suhteet päättäjiin.

Tieto yksinään ei riitä, vaan **tietoa on analysoitava**. Analysoinnin tarkoituksena on saada selville mitä seurauksia tietyllä asialla on ja kuinka siihen voidaan vaikuttaa, jotta se olisi suotuisampi organisaatiota kohtaan. Analysointivaihe voidaan yksinkertaistaa seuraaviin kysymyksiin: kuka on asian takana ja miksi? Mitä muita tahoja on mukana? Kuinka päätöksentekovalta on jakautunut? Onko olemassa muita tahoja, joilla on samat intressit ja joiden kanssa voidaan liittoutua? Lisäksi on tärkeää analysoida millaisia rooleja asiassa mukana olevilla henkilöillä on, jotta voidaan valita paras tapa lähestyä heitä (Jokinen 1998: 43).

Vaikuttamisen **kohteiden valitseminen** jonkun tietyn projektin sisällä on yksi onnistuneen prosessin olennaisista tehtävistä. Kohteena olevat tahot ovat hyvin erilaisia. Joskus kohteena voi olla yksi ihminen, mutta useimmiten kohde on jokin monimutkainen. Tekijä, mikä yhdistää erilaisia kohteita on se, että kohteella uskotaan olevan valta päättää jostain asiasta. Kohdistamista tapahtuu useilla tasoilla: vaikuttaminen täytyy kohdistaa päätöksentekoprosessin eri vaiheisiin. Julkisten asioiden toimittajat pyrkivät yleisesti olemaan mukana koko prosessin ajan ja kaikissa sen vaiheissa. Eri asioiden käsittelyn ajallinen kesto vaihtelee suuresti. Joitakin asioita käsitellään jopa useita vuosia, kun taas toisista voidaan saada päätös nopeastikin. Samoin eri päätöksentekopaikat käsittelevät asioita eri tavoin. Päätöksentekopaikkojen määrä yhden asian tiimoilta vaihtelee, organisaatiot ovat erilaisia ja niitä on lähestyttävä eri tavoin. Eri tahoihin liittyvän vaikuttamisen kohdistaminen määräytyy yleensä sen mukaan, mihin eri tahoihin henkilöllä tai organisaatiolla on yhteyksiä. Vaikuttamisen kohteita voivat olla poliittiset puolueet, media ja julkinen mielipide, yksityiset organisaatiot, viranomaiset, hallitus, eduskunta, EU:n komissio jne. (Jokinen 1998: 85).

Vaikuttaminen eli advoceeraus tarkoittaa tekniikoita, joilla asia esitetään taktisesti ja tahdikkaasti oikein (Danton de Rouffignac 1991: 193). Tavat, joilla julkisten asioiden toimittajat pyrkivät vaikuttamaan päätöksentekijöihin vaihtelevat huomattavasti. Myös vaikuttamiskeinot

vaihtelevat usein. Vaikutuskeinojen erojen taustalla saattavat olla erilaiset poliittiset rakenteet, lait ja erilaiset vaikuttamisen kohderyhmät. Erilaisten projektien kohdalla käytetään erilaisia vaikuttamiskeinoja riippuen siitä, millaisia taustatekijöitä asialla on. Kommunikointi prosessissa voi olla joko informoivaa tai taivuttelevaa (Zeigler & Bauer 1969: 9). Vaikutuskeinoja ovat mm. suora yhteydenpito eri kohderyhmiin ja suhdetoiminta, kampanjatuen jakaminen, koalitioiden muodostaminen yhteisen agendan ajamiseksi, lehdistösuhteiden hoito, yleisen mielipiteen muokkaus joko osallistamalla julkiseen keskusteluun joukkoviestimissä tai tiedottamalla kansalaisille suoraan, yhteisön sidosryhmien mobilisointi ja kansalaisten mobilisointi ottamaan yhteyttä edustajaansa. Kilpailukeinoja taas ovat oikea ajoitus, erottautuminen muista vaikuttamaan pyrkivistä tahoista esim. vahvemmalla asiantuntijuudella sekä resurssien varmistaminen (Aula 2000: 174).

Vaikuttamiseen liittyy läheisesti valta. Jokinen (1998: 45) erottelee seitsemän vallan lähdeä. Ensimmäinen vallan lähde on resurssit, eli valta on mahdollisuutta kontrolloida resursseja. Valta voi myös perustua tietoon ja ammatilliseen osaamiseen. Hyviä yhteyksiä ja tärkeiden ihmisten tuntemista on yleisesti pidetty vallan lähteenä. Myös asema – sekä oma että positio jossain tietyssä asiassa voi olla vallan lähde, samoin henkilökohtainen karisma. Pakko ja rangaistus mainitaan myös vallan lähteiksi (Bragg 1996: 33-42).

Jokainen erillinen edunvalvontaprojekti sisältää pääpiirteissään edellä käsitellyn prosessin vaiheet. Sen lisäksi organisaatiolla on suositeltavaa olla määriteltynä **koko yritystä koskeva julkisten asioiden toimittamisen strategia**. Hyvä strategia perustuu ja pohjautuu yrityksen (liike)toimintastrategiaan. Sen laatimisessa huomioidaan organisaation yleinen kommunikaatiokäytäntö sekä yleiset poliittiset tavoitteet (Jaatinen 1998a: 25). Jaatinen mukaan hyvä strategia on kaksijakoinen. Ensimmäinen osa on yleinen suhdetoimintapolitiikka, jossa määritellään, kuinka suhteiden luominen ja ylläpitäminen organisaatiossa hoidetaan. Toinen osa koostuu yksittäisissä kysymyksissä noudatettavista strategisista suunnitelmista. Eri asioita koskevat suunnitelmat tulee integroida, jotta yhtenäisyys säilyy.

Suhdetoimintapolitiikassa määritellään ne tahot ja henkilöt, joiden kanssa kommunikoidaan, profiilia rakentavan kommunikaation tavoitteet, periaatteet ja taktiikat sekä jaetaan tehtävät, vastuut ja resurssit. Toinen strategisen suunnittelun osa-alue, eli yksittäisiä kysymyksiä koskevat strategiset suunnitelmat, tulisi koostua kampanjasuunnitelmista, jotka sisältävät tavoitteiden

asettamisen ja periaatteet, taktiikoiden valinnan sekä tehtävien, vastuiden ja resurssien jakamisen. Lisäksi strategisten suunnitelmien tulisi sisältää ennusteita asioiden kehittymisestä.

Väitöskirjassaan *Lobbying Political Issues* (1999) Jaatinen esittelee neliportaisen strategisen suunnittelun prosessin:

1. **Scanning: Informaation kokoaminen ja analysoiminen.** Tietoa kerätään organisaatiolle tärkeistä asioista sekä poliittisesta tilasta. Tiedon hankintaa edeltää määrittely, jossa todetaan organisaation poliittinen rooli yhteiskunnassa sekä aiempien toimintojen saavutukset.
2. **Strategisten tavoitteiden määrittely ja toimintojen suunnittelu.** Tässä vaiheessa määritellään yritykselle tärkeät asiat, julkisten asioiden toimittamisen yleiset päämäärät ja tarkat tavoitteet. Muodostetaan vaihtoehtoisia strategisia toimintamalleja (esim. sopeutuminen vai vaikuttaminen), punnitaan ja valitaan käytettävä(t) strategia(t). Strategian onnistuneisuus riippuu vallassa olevista sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä, kuten organisaation sisäisen tuen yhtenäisyydestä, resurssien määrästä, yleisestä mielipiteestä sekä kilpailijoiden resursseista.
3. **Strategian implementaatio.** Valitun strategian toteuttamista varten on suunniteltava operaatiot ja määriteltävä käytettävät taktiikat. Jatkuva tiedonhankinta ja tilanteiden tulkinta mahdollistaa taktiikoiden muuttamisen tarvittaessa kesken toiminnan.
4. **Arviointi.** Kaikki kolme edeltävää vaihetta on analysoitava ja arvioitava. Arviointi tuottaa tietoa siitä, miten prosessin vaiheita tulee korjata, jotta se olisi onnistuneempi. Tärkein kriteeri arvioinnissa on se, saavutettiin projektilla suunnitellut strategiset tavoitteet vai ei.

Jaatinen peilaa esittelemäänsä strategisen suunnittelun prosessia mm. poliittisen tieteen teorioihin, esim. Zeithamlin ja Keimin (1985: 23) malliin poliittisen ohjelman suunnittelusta, Buchholzin (1985: 47) teoriaan poliittiseen toimintaan vaikuttamisen suunnittelusta (issues management-näkökulmasta), Greerin (1991: 117) malliin lobbauskampanjan rakentamisesta, Broomin (1986) sekä Dozierin ja Repperin (1992: 186) teoriaan projektin arvioinnista ja Heathin (1988) kuvaukseen poliittisesta suunnitelmasta.

Julkisten asioiden toimittaminen luo kustannuksia. Sitä ei siis kannata tehdä ilman vastaavaa hyötyä edunvalvontaan investoiduille rahoille. Tieteellisessä kirjallisuudessa esitetyt kommentit julkisten asioiden toimittamisesta saatavan hyödyn mittauksesta ovat paljolti samansuuntaisia. Tutkimusten perusteella on päätelty, että tuloksia on vaikea mitata. Mm. Jokinen (1998: 29) kirjoittaa, että julkisten asioiden toimittamisesta seuraava hyöty ei ole suorassa yhteydessä siihen

uhrattuihin panoksiin. Joskus toiminta tuo tuloksia heti, joskus tulosten näkymiseen saattaa kulua vuosiakin. Lisäksi hän toteaa, että kulut voidaan mitata, muttei tuloksia määrällistä.

Jaatisen (1999: 43) mukaan julkisten asioiden toimittamisen tehokkuutta voidaan mitataan vertaamalla saavutettuja tuloksia asetettuihin tavoitteisiin sekä sillä, missä määrin tulos tyydyttää muitakin vaikuttajaryhmiä. Mikäli tulos ei tyydytä kaikkia ryhmittymiä, odotettavissa saattaa olla tyytymättömän ryhmittymän toiminnan jatkuminen: yhteiskunnallista vaikuttamista jatketaan, kunnes tyydyttävä ratkaisu on saatu aikaan. Pedler (1994: 303) esittää menestystä arvioitavaksi kolmella tavalla. Ensiksikin julkisten asioiden toimittaminen on menestyksestä, kun ennalta määritellyt tavoitteet saavutetaan. Toiseksi menestystä arvioidaan peilaten siihen, onko toiminnan avulla parannettu organisaation asemaa, positiota. Kolmas arviointikohta on pohtia, saavutettiin toiminnalla sisäisiä parannuksia. ”Selkävoitot” (tavoitteiden täydellinen täyttyminen) ovat harvinaisia ja siksi organisaatioiden tulisi määritellä kolme eri tavoitetta: ideaalitavoite, kompromissitavoite ja minimitaloite (Jokinen 1998: 47).

Jokisen (1998:36) väitöskirjaansa haastattelemat kemianteollisuuden yritysten edustajat esittävät positiivisemmän näkökulman tulosten mittaamisesta. Useat yritykset kohtelevat julkisten asioiden toimittamista yhtenä monesta yrityksen toiminnosta, jolla on selvä kustannusrakenne ja jonka tulokset ovat raastasti arvioitavissa. Eräällä Jokisen tutkimista yrityksistä on toimintayksikkö, jonka tehtävä on etsiä yritykselle tärkeät kohteet poliittiseen päätöksentekoon vaikuttamiseksi. Kun mahdollinen vaikuttamisen kohde löytyy, yksikkö arvioi, onko yrityksellä resursseja vaikuttaa päätöksenteon tulokseen. Mikäli ei, asiaan ei uhrata sen enempää aikaa. Jos taas yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa päätöksen, seuraa vaikutusmahdollisuuksien arviointi ja yritys laskea asian rahallista arvoa. Hyvin epätarkkaakin laskelmaa asian arvosta pidetään parempana kuin ei arviota ollenkaan. Mikäli asian arvo yritykselle on merkittävä, seuraava askel on arvioida projektin aikajänne. Näin jokaiselle projektille lasketaan arvo ja julkisten asioiden toimittaja määrittelee omalle toiminnallensa hinnan. Saatua hyötyä mitataan siis asian arvon ja projektin hoitamisesta syntyvien kustannusten erotuksena.

Arvioitaessa järjestön puitteissa tapahtuvasta julkisten asioiden toimittamisesta saatavaa hyötyä on edellisten lisäksi huomioitava liiton sisäinen tila. Liiton sisäinen tila ja kuri vaikuttavat sen vaikuttamiskykyyn. Etujen ristiriitaisuus ja sitä kautta yhteisen tuen- ja kollektiivisen mielipiteen puuttuminen vaikuttavat julkisten asioiden toimittamisen tehokkuuteen.

3.3 Yhteiskunnallinen vastuu

Talouden globalisaatio ja kestävä kehitys tavoitteet ovat nostaneet yhteiskunnalliseen keskusteluun aineellisten arvojen rinnalle ympäristöä sekä ihmisten henkistä ja sosiaalista hyvinvointia koskevat arvot. Yrityksissä on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota yhteiskunnalliseen ja eettiseen vastuullisuuteen, siihen, **millä ehdoilla ja mihin arvoihin nojaten hyvinvointia tuotetaan** (TT, Yrityksen yhteiskuntavastuu 2001: 2). Yrityksiltä vaaditaan yhä laajempaa sosiaalista vastuullisuutta, koska niillä on valtaa ympäristöönsä nähden. Vastuullinen toiminta on edellytys yrityksen pitkän ajan kannattavuudelle ja menestymiselle markkinoilla. Yritykset saattavat pelätä valtion tulevan pakkotoimin väliin, elleivät ne itse ota vastuuta vapaaehtoisesti (Takala 1993: 28). Hyvä yrityskuva edellyttää yhteiskunnallisesti vastuullista toimintaa.

Perheyritysten liiton toiminnassa on kyse myös yhteiskuntavastuun kantamisesta. Edistämällä asiaansa perheyritykset rakentavat pitkän tähtäimen kannattavuutta ja samalla pysyvää hyvinvointia yhteiskuntaan. Yritysten yhteiskuntavastuu tarkoittaa **osallistumista yhteiskunnan hyvinvoinnin tuottamiseen sekä vastuullisuutta suhteessa ympäristöön ja sidosryhmiin** (TT, Yrityksen yhteiskuntavastuu 2001: 7). Yritysjohdon on otettava päätöksenteon perustaksi koko sosiaalisen järjestelmän etu. Yhteiskuntavastuu on kestävä kehityksen toteuttamista yrityksissä.

Kuten kestävä kehityskin, **yrityksen vastuullisuus voidaan jakaa taloudelliseen, ympäristöä koskevaan ja sosiaaliseen osaan**. Taloudellinen vastuullisuus on omistajien tuotto-odotuksiin vastaamista sekä osallistumista yhteiskunnan taloudellisen hyvinvoinnin tuottamiseen. Ympäristövastuullisuus on huolehtimista ympäristöstä ja luonnonvaroista. Sosiaalinen vastuu tarkoittaa sidosryhmiä eli ihmisiä, ja se merkitsee sitä, että yritys toimii avoimesti, noudattaa hyviä toimintatapoja kaikissa sidosryhmäsuhteissa ja kunnioittaa sidosryhmiensä käsitystä vastuullisesta ja eettisestä toiminnasta. Nämä kolme osaa muodostavat kokonaisuuden, ja menestyvä yritys sovittaa kaikki osat tasapainoisesti yhteen.

Yritysten yhteiskuntavastuu perustuu toisaalta yrityksen omiin tavoitteisiin ja arvoihin, toisaalta lainsäädäntöön ja sidosryhmien odotuksiin. Sen perustana on lukuisia säädöksiä ja kansainvälisiä sopimuksia sekä suosituksia ja standardeja. Suomessa on kattava lainsäädäntö, joka vaatii yrityksiltä pitkälle menevää vastuullisuutta. Monet lait koskevat yritystoimintaa ja määrittelevät siten yritysten yhteiskuntavastuun sisältöä (TT, Yrityksen yhteiskuntavastuu 2001: 10).

Kansainvälisesti sisältöä on määritelty mm. EU:n, OECD:n, YK:n ja ILO:n lukuisissa sopimuksissa. Lisäksi on olemassa runsaasti yritysten omia toimintaohjeita (mm. Eurofactsin noudattama code of conduct).

Lainsäädännön, sopimusten, suositusten ja standardien lisäksi yhteiskuntavastuu määräytyy yrityksen sidosryhmien mukaan. Ulkoiset sidosryhmät arvioivat entistä tietoisemmin ja järjestelmällisemmin yrityksiä niiden vastuullisuuden mukaan. Sidosryhmien odotukset ovat kohdistuneet etenkin monikansallisiin suuryrityksiin, mutta asia koskee yhtä hyvin kaikenkokoisia, myös kotimarkkinoilla toimivia yrityksiä. Yrityksen sidosryhmiä ovat mm. henkilöstö, omistajat, sijoittajat ja rahoittajat, viranomaiset ja poliitikot, tiedotusvälineet, ammattiyhdistysliikkeet, yritysasiakkaat ja liikekumppanit, lähiyhteisöt, kansalaisjärjestöt ja jopa kirkko. Vuoropuhelu ja yhteistyö sidosryhmien kanssa auttavat yritystä tunnistamaan sidosryhmien odotukset ja vastaamaan niihin (TT, Yrityksen yhteiskuntavastuu 2001: 28).

4. PERHEYRITYSTEN JÄRJESTÄYTYMISEEN JOHTANUT YHTEISKUNNALLINEN TODELLISUUS 1900-LUVUN JÄLKIPUOLISKOLLA

Tutkimuskohde linkitetään yhteiskuntaan viime vuosikymmenten tapahtumien kehystämänä. Seuraavassa tutkimusosuudessa kurkistetaan Suomen 1900-luvun jälkimmäisen puoliskon yhteiskunnalliseen ja taloudelliseen tilanteeseen asiakassuhteen taustavaikuttajana. Perheyritysten liiton syntyminen on ollut osa eurooppalaista kehitystä. Perheyrityksillä on ollut merkittävä rooli Suomen hyvinvoinnin kehittämisessä. Niiden toimintapuitteisiin on vaikuttanut Neuvostoliiton läheisyys, Suomen suljetut markkinat ja valtion suuri rooli teollisuuspolitiikassa, lamat ja liittyminen Euroopan Unioniin.

Eurooppaan syntyi toisen maailmansodan jälkeen uusi voimatasapainotilanne. Suomen aseman siinä määräsi ulkopoliittisesti ja välillisesti sisäpoliittisestikin syyskuun 1944 rauhansopimus. Uuden aseman vakiintuminen ei tapahtunut hetkessä. Sen ulkoisia tunnusmerkkejä olivat vuonna 1947 solmittu Pariisin rauhansopimus sekä Neuvostoliiton kanssa keväällä 1948 solmittu ystävyys-, yhteistyö- ja avunantosopimus. Hyvien suhteiden merkitystä Neuvostoliiton kanssa korostettiin todeten sen olevan ainoa vaihtoehto Suomen kaltaiselle maalle (Väisänen 1999). Hyvät suhteet Neuvostoliittoon oli Suomen ulkopolitiikan linja koko Neuvostoliiton olemassaolon ajan, vaikkakin Suomi korosti puolueettomuuttaan. Neuvostoliitto yritti vähätellä puolueettomuutta, etenkin 70-luvulla, ja korostaa YYA-sopimuksen tuomaa kiinteää yhteyttä Neuvostoliittoon.

1950-luku Suomessa oli sekä sääntelyn että sääntelyn purkamisen vuosikymmen. Kansantalous kävi läpi taloushistoriansa ehkä siihen asti suurimmat ja nopeimmat rakennemuutokset maatalousmaasta jälkiteollisiin elinkeinoihin ja maalaisasutuksesta kaupunkiyhteiskunnaksi. Sodan jälkeen Suomessa oli edessä jälleenrakennus. Pulaa oli miltei kaikesta. Joulukuussa 1944 vahvistetun perussopimuksen mukaisesti Suomen oli maksettava Neuvostoliitolle sotakorvauksia. Laskentatavasta riippuen sotakorvausten todellinen arvo lienee ollut 500-550 miljoonaa dollaria. Sotakorvausten täyttäminen edesauttoi maan nousua. Vain neljännes korvauksista käsitti perinteisiä metsäteollisuustuotteita. Neuvostoliitto vaati suurelta osin valmiita tuotteita, jotka olivat kalliimpia tuottaa. Korvausten maksaminen mahdollisti korkeatasoisten laivanrakennus-, metalli- ja metsäteollisuustuotteiden kotimaisen valmistuksen käynnistymisen (HS 27.2.1998). Yrityksiä syntyi paljon.

Suomi on pieni markkinatalousmaa, joka on riippuvainen ulkomaankaupasta. Toisen maailmansodan jälkeen idänkauppa kasvoi voimakkaasti. Suomen ja Neuvostoliiton välinen kauppa perustui kahdenkeskisille sopimuksille vuodesta 1945 lähtien. Kauppaa käytiin bilateraali pohjalta ja clearingmaksujärjestelyin eikä vapaavaihtopohjaisesti kuten markkinatalousmaiden kanssa.

Neuvostoliitolla oli pitkään merkittävä asema Suomen ulkomaankaupalle. Neuvostokauppa oli yrityksille pitkäjänteistä ja turvallista. Solmitut kauppasopimukset olivat tärkeitä Suomen viennin vakauttajina. Läntisten suhdannelaskujen aikana voitiin jatkaa pitkäaikaisiin kauppasopimuksiin perustuvaa itävientiä. Neuvostokauppaa on sanottu myös varmaksi suojaksi lamaa vastaan (HS 15.11.99). Sen osuus kokonaiskaupasta vaihteli 10-25 prosentin välillä. Huipussaan sen osuus koko ulkomaankaupasta oli 1980-luvun alussa. Vienti koostui pääasiallisesti metalli- ja puunjalostusyritysten tuotteista sekä erilaisesta projektiviennistä. Tekstiili-, vaate-, nahka- ja kenkäteollisuus olivat menestyksekkäitä vientisektorin aloja vielä 1960-luvulla. Neuvostoliitosta Suomeen tuotiin öljyä ja muita energiatuotteita. Tuontikaupan yksipuolisuus aiheutti poliittista keskustelua kotimaassa (Väisänen 1999).

Neuvostoliiton vaikutus yritysmaailmaan ei rajoitu ainoastaan kaupankäyntiin. Maasta levinnyt vasemmistolaisuus vaikeutti yritysten toimintaa 60-70-luvuilla. Marxistisen ideologian mukaisesti omistamista ja rikastumista pidettiin pahana. Yritysten arvostus laski ja julkisuuteen levisi vääristynyt kuva yritystoiminnasta. Perheyrityksiä yhteiskunnan ylläpitävinä voimina ei arvostettu.

Talouden puolella Suomessa vallitsi pitkään valtion kontrolloimat suljetut markkinat. Kun länsimaissa alettiin pyrkiä pian toisen maailmansodan jälkeen vapaampiin multilateraaliisiin kauppasuhteisiin ja tätä varten perustettiin kansainvälisiä yhteistyöelimiä, Suomi pysytteli suureksi osaksi näiden järjestelyiden ulkopuolella ja hoiti kauppasuhteensa kahdenvälisin sopimuksin. Erityisesti tuonti ja valuuttakauppa olivat pitkään tiukasti valtion kontrollin alaisia, mikä vaikeutti suomalaisten yritysten toimintaa. Toista maailmansotaa seuranneet kaksi vuosikymmentä korostivat talouspolitiikan tehtävänjaossa valtion talouden ja poliittisten hallitusten talouspoliittista roolia keskuspankin määräysvallan kustannuksella. Valtion keskeinen rooli talouden ohjaajana Suomessa lisääntyi. Valtion korostunut rooli talouden kontrolloijana oli luonnollinen sodan jälkeisessä tilanteessa, olihan Suomen teollistuminen asetettu yleisesti yhteiseksi kansalliseksi haasteeksi. Valtiokeskeinen ajattelutapa suuntautui lähes yksinomaan

talouskasvun edistämiseen. Talouspolitiikalle sodan jälkeen on ollut tyypillistä poliittisten tahojen heikkous virkamiestasolla toimiviin talouspolitiikan instituutioihin verrattuna. Valtion rooli on ollut korostunut myös tulopolitiikan edellytysten järjestelijänä valtio- ja erityisesti virkamieskeskeisyyden johdosta (Väisänen 1999).

Yritykset joutuivat vaikeaan tilanteeseen, kun kansainvälinen lama iski Suomeen 1970-luvun puolivälissä. 70-luvun lopussa yritysten konkurssit lisääntyivät ja työttömien määrä ylitti hetkellisesti 200 000 rajan, kasvun muuttuessa negatiiviseksi. Idänkaupan ansiosta muita Euroopan maita koetellut energiakriisi merkitsi suomalaisille yrityksille lähinnä kasvusysäystä, kun neuvostoöljyn hinnan jyrkkä nousu takasi lähes rajattomat vientimahdollisuudet itään.

1990-luvun alkupuoliskolla Suomi joutui syvään lamaan, kun ulkomaisella velkarahalla rahoitettu varallisuusarvojen kupla puhkesi. Lama oli talouden vuosina 1988-1990 tapahtuneen ylikuumenemisen jatke. Kansainvälisen noususuhdanteen lisäksi ylikuumenemisen olivat aikaansaaneet maan sisäiset tekijät, joihin huonosti ajoitetuilla talouspoliittisilla päätöksillä oli keskeinen merkitys (Väisänen 1999). 1990-luvun lama oli monessa suhteessa ainutkertainen tapahtuma. Se merkitsi rakennemuutosta taloudessa ja yritysmaailmassa. Tilannetta pahensi samanaikainen suhdannetaantuma Euroopassa ja Neuvostoliiton kaupan romahtaminen. Neuvostoliiton sisäisten ongelmien seurauksena idänkaupan osuus Suomen ulkomaankaupasta putosi murto-osaan aikaisemmasta tasosta. Yritysten voimakas riippuvuus idänkaupasta oli silmukka, johon Suomen talous melkein kuristui, kun idänkaupan bilateraalisuus päättyi. Tietyt kaupan ja teollisuuden sektorit olivat vuosien mittaan tulleet jokseenkin riippuvaisiksi itätoimituksista.

Laman pitkä varjo heikensi Suomen taloudellista asemaa suhteessa EU-maihin. Vuosina 1991-1993 bruttokansantuote väheni yhteensä kymmenisen prosenttia (Valtiovarainministeriö 1999). Investoinnit putosivat puoleen aikaisemmasta tasosta ja työttömyysaste nousi noin 20 prosenttiin. Valtiontalous osoitti suurta alijäämää. Suomalaisen yhteiskunnan instituutiot ja tuotantorakenne eivät tuolloin pystyneet vastaamaan vapautuneiden pääomaliikkeiden synnyttämään uuden toimintaympäristön vaatimuksiin.

Yritysten velkaantuminen alkoi purkautua vuonna 1990, mistä seurasi konkurssikierre. Markan devalvointi vuonna 1991 kosketti pääasiallisesti yrityksiä ja julkista sektoria, joiden ulkomailta otettu velkataakka kasvoi huomattavasti. Valuuttalainat muodostivat vuonna 1991 arviolta noin

40 % yrityssektorin kokonaislainamäärästä (Väisänen 1999). Syvä lama vaikutti uusien yritysten määrään olemassa olevista yrityksistä. Tässä asiassa Suomi on 90-luvulla ollut EU-maiden häntäpäässä (Unicen benchmarking raportin 1999: 4).

Suomen tie pois taloudellisesta kriisistä oli pitkä ja vaivalloinen. Matalasuhdannetta kesti kaiken kaikkiaan kolme vuotta. Talouskriisin pohja saavutettiin vuoden 1993 jälkimmäisellä puoliskolla, jonka jälkeen kokonaistuotanto alkoi jälleen kasvaa. Perheyriyten identiteetti ja tietoisuus alkoi elää murrosta laman seurauksena. Monet taloudelliset instituutiot ja perinteisinä tunnetut yhtiöt katosivat laman myötä taloudelliselta näyttämöltä. **Laman jälkeen perinteisten perheyhtiöiden merkitys, identiteetti ja tietoisuus niiden yhteiskuntaa ylläpitävänä voimana alkoi korostua.** Monet niistä olivat aloittaneet toimintaansa jo ennen Suomen itsenäisyyttä, useat niistä kokeneet kaksi maailmasotaa ja kaksi suurta lamaa (Perheyriyten liiton toimintakertomus 1997-1998).

Vuoden 1994 kuluessa BKT:n kasvu kiihtyi ja teollisuusyritysten tuotannon elpyminen tapahtui nopeammin kuin osattiin etukäteen odottaa. Ongelmien ratkaisuksi valittiin vientivetoinen kasvupolitiikka. Laman seurauksena työttömyydestä tuli pysyvä ongelma Suomen kansantaloudelle. Julkinen sektori, jonka laajentuminen 1980-luvulla siirsi työllisyyden painopistettä pois teollisuudesta, ei voi ratkaista ongelmaa. Julkisen sektorin ja työmarkkinoiden toimenpiteet voivat helpottaa prosessia (Väisänen 1999). Perheyriyksillä on oma roolinsa: ne edustavat pitkäjänteisyyttä, jatkuvuutta ja vakavaraisuutta. Laman aikana, kun uusia yrityksiä ei synny – ne kamppailevat selviytymisestään ja irtisanovat mahdollisimman vähän työntekijöitään.

Neuvostoliiton ja itäeurooppalaisten sosialististen valtioiden romahtaminen sekä kylmän sodan päättyminen muuttivat radikaalisti Euroopan poliittista ilmapiiriä. Tämän johdosta EFTA maiden halukkuus hakea EY:n jäsenyyttä kasvoi huomattavasti. Suomenkin kiinnostus jäsenyyttä kohtaan nousi (Väisänen 1999). Suomi anoi EY:n jäsenyyttä maaliskuussa 1992. Suomen kansa äänesti jäsenyyden puolesta ja EY-jäsenyys (vuodesta 1993 eteenpäin Euroopan unioni, EU) tuli voimaan vuoden 1995 alusta lähtien. Lähtökohtana talous- ja rahaliittoa suunniteltaessa oli alun perin yhteisöalueen jäsenvaltioiden budjettipolitiikkaa koskevan päätöksenteon keskittäminen. Ongelmaksi koettiin ennen muuta suhdanteiden vaihtelut, joita haluttiin yhteisin toimin tasata (Hetemäki 1999: 8). Lopputulos, johon EMU:a rakennettaessa päädyttiin on varsin toisen näköinen.

KTM:n kauppaosaston ylijohdaja Bo Göran Eriksson toteaa Suomen muuttuneen perusteellisesti kymmenessä vuodessa. Aikaisemmin Suomen talouden kehitykselle oli leimallista vuosikymmenten ajan nopea kasvu yhdistyneenä herkkyyteen kansainvälisten suhdanteiden vaihteluille (Valtiovarainministeriö 1999). Vielä parikymmentä vuotta sitten Suomessa käytiin yhteiskunnallista suuntataistelua. Vastakkain olivat sosialismi ja markkinatalous. Elinkeinoelämän mielestä markkinatalous oli uhattuna (HS 3.8.1997). **Laman jälkeen Suomen riippuvaisuus idänkaupasta katosi lähes kokonaan. EU ja EMU pakottivat rakentamaan talouden uuteen kuntoon ripeää tahtia. EU loi Eurooppaan sisämarkkinat.** Sisämarkkinat pohjautuvat perustamissopimuksen mukaiseen tavaroiden, palveluiden, pääomien ja henkilöiden vapaata liikkuvuutta rajoittavien esteiden poistamiseen.

Muutokset toimintaympäristössä ovat tuntuneet voimakkaasti yrityksissä. Takavuosina pk-sektori saattoi toimia vain kotimarkkinoilla. Nyt joudutaan ottamaan huomioon uudet sisämarkkinat. Suomen talouselämän avauduttua Euroopan unionin jäsenyyden seurauksena kilpailulle monikansallisten ja myös pörssiyritysten suuri koko korostui taloudellisten tehokkuusvaatimusten ansiosta. Perheyhtiöiden paikalliseen, henkilöiden kautta näkyvään ja siten vastuulliseen omistamiseen liittyvä rooli alkoi korostua myönteisenä ei vain suomalaisessa, vaan myös kansainvälisessä keskustelussa. Eri suunnilla suomalaiset perheyrittäjien ryhmät perehtyivät perheyhtiöiden vuorovaikutukseen kansainvälisten yhteyksiensä kautta (Perheyrittäjien liiton toimintakertomus 1997-1998).

EU jäsenyydellä on suuri merkitys Suomen kauppapoliittiseen rakenteeseen. Suomi on mukana tulliunionissa, jolla on yhteinen kauppapoliittikka mukaan lukien rajasuojat kolmansia maita kohtaan. Yhteinen raha liittyy kiinteästi sisämarkkinoiden kehittämiseen. Talouspolitiikan johtavat periaatteet ovat vakaa hintataso, terve julkistalous ja rahatalous sekä kestävä maksutase. Talouden lähtökohdat ja rakenteet ovat nyt monin tavoin terveemmät ja vahvemmat kuin viime vuosikymmenen vaihteessa (Valtiovarainministeriö 1999). Markkinat on vapautettu säännöstelystä Suomessa nopeasti, elinkeinopoliittikan tavoitteiksi on nostettu yritteliäisyyden tukeminen sekä markkinoiden avoimuuden ja toimivuuden edistäminen. Yrityksille myönnettävää julkista tukea on karsittu, eikä valtio juuri puutu yritysten toimintaan (Hyvä Suomi 3/99). 1990-luvulla elinkeinopoliittikka on siirtynyt yhä enemmän yritysten yleisten toimintaedellytysten kehittämiseen. **Suomi on muuttunut toisen maailmansodan jälkeisistä ajoista hyvin paljon. Tämä totaalinen murros on luonut myös perheyrittäjille mahdollisuuden tuoda asiaansa esille.**

5. ASIAKASSUHDE PERHEYRITYSTEN ASIAN EDISTÄJÄNÄ

5.1 Tutkimuksen toteuttaminen ja metodologiset ratkaisut

Tutkimuksen kohde on Perheyriyten liiton ja Eurofactsin asiakassuhde. Tämä on singulaarinen ilmiö, mikä tarkoittaa jotain tiettyä yksilöitävissä olevaa ilmiötä, tapahtumaa tai tapahtumaketjua. Singulaarisen ilmiön mittaamiseen soveltuu hyvin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä (Uusitalo 1991: 79). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on aineiston teoreettinen edustavuus, eli aineistossa tulee olla esillä tutkimusongelman kannalta olennaiset piirteet. Aineiston kerääminen, käsittely ja analyysi lomittuvat toisiinsa.

Tutkimus voidaan nimetä kvalitatiiviseksi **case- eli tapaustutkimukseksi**. Casetutkimus on empiirinen syvätutkimus, jossa tutkitaan jotakin ilmiötä käyttäen hyväksi monenlaista empiiristä aineistoa. Casetutkimus sopii hyvin deskriptiivisiin eli kuvaileviin ja eksplanatiivisiin eli selittäviin tutkimuksiin (Uusitalo 1991: 76). Deskriptiivinen tutkimus kuvailee ilmiön luonnetta, sen kehitystä ja muita mahdollisia tunnuspiirteitä. Havaintojen luotettavuus ja tarkkuus ovat ensisijaisen tärkeitä, sillä laatu on deskriptiivisen tutkimuksen tärkein arviointiperuste (Uusitalo 1991: 62). Eksplanatiivinen tutkimus yrittää vastata kysymykseen miksi. Tavoitteena on selittää ilmiö ja etsiä sille syitä sekä tuoda kausaalisuhteita näkyviin. Casetutkimus voidaan myös määrittellä paljastavaksi tutkimukseksi, sillä sen keinoin voidaan kohteesta saada esiin sellaisia ominaisuuksia ja riippuvuuksia, mitkä muutoin jäisivät näkymättömiksi (Uusitalo 1991: 77). Casetutkimuksen heikkouksia on sen kapea-alaisuus, mutta sen tavoitteena ei olekaan löytää niinkään tilastollista, vaan analyyttistä yleistettävyyttä (Yin 1989).

Haastattelulajeista tutkimuksessa käytetään teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee keskeisten teemojen varassa. Aihepiirit ovat haastatelluille samat (Hirsjärvi & Hurme 2000: 48). Teemahaastattelu vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo haastateltavien äänen kuuluviin. Luottamusta haastattelutilanteeseen tuo se, että haastattelut suoritetaan yksilöhaastatteluina, jolloin haastateltava voi suhteellisen vapaasti ilmaista mielipiteensä, varomatta muiden ihmisten reaktioita. Yksilöhaastattelun valintaan vaikutti myös käytännön elämän vaatimukset: haastateltavien kiireiset aikataulut.

Tutkimuksessa asiakassuhdetta tarkastellaan pääasiassa palvelun ostajan näkökulmasta. Haastateltavat ovat Perheyritysten liiton jäseniä, yhteensä kahdeksan. Eurofacsin näkökulma on esillä pienessä roolissa. Tutkimukseen haastatellut ovat olleet mukana Perheyritysten liiton toiminnassa aivan liiton alkuvaiheista saakka. He edustavat suuria ja pitkäikäisiä suomalaisia perheyrityksiä omistajina tai omistajajohtajina. Liiton nelivuotisen taipaleen aikana kaikki haastatellut ovat toimineet joko yhdistyksen hallituksessa, työryhmissä tai molemmissa. Lisäksi suurin osa on ollut ennen Perheyritysten liiton perustamista mukana kansainvälisessä perheyritysten yhteistoiminnassa, joko FBN Internationalin jäsenenä tai yhteydessä alan konsultteihin ympäri maailman. Haastattelujen aineisto edustaa liiton jäsenkunnan mielipiteitä liiton toiminnasta, asiakassuhteesta sekä perheyritysten asemasta ja siinä tapahtuneista muutoksista. Näkemykset on pyritty esittämään mahdollisimman alkuperäisessä muodossa. Luotettavan kokonaiskuvan saamiseksi tutkimuksessa on käytetty haastattelujen lisäksi myös valmiita, aikaisempien tutkimusten aineistoja sekä tutkittavan asiakassuhteen puitteissa syntyneitä organisaation dokumentteja, kuten toimintasuunnitelmia, toimintakertomuksia, jäsenlehtiä, työryhmien raportteja jne. Perheyritysten liiton jäsenten lisäksi tutkimuksessa on toteutettu pienimuotoinen kysely talousalan medioiden edustajille. Muutaman kysymyksen sisältävän strukturoidun haastattelun avulla julkisen sanan ammattilaiset toimivat vertailuryhmänä liiton jäsenten mielipiteille osiossa, jossa käsitellään perheyritysten asemassa tapahtuneita muutoksia ja syitä muutosten taustalla.

Tutkimuksen empiirinen osuus jakautuu kolmeen osaan johdannossa perustellulla tavalla. Empiria aloitetaan Perheyritysten liiton toiminnan tutkimisella, jatketaan Eurofacsin roolin selvittämisellä osana perheyritysten asioita edistävää liittoa ja päätetään perheyritysten asemassa tapahtuneiden muutosten ja niiden syiden kartoitukseen.

5.2 Asiakassuhteen osapuolten esittely

5.2.1 Eurofacts Oy

Eurofacts Oy on yhteiskunnallisen viestinnän ja euroyhteyksien asiantuntijayritys. Yritys voidaan määritellä public affairs-toimistoksi ja viestintätoimistoksi. Vuonna 1989 perustetun yksityisen ja sitoutumattoman Eurofacsin liikevaihto on noin miljoona euroa. Asiakkaiden palveluksessa on seitsemän viestinnän ammattilaista sekä asiantuntijoiden ja avustajien verkosto.

Yrityksen ydinosaamista on taloudellisen ja poliittisen prosessin kokonaisuuden hallinta ja liiketoiminnan rakennuskivenä on kautta toiminnan ollut henkilökohtaisten yhteyksien verkosto. Eurofacts tuntee muuttuvan Euroopan vaikuttajasuhteet ja tarjoaa asiakkailleen yhteydet ja vaikutuskanavat uusilla kotimarkkinoilla. Toimintaympäristönä on Suomi ja muut EU-maat - Brysselin EU-areena ja Venäjä sekä Baltian maat. Toimistot sijaitsevat Helsingissä, Turussa ja Pietarissa. Yrityksellä on yhteistyökumppani Tallinnassa. GPC Europen ja GPC Internationalin kautta Eurofactsilla on käytössä Euroopan, Yhdysvaltojen ja Kanadan kattava viestintäasiantuntijoiden verkosto. Yrityksellä on yhteys kaikkien EU-maiden hallituksiin sekä Venäjän hallitukseen.

Eurofactsin työntekijät näkevät yrityksen nykytilan johtuvan perustajien Esko Antolan ja Anders Blomin ja visioista ja oikeanlaisista valinnoista. Yhteiskunnallinen osaaminen sekä joka puolelle suuntautuvat hyvät suhteet ovat olleet merkittävä voimavara yhtiön muotoutumisessa. Eurofactsin perustamiseen johti yrityksen jo 80-luvulla tekemä ennustus Neuvostoliiton hajoamisesta sekä Suomen liittymisestä Euroopan Unioniin: silloin, kun Eurofactsissä puhuttiin Euroopan yhdentymisestä, yleisesti ei vielä uskottu sen tapahtuvan. Euroopan yhdentymisen ajateltiin tuovan paljon liiketoimintaa. Seuraavaksi esitellään Eurofactsin kehitykseen vaikuttaneita tapahtumia ja projekteja.

Eurofacts koki Venäjän houkuttelevaksi maaksi yritystoiminnan kannalta. Vaikka siellä oli riskejä, siellä oli myös mahdollisuuksia suuriin voittoihin. Toiminnan kannalta merkittävää oli yrityksen vahvat suhteet Pietariin. Ovet Venäjälle aukenivat, kun Tšubais alkoi purkaa Neuvostoliiton sosialistista järjestelmää ja yksityistäminen alkoi. Tšubaisin kanssa syntyi yhteistyösopimus, mikä on vaikuttanut Eurofactsin kehitykseen voimakkaasti. Suhteet rakentuivat mm. silloiseen Pietarin apulaiskaupunginjohtajaan, Vladimir Putiniin, sekä Venäjän hallituksen apulaiskansliapäällikköön, Sergei Vasiljeviin. Venäjä tarjosi monenlaisia projekteja ja Eurofacts ryhtyi toteuttamaan Euroopan yhdentymiseen kaavailtua liiketoimintaa, lobbausta. Yritys teki Suomen kauppa- ja teollisuusministeriön kanssa yhteistyötä järjestämällä koulutustilaisuuksia venäläisille. Monet ryhmiin osallistuneista ovat tänä päivänä merkittävässä asemassa. Suuri haaste Eurofactsille oli toimia neuvonantajana Hansaprint Oy:lle venäläisen yrityspuhelinluettelon teossa vuonna 1993. Aiemmin sellainen oli julkaistu vuonna 1913, eikä sen tekeminen 90-luvullakaan ollut itsestäänselvyys. Projektin suorittamiseen tarvittiin investointien lisäksi voimakas tahtotila.

Yksi Eurofactsin kehityksen kannalta merkittävä projekti liittyy alkoholipolitiikkaan. Toimeksiantaja oli Marli, siihen aikaan Huhtamäki-yhtiön omistama viini- ja likööritehdas. Projektin taustalla vaikutti Euroopan Unionin varjo Suomeen: maa oli jättänyt jäsenyushakemuksen vuonna 1992. Toimeksiannon tavoite oli muuttaa tilannetta, jossa alkoholimonopoli Suomessa nähtiin hyväksyttynä poikkeuksena eurooppalaisesta kaavasta. Yhdessä Marlin johdon kanssa Eurofacts onnistui vaikuttamaan alkoholipoliittiseen keskusteluun Suomessa. Vuonna 1994 saatiin aikaan lainsäädännön muutos, joka mahdollisti 4.7 %:n siiderin myymisen päivittäistavarakaupoissa. Eurofactsin myötävaikutuksella syntyi konkreettinen muutos, jonka myötä kokonaan uusi toimiala.

Eurofactsin läpimurto oli projekti ”Elintarvikeryhmä 93”. Onnistuneen Marli-operaation jälkeen Huhtamäen Toimitusjohtaja, Timo Peltola, suositteli yritystä projektiin, jossa yksityisen elintarviketeollisuuden tarkoituksena oli vaikuttaa Suomen EU-jäsenyydessä valitsemaan neuvottelupositioon: niihin ehtoihin, joilla Suomen hallitus hyväksyy yhteisölainsäädännön. Elintarviketeollisuuden ryhmittymän edustajana Peter Fazer palkkasi Eurofactsin vaikuttamaan hallituksen kantaan. Yksityisen elintarviketeollisuuden tavoitteena oli saada raaka-aineille maailmanmarkkinatasoiset hinnat: Suomen olisi hyväksyttävä yhteisölainsäädäntö, kuten kaikkein muidenkin hakijoiden. Yksityinen elintarviketeollisuus sai näkemyksensä läpi neuvottelupositiossa. Samalla syntyi uusiin toimeksiantoihin johtanut luottamus Peter Fazerin ja Eurofactsin toimitusjohtaja Anders Blomin välille. Onnistuneen aikaisemman yhteistyön kannustamana Peter Fazer antoi Eurofactsin tehtäväksi selvittää perheyritysten yhteistyön tavoitteet ja muodot Suomessa vuonna 1996. Selvitys oli perusta perheyritysten suomalaiselle yhteistyölle ja johti perheyritysten liiton perustamiseen. Vuodesta 1996 eteenpäin Eurofacts on voimakkaasti panostanut Perheyritysten liiton tarjoamaan asiakassuhteeseen.

Suomi liittyi Euroopan Unionin jäseneksi vuonna 1995. Silloin Eurofacts perusti rinnalleen toisen yhtiön, Eurofacts Julkaisut Oy:n. Yritys ryhtyi julkaisemaan ensimmäistä suomenkielistä uutiskirjettä nimeltä Euroopan Unionin Uutiset. Kaupallinen julkaisu oli suunnattu päättäjätaholle, yritysjohtajille ja hallinnon edustajille. Lehden levikki jäi pieneksi ja sitä julkaistiin vain vuoden ajan, mutta julkaisutoiminta muokkasi Eurofactsin toimintaa. Vuoden aikana vahvistui osaaminen mm. tiedonhankintaprosessien, monitoroinnin ja katsausten tekemisen osalta.

Yhteistyö GPC Europe –ryhmän kanssa oli Eurofactsille strateginen valinta. Eurofactsille yhteistyö tarkoittaa imagollisen merkityksen lisäksi laajempaa osaamis pohjaa. Yritys on oppinut eri maiden menettelytapoja, muttei asioita tarvitse aina hoitaa Suomesta käsin.

Eurofactsin osaamisalue on laaja. Palvelut keskittyvät julkisten asioiden toimittamiseen, jolla ymmärretään teoreettisen viitekehyksen esittämä prosessi tiedon hankinnasta ja sen analysoimisesta vaikuttamisstrategian ja taktiikoiden muotoilemiseen ja käytännön vaikuttamiseen. Kontakti päättäjiin on vain jäävuoren huippu. Yrityksen kolme toimintalinjaa ovat Venäjä-linja, julkisten asioiden-linja sekä viestintälinja. Kaikki nämä toiminnot ovat olleet koko Eurofactsin toiminnan ajan olemassa.

Eurofactsin julkisten asioiden toimittaminen rakentuu monitoroinnista, poliittisesta tiedustelusta, analyysistä, strategisesta neuvosta ja käytännön vaikuttamisesta. Prosessia voidaan kuvata käyttämällä toimeksiannon vertauskuvana lääkäri-potilas -suhdetta. Monitorointi tarkoittaa asioiden selville ottamista: potilas laitetaan letkuihin, mitataan verenpaine jne: paikallistetaan mistä tapauksessa on kysymys. Perheyritysten liiton asioiden hoitajana Eurofactsilla on monitoroitavanaan kokonainen toimiala tai fundamentti. Poliittisella tiedustelulla selvitetään, miten ympäristö suhtautuu asiaan, mitä prosesseja on vireillä potilaan varalle. Analyysissä erotellaan turha informaatio oleellisesta ja etsitään tapauksen punainen lanka. Strateginen neuvo tai neuvot ovat ratkaisevia onnistuneen asian hoidon kannalta. Vasta viimeiseksi prosessissa tulee käytännön vaikuttaminen, toiminnan yksi osio, jonka usein virheellisesti ymmärretään tarkoittavan koko prosessia.

Eurofacts kuvaa toimintaansa termeillä E-mapping, E-creating ja E-campaign. Perheyritysten liiton ja Eurofactsin asiakassuhteen kannalta merkittävä toiminta alue on E-mapping eli taustatyön tekeminen. Luova osuus, joka liittyy liiton johtamistehtävään ja johtamisen avustamiseen, on E-creating. Siinä on Eurofactsin osalta kyseessä asiantuntemuksen käyttö. E-campaign on toiminnan operatiivinen puoli, joka näkyy ulospäin järjestötyönä.

Eurofactsin palvelupaketti sisältää täysin aineettomia asiantuntijapalveluja sekä aineellisen muodon saavia palveluja. Yritysten **viestintästrateginen konsultointi** sisältää liiketoimintastrategiaa tukevan viestinnän ja ulkopuolisen näkemyksen yrityksen toimintaympäristöstä. **Lobbauspalvelut** koostuvat edellisten kappaleiden esittämällä tavalla monitoroinnista, poliittisesta tiedustelusta, analyysistä, strategisesta neuvosta,

yhteiskuntasuhteista ja käytännön vaikuttamisesta poliittiseen päätöksentekoon asiakkaan kannalta tärkeässä kysymyksessä. **Pr-palvelut** tarkoittavat viestintää ja sidosryhmätoimintaa tukevien seminaarien ja muiden tilaisuuksien järjestämisen hallintaa ja **sidosryhmäpalvelut** yhteydenpitoa asiakkaan kannalta keskeisiin ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin.

Viestintää ja sidosryhmätoimintaa tukee **julkaisutoiminta**. Yritys tekee **tutkimuksia, kartoituksia ja raportointia**, jotta asiakkaalle merkittävien toimintaympäristöjen muutokset havaittaisiin heikoistakin signaaleista. Eurofactsin palveluihin kuuluu myös **tiedotusvälinesuhteiden hoito** rakentavan vuoropuhelun aikaansaamiseksi tiedotusvälineisiin. **Sidosryhmärekisterillä** asiakkaan on mahdollista hallinnoida sidosryhmiään. Eurofactsilla on sidosryhmärekisterissään useiden intressiryhmien sidosryhmät. Rekisteri on päättäjätietopankki, joka sisältää kohteiden nimet, osoitetiedot, puhelinnumerot, telefax-numerot, internet- ja e-mail-osoitteet.

Eurofacts kokee olevansa sillanrakentaja julkisten ja yksityisten tahojen välillä, puolueeton asiantuntija, joka tuntee päätöksenteon ja tekee taustatyöt perusteellisesti. Asiakkaan todelliset viestintätarpeet tunnistetaan selvittämällä asiakkaan viestinnällinen tilanne ja taustat sekä analysoimalla tilanne. Palvelut räätälöidään asiakkaan tarpeita vastaaviksi, asiakkaan sanoma jalostetaan ja viesti kohdennetaan oikeille sidosryhmille, oikeaan aikaan käyttäen Eurofactsin yhteiskunnallisia vaikuttajasuhteita. Asiakassuhteissa pyritään pitkäaikaisiin suhteisiin, joiden hyötynä on asiakkaan tunteminen ja läheiset, henkilökohtaiset suhteet. Asiakkaan toiminta- ja ajattelutavan ymmärtäminen on tuloksekkaan toiminnan edellytys.

Toiminnan tuloksia arvioidaan yhdessä asiakkaan kanssa. Arviointi on subjektiivista pohdintaa toiminnan tuottamasta lisäarvosta. Ennen toimintaa asetetut tavoitteet antavat vertailupohjan. Tavoitteena voi olla esimerkiksi liiketoimintaympäristön muodostuminen suotuisammaksi. Toisten projektien arviointi on helppoa: toiminnalla saadaan aikaan haluttu tulos. Joidenkin prosessien tuloksia on vaikea arvioida. Millainen yrityksen ympäristö olisi ilman jotain tiettyä toimintaa? Suoraa linjaa kassavirtaan on harvemmin näkyvissä. Tiedotusoperaatioiden arviointi tapahtuu laadun, ei kirjoitusten määrän mukaan.

Kuten yleensäkin palveluyritysten - Eurofactsin perimmäinen tarkoitus on tuottaa lisäarvoa asiakkaiden toiminnalle ja investoinneille. Toiminnan tavoitteena on vaikuttaa asioihin

asiakkaiden eduksi. Kulmakiviä ovat asianajotyypinen toimintatapa, toimintaympäristöön sitoutuminen, asiakkaan ajattelutavan ymmärtäminen ja journalistinen oivallus.

Asianajotyypinen toimintatapa tarkoittaa täyttä luottamusta asiakkaan ja myyjän välillä. Yritys on sitoutunut noudattamaan Euroopan parlamentissa 10.11.1995 hyväksytyjä eettisiä ohjeita (code of conduct), joita julkisia asioita toimittavien tulee noudattaa, kun he ovat yhteydessä EU:n instituutioihin. Lähes aina Eurofacts pysyy toimeksiantojensa taustalla. Tarvittaessa asiakkaan asia nostetaan julkiseen keskusteluun tai pidetään poissa julkisuudesta.

Toimintaympäristöön sitoutuminen tarkoittaa toimintaympäristön tuntemista: yhteiskunnassa vaikuttavien ihmisten ja vallitsevien vaikutussuhteiden sekä toiminnan rytmin ja aikataulujen ymmärtämistä ja tuntemista. Journalistinen sanoma on kykyä jalostaa asiakkaan sanoma kulloisellekin kohderyhmälle sopivaan muotoon ja asiakkaan kielelle. Tämän onnistumiseksi on välttämätöntä ymmärtää erilaisia toimintaympäristöjä ja rooleja.

Keskeiseksi vahvuudekseen yritys näkee osaavan henkilöstön. Työntekijöiden erilaiset koulutustaustat muodostavat toimivan kokonaisuuden, jossa kaikki ovat oman alueensa asiantuntijoita. Ammattitaitoa ylläpidetään kouluttautumalla, seuraamalla asioita, lukemalla paljon ja työskennellen ahkerasti. Ulospäin toiminnan arvellaan kulminoituvat toimitusjohtajaan, mutta asioiden valmisteluun osallistuvat monet henkilöt ja osaaminen yrityksessä on laajalti jakautunut. Toimitusjohtajan yhteiskunnallista osaamista arvostetaan ja perustellaan sekä henkilökohtaisilla ominaisuuksilla että työhistorialla. Toimitusjohtaja on ollut mukana politiikassa nuoresta lähtien. Hän on työskennellyt toimittajana ja edustaa edelleenkin liike-elämää. Lisäksi hänellä kerrotaan olevan kyky visioida, nähdä syy-seuraus suhteita ja malttia luoda ja aktiivisesti ylläpitää verkostoa.

Eurofacts toivoo asiakkaidensa olevan avoimien markkinoiden kannalla. Asiakkaat on pyritty valikoimaan siten, että ne edustavat neljää vapauden periaatetta. Yritys ei käytä perinteisiä markkinointiviestinnän keinoja. Parhaaksi markkinoinniksi on koettu hyvin tehty työ. Monet asiakkaat ovat ottaneet yhteyttä jonkun suositteluksena. Oma aktiivisuus ja henkilökohtainen myyntityö on tuonut asiakkaita. Eurofacts on palvellut yrityksiä lukuisilta eri toimialoilta. Kokemusta on karttunut rahoitusalaan raideliikenteeseen, elintarvikealasta ilmailuun, tele- ja tietoliikennealasta metsäteollisuuteen jne. Luettelo on pitkä. Palveluja tarjotaan mm. kansainvälistyville suomalaisyrityksille ja julkiselle sektorille. Asiakkaat ovat pääasiassa

nimekkäitä suomalaisia yrityksiä. Eurofactsin osaaminen koostuu suuresta ryhmästä ihmisiä. Tärkeitä yhteistyökumppaneita ovat avustajat. Poliittiset avustajat tuottavat informaatiota mm. erilaisista suuntauksista ja asiantuntija-avustajat auttavat omilla erikoisalueillaan. Suhteet poliittiseen kenttään, virkamieskuntaan ja etujärjestöihin ovat tärkeitä. Vuoropuhelua pidetään yllä henkilötasolla sekä järjestämällä pienimuotoisia asiakas- ja sidosryhmätilaisuuksia. Alihankkijoina toimivat kirjapainot, kääntäjät ja mainostoimistot.

5.2.2 Perheyritysten liitto ry

Perheyritysten liitto on perustettu vuonna 1997. Lähtökohtana oli Sveitsissä toimivan Family Business Networkin Suomen osaston toiminnan aloittaminen. Perheyritysten liiton toiminta-ajatuksena on tuoda suomalaiset perheyritykset yhteen. Liitto on ennen kaikkea yhdessäolon foorumi, jossa perheyrittäjät voivat vaihtaa kokemuksia perheyrityksien iloista ja suruista. Tavoitteena on vahvistaa tietoisuutta perheyritysten omistamisen ja johtamisen ongelmista ja roolista sekä luoda perheyrittämislle myönteinen yhteiskunnallinen ilmapiiri. Perheyritysten liitto on kirjannut viisi tavoitetta, joiden pohjalle toiminta on rakennettu:

1. Jäsenten välisten suhteiden edistäminen.
2. Kokemustenvaihdon edistäminen perheyrityksiä koskevissa kysymyksissä.
3. Perheyritysten aseman vahvistaminen sekä perheyritysten asemaan vaikuttaminen yhteiskunnassa siten, että sukupolvenvaihdos Suomessa voidaan toteuttaa kansainvälisesti kilpailukykyisellä tavalla.
4. Mahdollisimman monen jäseneksi tulevan yrityksen mielenkiinnon ylläpitäminen perheyrittämistä kohtaan siten, että yritys saadaan siirretyksi seuraavalle sukupolvelle.
5. Tutkimustoiminnan edistäminen perheyritysten alalla.

Tavoitteiden saavuttamiseksi järjestö edistää jäsentensä vuorovaikutusta, tutkii ja selvittää perheyritysten merkitystä yhteistyössä koulutusinstituutioiden kanssa, järjestää seminaareja, esitelmä- ja koulutusilaisuuksia, valvoo jäsenyritystensä etuja omistajuuskysymyksissä sekä ylläpitää yhteyksiä elinkeinoelämän järjestöihin ja muihin kotimaisiin ja kansainvälisiin yhteistyöorganisaatioihin. FBN:n lisäksi liitto kuuluu GEEF:iin, eurooppalaisten perheyritysten edunvalvontaorganisaatioon. Toiminta on organisoitu jäsenten miehittämiin työryhmiin. Työryhmiä ovat tutkimus- ja koulutustyöryhmä, edunvalvontatyöryhmä, nuoren polven työryhmä eli next generation-toiminta, tiedotustyöryhmä ja projektityöryhmä.

Liittoon kuuluu sekä pieniä että suuria perheyrityksiä, jotka ovat liikevaihdoltaan kolmen miljoonan liikevaihdosta yli 14 miljardin markan liikevaihtoon. Yritykset edustavat lähes kaikkia toimialoja. Vuoden 2001 syyskuussa jäsenyrityksiä oli 146. Jäsenyritysten yhteenlaskettu liikevaihto on yli 100 miljardia markkaa ja ne työllistivät yhteensä noin 115 000 henkilöä. Jäsenyyden keskeisin kriteeri on perheyrittäjyys. Perheyritykseksi liitossa katsotaan yritys, jossa yhdellä perheellä tai suvulla on määräävä asema joko suoraan tai välillisesti (esim. säätiön kautta). Jäsenyritys voi olla myös julkinen yhtiö, kunhan sen määräysvalta on perheen tai suvun käsissä. Perheyritysten liiton jäsen voi olla myös henkilöjäsen – akateemisen alan edustaja tai konsultti.

5.3 Perheyritysten liiton toiminta

5.3.1 Yhteistyön hakuvaihe

Suomalaisten perheyritysten järjestäytyminen tapahtui osana yleistä eurooppalaista suuntausta, jossa yksityisessä omistuksessa olevat yritykset pyrkivät kehittämään yhteydenpitoaan ja yhteistyötään yhteiskunnassa. Perheyritysten liiton perustamiseen johtaneen toiminnan käynnisti kourallinen ihmisiä. Vuonna 1996 Peter Fazer antoi Eurofactsille toimeksiannon. Sen tarkoituksena oli selvittää yksityisten yhtiöiden yhteistoiminnan tahtotilaa ja yhteistoimintaedellytyksiä. Selvityksellä haluttiin vahvistaa se, mistä perheyritykset olivat keskustelleet aiemmin. Perheyritysten keskuudessa oli selkeä ja jopa voimakas halu lisätä keskinäistä kanssakäymistä ja järjestää yhdessä nykyistä tehokkaampi edunvalvonta. Sosiaalisten kontaktien tarvetta korostettiin erittäin paljon. Perheyritykset olivat valmiita panostamaan yhteistoimintaan voimavaroja, mutta ne eivät halunneet perustaa uutta byrokratiaa, vaan tehokkaan toimintayksikön. Raportin perusteella Eurofacts kannusti perheyritysten omistajia kokoontumaan ja keskustelemaan yhteistyön käytännön toimenpiteistä. Haastattelut toivoivat, että ensimmäisessä kokouksessa olisi käytettävissä Eurofactsin toimesta raportin haastattelukierroksen evästämänä syntynyt ehdotus toimintaohjelmasta.

Tästä seurauksena muutamissa suurissa ja vanhoissa perheyrityksissä ryhdyttiin miettimään, kuinka perheyritysten yhteistyö voitaisiin järjestää ja edunvalvonnassa tarvittavat asiat saataisiin parhaiten kanavoituiksi. Erittäin aktiivisena vaikuttajana toimi Peter Fazer. Hän lähestyi useita perheyrityksiä, keskusteli perheyritysten omistajien kanssa ja toimi vetäjänä, joka laittoi koko

hankkeen pystyyn. ”World Trade Centeriin oli kerääntynyt pöydällinen väkeä ja kaikki olivat innostuneita lähtemään mukaan perheyritysten yhteistoimintaan”, muistelee eräs haastateltu.

Liiton perustamisen taustalla vaikutti yritysten piirissä oli kasvanut huoli siitä, kuinka perheyritysten tulevaisuus pystytään turvaamaan. Laukaisija perheyritysten liiton toiminnalle oli halu löytää kanava, jossa perheyritykset voivat keskustella asioistaan ja ongelmistaan yhdessä. Perheyrityksillä ei ollut omaa äänitorvea, eikä yhteistä foorumia, jolla jakaa kokemuksia. Perheyritysten koettiin aiemmin toimineen liian matalalla profiililla. Monet perheyritykset Suomessa olivat toimineet toisiinsa yhteydessä epävirallisesti ja huomanneet yhteisten keskustelujen olevan hyödyllisiä. Yhteistyöstä toivottiin järjestäytyneempää. Yrityksille oli tärkeää päästä omistajatasolla vaihtamaan kokemuksia perheyritysten toiminnasta ja niissä oltiin kiinnostuneita kuulemaan, kuinka perheyritysten ongelmia muissa yrityksissä käsitellään. Suurimmalla osalla haastateltuja keskeisiä mielenkiinnon kohteita olivat perheyritysten hoitaminen ja sukupolvenvaihdoskokemukset. Eräs haastateltu kuvailee liiton tarvetta seuraavasti: ”Yhtiömme on isoisäni perustama. Isäni jatkoi yrityksen toimitusjohtajana. Perheyritiönä toimiminen on suvussamme mielletty järkeväksi toimintamuodoksi. Edellisen sukupolven kohdalla yrityksen jatkajan löytäminen oli helppoa. Nyt, kun suku on suurempi, ei enää olekaan itsestään selvää, kuka tulee mukaan yritystoimintaan. Ongelmana on myös löytää suvun piiristä parhaat kyvyt”.

Järjestäytymiseen johtaneissa taustakeskusteluissa ilmeni myös tarve foorumille, joka veisi perheyritysten edunvalvontaa eteenpäin – ajaisi perheyritysten erityisongelmia yhteiskunnassa. Liitosta kaavailtiin kuitenkin perheyritysten keskustelu- ja yhteistyöfoorumia, ei edunvalvontajärjestöä. Ajateltiin, että perheyritysten edunvalvonta-asioita hoidettiin tarpeeksi jo olemassa olevissa järjestöissä. Edunvalvonnan todetaan olleen mukana ajatuksena ”edunvalvontaakin tullaan jossain vaiheessa tarvitsemaan”.

Sysäys suomalaisten perheyritysten yhteistyöhön saatiin myönteisistä kansainvälisistä kokemuksista. Liiton perustamista ajaneet yritykset olivat olleet mukana FBN Internationalin toiminnassa ja käyneet IMD:n koulutuksissa. Koulutukset ja kokoukset oli todettu hyviksi tilaisuuksiksi vaihtaa kokemuksia luottamuksellisesti samanhenkisten ja samojen ongelmien parissa painivien ihmisten kanssa. Lisäpontta liiton perustamiselle antoivat Isossa-Britanniassa toimivan n. 30 yrityksen epävirallisen liiton, Unquoted Companies Groupin aikaansaannokset. Kolmisenkymmentä-vuotias maan suurinten perheyritysten yhteenliittymä, UCG, on suoralla

vaikuttamisella, mutta epävirallisesti pyrkinyt vaikuttamaan hallitukseen saaden aikaan varsin hyvän lainsäädännön. Omistukseltaan hajautuneissa suomalaisissa perheyrittäjissä oli myös vierailut professoreita ja tutkijoita kertomassa suvun yhteenkuuluvuuden, omistamisen, johtamistavan ja sukupolvenvaihdon edistämisestä. Tunnetut perheyrittäjien puolesta puhujat Fred Neubauer, John Davis ja Alden Lank olivat monille tuttuja.

Suomalaista perheyrittäjien liittoa ei ryhdytty perustamaan siksi, etteivät suomalaiset olisi olleet tyytyväisiä kansainväliseen perheyrittäjien yhteistyöhön. Toimintaan oltiin tyytyväisiä, mutta haastatellut uskovat, että suomalaisen perheyrittäjien liiton perustamiselle oli tarve ja sosiaalinen tilaus. FBN toiminnan kerrotaan olleen antoisaa, vaikka joidenkin haastateltujen mielestä kanssakäymiseen ei välttämättä osallistuttu kovinkaan aktiivisesti. Toimintaan suhtaudutaan positiivisesti ja innokkaasti, mutta sitä arvioidaan kriittisesti. FBN International pitää vuositasolla yhden maailmankokouksen, useamman päivän seminaarin, joka vuosi eri puolella maailmaa. Maailmankonferenssien heikkoutena nähdään samojen asioiden toistaminen. Eräs haastatelluista vertaa tilannetta koulumaailmaan: ”Ekaluokkalaisille täytyy opettaa samoja asioita, mitä edellisellä vuonna on opetettu edellisille ekaluokkalaisille. Eri vuonna koulunsa aloittaneet ovat eri tasolla tietojensa puolesta, ei voida olettaa, että kaikki oppilaat ovat viidesluokkalaisten ja puhua heille viidesluokkalaisten asioita”. Toiston lisäksi kansainvälinen FBN toiminta on joidenkin haastateltujen keskuudessa koettu kohtalaisen teoreettiseksi. FBN International lähettää jonkin verran tieteellisiä tai puoliteieteellisiä kirjoituksia, joiden tieto on sovellettavissa Suomen toimintaympäristöön, mutta eri maiden erityispiirteet jäävät kuitenkin vähälle huomiolle.

5.3.2 Toiminnan käynnistyminen (1997-1998)

Lokakuussa 1996 Eurofacts sai toimeksiannon perustaa perheyrittäjien liitto. Toiminnan takaajiksi ryhtyivät ja kustannukset vastuulleen ottivat Oy Karl Fazer Ab, Oy G.W. Sohlberg Ab, Thomesto Trading Yhtiöt Oy ja A. Ahlström Osakeyhtiö. Liitto perustettiin FBN:n maakohtaisena osastona. Suomen chapterin perustaminen tuntui luonnolliselta vaihtoehdolta ja kannustusta tuli myös Lausannesta. Liitto lähti liikkeelle nimellä FBN Finland. Kansainvälisen FBN:n suomalaiset jäsenet liittyivät Suomen chapteriin ja liittoa ryhdyttiin markkinoimaan aktiivisesti paikallisena foorumina, jossa suomalaiset perheyrittäjät voivat omien seminaariensa ja sosiaalisen kanssakäymisensä kautta tehdä paikallisesti sitä, mitä kansainvälinen järjestö tarjoaa kansainvälisellä tasolla. Toiminta järjestettiin FBN:n viitoittamien toimintaperiaatteiden

mukaan, mutta liitosta päätettiin tehdä virallinen Suomen lakien mukainen yhdistys eikä alumniorganisaatio kuten FBN International. Vaihtoehtoina oli muitakin toimintamalleja, kuten englantilaisen Unquoted Companies Groupin, UCG:n malli ja espanjalaisen Instituto de la Empresa Familiarin, IEF:n toimintamalli. Epävirallisesti määriteltynä Suomen FBN-osasto aloitti toimintansa keskustelukerhona ja kokemustenvaihtoforumina. Perheyriytykset saivat verkoston, jossa ihmiset seminaarien ja erilaisten tilaisuuksien yhteydessä pääsevät vaihtamaan näkemyksiä ja kuulemaan kuinka asioita on toteutettu muissa perheyriytyksissä.

Perustamiskokouksessa 31.5.1997 liiton jäseneksi ilmoittautui 49 perheyriytystä ja verkosto määriteltiin virallisesti informaatio-, koulutus- ja yhteistoimintaryhmäksi. Ensimmäisten jäsenten joukossa oli Suomen merkittävimpiä perheyriytyksiä, minkä haastatellut kokevat tärkeäksi liiton kehityksen kannalta. Ensimmäisessä kokouksessa liitto sai myös nimekkäät vetäjät yritysmaailman eri toimialoilta. Eräs haastateltu kuvailee vetäjiä roolimalleiksi ja esikuviksi. Yhdistyksen toimintaa johtava hallitus valittiin vuosiksi 1997-1998. Puheenjohtajaksi valittiin Peter Fazer, Oy Karl Fazer Ab:sta (hallituksen kokoonpano 1997-1998 liite 1). Ensi töikseen hallitus perusti työryhmät koordinoimaan toimintaa. Yhdistyksen hallinto järjestettiin siten, että se voi palvella verkoston jäseniä. Hallintoa valittiin hoitamaan yhdistyksen asiamiehenä Eurofacts Oy:n toimitusjohtaja Anders Blom, joka toimi samalla hallituksen ja yhdistyksen sihteerinä. **Asiamiehenä hänen tehtäväkseen määriteltiin yhdistyksen toimiston johtaminen. Toimiston vastuulla on hallituksen ja sen asettamien toimikuntien työn palvelu, asioiden valmistelu ja hallituksen ja vuosikokousten päätösten toimeenpaneminen, tapahtumien ja seminaarien järjestäminen, koulutus-, tiedotus- ja tutkimustoiminnan koordinointi, yhteydenpito kansainvälisiin järjestöihin sekä jäsenpalvelu eli kirjeenvaihto, jäsenkirjeet, kokousjärjestelyt jne.** Jäsenpalvelua hoitamaan valittiin niin ikään Eurofacts. Jäsenpalvelusta liiton toiminnassa ovat vastanneet Eurofacts Oy:n viestinnän suunnittelija, KTM Krista Elo-Pärssinen, johdon assistentti KM Minna Vehviläinen sekä viestinnän suunnittelija, VTM Päivi Hirvola.

Liiton alkuinnostusta kuvaillaan mahtavaksi. Etenkin ensimmäisen tilaisuuden henkeä kuvaillaan ylen positiivisesti. Eräs haastateltu uskoo, ettei minkään muun FBN:n osaston aloitus ole ollut niin ainutlaatuinen kuin Suomen Perheyriytysten liiton. Liiton perustamista ajaneiden suurten, vaikutusvaltaisten ja tunnettujen suomalaisten yrittäjien yhdessä Eurofactsin kanssa koetaan tehneen ansiokkaan työn, jotta ensimmäiseen kokoukseen saatiin paljon ihmisiä, jotka eivät olleet aikaisemmin olleet keskusteluissa mukana. Tilaisuuden ilmapiiriä kuvaillaan käsin

kosketeltavaksi. Sen aikana ja ansiosta paikalla olleiden ihmisten epäilyt liiton perustamista kohtaan katosivat ja yritykset päättivät lähteä mukaan toimintaan. Jotkut jäsenet uskovat, että ensimmäisen tilaisuuden onnistuminen oli ratkaiseva järjestäytymisen onnistumisen kannalta.

Suomalaisten järjestäytyminen koettiin uudeksi ja innostavaksi asiaksi perheyritysten keskuudessa. Järjestäytyminen ei kuitenkaan sujunut huolenaiheetta. Perustamiskeskusteluissa järjestäytymiseen suhtauduttiin suurella varauksella. Perheyrityksissä pelättiin kuinka heidän ideologiseen asiaan reagoidaan ja suhtaudutaan julkisuudessa. Vielä parikymmentä vuotta sitten yksityiseen yritystoimintaan suhtauduttiin varsin nuivasti ja perheyrityksiä pidettiin erään haastatellun sanojen mukaan ”mustina peikkoina”. Moni pohti sitä, nousevatko vanhat vasemmistolaiset ennakkoluulot pintaan. Asia huolestutti perustajajäseniä. Pohdintojen jälkeen liiton perustamisesta ja ensimmäisestä kokouksesta oli päädytty tiedottamaan medialle. Median edustajia tulikin paikalle tungokseen asti. Ensimmäisen tilaisuuden osalta oli huomattavissa lievää negatiivista asennoitumista julkisuudessa. Uutisoinnin statement oli negatiivinen ja jotkut haastatellut pelkäsivät negatiivisen julkisuuskierteen kumuloituvan. Näin ei kuitenkaan käynyt, vaan liiton toiminta sai julkisuudessa hyväksynnän. Kielteinen suhtautuminen liittoa kohtaan poistui nopeasti. Tilalle tuli toteamus, että perheyritykset ovat tärkeitä Suomen elinkeinoelämässä, niillä on merkittävä rooli ja siksi liiton toimintaa kannattaa tukea. Haastatellut kokevat, että ihmiset nopeasti huomasivat kuinka suuri taloudellinen ja työllistävä merkitys perheyrityksillä on. Perheyritysten liiton tiedotuksen uskotaan suuresti vaikuttaneen yleiseen mielipiteeseen positiivisen suhtautumisen aikaansaamiseksi liittoa kohtaan. Haastateltujen mielestä oli tärkeää, että Eurofactsin asiantuntemus on tiedotuksen takana. Jo toiminnan käynnistymisvaiheessa huomattiin, että Eurofactsilla on taito hoitaa viestintää ja tiedotusta.

Haastateltujen muistikuvat Perheyritysten liiton käynnistymisestä ovat samansuuntaisia. Suurimmat erot ilmenivät siinä, kuinka haastatellut määrittelevät liiton tarkoituksen sen toiminnan alkuvaiheessa. Osa korostaa vain ja ainoastaan toiminnan sosiaalista puolta, kun taas osa kokee edunvalvonnan olleen jo alusta lähtien merkittävä osa Perheyritysten liiton toimintaa. Sosiaalinen puoli oli korostunein osa toimintaa, edunvalvonta projektityöryhmän erikoisalue. Eräs haastateltu havaitsi liiton perustamisvaiheessa, että jäsenillä oli hieman erilaisia näkemyksiä tai luuloja siitä, miksi liitto perustettaisiin ja mikä olisi liiton tarkoitus. Hän kertoo toiminnan kuitenkin hyvin nopeasti kiteytyneen siihen, mitä se alussa oli: ensin koulutus- ja kontaktielin ja vasta myöhemmin edunvalvontaorganisaatio. **Edunvalvonta on alusta lähtien ollut vahvasti**

mukana toiminta-ajatuksessa, mutta aluksi konkreettisesti toiminnassa vain sivuroolissa. Alun tärkein tavoite oli rakentaa liitolle peruspohja, jolle myöhemmin ryhdyttiin rakentamaan näkyvämpää edunvalvontatoimintaa. Edunvalvonnan roolin korostuminen ja toiminnan laajentuminen edunvalvontamielessä nousi esille haastatteluissa toiminnan kehittymisen osalta. Edunvalvonta on ottanut suuremman roolin, kuin perustamiskeskusteluissa kaavailtiin. Perheyritykset kokivat, että Suomen suhteellisen kova perintö- ja lahjaverotus vaatisi perheyritysten puolelta edunvalvontatoimia. Omistajanäkökulma puuttui yhteiskunnallisesta keskustelusta kokonaan.

Edunvalvonnan strategiana on toiminnan käynnistämisestä saakka ollut hyödyntää niitä edunvalvontaorganisaatioita, joita Suomessa jo on. Tähän päädyttiin, koska perheyritysten omistajilla oli ennestään hyvin tiivistä yhteistyötä suomalaisen elinkeinoelämän järjestöjen kanssa. Monilla liiton jäsenillä oli henkilökohtaisia suhteita suomalaisiin järjestöihin ja liiton toiminnassa on mukana yrityksiä, joiden johtohenkilöt itse istuvat näiden järjestöjen hallitustehtävissä kukin oman toimialansa edustajana. Koettiin, että olisi kohtuullisen helppoa saada eri organisaatiot toimimaan perheyritysten asioiden hyväksi. Esillä oli edunvalvonnan osalta itsenäisenkin toiminta, mutta haastatellut uskovat, että on parempi vaihtoehto hoitaa edunvalvonta-asioita kokeneiden organisaatioiden kautta. Edunvalvonnasta kommentoidaan, että välittömästi keskustelujen alettua huomattiin perheyritysten aseman epävarmuuden omaisuuden siirron yhteydessä olevan yleiseurooppalainen – ei pelkästään suomalainen ongelma. Viestejä muutosten mahdollisuudesta saatiin maista, joissa perheyritykset olivat jo pidemmän aikaa ajaneet asioitaan järjestäytyneessä muodossa. Monet näkevät edunvalvonnan kehittymisen taustalla tärkeänä asiana Eurofactsin panoksen.

Haastatellut kokevat Perheyritysten liiton toiminnan lähteneen liikkeelle kaiken kaikkiaan mutkattomasti. **Ensimmäiset vuodet olivat pitkäjänteisen toiminnan peruskiven rakentamista. Tärkeimpiä toiminnan painopisteitä olivat toiminnan käynnistäminen sekä yhdistyksen identifioituminen ja positioituminen suomalaisessa yhteiskunnassa ja kansainvälisessä perheyhtiöiden yhteistyössä. Peruspyrkimyksenä oli jäsenkunnan odotusten täyttäminen ja uusien perheyritysten saaminen mukaan toimintaan. Perheyritysten liitto pyrki asiallisella informaatiolla turvaamaan perheyhtiöiden aseman parantamisen ja tuomaan esille seikkoja, jotka osoittavat perheyhtiöiden yleisen merkityksen talouselämässä ja yhteiskunnassa.**

5.3.3 Liiton vakiintuminen osaksi yhteiskuntaa (1999-2001)

Vuonna 1999 valittiin liiton toinen hallitus, jonka puheenjohtajaksi tuli Krister Ahlström, A. Ahlström Osakeyhtiöstä (hallituksen kokoonpano 1999 liite 1). Toiminnan keskeisiksi painopisteiksi nimettiin **järjestön perustan vahvistaminen, kansainvälisessä toiminnassa vaikuttaminen ja suomalaisen edunvalvontaan panostaminen**. Hallituksen valintaa edelsi useiden hallituksen jäsenten ilmoitus paikkojensa vapautumisesta. Kokeneempi polvi teki tilaa uusille kasvoille. Nykyisin hallituksen valitsemisessa pidetään yleisperiaatteena sitä, että kolmannes hallituksesta vaihtuu vuosittain. Tämä on liiton pitkän tähtäimen edun mukaista, jotta sukupolvenvaihdos liitossa sujuu kivuttomasti. Yhdistyksen toiminta oli kehittynyt kansalliseksi ja valtakunnalliseksi ja toiminta muotoutunut FBN alaosastoa laajemmaksi ja itsenäisemmäksi. Suomenkielinen nimi havaittiin tarpeelliseksi suomalaisessa toimintaympäristössä ja yhdistyksen nimi vaihdettiin FBN Finlandista Perheyritysten liitoksi. Nimen ”Perheyritysten liitto ry” koettiin paremmin kuvaavan järjestön jäsenyrityksiä, jotka ovat perinteisiä ja usein sukutaustaisia, paikallista omistusta edustavia yrityksiä. Nimenmuutos oli myös signaali edunvalvonnan kuulumisesta järjestön tehtäväkenttään aikaisempaa suuremmalla painotuksella.

Vuoden 2000 hallituksen puheenjohtajaksi valittiin Klaus Sohlberg, Oy G.W. Sohlberg Ab:sta (hallituksen kokoonpano 2000 liite 1) ja toiminnassa painotettiin **koulutusta, edunvalvonnan vakiinnuttamista ja EU-tasoiseen toimintaan panostamista erityisesti GEEF:n jäsenenä**. Kuluvan vuoden 2001 hallituksen puheenjohtajana toimii Klaus Sohlberg, G.W. Sohlberg Oy Ab:sta. Toiminnan painopisteiksi on määritelty **jäsenpalvelun kehittäminen ja edunvalvonnan vahvistaminen. Euroopan unionissa edunvalvontaa kehitetään GEEF yhteistyön vakiinnuttamisella. Koulutus- ja tutkimustoiminnan sidosryhmäyhteyksiä pyritään vahvistamaan**. Kuten liiton ensimmäisessä toimintasuunnitelmassa, peruspyrkimyksenä liitossa on edelleenkin jäsenkunnan odotusten täyttäminen ja heidän aktivoiminen mukaan toimintaan. Perheyritysten liitto on lupautunut isännöimään vuoden 2002 FBN:n maailmankokouksen. Konferenssin järjestäminen on suuri haaste liitolle. Se edellyttää vahvaa toiminnallista panosta jäsenkunnalta.

Asiakassuhde liiton ja Eurofactsin välillä on jatkunut koko liiton olemassaolon ajan. Ensimmäisen kokonaisen toimintavuoden jälkeen Eurofactsin toimikausi pidennettiin kolmeen vuoteen. Sihteerin nimike muutettiin pääsihteeriksi ja toimenkuvaa tarkistettiin: **pääsihteerin tehtävä on valmistella ja toimeenpanna hallituksen päätökset ja johtaa liiton käytännön**

toimintaa sekä jäsenpalvelua. Jäsenpalvelun tehtäviksi täsmennettiin hallituksen ja työryhmien kokouksien ja asioiden valmistelu sekä päätösten toimeenpano, erilaisten tapahtumien, keskustelutilaisuuksien ja seminaarien järjestäminen, tiedotus-, koulutus- ja tutkimustoiminnan koordinointi, yhteydenpito kansainvälisiin järjestöihin sekä jäsenpalvelu sisältäen mm. kirjeenvaihdon, jäsenkirjeet ja kokousjärjestelyt.

Haastatellut kokevat, että neljän toimintavuoden aikana on luotu pohja ja saatu hyväksyntä liiton toiminnalle. Liitosta on kasvanut FBN:n suurin jäsenjärjestö ja se on nostanut perheyriyten omistaja-näkökulmaisen keskustelun maan alta maan päälle. Yhteiskunnassa on havaittavissa aikaisempaa positiivisemmän asenteen syntyminen perheyriyksiä kohtaan sekä perheyriytysasian tiedostaminen laajempaan, yhteiskuntaan, työllisyyteen ja talouteen positiivisesti vaikuttavana ulottuvuutena. Liitto on toiminut yhteistyössä merkittävien etujärjestöjen kanssa ja suomalaiset perheyriytykset ovat yhä laajemmin mukana eurooppalaisen ja globaalin verkoston toiminnassa.

Haastateltujen mukaan liiton kehitys on kulkenut luonnollisesti ilman suurempia mietintöjä siitä, mihin suuntaan halutaan mennä. Tätä lienee edistänyt se, että kaikki liiton toiminnan käynnistäjät ovat kokeneita yritysjohtajia, joilla on taito muodostaa toiminnan strategioita. Yhdeksi syyksi liiton toiminnan nopeaan kehitykseen nimetään aktiivisten ihmisten lisäksi toimintaa eteenpäin vieneen ryhmän tiiviys, kova halu onnistua ja motivaatio tehdä. Kehitys on ollut tasaista, suoraviivaista etenemistä. Suuria harppauksia ei ole tapahtunut, vaan eteneminen on ollut koko ajan vakaata, pikkuhiljaa rakentamista, mutta hyvin aikaansaavaa. Toiminnan koetaan kuitenkin muuttuneen hyvin paljon alkupäivistä nykyisyyteen. Liittoon liittymisen perusteiden arvellaan hieman muuttuneen matkan varrella. Toiminnan alkuvaiheessa sosiaalinen puoli ja kokemustenvaihto korostuivat liittymisen perusteena. Tärkeintä oli päästä sisään joukkoon keskustelemaan asioista. Liiton kehitys on kulkenut siihen suuntaan, että liitto tarjoaa yrityksille palveluja laajemmalla spektrillä kuin ennen. Yritykset ovat oppineet käyttämään tarjottuja palveluja ja sen myötä uusien jäsenten liittymisen perusteet ovat voineet muuttua.

5.3.4 Työryhmätoiminta (1997-2001)

Perheyritysten liiton toiminta on koordinoitu työryhmiin. Tutkimus- ja koulutustyöryhmä koordinoi Perheyritysten liiton suhteita suomalaiseen ja kansainväliseen korkeakoulumaailmaan sekä pyrkii edistämään perheyritysten asemaa ja arvostusta korkeakoulumaailmassa. Työryhmä toimii linkkinä akateemisen maailman, koulutusinstituutioiden ja perheyritysten välillä.

Alkukartoituksen mukaan vuonna 1997 Suomessa oli tarjolla niukasti kansainvälisesti tunnettua perheyrityskoulutusta ja -tutkimusta. Nyt tilanne koulutuksen ja tutkimuksen saralla on toinen. Alusta lähtien koulutusinstituutioilla on ollut kiinnostusta yhteistyöhön liiton kanssa. Perheyritysten liitto on järjestänyt lukuisia seminaareja ja koulutushankkeita yhdessä yliopistojen, korkeakoulujen ja muiden koulutusinstituutioiden kanssa. Koulutusta ja tutkimusta on järjestetty myös omin voimin (liiton seminaarit, liite 2). Jo toista kertaa julkaistu perheyritysbarometri on liiton ja Jyväskylän yliopiston yhteistyötä. Verkostomaista Yritys-akatemiaa on kehitetty yhdessä JTO:n kanssa. Liiton seminaareissa ja koulutustilaisuuksissa on joka vuosi esiintynyt kansainvälisiä asiantuntijoita. Vuonna 1999 Jyväskylän yliopistoon perustettua perheyritysprofessuuria liitto tuki lahjakirjalla, mutta lahjakirjaa suurempi merkitys Suomen ensimmäisen perheyritysprofessorin kannalta lienee ollut liiton toiminta myönteisen ilmapiirin luojana ja perheyritysten asioiden esille tuojana suomalaisessa yhteiskunnassa. Merkittävää on myös koulutus- ja tutkimustyöryhmän toiminta tiedon koordinoijana ja kokoajana. Työryhmä on pyrkinyt olemaan ajan tasalla eri organisaatioiden perheyrityskoulutuksesta ja -tutkimuksesta. Tutkimus- ja koulutuspoliittisen ohjelman mukaisesti on luotu verkosto, jossa mukana ovat alan suomalaiset edustajat.

Perheyritysten liiton kansainvälistä yhteistyötä on rakennettu kaikissa työryhmissä. Liitto on ollut yhteydessä lukuisiin kansainvälisiin perheyrityksiä edustaviin tahoihin, FBN chaptereihin, IMD:hen, UCG:iin jne. Suhteita on rakennettu professoreihin ja yritysmaailman edustajiin. Ulkomaisiin konferensseihin Perheyritysten liiton jäsenet ovat osallistuneet ahkerasti. FBN:n maailmankokoukset ovat olleet merkittävä verkostoitumisväylä. Jo aiemmin mainittu vuoden 2002 maailmankokous Helsingissä on liitolle suuri kunnia ja haaste. Liitto on myös ollut mukana luomassa Eurooppaan yhtenäistä perheyritysten edunvalvontaa, josta enemmän edunvalvontatyöryhmän toiminnan yhteydessä.

Tiedotustyöryhmän tavoitteena on saada aikaan myönteistä suhtautumista yhteiskunnassa perheyrityksiä kohtaan ja nostaa tietoisuuteen perheyritysten erityisluonne. Strategiana on ollut

asiatiedon välittäminen liiton toiminnasta ja perheyrytyksistä valituille sidosryhmille säännöllisesti. Informaatiota on jaettu perheyrytyksistä yhteiskuntaa kehittävinä voimina ja työllistäjinä. Tiedotustyöryhmä on **luonut systematiikkaa** sekä liiton jäsenille että julkisuuteen kohdistuvaan tiedotukseen perheyrytysten asioista. Ulkoisen tiedotuksen osalta alussa edettiin varovasti ja valikoiden, mutta medialle suunnattujen keskustelu- ja taustainformaatiotilaisuuksien myötä **kiinteät yhteydet tiedotusvälineisiin** rakentuivat. Internetin hakuohjelmien (Google, AltaVista, Yahoo, hakusanana perheyrytykset) kautta suoritettu tarkastelu osoittaa, että vuodesta 1997 perheyrytysten omistajien näkökulma julkisuudessa on tullut aikaisempaa paremmin esille. Työryhmä on rakentanut jäsenistölle työskentelyvälineitä perheyrytyksille myönteisen toiminnan edistämiseksi. Tiedotuksen apuvälineinä toimivat liiton internet-sivut, Perheyrytyks-lehti, esite, liitosta ja perheyrytyksistä kertova kalvosarja sekä uusille jäsenille suunnattu jäsenkansio. Edellisten lisäksi työryhmä on laittanut alulle suomalaisista perheyrytyksistä kertovan kirjahankkeen ja jakaa syyskokouksessa 2001 ensimmäistä kertaa perheyrytykspalkinnon.

Perheyrytysten liitossa kiinnitetään huomiota yritysten jatkuvuuteen: seuraajasukupolven aktivoiminen perheyrytyksen omistajaksi ja toiminnan jatkajaksi on monelle yritykselle kohtalonkysymys. Nuoren polven työryhmä keskittyy nuoria askarruttaviin kysymyksiin ja nuoren polven innostuttamiseen perheyrytyksen parissa toimimiseen. Työryhmä lähti käyntiin aktiivisesti ja runsaslukuisesti ja toiminta on ollut elinvoimaista koko liiton olemassaolon ajan. Työryhmän jäsenille, 15-40-vuotiaille nuoren polven junioreille ja senioreille järjestetään vuosittain 2-3 keskustelu- ja tutustumistilaisuutta henkilökohtaisten kontaktien luomiseksi. Illanvietot ovat olleet erityisen mainio tapa vaihtaa kokemuksia. Tietoa perheyrytysten haasteista on jaettu laajalti jäsenten kiinnostuksen mukaan. Yhtenä esimerkkinä toimii valmennusohjelma vaikuttamisen jatkajasukupolvelle. Sen tavoitteena on valmentaa seuraajasukupolvea ajamaan perheyrytysten etuja yhteiskunnassa ja kehittää osallistujien leadership-ominaisuuksia liikkeenjohdossa. Tavoitteena on luoda verkosto, jonka yhteiskunnallisella aktiivisuudella, asiantuntemuksella ja näkemyksellä on ohjausvoimaa Suomen elinkeinoelämässä. Lisäksi ohjelmalla pyritään kasvattamaan ja luomaan reserviä Perheyrytysten liiton edunvalvontatehtäviin.

Edunvalvontatyöryhmä vaikuttaa perheyrytyksiä koskeviin yhteiskunnallisiin asioihin - kehittää perheyrytysten omistajien edunvalvontaa suomalaisessa yhteiskunnassa ja pyrkii asiallisella informaatiolla tuomaan esille seikkoja, jotka osoittavat perheyrytyksien merkityksen

talouselämässä ja yhteiskunnassa. Työryhmä on luonut **informaatiojärjestelmän, verkoston ja vuorovaikutuskulttuurin**, jonka avulla perheyritysten ongelmia, tavoitteita ja omistajien verotusta koskevia näkemyksiä toimitetaan elinkeinoelämän merkittävimpien järjestöjen ja poliittisen kentän käyttöön. Jo ensimmäisenä toimintavuonna järjestöiltä saatiin positiivista palautetta ja työryhmä koki, että järjestöt olivat ymmärtäneet perheyritysten viestin.

Perheyritysten asemaa suomalaisessa yhteiskunnassa kartoittava **keskusteluasiakirja** ”Perheyritysten tulevaisuus” on työryhmän tekemä selvitys, joka on toiminut instrumenttina liiton yhteiskunnallista puolta kehitettäessä. Sen avulla aloitettiin edelleenkin elävä prosessi perheyritysten edunvalvonnan edistämiseksi. Selvitystyötä tehdessään työryhmä informoi elinkeinoelämän järjestöjä perheyritysten aktiivisuuden lisääntymisestä ja Perheyritysten liiton toiminnasta sekä kuuli järjestöjen kantoja erityisesti verotukseen liittyvissä kysymyksissä. Perheyritysten kansainvälisen edunvalvonnan edistämiseksi Perheyritysten liitto osallistui eurooppalaisen perheyritysten edunvalvontaorganisaation, **GEEF**:in, perustamiseen. GEEF:in eurooppalainen policy paper on laadittu Perheyritysten liiton keskusteluasiakirjan pohjalta. GEEF yhteistyön puitteissa on myös käynnistetty benchmarking projekti EU-komission kanssa. Tämän ”**Best practise**” selvityksen tarkoituksena on vertailla omistajien kokonaisverorasituksen vaihtelua eri maissa ja punnita käytäntöjen paremmuutta järkevämpien verotusratkaisujen toivossa.

Edunvalvontatyöryhmän ponnistelut sukupolvenvaihdosverotuksen järjeistämiseksi ovat johtaneet **lain muutokseen**. Tätä edelsi pitkä prosessi, joka jatkuu edelleen. Prosessin ensimmäinen saavutus oli perheyritys-käsitteen levittäminen hallitusohjelmaan. Vuonna 1999 hallitusohjelmaan saatiin ensimmäistä kertaa maininta perheyrityksistä: ”Yrittäjyys-hankkeessa selvitetään edellytykset eri alojen yritysten tasapuoliselle kohtelulle verojen ja maksujen sekä yritystukien kannalta; pienyritysten mahdollisuudet suorittaa ennakonpidätykset ja sosiaaliturvamaksut yhdellä maksulla sekä mahdollisuudet edistää *perheyritysten sukupolvenvaihdoksia*”. Edunvalvontatyöryhmä teki työtä asian edistämiseksi ja Perheyritysten liitto jätti yhdessä Kaupan Keskusliiton, Keskuskauppakamarin, MTK:n, TT:n ja Suomen Yrittäjien kanssa valtiovarainministeriölle muistion ”Perheyritysten sukupolvenvaihdosten edistäminen”. Muistiossa ehdotettiin tarkistuksia perintö- ja lahjaverolakiin sekä varallisuuslakiin perheyritysten omistajien aseman parantamiseksi sukupolvenvaihdostilanteissa. Esitys pyrki paikallisen, kasvullisen omistuksen turvaamiseen Suomen yritys-kentässä ja pitkäaikaisen näkökulman huomioimiseen verotuksessa. Muutosehdotus lähti siitä, että

omistuksen siirtyminen uudelle sukupolvelle haittaisi mahdollisimman vähän yrityksen liiketoimintaa, työllistämiskykyä ja kehitystä. Päälinja oli perittävän omaisuuden arvostuksen huojennuksessa. Perheyritysten liitto ja muut yhteistyöjärjestöt pitivät ehdotusta kohtuullisena ja perusteltuna, sillä lainmuutos antaisi selkeän signaalin uudelle omistajapolvelle olla luopumatta perittävänä olevasta yritysomaisuudesta. Muistiota käytiin laajasti esittämässä poliitikoille ja virkamiehille. Työn tuloksena joulukuussa 2000 eduskunta hyväksyi hallituksen esityksen perintö- ja lahjaverolain muuttamisesta. Muutos koski perVL 57 §:ssa asetettua 20 prosentin vähimmäisomistusvaatimusta kaikkien suojaäännösten soveltamiselle.

Vähimmäisomistusvaatimus aleni 20 %:sta 10%:iin. Näin eduskunta toteutti yhden osan Perheyritysten liiton toivomista uudistuksista. Eduskunta kuitenkin edellytti hallituksen selvittävän edellytykset uudistaa perintö- ja lahjaverolakia tarpeellisilta osin siten, että sukupolvenvaihdoksia voidaan hallitusohjelman mukaisesti edistää edelleen ja työ sukupolvenvaihdosverotuksen järjeistämiseksi liitossa jatkuu.

Arvotyöryhmä levitti arvokeskustelun liiton jäsenkunnan keskuuteen toteuttamalla kyselyn, jossa selvitettiin jäsenyritysten arvopohjaa. Selvityksen tulokset myötäilevät teoriaosuudessa esitettyjä käsityksiä perheyritysten arvoista. Arvotyöryhmä toimi vuoden ajan. Toiminta saatiin päätökseen ja työryhmästä muuntui projektityöryhmä, jonka tavoitteena on puretua ajankohtaisiin esille nouseviin asioihin. Työryhmä seuraa seminaareista saatavaa palautetta ja huomioi jäsenistön toiveita tapahtumista ja koulutuksista. Se pyrkii löytämään vastauksia uudistuksen ja muutoksen tarpeisiin perheyritysten saralla. Työryhmä on paneutunut uusien jäsenten parempaan huomioimiseen ja sen esityksessä liitossa on toteutettu monia käytännön toimintaa helpottavia asioita.

5.3.5 Odotukset liiton toimintaa kohtaan

Perustamisvaiheessa haastateltujen odotuksia liiton toimintaa kohtaan voidaan kuvailla vaatimattomiksi. Toiminnalta ei osattu alussa odottaa kovinkaan suuria saavutuksia, koska omistajien yhdistyminen ja omistajien edun valvominen tuntui suomalaisessa ympäristössä tulenaralta aiheelta. Monilla odotukset olivat uteliaisuutta ja halua tutustua uusiin ihmisiin sekä perheyrityksiin ennen kaikkea vapaamuotoisten tilaisuuksien kautta. Odotuksia leimasi halu keskustella perheyrityksiin liittyvistä asioista: perheestä, yritystoiminnasta – perheyrityttämisen hyvistä puolista ja ongelmista. Aloitteleva liitto katsottiin ryhmäksi, jonka kanssa kannattaa vaihtaa kokemuksia.

Omien sosiaalisten tarpeiden tyydyttämisen lisäksi haastatellut näkivät velvoitteekseen jakaa tietoutta ja osaamista sekä ottaa vastuuta perheyritysten asioiden hoitamisesta koko Suomen perheyrityskentän puolesta. Toimintaan osallistuminen koettiin positiiviseksi velvollisuudeksi: ”Järjestäytyminen on hyvä asia. Koska yrityksemme on vanha ja kunnioitettu suomalainen perheyritys, ajattelin, että meidän on ilman muuta lähdettävä toimintaan mukaan – muuta vaihtoehtoa ei ollut”, kertoo eräs haastateltu. Pari haastateltua suhtautui järjestäytymisen onnistumiseen jopa hieman skeptisesti. Näin suhtautuneet ovat olleet vilpittömän yllättyneitä liiton kehityksestä. Heidän osaltaan odotukset toimintaa kohtaan ovat enemmän kuin täyttyneet. Yksikään haastatelluista ei ole pettynyt liiton toimintaan. Alun sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyvät odotukset ovat toteutuneet hyvin ja lähes kaikki haastatellut toteavat, että aikaiseksi on saatu enemmänkin kuin mitä on odotettu. Kontakteja muihin perheyrityksiin on luotu runsaasti.

5.3.6 Tavoitteet ja niiden täytyminen

Perheyritysten liiton päätavoitteet määriteltiin yhdistyksen perustamiseen johtaneissa taustakeskusteluissa. Tavoitteiden koetaan muotoutuneen luonnollisesti. Aluksi niitä ei määritely erityisen tarkkaan – tavoitteiden koetaan täsmentyneen, kehittyneen ja jalostuneen neljän vuoden aikana. Muutosta tavoitteiden osalta on tapahtunut parin viimeisen vuoden aikana. Haastateltujen mukaan kehityskulku on ollut nähtävissä ja tapahtunut nopeasti sosiaalisesta kanssakäymisestä ja kokemustenvaihdosta edunvalvonnan kautta nyt jo ikään kuin askel eteenpäin kohti uusia tavoitteita. Miten tahansa toiminta muotoutuukin tulevaisuudessa, sosiaalisen puolen halutaan automaattisesti säilyvän mukana.

Pääasiassa haastatellut jakavat liiton tavoitteet kahteen suuntaan. Sosiaalisen kanssakäymisen ja kokemustenvaihdon edistäminen ovat tavoitteiden etujoukossa. Perheyritysten liiton tavoitteena on rohkaista perheyrityksiä avoimemmin keskustelemaan asioista ja oppimaan toinen toisiltaan sekä amerikkalaisilta ja eurooppalaisilta alan asiantuntijoilta – sukupolvenvaihdokset ja perheen sisäiset asiat ovat monimutkaisia prosesseja. Tämä suunta edustaa FBN:n linjaa. Se on tieteellistä, periaatteellista ja siihen kuuluu oleellisena tutkimustoiminta ja koulutus.

Toisena liiton tavoitteena haastatellut näkevät yhteisen yhteiskunnallisen edunvalvonnan. Perheyritysten toivotaan olevan julkisuudessa enemmän. Verotukseen vaikuttaminen nähdään edunvalvonnan tärkeimpänä tavoitteena, etenkin sukupolvenvaihdoksen osalta. Tavoitteet

edunvalvonnan suhteen asetettiin toiminnan alkuvaiheessa joidenkin jäsenten mielestä hieman liian korkealle. Asioiden hoitamisessa on kuitenkin onnistuttu melkoisen hyvin, uskotaan.

Merkittävä tavoite kokemustenvaihdon ja edunvalvonnan lisäksi on koko toiminnan ajan ollut tietoisuuden lisääminen perheyritysten merkityksestä yhteiskunnassa. Tavoitteena on ollut saavuttaa perheyrityksille yleinen hyväksyntä. Tämän osa haastatelluista kokee jo saavutetun: ”Perheyritykset on hyväksytty yritysmuotona ja niiden toimintaa arvostetaan”.

Liiton alkuvaiheessa asetetut tavoitteet koetaan monessa suhteessa kohtalaisen hyvin toteutuneiksi. Jo liiton nopeasti kasvaneen jäsenmäärän todetaan kertovan, että jotain annettavaa liitolla täytyy yrityksille olla. Neljän toimintavuoden aikana liitosta on eronnut ainoastaan viisi yritystä, nekin muista syistä kuin tyytymättömyydestä liiton toimintaan.

5.3.7 Markkinointi

Liitolla ei ole koskaan ollut vaikeuksia saada jäseniä. Pääosin liiton jäsenmäärän uskotaan kasvaneen tasaisesti, koska liitto on vastannut todelliseen tarpeeseen ja sillä on ollut hyvä maine alusta alkaen. Periaatteena markkinoinnissa on ollut kutsuminen mukaan toimintaan: ”Jos haluatte liittyä – olette tervetulleita!”

Tieto Perheyritysten liitosta on kulkenut paljolti ”suusta suuhun” menetelmällä. Rekrytoinnista todetaan, että Perheyritysten liiton viestiä on vaikea viedä eteenpäin muutoin kuin houkuttelemalla ihmisiä seminaareihin ja koulutustilaisuuksiin, joissa jokainen voi itse tutustua toimintaan. Haastatellut kertovat perheyrityksissä vieraillessaan usein ottavansa liiton puheeksi. Markkinointikoneistona ovat toimineet myös lehdet kirjoittaessaan liitosta. Eurofactsin katsotaan tehneen arvokasta työtä järjestäessään jäsenyritysten isännöimiä informaatiotilaisuuksia eri puolella Suomea, vaikkakaan tulokset niiden osalta eivät ole olleet parhaita mahdollisia. Kunnia eri paikkakunnilla pidettyjen vuosikokousten aikana tapahtuvasta rekrytoinnista annetaan niin ikään Eurofactsille. Liiton jäseniä kannustetaan tehostamaan rekrytointiaan ja kutsumaan omat sidosryhmänsä mukaan toimintaan. Laajaa kampanjaa jäsenhankintaan ei kaivata. Todetaan, että ne saavat liittyä, jotka haluavat olla mukana. Aktiivisuus on keskeisellä sijalla. Laaja, mutta passiivinen jäsenkunta ei houkuttele haastateltuja.

Rekrytoinnin suurin kysymys on millä nopeudella ja millä tavalla jäsenmäärää lisätään. Nykyistä jäsenmäärää pidetään yleisesti ottaen hyvänä. Osa haastatelluista ei haluaisi kasvattaa jäsenmäärää enää lainkaan, toiset toivoisivat kasvun jatkuvan hallittuna. Pienten yritysten kohdalla mielipiteet jakautuvat kahtia. Haastateltujen vähemmistö kannattaa liiton nykyistä linjaa, jossa suuret yritykset ovat hallitsevassa roolissa. Enemmistö ei kuitenkaan näe pienten yritysten mukaantuloa huonona asiana: myös niille on tärkeää päästä keskustelemaan ja osallistumaan kanssakäymiseen.

5.3.8 Toiminnan organisointi

Kaikki haastatellut ovat tyytyväisiä siihen, että liiton toiminta on koordinoitu työryhmiin. Työryhmien todetaan olevan toimiva ja tehokas tapa toimia. Liiton katsotaan osaltaan työryhmien ansiosta olleen alusta alkaen onnistuneella pohjalla. Liitto on löytänyt tehokkaan ja pienimuotoisen organisaatorakenteen, jossa ei ole liikaa työryhmiä tai ulkopuolisia palkattuja. Olemassa olevat resurssit on kohdennettu oikein. Haastatellut toteavat, että toiminta on rakentunut luonnollisesti, mitään uutta ei ole keksitty, mutta missään ei myöskään ammuttu yli.

Työryhmien syntymistä pidetään liiton kehittymisen katalyyttinä ja edellytyksenä toiminnan onnistumiselle. Haastatteluissa todetaan, ettei hallituksen kokouksissa pystyttäisi rakentamaan sellaista evoluutiota, mikä on saavutettu työryhmätoiminnan kautta. Perheyritysten problematiikka ja agenda on hyvin laaja. Työryhmien teho perustuu siihen, että ne ovat pureutuneet kapeampaan sektoriin. Toimintamallissa työryhmät tuovat asioita tiedoksi hallitukselle ja hallitus lisää vauhtia haluamiinsa hankkeisiin ja toiminnan suuntiin. Työryhmät mahdollistavat toiminnan joustavuuden. Ne voivat olla joko pieniä tai suuria riippuen siitä, kuinka innostuneita jäsenet ovat kulloinkin osallistumaan. Ryhmien fokusta on helppo vaihtaa vuodesta toiseen. Työryhmätoiminta tekee järjestötyöstä elävän, ihmiset ovat mukana eri tavoilla ja eri tasoilla.

Järjestön voima on siinä, mitä sen jäsenet tekevät. Työryhmämalli tarjoaa mahdollisuuden osallistua toimintaan mahdollisimman monelle sitä haluavalle. Paras teho saadaan sitä kautta, että mahdollisimman moni on mukana. Perheyritysten liitolla todetaan olevan paljon aktiivisia jäseniä. Eräs haastateltu vertaa tilannetta yhdistystoimintaan yleisesti: ”Jos ajattelee mitä tahansa muuta yhdistystä, olipa se kennel tai purjehdusseura, mukana on aina suuri määrä passiivisia ja pieni joukko aktiivisia. Pieni aktiivisten joukko puurtaa hiki hatussa, jotta kaikki yhdistyksen

jäsenet saavat nauttia. Liitossa aktiivisten ja passiivisten määrä on jakautunut paremmin kuin yhdistyksissä yleensä”.

Perheyritysten liiton jäsenkunta on aktiivista, mutta haastatteluissa silti ilmenee toive saada entistä enemmän jäseniä mukaan toimintaan. Vaarana nähdään se, että samat aktiiviset ihmiset pyörittävät toimintaa vuosikausia. Toiminnan ei haluta keskittyvän pienen piirin ympärille. Innokkaita uskotaan löytyvän, mikäli rekrytointia tehostetaan. Muutama haastateltu näkee asian seuraavasti: ”Toiminta turtuu, jos työryhmissä vaikuttavat aina yhdet ja samat ihmiset. Aktiivisten eväät loppuvat kesken. Työryhmiin pitäisi saada enemmän vaihtuvuutta. Jos jollain ei energia riitä, toimintaan on haettava uusia ihmisiä”. Toisaalta työryhmätoimintaa pidetään osoituksena siitä, että liitto on onnistunut. Työryhmien miehittämisessä ei ole koskaan ollut vaikeuksia eikä ketään ole tarvinnut käännättää pois. Työhön halukkaat on pystytty sijoittamaan järkevästi. Tilannetta pidetään ihanteellisena, mutta ei itsestäänselvyytenä. Eurofactsin toiminnalla katsotaan olleen vaikutus tyydyttävän tilanteen syntymiseen.

Liiton vuosikokoukset ovat olleet hyviä tilaisuuksia rekrytoida ihmisiä työryhmätoimintaan. Työryhmät ovatkin esitelleet ja markkinoineet toimintaansa kokouksissa. Ryhmien puheenjohtajilla ja liiton pääsihteerillä on ollut tärkeä rooli. Ihmiset ohjautuvat työryhmiin henkilökohtaisten kiinnostuksenkohteidensa tai edustamansa toimialan perusteella. Esimerkkeinä todetaan TS-Yhtymän edustaja, tiedotuksen ammattilainen, Timo Ketonen, joka toimii tiedotustyöryhmässä, ja Magnus Bargum Algol Oy:stä, jonka laaja suhdeverkosto ja kokemukset elinkeinoelämän luottamustehtävistä ovat eduksi edunvalvontatyöryhmässä.

Haastateltujen mukaan kaikki työryhmät ovat onnistuneet omalla sarallaan. Osa pitää edunvalvontatyöryhmää näkyvimpänä työryhmänä. Nuoren polven toiminta on joidenkin haastateltujen mielestä liiton kaikista elinvoimaisin toiminta-alue. Tiedotustyöryhmän osalta pidetään erittäin tärkeänä sitä, että toiminnan vakiinnuttua tiedotus on hoidettu koordinoitusti ja hallitusti osaavien ammattilaisten toimesta.

5.3.9 Toiminnan arvopohja

Liitossa on keskusteltu perheyritysten arvoista paljon. Keskustelua on edistänyt aiemmin toiminut arvotyöryhmä. Varsinaisia liiton arvoja ei ole kirjattu yksittäisinä statementteinä. Vain noin 1/3 liiton jäsenrytyksistä oli kirjannut arvonsa. Haastatellut ovat sitä mieltä, että jokaisella

perheyrityksellä on vahvoja toimintaa ohjaavia arvoja, onpa ne kirjattu tai ei. Perheyrittäjä on elävä arvokirja touhuamassa yrityksensä parissa. Arvojen kirjaamista pidetään toissijaisena seikkana, koska omistaja viestii yrityksen arvomaailmasta työntekijöille omalla käytöksellään.

Kaikki haastatellut, poikkeuksetta, kokevat liiton arvopohjan hyväksi. Leimaa-antavinta on se, että liiton arvojen koetaan olevan jäsenyritysten arvoja. Kaikki haastatellut uskovat liiton arvojen perustuvan yleisiin ”perheyritysten arvoihin”. Liiton arvot ikään kuin juontuvat jäsenten arvoista. Ne ovat kompromissi, yhteinen ymmärrys siitä, millä pohjalla liiton toimintaa pyöritetään. Haastatellut uskovat yleisten ”perheyritysten arvojen” olevan jokaisella liiton jäsenellä niin voimakkaasti tiedostettuna, ettei liiton arvoja ole tarvinnut määritellä kirjallisesti. Toisaalta yksikään haastatelluista ei ole miettinyt liiton arvoja yhtä tarkasti kuin oman yrityksensä arvoja.

Perheyrityksiä pidetään arvomaailmaltaan kohtalaisen yhtenäisenä joukkona. Eräs haastateltu toteaa seuraavasti: ”Perheyrityksissä on yleensä pysyvät, hyvät, arvot, jotka on kirjattu. Niitä on pohdittu ja arvioitu. Perheyritysten liitossa kokoontuu 140 yritystä, joissa kaikissa on käyty arvot läpi. Sisäisiä ristiriitoja tulee vähän, koska kaikilla on samat lähtökohdat ja kaikki tietävät mistä puhutaan”. Teoriaosuutta mukaillen haastatellut kommentoivat perheyritysten edustavan kasvollista ja vastuullista omistajuutta, joka automaattisesti merkitsee pitkäjänteisyyttä ja sidosryhmien huomioonottamista. Arvojen todetaan olevan traditionaalisia hyvän yrittäjän ja hyvän työnantajan arvoja kuten pitkäjänteisyys, sitkeys, ihmisten huomioiminen, asiakassuhteiden vaaliminen ja nurkkapatriotismi. Viimeisellä tarkoitetaan nurkkapatriotismia positiivisessa mielessä. Etenkin pienemmät yritykset ovat usein hyvin tärkeitä omilla paikkakunnillaan. Seuraava katsantokanta on yleinen: ”Toimintaa pitää kehittää. Yritys täytyy jättää paremmassa kunnossa eteenpäin kuin mitä sen itse sai. Asiat on järjestettävä siten, että yrityksellä on jatkaja”.

Sen lisäksi, että haastatellut kertovat liiton edustavan yleisiä ”perheyritysten arvoja”, he käyttävät liiton arvoja kuvaillessaan samoja termejä millä heidän omien yhtiöidensä arvot on kirjattu. Samojen termien käyttöä perustellaan loogisesti. Esimerkkeinä tästä arvot turvallisuus ja arvostus. Turvallisuuden osalta vedotaan yleisiin perheyritysten arvoihin: jokainen perheyritys haluaa olla turvallinen kumppani kaikkiin sidosryhmiin päin. Siksi perheyrityksiä edustavan liiton arvona täytyy olla turvallisuus. Arvostus on suvaitsevaisuutta ja yksilön hyväksymistä sellaisena kuin hän on kaikkine vahvuuksineen ja heikkouksineen. Jatkuvan oppimisen logiikka

syntyy siitä, että luodaan kulttuureja ja toimintaympäristöjä, joissa jokainen ihminen kokee itsensä arvostetuksi. Arvostuksen ilmapiirissä on helpompi viedä ja kehittää asioita eteenpäin.

Edellisten lisäksi joidenkin haastateltujen ajatuksissa korostuu avoimuus liiton arvona. Avoimuutta kommentoidaan vahvaksi ja erityisen tärkeäksi arvoksi. Liiton sisäisissä kokouksissa yritykset ovat kertoneet kokemuksistaan täysin avoimesti. Perheet ovat kertoneet menestyksistään, mutta myös vaikeuksistaan. Avoimuus on näkynyt myös tiedottamisessa ja yhteistyösuhteissa.

5.3.10 Liiton merkitys yritykselle ja suvulle

Perheyritysten liitossa toimiminen on ollut haastatelluille antoisaa. Yritykset kokevat saavansa vastinetta maksamalleen jäsenmaksulle. Liitosta saadaan voimaa ja työkaluja hoitaa perheen ja suvun piirissä olevia ongelmia. Tieto siitä, että muutkin perheyritykset käsittelevät samankaltaisia asioita, auttaa jaksamaan. Esiintyminen yhteyksissä, joissa puhutaan Perheyritysten liitosta, katsotaan yrityksen imagolle ja maineelle suotuisaksi.

Sen lisäksi, että liitto on antanut haastatelluille paljon, se on myös ottanut. Perheyritysten liiton perustajat, perheyritysasioiden edelläkävijät, jakavat tietojään ja kokemuksiaan. Jäsenet uhraavat aikaansa aatteen hyväksi. Kukaan valita työn määrää. Liiton rakentamista yhteisvoimin kuvaillaan isänmaalliseksi tehtäväksi.

Henkilökohtaisesti haastatelluille tärkeintä on sosiaalinen kanssakäyminen. Liitto antaa puitteet olla yhdessä samojen ongelmien kanssa painivien ihmisten parissa. Liitto on foorumi, jossa saa vapaasti tuoda esille mieltä askarruttavia asioita ja kuunnella toisten perheyrittäjien kokemuksia. Monelle on ollut yllätys, että perheyritysten ongelmat ovat samanlaisia, olipa kyseessä iso tai pieni yritys. Liiton jäsenenä monet haastatelluista kokevat rakentaneensa ainutlaatuisen verkoston: ”Olen saanut henkilökohtaisia ystäviä, kontaktihenkilöitä, joiden kanssa voin käydä läpi perheyrityksiin liittyvää problematiikkaa. On arvokasta, että voin jakaa kokemuksia luotettavien ja asioista ymmärtävien ihmisten kanssa, sillä perheyrityksen asioista ei voi keskustella aivan kenen tahansa kanssa. Keskustelut menevät syvälle ja henkilökohtaisuksiinkin. Omistajien ristiriidat heijastuvat helposti koko yritykseen. Asioista puhuminen sukuun kuulumattomien kanssa auttaa näkemään asioita selkeämmin”.

Lähes kaikki haastatellut korostavat, että liiton merkitystä perhey yritykselle tai suvulle on vaikea kvantifioida. Kyse on **pikemminkin positiivisesta tunteesta, mikä liittyy yhteisössä mukana olemiseen**. Liiton nähdään vaikuttaneen positiivisesti jäsenyhtyrityksiin, mutta yrityskohtaiset efektit liiton toiminnasta katsotaan usein epäsuoriksi. Liiton toiminta perheyrytysten aseman tai toimintaedellytysten parantamiseksi ei kohdistu ainoastaan jäsenyhtyrityksiin vaan kaikkiin perheyryhtyrityksiin. Suoranaista hyötyä uskotaan olevan enemmän niille yhtyrityksille, jotka ovat lähteneet mukaan perheyrytysten yhteistoimintaan vasta Suomen chapterin aloitettua toimintansa. Yhtyritys, joka liiton seminaareissa tutustuu perheyrytysten erityispiirteisiin ensi kerran ja tiedon avulla vaikkapa perustaa yhtyritykseensä perheneuvoston, hyötyy siitä, että perheyryhtyrityksille ominaiset ongelmat nostetaan pöydälle ja niihin kiinnitetään huomiota. Sysäyksen perheneuvostojen perustamiseen uskotaan monelle yhtyritykselle tulleen liitosta. Neuvostot koetaan erittäin hyödyllisiksi ja eritoten vanhemmissa ja omistuspohjaltaan laajalle levinneissä yhtyrityksissä jopa välttämättömiksi. Klassinen ruokapöytäkeskustelu yrittäjän ja perheen välillä ei niissä edes onnistuisi, koska suku on suuri ja yhteydet väljiä.

Perheyrytysten liiton ja kansainvälisen FBN:n järjestämät seminaarit ovat olleet hyödyllisiä haastatelluille. Omitun tiedon ansiosta keskustelu yhtyrityksen ympärillä on auennut ja perhe/suku on ryhtynyt kommunikoimaan enemmän. Hyviä luennoitsijoita on ollut paljon ja yhtyrityscaset ovat olleet antoisia. Rohkeat perheyrytysesittelyt ovat jääneet monelle mieleen. Niissä on uskallettu paljastaa itsestä ja yhtyrityksestä arkojakin asioita. Koulutusten kautta yhtyritykset ovat saaneet ideoita yhtyritystensä kehittämiseen.

5.3.11 Aikaansaannokset

Perheyrytysten liiton nähdään tuoneen uutta ilmettä vanhojen ja suurten järjestöjen toimintaan. Liiton ansiosta perheyrytysten omistajat voivat paremmin vaikuttaa asioihinsa. Yhteiskunnassa on havahduttu ymmärtämään, että edunvalvonnassa on myös omistajanäkökulma. Toisin kuin monet muut edunvalvontajärjestöt, liitto ottaa kantaa mm. yhtyritysten siirtymiseen ulkomaiseen omistukseen ja osakkeenomistajien arvoihin. Haastatellut kokevat, että perheyryhtyrityksen omistaminen on eri asia kuin nykyaikainen osakkeenomistaminen. Perheyryhtyrityksissä ei pelata osakkeilla, vaan pyritään kehittämään yhtyritystä pitkällä tähtäimellä, pitämään yhtyritystä hyvässä kunnossa ja löytämään yhtyritykselle jatkaja.

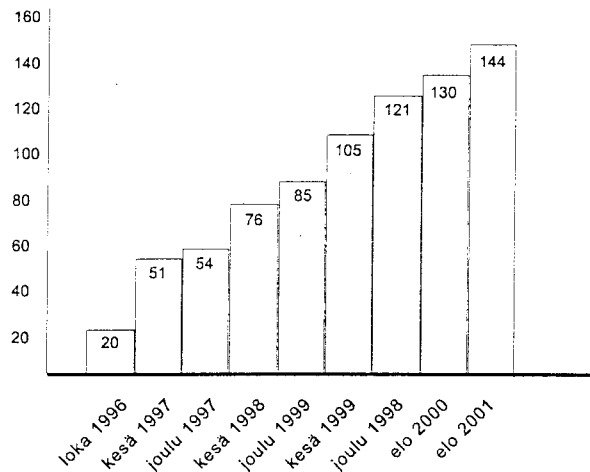
Monet haastatelluista kommentoivat, että Perheyritysten liiton toiminnassa on jotain erityistä. Tätä perustellaan vertailemalla liiton toimintaa muiden FBN-osastojen toimintaan. Liitto on neljän vuoden aikana kehittynyt hyvin organisoiduksi ja järjestäytyneeksi yhdistykseksi, jonka toimintaan ihmiset innokkaasti osallistuvat. Toiminnalla on päästy sinne, minne on pyritty, ja tavoitteet on pääosin saavutettu. Perinteinen FBN-idologia on saavutuksissa suuremmalla painolla kuin edunvalvonta. Perheyrityksillä on nyt stabiili keskustelufoorumi, jossa ihmiset voivat avoimesti keskustella ihmissuhdekysymyksistä, sukupolvenvaihdoksista ja muista perheyrityksiä askarruttavista asioista. Perheyritys-käsite on liiton toiminnan ansiosta levinnyt laajalti yhteiskunnassa. Kuva perheyrityksistä on totuudenmukaisempi kuin ennen. Perheyritystoiminta on kovaa työtä. Eräs haastateltu kertoo oppineensa neuvottelutaitoja lapsena istumalla isän ja liikekumppaneiden kanssa saunassa. Ääripäätä edustaa seuraava kommentti: ”Joillakin ihmisillä virtahepo olohuoneessa on perheenjäsenen alkoholismi. Yrittäjäperheellä se on yritys. Yritys on mukana kodin kaikissa asioissa”.

Saavutukseksi ja ensimmäiseksi toiminnan edellytykseksi luetaan **liiton perustaminen** ja positiivisen leiman saaminen julkisuudessa. Yhteiskunnassa on huomattu Perheyritysten liiton edistävän omaa asiaansa asiallisesti. Eräs haastateltu kuvailee asiaa näin: ”Olemme onnistuneet tekemään läpimurron ilman, että meitä syytellään veroetuja havitteleviksi pääoman vartijoiksi tai kultapossukerholaisiksi. Olemme onnistuneet saavuttamaan arvostetun aseman ilman julkisuusvaurioita, joita moni pelkäsi. Se on suuri saavutus”. Myönteiseen julkisuuteen uskotaan vaikuttaneen liiton profiloitumisen kasvulliseksi etujärjestöksi. Julkisuuteen on virinnyt kuva, että liitossa on aitoja, ahkeria ja parhaansa yrittäviä ihmisiä, jotka tekevät oman osuutensa tässä yhteiskunnassa ja sen lisäksi vielä työllistävät suuren määrän ihmisiä. Eurofactsin ammattitaidon nähdään myös vaikuttaneen julkisuusasioissa onnistumiseen. Julkisuuden hallinta on Eurofactsin ydinosaamista ja haastatellut kokevat osaamisen olevan kovalla tasolla.

Perheyritysten saama **arvostus** on haastateltujen mielestä tärkein asia, mitä liiton toiminnalla on saavutettu. Lipposen toisen hallituksen ohjelman maininta perheyrityksistä koetaan osoitukseksi tietoisuuden ja arvostuksen kasvamisesta yhteiskunnassa perheyrityksiä kohtaan ja ansio perheyritysmaininnasta katsotaan pitkälti liiton toiminnan aikaansaannokseksi. Haastatellut kokevat, että nyky-yhteiskunnassa perheyritystoiminta hyväksytään. Yleinen tietoisuus perheyritysten asioista on saanut aikaan sen, että perheyritysten olemassaolo on oikeutettu ja niille on annettu yleinen hyväksyntä. Perheyritysten problematiikan esilletuominen ja imagon parantuminen on vaikuttanut perheyritysten toimintaan myönteisesti. Perheyritysten

kasvillisuutta arvostetaan eikä yritysperheiden elämää enää koeta utopistiseksi rikkaiden huvitteluksi. Imagon muuttamisen edellytys oli haastateltujen mielestä se, että liitto uskalsi tulla esiin. Tämä ei ollut itsestään selvä valinta. Työvoimaa koetaan olevan helpompi saada kuin ennen. Arvostus on kasvanut ja perheyritys työpaikkana on lisännyt suosiotaan. Perheen vesat eivät - ainakaan ajattelematta perheyritystä yhtenä vaihtoehtona - lähde suoralta kädeltä töihin muihin piireihin. Tämän toivotaan vaikuttavan tulevaisuudessa siihen, että perheyritykset voitaisiin pitää jatkossakin paikallisina ja kasvillisina yrityksinä, eikä niitä myytäisi pois seuraajapolven puuttumisen takia. Perheyritykset on opittu ymmärtämään arvokkaana yritysmuotona, joka ei tule häviämään.

Perheyritysten arvostus on edellytys muiden toimintojen kehittämiseksi. Kun perheyrityksiä arvostetaan enemmän, myös verotusasioihin on helpompi saada muutoksia. Edunvalvonta koetaan yleisesti tärkeäksi, mutta pitkäjänteiseksi toiminnaksi ja edunvalvonta-asiat hitaasti eteenpäin vietäviksi. Siksi neljän toimintavuoden saavutuksia edunvalvonnan osalta arvostetaan, vaikka tavoitteet eivät ole kaikilta osin täytyneetkään. ”Edunvalvontaa ei voi ajaa kovaa vauhtia eteenpäin ja odottaa selviä tuloksia jo vuoden päästä. On hienoa, että neljän toimintavuoden jälkeen on nähtävissä muutoksia”, kommentoi eräs haastateltu. Edunvalvonnan osalta todetaan myös, että ensin oli tärkeämpää luoda peruspohja liiton toiminnalle. Sen jälkeen edunvalvonta-asiat tulivat ajankohtaisiksi. Vaikka verotuskäytäntöön onkin saatu pieniä korjauksia aikaiseksi, **saavutusten koetaan tulleen etabloitumisen muodossa.** Merkittävät suomalaiset järjestöt sekä hallituspolitiikka ovat vaikuttaneet etabloitumiseen: ne ovat ikään kuin tunnustaneet perheyritysmuodon. Käsite on tullut kaikkien ymmärtämäksi ja hyväksymäksi. Työtä edunvalvonnan saralla todetaan olevan vielä paljon. Etabloituminen oli edunvalvontatyön ensimmäinen vaihe.



Kuvio 4. Liiton jäsenyritysten määrän kehitys 1996-2001.

Jäsenkunta katsotaan myös aikaansaannokseksi. Suomen top 500:sta yrityksestä iso joukko perheyrityksiä on saatu mukaan toimintaan. Liiton jäsenten liikevaihdon keskiarvo on yli 700 miljoonaa ja jäsenyritysten tuottama liikevaihto on noin 13 % Suomen bruttokansantuotteesta. Perheyritysten liiton kasvua FBN:n suurimmaksi maakohtaiseksi osastoksi jo toisena toimintavuotenaan selitetään kahdella tavalla. Toisaalta Perheyritysten liiton runsaslukuinen jäsenistö verrattuna muihin FBN chaptereihin on ollut seurausta liiton jäsenpolitiikasta. Jäsenmaksu oikeuttaa kolmen edustajan liittymiseen liiton jäseneksi toisin kuin monissa muissa maissa. Perheyritysten liiton jäsenkriteerit eivät ole ankarat. Liitto ei ole rajannut yrityksiä tietyn kokoisiin tai ikäisiin. Joissain maissa jäsenmäärän pienuuteen vaikuttaa se, että edunvalvontaa varten on luotu omat organisaationsa, jotka eivät näe tarpeelliseksi olla FBN:n jäsenenä. Euroopan tasollakin perheyritysten toiminta on jakautunut kahteen eri organisaatioon: FBN:ään ja GEEF:iin. Kahden erillisen järjestön järkevyyttä epäillä.

Toinen selitys Perheyritysten liiton suureen jäsenmäärään liittyy suomalaisuuteen, tapaamme toimia ja suomalaiseen toiminta-alueeseen. ”Kun jotain tapahtuu, suomalaiset lähtevät helposti mukaan toimintaan. Ajatuksena on, että on parempi liittyä, jotta tietää mitä tapahtuu. Ei tarvitse olla huolissaan siitä, jääkö jostain paitsi”, arvelee haastateltu. Liiton nopean kasvun syitä nähdään myös historiassamme. Aiemmin yrittäjyyttä on pidetty taka-alalla. Ihmisillä on ollut mielikuva, että perheyritysten yhteistyö on ”rikkaiden touhua”. Lienee tarpeetonta todeta, ettei haastateltujen mielestä ole näin. Nyt kun perheyritysten asioita on lähdetty tuomaan esille, on helpompaa ja mukavampaa tehdä se yhdessä.

Tulevaisuudessa Perheyritysten liiton aseman suurena FBN osastona uskotaan tasoittuvan. FBN:n perustajina ja liikkeellepanevinä voimina olivat akateemikot ja edelleenkin on chaptereita, joissa akateemisilla jäsenillä on suurempi osuus kuin yritysjäsenillä. Kaikkien osastojen intresseissä uskotaan kuitenkin olevan yritysjäsenkunnan kasvattaminen. Sen arvellaan tasoittavan tilannetta Suomen ja muiden maiden välillä.

5.3.12 Tulevaisuuden visiot ja odotukset

Tulevaisuuden osalta haastatellut kannattavat realismia: maailma ei tule kovinkaan paljon muuttumaan yhden liiton toiminnan ansiosta. Toisaalta tulevaisuuden odotuksia kommentoidaan kunnianhimoisiksi ja suuriksi. Yksiselitteistä tulevaisuuden visiota liiton toiminnasta ei ole kirjattu. Edunvalvontatyöryhmän laatima keskusteluasiakirja sisältää tulevaisuuden toiminnan suuntaviivoja edunvalvonnan osalta ja lisäksi liiton toiminnasta on laadittu erilaisia ohjelmia. Selviä määrällisiä tavoitteita, kuten jäsenmäärää, ei liitolle ole asetettu. Osa haastatelluista on tyytyväinen tähän tilanteeseen, kun taas osa kaipaa keskustelua siitä, millaista strategiaa liiton jäsenmäärän kasvattamisessa noudatetaan. Edustavuudesta esiintyy hieman erilaisia näkemyksiä. Osa kokee, että edustavuus on jakautunut hyvin suurten ja pienten yritysten välillä, kun taas toiset näkevät liitossa hallitsevana suurten yritysten äänen. Riippumatta siitä, mitä mieltä haastateltu oli liiton jäsenten edustavuudesta suhteessa koko yrityskenttään, pääasiana pidetään, että aktiiviset ihmiset on saatu mukaan toimintaan. Todellisuudessa liiton jäsenet edustavat suuria suomalaisia yrityksiä. Liiton yritysten liikevaihdon keskiarvo on yli 700 miljoonaa markkaa, mikä on varsin korkea verrattaessa Suomen yritysmaailmaan kokonaistasolla.

Tulevaisuuden kehityksen osalta kommentoidaan yksimielisesti, ettei ole uusia rintamia, joita pitäisi luoda tai uusia ovia, joita pitäisi avata. **Tulevaisuuden tavoitteiden halutaan olevan samoja kuin liiton toiminnan alkuvaiheessa. Kaikki on jo olemassa, mutta toimintaa täytyy tulevaisuudessa syventää.** ”Toiminnan on jatkuttava, on tehtävä töitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Eduskunnan ja muiden päättävien tahojen ei saa antaa unohtaa perheyritysten ongelmia”, kehottaa eräs haastateltu. Haastateltujen mielestä jo osittain saavutettu tavoite perheyritysten hyväksynnän ja arvostuksen vahvistamisesta on edelleen voimakkaasti esillä keskusteltaessa tulevaisuuden tavoitteista. Liiton tulevaisuudesta todetaan yleisesti, että **ollaan matkalla entistä ammattimaisempaan toimintaan.** Ammattimaisella toiminnalla ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että liiton tarjoamat puitteet sosiaaliselle kanssakäymiselle haluttaisiin unohtaa. Myöskään toiminnan ammattimaistamisella ei haluta sanoa sitä, etteikö toiminta jo nyt olisi

ammattimaista. Toimintaan kaavaillaan yhä täsmällisempiä tavoitteita vuosisuunnittelutasolla edunvalvonnan, tutkimuksen ja koulutuksen puitteissa. Tulevaisuudessa hankkeille halutaan selkeät tavoitteet ja budjetit. Eräs haastateltu tarkoittaa ammattimaisemmalla toiminnalla visiota, jossa erilaiset edunvalvontaan liittyvät hankkeet leimaavat liiton toimintaa voimakkaasti.

Useiden tulevaisuuden odotukset kohdistuvat edunvalvontaan. Ne liittyvät siihen trendiin, mitä liitto on edunvalvonnassa jo rakentanut: järjeistämistä sukupolvenvaihdokseen. Odotuksia ohjaa veromuutosten ja hallinnollisten muutosten tekeminen tulevaisuudessa EU-tasolla. Aktiivisuuden ja kovan työn odotetaan tuovan pieniä voittoja. Edunvalvontatyöstä visioidaan, että se tulee säilymään nykyisessä muodossaan eli yhteistyössä olemassa olevien järjestöjen kanssa. Edunvalvontatoimintaan odotetaan lisäelementtiä GEEF:n toiminnan vahvistuessa. Tukea toivotaan Brysselistä. Kansainvälisen edunvalvonnan uskotaan korostuvan aiheena yhteisten eurooppalaisten käytäntöjen luominen. Yhteisiin käytäntöihin on vielä erittäin pitkä matka, mutta joidenkin haastateltujen mielestä matkan taivaltaminen on yksi tärkeimmistä edunvalvonnan pyrkimyksistä.

Edunvalvontaa tärkeämpiä asioita tulevaisuudessa ovat edelleenkin koulutus, kontaktointi, yhdessäolo, uuden sukupolven kouluttaminen ja oikeiden ajatusten antaminen heille. Aktiivisena järjestönä Suomen Perheyritysten liiton uskotaan vahvistavan tulevaisuudessa rooliaan perheyritysten yhteistyöfoorumina kansainvälisesti.

Nuoren polven mukaanotto nähdään tärkeäksi tehtäväksi liitossa. Ikääntyvä työvoima on laajalti jäämässä pois yritysmaailmasta ja sama pätee myös perheyrityksiin. Odotettavissa on valtava määrä sukupolvenvaihdoksia. Eräs haastateltu kertoo suurimpien odotustensa liittyvän siihen, mitä hänen lapsensa saavat Perheyritysten liitossa toimimalla. Huolenaiheena nähdään se, että yrityksiin ei löydy jatkajia ja niiden toiminta lopahtaa. Tulevaisuuden haaste Perheyritysten liitossa useiden haastateltujen mukaan on virittää nuoriin energiaa ja saada heidät innostumaan perheyritystoiminnasta. Eräs haastateltu kommentoi asiaa näin: ”Perheyritysten suomalaisen yhteistyön keskustelun aloittajien kohdalla voidaan melkein puhua patruunoista.

Sukupolvenvaihdoksia yritysten johtamisessa ja omistamisessa on jo tapahtunut ja perustajien kokenut rinki on pienentynyt kovasti. Sukupolvenvaihdos liiton toiminnassa ei tapahdu luontevasti, mikäli ei ole seuraavaa sukupolvea koko ajan hiukan tulossa sisään”. Eräs haastateltu pelkää nuorten aktiivisen roolin aiheuttavan törmäyksiä tulevaisuudessa. Nuoret naiset ja miehet ovat saaneet liiton kautta jonkinlaisen aseman, äänensä kuuluviin ja ovat

innostuneita. Erityisesti aktiivisten nuorten naisten rooli saattaa aiheuttaa hankaluuksia, mikäli kokeneempi polvi ei ole asennoitunut myönteisesti naisten osallistumiseen yritystoimintaan korkeimpina johtajina enenevässä määrin.

Ajallisesti visioidaan, että noin viiden vuoden kuluttua liitto on vielä voimakkaammin tunnistettu ja tunnustettu toimija yhteiskunnassa. Perheyritysten liitto on mukana elinkeinoelämässä omalla painoarvolla, keskittyen hyvin huolellisesti valittuihin tavoitteisiin. **Liitto toimii jäsentensä edustajana siinä missä muut elinkeinoelämän järjestöt huolehtivat kukin omasta agendastaan** - Keskuskauppakamari koko elinkeinoelämän eduista, TT mm. teollisuuden asioista, Suomen Yrittäjät yrittäjyyteen liittyvistä asioista.

Tulevaisuudelta odotetaan myös etenemistä perheyrityksiä koskevan tietoisuuden kasvattamisessa. Yhteiskuntaan kaivataan uudenlaista arvopohjaa. Tämä koetaan mahdolliseksi, mikäli perheyrityksille tyypillinen problematiikka on paremmin yhteiskunnan tiedossa. Keskustelun odotetaan vapauttavalla tavalla leviävän ja viriävän koko yhteiskuntaan. Haastatellut eivät halua armopaloja, vaan arvostusta silloin, kun siihen on aihetta.

5.4 Eurofacts osana liittoa

5.4.1 Yhteistyökumppanin valinta

Suuri osa haastatelluista ei yhteistyökeskusteluja aloitettaessa tuntenut tai ollut yhteydessä Eurofactsiin. Haastatellut ovat yksimielisiä siitä, että tärkein Eurofactsin valintaa puoltanut tekijä oli tuki liiton perustamisen keskeiseltä henkilöltä, Peter Fazerilta: Eurofacts valittiin mukaan Perheyritysten liiton toimintaan Fazerin vaikutuksesta. Hän tunsu Anders Blomin ja luotti tämän ammattitaitoon. Vaikka Fazerin motiiveja ei yksiselitteisesti tunneta, valinnan arvellaan oikeellisesti perustuvan tyydyttäviin aikaisempiin liikesuhteisiin, ystävyyyteen ja sitä kautta rakentuneeseen luottamukseen. Fazer ja Blom olivat aiemmin tehneet yhteistyötä elintarviketeollisuuden asioiden tiimoilta ja Blom teki liiton perustamista varten esityön, kartoituksen perheyritysten yhteistoimintaedellytyksistä. Yhteistyön tulokset olivat olleet hyviä ja haastatellut uskovat, ettei Fazerilla ollut syytä esittää toista vaihtoehtoa. Oli luonnollinen jatke, että yhteistyö jatkui saman yrityksen kanssa.

Keskustelut liiton perustamiseksi alkoivat yksityisten yritysten yhteistoimintaedellytykset-raportin pohjalta. Ensimmäiset kokoukset pidettiin World Trade Centerissä Fazerin johdolla. Eurofacts oli mukana kokouksissa alusta lähtien. Kokouksissa päätettiin, ettei tuleva liitto hanki omaa toimistoa tai henkilökuntaa tekemään konkreettista työtä, vaan palvelu vuokrataan Eurofactsista. Haastatellut muistavat alussa olleen jonkin verran keskustelua kevyestä, Ruotsin FBN:n tyyppisestä organisaatiosta, mutta päätös Eurofactsin palkkaamisesta syntyi nopeasti. Kaikkien odotukset eivät olleet korkealla: ”Annetaan yrityksen olla mukana toiminnassa ja katsotaan kuinka homma lähtee käyntiin”, muistelee eräs haastateltu odotuksiaan. Jälkeenpäin pidetään hyvänä päätöksenä sitä, ettei liitto perustanut omaa organisaatiota. Eurofacts kotipesänä tuntuu hyvältä vaihtoehdolta. Keskustelujen edetessä haastatellut kertovat huomanneensa, että Eurofactsin toimitusjohtajalla, Anders Blomilla oli ammattitaidon lisäksi oikea mielenlaatu hoitaa liiton asioita. Itsekin yrittäjänä hänen koettiin puhuvan Perheyritysten liiton asioista ennakkoluulottomasti ja avoimesti. Hänen kerrotaan alusta lähtien olleen vahvasti mukana rakentamassa perheyritysten liittoa, jopa ”heittäneen sydämensäkin” perheyritysten liitolle.

5.4.2 Odotukset Eurofactsin toimintaa ja asiakassuhdetta kohtaan

Odotukset Eurofactsin toimintaa kohtaan liiton alkumetreillä jakautuvat kahtia. Toisilla haastatelluilla oli suuria odotuksia, kun taas toiset eivät juurikaan osanneet odottaa mitään ja ajattelivat tulevaisuuden näyttävän mihin asiakassuhteella päästään. Raaka linjaveto voidaan tehdä siten, että ne, jotka olivat aiemmin toimineet yhteistyössä Eurofactsin kanssa, odottivat yhteistyösuhteelta paljon. Ne, jotka eivät Eurofactsiä tunteneet, odottivat yhteistyöltä vähemmän.

Odotukset asiakassuhdetta kohtaan olivat laadullisia – eivät juurikaan määrällisiä. Kaikilla haastatelluilla ei ollut aikaisempaa kokemusta erittäin tiiviistä ja kiinteästä partnershipsuhteesta, jossa kahden kumppanin verkko on vahva. Odotukset olivat enemmänkin sitä, että Eurofacts tekee pöytäkirjat ja saa paperityöt rullaamaan. Toisaalta Eurofactsin odotettiin toimivan tuki- tai keskipisteenä liiton toiminnassa. Eurofacts hoitaisi hallinnon ja organisaation, eli ne tehtävät, mitä oman yrityksen pääsihteerin kuvitellaan tekevän. Asiakassuhteen taustalla oli valinta ulkoistamisesta – Eurofactsin odotettiin tekevän ne välttämättömät toiminnot, mitkä muuten olisi jouduttu tekemään liiton jäsenten toimesta.

Moni haastateltu odotti Eurofactsin toimivan rekrytoijana. Liitolle haluttiin aktiivinen jäsenkunta. Innolla odotettiin, kiinnostaako Perheyritysten liiton toiminta ihmisiä ja saadaanko

jäsenkunta kasvamaan. Määrällisiä tavoitteita ei haastateltujen mukaan jäsenhankinnassa ole asetettu, mutta vuosibudjettien hyväksyminen on edellyttänyt riittävän suurta jäsenkertymää vuosittain. Tilanteessa, jossa tarpeeksi suurta osaa potentiaalisista jäsenistä ei tavoiteta, käytännöksi on sovittu kustannuksien supistaminen loppuvuoden osalta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että liiton perustamisvaiheessa odotukset asiakassuhdetta kohtaan liittyivät käytännön toiminnan pyörittämiseen. Toiminnan vakiintuessa odotukset ovat muuttuneet paljon. Nykyään asiakassuhteessa on kyse on muustakin kuin hallinnollisten tehtävien hoitamisesta. Lobbauksen- ja viestintäosaaminen ovat saaneet keskeisen roolin. Eräs jäsen näkee tehtävien muuttuneen siten, että jäsenten hankinta oli Eurofactsin ensimmäisen vuoden pääasiallinen tehtävä. Kun tavoitteet saavutettiin, liitolle oli helpompi lähteä suunnittelemaan ja toteuttamaan muitakin asioita asiakassuhteen puitteissa. Kaiken kaikkiaan asiakassuhteen kerrotaan vakiintuneen kiinteäksi osaksi liiton toimintaa nopeasti.

Kaikki haastatellut kokevat odotustensa asiakassuhteen osalta täytyneen. Osa haastatelluista kokee odotusten jopa ylittyneen. Erittäin tyytyväisiä ovat varsinkin ne, joiden odotukset Eurofactsin toimintaa kohtaan olivat matalalla, tai jotka eivät odottaneet asiakassuhteelta juuri mitään. Erään haastatellun sanoin: ”Positiivinen yllätys oli, että Anders Blomin johdolla alkoi tapahtumaan”. Tavoitteet jäsenhankinnan suhteen vuosittain ovat täytyneet. Jäsenkunnan uskotaan entisestään kasvavan, kun perheyriyten ”pelastavaa sanomaa” siitä, mitä liiton toiminta perheelle ja yritykselle pystyy antamaan, viedään eteenpäin. Uudet jäsenet ovat toinen toisensa jälkeen kommentoineet toimintaa positiivisesti.

Haastatellut ovat erityisen tyytyväisiä asiakassuhteeseen siinä mielessä, ettei se olekaan pelkkää hallinnollisten tehtävien hoitoa. Eurofactsin verkostoa ja Anders Blomin kykyä ja mahdollisuuksia avata ovia jopa ihaillaan. Tehtäväkentän katsotaan laajenneen siitä syystä, että Eurofacts on konttori, joka osaa asiansa. Pääsihteerinä Blom on ottanut roolin, joka on paljon muutakin kuin keskeisenä organisaatiopisteenä oleminen. Organisaatioresurssit ja ajalliset resurssit ovat asiakassuhteessa kohdallaan, mutta haastatellut arvostavat enemmän käytettävissä olevia suhteita ja sitä tehokkuutta, mikä toimintaan saadaan suhteita hyödyntämällä. Verkosto-osaamisen katsotaan hyödyttävän mitä suurimmassa määrin liiton edunvalvontatyötä. Haastatellut toteavat, että aloittelevan liiton on helppo tehdä suunnitelmia – piirtää päämäärät paperille ja sanoa, että nyt tehdään tätä ja tätä. Käytännössä tarvitaan jonkinlainen organisaatio toteuttamaan suunnitelmat ja liiton tapauksessa organisaatiolta vaaditaan yhteiskuntasuhteita.

FBN:n suurimpana jäsenjärjestönä oli odotettavissa, että liitolle jossain vaiheessa lankeaa vastuu kansainvälisen kongressin järjestämisestä. Maailmankongressin järjestäminen on liitolle näytön paikka ja myös asiakassuhteen odotukset tulevaisuudelle liittyvät tähän. Ruotsin FBN koki kansainvälisen kokouksen järjestämisen jälkeen krapulakauden. Ihmiset olivat loppuun kulutettuja ja väsyneitä panostettuaan järjestelytyöhön. Ihmisiä ei enää saatu liikkeelle omiin tilaisuuksiin ja toimintaan. Riski on olemassa, että Perheyritysten liitolle käy samoin. Maailmankongressia varten on perustettu työryhmä ja järjestelyt tulevat viemään paljon aikaa. Lyhyen tähtäimen odotus on, että tapahtuman rinnalla muut asiat etenevät kuten ennenkin. Kansainvälinen kongressi on huipentuma ja siihen liittyy muutakin kuin kokouksen järjestäminen. Eurofactsin ja Perheyritysten liiton asiakassuhteelta odotetaan alkuperäisten odotusten lisäksi maailmankongressin hyödyntämistä. Se on oiva markkinointimahdollisuus kotimaassa tuoda liiton olemassaoloa esille potentiaaliselle jäsenkunnalle.

5.4.3 Asiakassuhteen kehitys

Asiakassuhde on syntynyt olosuhteissa, joissa vaihtoehtoisia asiakassuhteita tai tarjouskilpaa ei ole ollut. Peter Fazerin arvellaan kuitenkin tehneen perusteellisen arvioinnin siitä, kenen kanssa toimia ja miksi. Alussa osapuolet eivät tunteneet toisiaan hyvin ja luonnollisesti kuluneen neljän vuoden aikana on tapahtunut lähentymistä. Yhteistyö on tiivistynyt ja Eurofactsin työmäärä on laajentunut. Käytännössä haastatellut kokevat, että kyseessä on partnerius, pitkäaikainen työsuhtesopimus, jossa lähinnä sen mitoitukselta ja työn määrästä sovitaan vuosittain. Nykyään Eurofactsin toiminta linkittyy syvästi liiton toimintaan ja asiakassuhde koetaan tärkeäksi. Organisaatiot ovat puolin ja toisin sidoksissa toisiinsa.

Asiakassuhteen tiivistyminen liiton toimintaan on luonteva seuraus siitä, että toimintasuunnitelmaan kirjatut tavoitteet ovat haasteellisempia kuin aiemmin. Liitto tarvitsee ammattiapua. Eurofactsin roolin koetaan korostuneen etenkin viimeisen vuoden sisällä. Liitto on siinä kehitysvaiheessa, että se on siirtynyt harrastelijamaisesta puuhastelusta todellisiin tavoitteisiin. Edunvalvontatyöryhmän päämäärät verotuksen osalta ja jo toista kertaa tehty liiton perheyritysbarometri viestivät tästä. Edelliset koetaan hankkeiksi, joita pelkällä luottamushenkilöorganisaatiolla ei saada ajettua läpi. Pääsihteeri on omassa ajankäytössään siirtynyt painottamaan edunvalvontapuolen eteenpäinviemistä. Pääsihteerin ajankäytöstä reilu

puolet arvioidaan kuluvaan edunvalvonta-asioihin. Seminaarit ja sitä kautta tapahtuva networking on siirtynyt enemmän toimistossa olevien resurssien hoidettavaksi.

Edunvalvonnan osalta asiakassuhteen kehittyminen on ollut silmiinpistävä. Edunvalvonta ei kuulunut tärkeimpien asioiden joukkoon liittoa perustettaessa. Alun tavoitteet liittyivät etabloitumiseen ja pohjan rakentamiseen. Nyt on saatu jo konkreettisia tuloksiakin aikaan.

Vuonna 2000 asiakassuhteessa tapahtui selkeä, konkreettinen lähentyminen toimitilojen osalta. Toimitilakysymys ratkaistiin siten, että Perheyrittäjien liitolla on tilat Eurofactsin tiloissa. Liitto osallistuu tilojen vuokrakuluihin, mikä toki tuo lisäkuluja, mutta koetaan hintansa arvoiseksi ratkaisuksi.

5.4.4 Eurofactsin rooli ja osuus toiminnassa

Eurofactsin tehtävät ja käytännön työnjako on seuraava. Johdon assistentti, KM Minna Vehviläinen hoitaa jäsenpalvelua ja kaikkia jäsenyysasioita. Hänen vastuulleen kuuluvat tilaisuuksien järjestämiseen liittyvät käytännön työt. Viestinnän suunnittelija, KTM Krista Elo-Pärssinen ja hänen äitiysloman sijaisena toimiva viestinnän suunnittelija VTM Päivi Hirvola vastaavat tiedotuksesta ja edunvalvonnan valmistelutöistä. Liiton asiamiehenä toimii Eurofactsin toimitusjohtaja Anders Blom. Hänen roolinsa on johtaa toimintaa liiton hallituksen linjausten mukaisesti. Hän valmistelee ja toimeenpanee asioita, hoitaa taloutta ja ylläpitää yhteyksiä ulospäin. Monet asioista vaativat perehtymis- ja kirjoittamistyötä ja kotimaa-näkökulman lisäksi toimintaan liittyy kansainvälinenkin puoli.

Haastatellut arvioivat Eurofactsin osuutta ja roolia toiminnassa laadullisesti. Eurofacts nähdään toiminnan koordinoijana, mutta ei pelkästään toimistona, joka pyörittää muiden aloitteita. Eurofacts on ottanut itselleen merkittävän vetäjän roolin. **Ilman asiakassuhdetta liitto ei olisi nykyisessä tilanteessa**, uskovat haastatellut. Toiminta ei pyörisi kovinkaan suurella teholla. Liiton jäsenet ovat suurimmaksi osaksi täyttä työpäivää tekeviä ihmisiä, eikä heillä ole aikaa tai energiaa hoitaa koordinoititehtävää.

Eurofactsin toimitusjohtaja, Anders Blom, on itsekkin perheyrittäjä ja liiton jäsen. Asiakassuhde on luontevasti hitsautunut osaksi liiton jokapäiväistä toimintaa. Eurofactsilla nähdään tällä hetkellä olevan **kaksi erilaista roolia**. Ensimmäinen on järjestötehtävien hoito, kuten

jäsenrekisterit ja jäsenpostit sekä hallinnon organisointi. Toisen roolin katsotaan keskittyvän Anders Blomin ympärille, hänen yhteiskuntasuhteisiinsa.

Edunvalvonta nähdään Blomin vahvana alueena. Haastatellut pitävät häntä kokeneena lobbarina, joka tietää kuinka tiedottaa, kontaktoida ja saada ihmisiä koolle. Liitolla on Andersin ansiosta rautainen osaaminen julkisten asioiden toimittamisessa, vaikka jäsenistössä on muitakin laajan kokemuspohjan omaavia. Yhtenä ammattitaidon komponenttina nähdään, ettei Blom ole pyrkinyt määräämään asioille sisältöä.

Eurofactsin henkilökunta toimii myös työryhmien sihteerinä. Heitä pidetään erinomaisen tehokkaina. Oli tarve mikä tahansa, jäsenet kokevat sihteerien olleen perillä asioista ja tarvittaessa etsineen ongelmiin ratkaisun. Käytännön asiat, koollekutsumiset ja järjestelyt on hoidettu erittäin hyvin. Eurofactsin kahden erilaisen roolin kombinaatiota pidetään hyvänä. Jäsenistö antaa asioille sisällön, Eurofacts hoitaa julkisten asioiden toimittamisen teknisesti oikein, järjestää sopivat henkilöt paikalle sekä huolehtii käytännön asioiden toimivuudesta.

Toiminnan alkuvaiheessa parin haastatellun mukaan Eurofacts asetti tavoitteet hieman väärin, mutta sen todetaan kuuluvan asiaan: ”Ennen kuin oikea linja löytyy, edessä on yleensä kokeilu tai hakuvaihe”, kommentoivat haastatellut. Nyt Eurofacts nähdään koossapitävänä ja asioita eteenpäin vievänä voimana. Valintaa palkata ulkopuolinen viestinnän ja edunvalvonnan ammattilainen hoitamaan liiton asioita verrataan Ruotsin FBN:n toimintaan. Eräs haastateltu kuvaa asiaa seuraavasti: ”Pääsihteerinä Ruotsissa toimii ”fiksu akateemikko”, joka ymmärtää substanssin, mutta häneltä puuttuu sihteerit ja koneisto. Ruotsin FBN:llä ei ole samanlaisia kontakteja poliittiseen elämään ja elinkeinoelämän vaikuttajaorganisaatioihin kuin Suomella”. Ruotsin FBN:n katsotaan jääneen tehokkuudessa kauas Perheyritysten liiton toiminnasta, vaikka toiminta siellä käynnistettiin aikaisemmin. Tehokkuuden puutteen arvellaan vaikuttavan siihen, että innostus perheyritysten järjestötoimintaan Ruotsissa on hiipumassa. Kun ei ole kontakteja, toimintaa ei saada käyntiin ja voimat loppuvat kesken. Suomessa hiipumisen merkkejä ei ole näkyvissä.

Asiakassuhde on symbioottinen. Eurofactsin osuutta liiton toiminnasta pidetään ratkaisevana, mutta ilman jäsenkuntaa suurikaan panostus ei merkitsisi mitään. Liitolla ei olisi sisältöä ilman jäsenten aktiivista panosta. Aloitteita tulee molemmilta osapuolilta. Keskustelutyö on avoin: asioista puhutaan ja ideoita pulpahtelee keskustelujen tuloksena. Blomia pidetään luonteeltaan

aktiivisena ja hänen uskotaan ehdottavan asioita enemmän kuin toiminnanjohtajat muissa maissa. Hän ei kuitenkaan lähde rakentamaan omia linjauksia, vaan tarkistaa asiat oikeiden henkilöiden kanssa. Sellaisia asioita ei tehdä, joita jäsenet eivät ole valmiita tukemaan. Aloitteentekijän roolia arvostetaan, mutta enemmän korostetaan pitkäjänteisyyden vaalimisen roolia.

Luottamushenkilöorganisaatioiden ongelma on pitkäjänteisyyden puute. Aikaisempien kokemustensa perusteella monet haastatellut kertovat, että todellisia asioita on vaikea saada tapahtumaan: suunnitelmat eivät toteudu. Eurofactsin tehtävä on puuttua tähän. Eurofacts on toiminut luotsina, kun asioita on viety eteenpäin. Jäsenistöltä tulee paljon ideoita, joita Eurofacts jalostaa vuorovaikutuksessa luottamushenkilöorganisaation kanssa. Kun innostus laskee, Eurofactsin tehtävistä korostuu aallon harjalle puristaminen, mikäli hanke on oleellinen. Haastatellut mieltävät Eurofactsin liittoa **liikkeellä pitäväksi voimaksi**.

Haastatellut ovat niin tyytyväisiä nykyiseen järjestelyyn, että kannustavat muualla maailmassa suunnitteilla olevia chaptereitä hankkimaan ammattitaitoisen pr-toimiston hoitamaan yhdistyksen asioita. Tätä perustellaan omilla kokemuksilla: ”Silloin alkaa tapahtumaan”. Euroopan tasolla perheyritysten edunvalvontaa ajava GEEF käyttää edunvalvontatoimistoa, Eurofactsin yhteistyökumppania, GPC Internationalia. Siellä kokemukset ovat samankaltaisia. GPC International tuntee kanavat, yhteydet ja yritys pystyy valmistelevaan tarvittavia papereita.

Nykyisessä järjestelyssä tunnistetaan myös tiettyjä riskejä. Operatiiviselle puolelle Eurofactsille on muodostunut kiistaton ammattitaito, mutta väheksymättä sitä – sen todetaan olevan muualtakin ostettavissa. Toiminnan tuloksellisuuteen ja laatuun liittyen Blomin rooli nähdään keskeisenä. Asioista voidaan keskustella ja tehdä päätöksiä, mutta niitä ei saada eteenpäin ilman Eurofactsia organisaationa. Mikäli asiakassuhde katkaistaan, toimintaan tulee aikamoinen lovi. Vieraan ihmisen ei ole helppoa yhtäkkiä hypätä mukaan toimintaan ja ilman ulkopuolista apua toiminta olisi enemmän harrastelijamaista puuhailua.

Eräs liiton hallitus kävi keskusteluja asiakassuhteesta ilman Eurofactsin edustajia. Aiheina olivat sopimuksen jatkaminen ja kustannustaso. Oman toimiston perustaminen edellyttäisi joko lobbarin palkkaamista tai sopimuksen tekemistä kaupallisen julkisten asioiden toimittajan kanssa. Yksimielisesti todettiin, että mikäli liitto siirtyisi omaan toimistoon, vuokraisi omat tilat ja palkkaisi oman henkilökunnan, olisi hyvin vaikeaa hankkia sinne henkilö, jolla on vastaavanlainen verkosto käytettävissä kuin Eurofactsilla. Arveltiin, että pelkästään liiton leivissä toimiva julkisten asioiden toimittaja ei tuntisi työtä tarpeeksi haasteelliseksi. Sellaista

tilannetta ei haluttu, missä vain osa nykyisistä ulkoistetuista toiminnoista ostetaan ja osa tehdään itse. Käytössä ollut systeemi todettiin varsin hyväksi ja hallitus päätyi kannattamaan asiakassuhteen jatkamista. Katsottiin, ettei liitosta pitäisi kasvattaa järjestöä, jonne palkataan kasapäin toimistoväkeä ja erilaisia edunvalvojia.

Eurofactsin toimitusjohtajan yhteiskunnallisen osaamisen johdosta Eurofactsin rooli edunvalvontatyöryhmässä on suuri. Kotimaisen tason valmistelutyö tapahtuu Eurofactsin toimesta yhteistyössä suurten suomalaisten järjestöjen kanssa, jotka tarjoavat mm. veroasiantuntemusta. Edunvalvonnan strategia syntyy perheyrittäjien omien tahtotilojen kautta ja Blom liiton jäsenenä on keskusteluissa mukana. Työryhmän puheenjohtaja pitää yhteyttä ministeriöihin, järjestöihin jne. Hän toimii viestinviejänä ja pääsihteeri on mukana tukihenkilönä. Oikeiden ihmisten tavoittaminen ja kokousten järjestäminen kaikenlaisten avainhenkilöiden kanssa ei ole helppoa, vaikka haastatellut kommentoivat ihmisten niin luulevan. Siinä tarvitaan enemmän kuin puhelinta: verkostoa ja taitoa sen hyödyntämiseen. Joidenkin haastateltujen mukaan Eurofactsin rooli edunvalvontatyöryhmässä on kuitenkin enemmän toteuttamispuolella.

Haastateltujen luottamus Eurofactsin toimintaa kohtaan on vahva. Luottamusta kuvaillaan vertaamalla sitä haastateltujen omien yhtiöiden eri sidosryhmäsuhteisiin. Esimerkiksi alihankintasuhhteissa luottamus on toiminnan onnistumisen ehdoton edellytys. Tilanne on sama Perheyrittäjien liiton ja Eurofactsin asiakassuhteessa. Kumppanuussuhde perustuu luottamukselle. Ilman sitä se ei voisi toimia. Luottamusta kuvaillaan sanalla sataprosenttinen. Se perustuu siihen, että sovitut asiat hoidetaan. Asioista keskustellaan avoimesti, eivätkä herkäät tilanteet pääse kärjistymään. Eurofacts on pystynyt olemaan diskreetti siinä, ettei delikaatteja asioita ole vuotanut liiton ulkopuolelle. Jäsenten henkilökohtaiset tai arat kysymykset eivät mene ulkopuolisten tai median tietoon.

5.4.5 Eurofactsin tärkein anti asiakassuhteeseen

Haastateltujen tärkeimmiksi kokemat asiat vaihtelevat, mutta erotettavissa on kaksi päälinjaa. Voimakkaimmin esille nousee se, että Eurofactsin avulla **asioita on saatu tapahtumaan ja yritys edustaa toiminnan jatkuvuutta**. Luottamushenkilöiden toiminta on tehostunut Eurofactsin ansiosta. Työryhmissä ja hallituksessa on tehoa ja voimaa, ne tuottavat ideoita ja ajatuksia. Asiakassuhteen avulla on pystytty hyödyntämään sitä potentiaalia, mikä luottamusmiehityksessä on. Kun luottamushenkilö tuo idean tai ehdotuksen, joka katsotaan

järkeväksi, liitolla on koneisto, joka jalostaa ideaa ja vie sitä eteenpäin. Eurofacts huolehtii siitä, etteivät kehityskelpoiset asiat jää pyörimään. Toiminnan tehokkuus ja jäsenten tyytyväisyys on saavutettu kumppanuudella. Käytössä on hyvä henkilöstö ja ihmiset todella tekevät työtä asioiden sujumiseksi.

Toinen hyvin tärkeäksi koettu asia on Eurofactsin asiakassuhteeseen tuoma **edunvalvontaosaaminen**. Suhteet, kontaktit, poliittinen tietous ja kyky järjestää tapaamisia on monen mielestä Eurofactsin osaamisen tärkein elementti. Tällä ei haluta väheksyä organisaatiopuolta, vaan korostaa edunvalvonnan tärkeyttä perheyrittäjille ja ammatillisen sekä kokemuksen kartuttaman osaamisen merkitystä edunvalvontatyössä. Perheyrittäjien liiton jäsenten koetaan olevan vaikea lähteä suoralta kädeltä valvomaan etujaan, koska yritykset ovat erikoistuneet kuka millekin alalle, mutta ei edunvalvontaan. Pr-yrityksen toimitusjohtajana edunvalvonnan katsotaan kuuluvan Blomin normaalin työn toimenkuvaan ja hänen kautta ovet eri sidosryhmiin ovatkin auenneet.

Jäsenten keskuudessa arvostetaan suuresti myös sitä, että vastauksia kysymyksiin saadaan nopeasti. Jäsenet soittavat ja kysyvät omien sanojensa mukaan mitä ihmeellisimpiä asioita. Erityisesti työryhmien sihteerien kehutaan pystyvän vastaavan aina hyvin nopeasti. Mikäli vastaus ei ole heidän hallussaan, hetkisen kuluttua kysyjä saa puhelinoiton ja vastauksen kysymykseensä. Asiat tehdään heti, etteivät ne jää huomiseen. Tätä haastatellut arvostavat suuresti.

Eurofactsilla kerrotaan olevan ansioita myös taloudellisissa asioissa. Eurofacts ideoi sponsorimallin, jolla saadaan huomattava rahasumma liiton käyttöön. Mm. liiton laadukas jäsenlehti, Perheyrittäjä, sekä taitetaan että painetaan sponsoreiden tukemana.

5.4.6 Asiakassuhteen merkitys liitolle

Asiakassuhteen kerrotaan merkitsevän liitolle paljon. Eräs haastateltu epäilee, ettei suurin osa liiton jäsenistä edes ymmärrä, miten suurella panostuksella Eurofacts on mukana liiton toiminnassa. Paljon työtä tehdään kulissien takana, jäsenten näkymättömissä. ”Moni asia tarjotaan jäsenille valmiiksi pureskeltuna, melkein pä kultalautasella”, uskoo eräs haastateltu.

Perheyritysten liiton toiminta on hyvin monitahoista. Riskinä on, että ihmiset lähtevät liikkeelle innokkaasti, mutta pikkuhiljaa into sammuu. Eurofactsin henkilökunta on ollut aktiivinen innostuksen ylläpitämisessä. He ovat onnistuneet pitämään moottoria käynnissä koko ajan. Asiakassuhde Eurofactsiin on ollut liiton toiminnalle keskeinen. Eurofactsin uskotaan varanneen tarpeeksi resursseja liitolle ja resurssit ovat koko ajan olleet tehokkaassa käytössä. Jotkut haastatellut jopa ihmettelevät kuinka Eurofactsin konttorissa on ehditty kaikkien asioiden kanssa. Yrityshän tekee paljon muutakin kuin hoitaa liiton asioita.

Eurofactsin merkitystä liiton toiminnalle peilataan vertaamalla nykyistä tilannetta kuvitelmaan, jossa Eurofactsiä ei ole. Todennäköisesti liitolla olisi oma toimisto. Kärjistämällä todetaan, että kuka tahansa pystyy pyörittämään omaa toimistoa, mutta edunvalvontatoiminnan suhteen tilanne on eri. Arvellaan, että Suomessa löytyy monia, joilla on Eurofactsin kaltaiset suhteet, mutta kokemuksia muista yhteiskuntasuhteita hoitavista toimistoista on hyvin vähän. Eurofactsin ja Perheyritysten liiton asiakassuhde on ollut tyydyttävä, ja haastatellut kommentoivat, etteivät he siksi ole erityisemmin miettineet asiakassuhteen merkitystä liitolle.

Liiton alkuvaiheessa ei vielä tiedetty millaiseksi perheyritysten yhteistoiminta muotoutuu. Henkilökunnan palkkaaminen olisi ollut riski. Nyt toiminta on ollut kiitettävän joustavaa. Joustavuutta koko taipaleen ajan on löytynyt puoleen ja toiseen. Vaikka liitto tällä hetkellä pystyisi jo työllistämään oman henkilöstön sitä ei haluta tehdä. Käytössä oleva organisointiratkaisu, jossa Eurofacts ulkopuolisena palkattuna hoitaa liiton asioita, sisältää useita hyviä puolia. Eurofacts tarjoaa hyvin erilaista osaamista assistenttipalvelusta koordinointi-, viestintä- ja edunvalvontatehtäviin. Apua on saatu monenlaisiin ongelmiin enemmän kuin mitä liiton palvelukseen palkatun yhden henkilön uskottaisiin tarjoavan.

5.4.7 Huolenaiheita ja parannusehdotuksia

Varsinaista kritiikkiä haastatellut eivät anna, mutta kehitysehdotuksia ja huolenaiheita on joitakin. Monet haastatelluista eivät ole missään vaiheessa epäilleet, etteikö aikaisemmin tehty valinta olisi edelleenkin oikea.

Koko toiminta on rakentunut pitkäaikaiselle yhteistyömallille, joka joko pysyy pystyssä tai romahtaa: kemiat eivät pelaa tai asiakassuhteen keskeinen henkilö, Blom, ei pysty jatkamaan yhteistyötä. Vaihtoehdon puute harmittaa muutamia. Toimintaa verrataan Espanjan

perheyrittysten yhteistyöjärjestöön, jossa resurssipohja töiden jaon ja jatkuvuuden turvaamiseksi on erilainen. Eurofactsin kokoisessa yrityksessä toiminta on sidoksissa yrityksen keulahahmoon. Eräs haastateltu esittää kauhuskenaarion, jossa Blom ei syystä tai toisesta ole enää mukana Perheyrittysten liiton toiminnassa. Silloin liitto on vaikean tilanteen edessä. Tämä on muutaman haastatellun huolenaihe. Toimiston henkilökunta todetaan päteväksi ja sihteereinä osaaviksi, mutta heiltä puuttuvat henkilökohtaiset verkostot. Asiakassuhteen henkilösidonaisuuteen parannusta ei toisi se, että Blom luopuu kaikesta muusta ja keskittyy ainoastaan Perheyrittysten liittoon. Parannusehdotus liittyy toiseen keulahahmoon. Turvallisuutta tilanteeseen toisi Helsingissä fyysisesti toimiston tiloissa jatkuvasti pysyvä kakkoshenkilö, jolla on yhtäläinen networking-taito, verkosto ja lobbausosaaminen kuin Blomilla.

Toinen parannusehdotus liittyy pitkän tähtäimen keskusteluihin. Asiakassuhteelle pitäisi kyetä rakentamaan strategia tulevaisuutta varten. Pitkän tähtäimen keskustelut ovat osa kumppanuutta ja ne uskotaan erittäin toimivaksi ja tehokkaaksi tavaksi rakentaa asiakassuhdetta. Keskusteluja tulisi käydä siitä, mitä kumppanuussuhde tarkoittaa molempien näkökulmasta. Asiakassuhde on toimiva, mutta alussa määritellyt tavoitteet on lähestulkoon saavutettu ja nyt on uusien tavoitteiden määrittelyn aika. Haastatellut kokevat, että liiton pitäisi löytää uusia haasteita, joiden pohjalta viritettäisiin seuraava neljän, viiden vuoden jakso. Asiakassuhde on tähän asti edennyt budjettiraameissa lyhyellä tähtäimellä ja etenkin resurssoinnin näkökulmasta keskustelun käymisen uskottaisiin parantavan yhteistyötä. Jatkuvuuden varmistaminen toisi turvallisuutta sekä Eurofactsille että liitolle. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että pitäisi tehdä sitovia sopimuksia. Asiakassuhdetta voitaisiin maalata pidemmällä tähtäimellä: keskustella tulevaisuuden linjavedoista ja asioista mitä tehdään ja mitä ei.

Kumppanuussuhde tarkoittaa sitä, että asiakassuhteen molemmat osapuolet ”antavat” ja ”saavat”, eli yhteistyössä vallitsee win-win periaate. Yhtä poikkeusta lukuun ottamatta haastatellut uskovat näin tapahtuneen. Yksi haastateltu esittää epäilyksen, onko Eurofacts suhteessa enemmän antavana osapuolena. Molemminpuolinen keskustelu asiakassuhteen merkityksestä toisi sekin turvaa liiton toiminnalle. Huolenaiheena muutama haastateltu näkee sen, ettei Eurofacts olisi enää kiinnostunut hoitamaan liiton asioita ja sanoutuisi irti yhteistyöstä Perheyrittysten liiton kanssa. Vaikka päätösvallan nähdään tässä asiassa olevan Eurofactsilla, yhteistyön ylläpidossa on kaksi osapuolta. Liitto on osannut pitää Eurofactsiä kiinnostuneena ja ylläpitänyt yhteistyötä omalta puoleltaan. Se on haaste myös tulevaisuudelle. Asiakassuhteen toivotaan olevan pysyvä

elementti organisaatiossa. Jälleen penätään keskinäistä tarkastelua, yhteistä strategiaprosessia, jolla varmistetaan asiakassuhteen toiminta win-win periaatteella.

Parannusehdotuksena esitetään tietopankki, johon olisi kerätty suosituksia tai osoitteita veroasiantuntijoista ja muista yritysmaailman tarvitsemista ammattilaisista. Eurofactsin osalta toivotaan helpotusta tiedon saantiin. Eurofacts voisi olla aktiivisempi yhteydenpidossa maan parhaiden konsulttien kanssa, koska esim. sukupolvenvaihdosta suunnitellaan monissa perheyrityksissä.

Haastateltujen joukosta löytyy niitäkin, joilla ei ole huolenaiheita tai parannusehdotuksia Eurofactsin toimintaa kohtaan. Joidenkin huolenaiheet liittyvät siihen, toimiiko perheyritysten kokonaisverkko ja kansainvälinen yhteistyö niin tehokkaasti kuin sen pitäisi. Ruotsi nähdään huonona esimerkkinä, kuten myös Norja ja Tanska, joissa toimintaa ei näytetä saavan kuntoon alkuunkaan.

5.4.8 Eurofactsin rooli tulevaisuudessa

Pääasiassa uskotaan, että Eurofactsin osuus toiminnassa pysyy tulevaisuudessa samana tai työmäärä kasvaa samassa suhteessa liiton kasvun kanssa. Hyvä tasapaino on saavutettu. Jos toiminta laajenee, myös Eurofactsin osuus laajenee, mutta toiminnan ei uskota tulevaisuudessa enää paljonkaan paisuvan vaan päinvastoin asettuvan uomiinsa. Liiton toivotaan kehittyvän nykyisissä puitteissa ja asiakassuhteella halutaan niiden raamien sisässä yhteistyönä luoda isompaa ja parempaa.

Eurofactsin tehtäväkenttä koetaan tällä hetkellä hyväksi. Edunvalvontatoiminta voi jopa laajentua Eurofactsin osalta. Yleistä tehtäväkenttää ei voida kovin paljon enää kasvattaa ilman, että luottamushenkilöt alkavat kokea tarpeettomuutta. Eräs haastateltu kommentoi seuraavasti: ”Eurofacts voisi varmasti viedä liittoa eteenpäin puhtaasti yksinkin, mutta silloin luottamushenkilöiden sitoutuminen katoaisi. Liiton tarkoitus on palvella sen jäseniä ja luottamushenkilöt ovat jäsenten edustajia. Tästä seuraa, ettei Eurofactsin roolia voi enää paljon korostaa. **Kumppanuutta laadullisesti voidaan kasvattaa**, mutta osuutta toiminnasta määrällisesti ei”. Mikäli osuus toiminnasta ei kasva, se ei vähenekään. Liitto tarvitsee ammattimaisen tahon toimintansa pyörittämiseen. Taho voisi olla joku muukin kuin Eurofacts, mutta Eurofactsiin ollaan tyytyväisiä tällä hetkellä. Eurofacts on organisaatio, joka antaa

toimitilaa aktiivisille luottamushenkilöille. Silloin kun luottamushenkilöllä on intoa ja halua tehdä, tilaa on annettu ja Eurofactsin rooli on ollut olla apuna ja tarvittaessa auttaa suunnan löytämisessä dominoimatta tilannetta.

Luottamushenkilöiden motivaation kasvattaminen koetaankin keskeisenä tehtävänä myös jatkossa. Erittäin tärkeää on, että tulevaisuudessa jäsenistöstä pystytään kouluttamaan uusia osallistujia, jotka oman yrityksen pyörittämisen lisäksi ovat mukana ajamassa perheyritysten yhteisiä asioita. Eurofactsin tehtävä ja rooli on innostaa nuorempia perheyritysihmisiä osallistumaan toimintaan myös tulevaisuudessa. Osaamisensa Eurofacts on jo todistanut tässä asiassa. Verkoston tehokkuuden ansiosta meneillään on ohjelma nuorille perheyrittäjille, jossa mm. tavataan alan henkilöitä yhteiskunnan joka suunnasta. Toiminnan koetaan heijastuvan takaisin liittoon positiivisella tavalla.

Moni haastateltu kuvaa liiton neljättä toimivuotta murrosvaiheeksi. Odotukset asiakassuhdetta kohtaan ovat pääosin täyttyneet ja liiton toiminnalle asetetut tavoitteet ovat tulleet kohtalaisen hyvin täytetyiksi. Tietyllä tavalla meneillään on seestymisvaihe. Osa jäsenistä kokee alun innostuksen jälkeen pienoista lamaanantumista – annettavaa ei tunnu enää olevan niin paljon kuin ennen. Liiton pitäisi asettaa tavoitteita uudelleen, miettiä, mitä tapahtuu tästä viisi vuotta eteenpäin ja tehdä strategisia suunnitelmia.

5.4.9 Eurofactsin näkemyksiä liitosta ja asiakassuhteesta

Perheyritysten liitto on luonut perheyriyksille aiemmin puuttuneen yhteiskunnallisesti hyväksytyyn roolin. Liiton toiminnan suunta on alusta lähtien ollut oikea, eikä vääriä valintoja ole tehty. Liiton toiminnalla on suhteellisen edullisin kustannuksin päästy melko hyviin tuloksiin. Kalliita korjauksia ei ole tarvinnut tehdä. Perheyritysten liiton tehtävä on tuoda paikallinen ja vastuullinen omistajuus laajempaan yhteiskunnalliseen keskusteluun. Tärkeimpiä liiton saavutuksia Eurofactsissa listataan muutama. Suurin asia on liiton **olemassaolo** – liiton perustaminen ei ollut itsestäänselvyys. Liitolla on hyvät **suhdeverkostot**, myönteinen **imago** ja **perheyriykset toimintamuotona on julkisesti noteerattu. Perheyriyksiä on ryhdytty huomioimaan päätöksenteossa.**

Liiton perustaminen pohjautui aktiivisten perheyritysten tiedostamaan tarpeeseen järjestäytyä. Eurofactsin mukaan perheyriyksiä toimintaan on vetänyt riittävän vahva ja uskottava pohja.

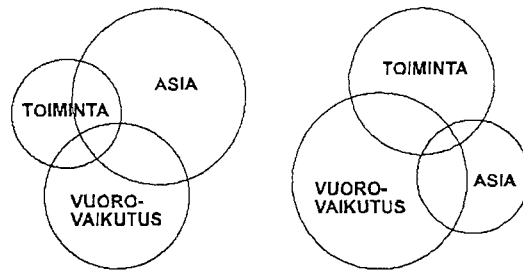
Ilman sitä perheyrietykset eivät olisi olleet kiinnostuneita järjestäytymisestä. Liitolle ei aluksi asetettu liian suurta tehtävää, mikä on vaikuttanut onnistumisen tunteeseen. Perheyrietysten omistajat ja johto halusivat konkreettista toimintaa ja kohtuullisen nopeita tuloksia, joten tavoitteet asetettiin siten, että toiminnassa oli mahdollista onnistua.

Eurofacts näkee kolme selittäjää liiton nopean kasvun takana. Ensinnäkin Perheyrietysten liitto on mallioppilas Euroopassa. Tosin Espanjan nähdään vieneen konseptin vielä pidemmälle. Suomen järjestön toiminta on hyvin organisoitu, siihen on helppo sitoutua ja jäsenkunnassa on aitoa pyrkimystä tehdä asiat hyvin. Järjestäytymisen aloittanut nelikko antoi sysäyksen tehdä laatua – asiat tehdään kunnolla tai ei ollenkaan. Toiseksi selittäjäksi Eurofactsissa nähdään perheyriettäjien tuntemus siitä, että heidän asiansa on unohdettu suomalaisessa yhteiskunnassa. Perheyrietykset eivät aikaisemmin tuoneet asioitaan esille, mikä johtuu osittain Suomessa vallinneesta valtiomonopolistisen markkinatalouden ajasta. Valtio johti suljettuja markkinoita ja yritykset tekivät yhteistyötä valtion kanssa. Ammattiyhdistysliike ja erilaiset järjestöt ovat integroituneet osaksi yhteiskuntaa, mutta perheyrietyksillä oli systeemissä lähinnä kuuntelijan rooli. Kolmas kasvun selittäjä on liiton epäbyrokraattinen toimintatapa.

Eurofacts on liiton koossapitävänä voima, joka on mukautunut jäsenkunnan tahtotilaan. Roolinsa yritys näkee ikään kuin asiantuntijapankkina. Yritykseen on keräytynyt tietotaito, joka koskee Perheyrietysten liiton yleistä toimintakenttää, jäsenkuntaa, kansainvälisiä yhteyksiä, sidosryhmiä ja organisaation toimintatapaa. Eurofacts on asiantuntijakeräelmä, jolla on käytössään sekä luottamuspääomaa että tietopääomaa. Pääoma on syntynyt prosessin kautta: Eurofacts on ollut mukana luomassa ja rakentamassa liittoa, tehnyt liiton eteen valtavasti töitä ja kantanut vastuuta asiakassuhteesta. Tietotaidon säilyminen ja rakentuminen perustuu aktiivisuuteen. Eurofacts ottaa asioista selvää ja paneutuu niihin. Jäsenkunnan kanssa keskustelu on oleellisen tärkeää. Eurofacts kokee johtavansa ja ylläpitävänsä keskustelua hallituksen antamien suuntaviivojen puitteissa. Lisäksi Eurofacts tuo liittoon vahvaa asiantuntemusta viestinnän ja vaikuttamisen alalta. Yritys tuntee alan viimeisimmät ”lääkkeet” ja tekniset ratkaisut.

Eurofactsin funktio on vaihdellut eri vuosien tehtävien mukaan. Toimintaa voidaan esittää kolmella ympyrällä (kuvio 5). *Vuorovaikutus* liittyy liiton kiinteyteen, tunnelmaan ja ihmisten viihtyvyyteen. Vuorovaikutuksella on vähemmän tekemistä *asian* kanssa. Ihmiset voivat olla yhdessä, mutta enimmäkseen taustalla on jokin asia, aihe – syy kokoontumiselle. *Toiminta* ei tarkoita liittoa varten järjestettyä toimintaa, vaan toimintaa ”ulospäin”. Eri ympyröiden painotus

vaihtelee vuosittain. Aivan toiminnan alussa suurin paino oli asialla. Sittemmin vuorovaikutuksen ja yhdessäolon merkitys on kasvanut. Samoin toiminta ulospäin. Yhdessäolo nähdään Eurofactsissä ratkaisevana, jopa tärkeämpänä kuin asia. Liiton kiinteydellä on suuri merkitys, koska vain harvat liiton jäsenet ovat erittäin aktiivisesti mukana liiton toiminnassa. Myös Eurofactsissä uskotaan, että nyt järjestö on vaiheessa, jossa täytyisi pohtia uudelleen liiton olemassaolon syitä ja tehtäviä.



Kuvio 5. Eurofactsin vaihteleva rooli.

Kansainväliset järjestöt, FBN ja GEEF, antavat Perheyritysten liiton toiminnalle suuntaviivoja. Eurofactsin yksi tehtävä on soveltaa näitä. Veropoliittisissa asioissa Eurofactsillä ei ole asiantuntemusta, mutta yrityksellä on tietotaitoa vaikuttaa asioihin yhteistyössä elinkeinoelämän järjestöjen kanssa. Merkittäväksi kyvyksi Eurofacts näkee diplomaattisuutensa: jäsenkunnan kanssa ei ole riitaannuttu. Yritys on toteuttanut jäsenkunnan tahtotilaa ja pystynyt silti tuomaan oman näkökantansa esille. Eurofacts on kasvanut osaksi jäsenkuntaa.

5.5 Muutokset perheyritysten asemassa ja syyt muutosten taustalla

Yhteiskunnassa vallalla olevat arvot vaihtelevat aikakausittain. Tutkimuksen historiallista osuutta myötäillen haastatellut kommentoivat, että sotien jälkeen Suomen kansa ehti ajatella vain elannon hankkimista, kun runneltua maata rakennettiin kuntoon. Harvoilla olisi ollut aikaa ja intoa virittää keskustelua perheyritysten asioista. 60-70 -lukujen marksistisen idealismin seurauksena yritykset piiloutuivat tiedotusvälineiltä ja kuva yritystoiminnasta ja omistamisesta oli kielteinen.

Viime vuosikymmenten aikana perheyritysten itsetunto on parantunut ja arvostus noussut. Enää yritysten omistajiin ei suhtauduta ulkopuolisesti ja tunneperäisesti. Rikastumista pidetään hieman suotavampana kuin ennen. Perheyritys nähdään myönteisenä toiminnan muotona siinä missä työsuuhdekin. Omistajat ovat uskaltaneet tulla esille sitä mukaa, kun hyväksyvä ilmapiiri on

voimistunut. Perheyritysten inhimillinen viesti on kiinnostanut tiedotusvälineitä. Alas vierivän lumipallon tavoin efekti on voimistunut ja positiivisen julkisuuden ansiosta perheyritykset ovat avautuneet rohkeammin. Haastatellut uskovat, että suurelle osalle yhteiskuntaa on käynyt selväksi, kuinka tärkeitä sekä isot että pienet yritykset ovat yhteiskunnassa. Perheyritysten merkitys yrittämisessä, Suomen työllistämisessä ja kaikessa taloudellisessa toiminnassa on oivallettu.

Perheyritysten arvonnousun katsotaan johtuvan pääosin yleisestä yhteiskunnallisesta kehityksestä, mutta osaltaan myös Perheyritysten liiton toiminnasta. Muutoksen taustalla nähdään yleinen ymmärryksen kasvu talouden ja yritystoiminnan merkityksestä. Pörssi- ja it-huuman kovien arvojen vastapainoksi esiin nostetut perheyritysten pehmeämmät arvot ovat tuoneet oman lisänsä. Myönteiseen kehitykseen ollaan tyytyväisiä, koska se ei ole tapahtunut sananvapautta rajoittamalla. Haastatellut hyväksyvät negatiivisenkin julkisuuden, kunhan se on sävyllään arvostavaa. Perheyritysten omistajat haluavat oikeudenmukaisuutta. Mikäli perheyritykset täyttävät velvoitteensa yhteiskunnassa, ne kokevat olevansa oikeutettuja saamaan arvostusta ja hyväksyntää.

Näkemykset liiton vaikutuksesta perheyritysten arvonnousuun jakautuvat kahtia. **Toisten mielestä liitolla on ollut suuri merkitys nykyisen tilanteen syntymiseen, toisten mielestä vain marginaalinen.** Yhtä mieltä ollaan siitä, etteivät muutokset tapahdu hetkessä. Ponnistelut perheyritysten aseman parantamiseksi tapahtuvat pitkällä tähtäimellä. Perheyritysten liiton vaikutukset liittyvät aikaisemmin esiteltyihin liiton aikaansaannoksiin, mm. omistajanäkökulman ja perheyritysten erityispiirteiden esilletuontiin. Liitto on rohkaissut ja kannustanut omistajia puhumaan perheyritysten asioista julkisesti.

Median edustajat kokevat perheyritysten aseman nyky-yhteiskunnassa kohtuullisen hyväksi. Yleisen yhteiskunnallisen kehityksen lisäksi perheyritysten oman asennoitumisen nähdään vaikuttaneen yleiseen suhtautumiseen. Perheyrittäjien kuvaillaan jättäneen iänikuisen verotusvalittamisen ja ryhtyneen osallistumaan yhteiskunnalliseen keskusteluun fiksummilla argumenteilla. Sukupolvenvaihdosverotus tiedostetaan ongelmaksi. Jokunen epäilee ongelman aitoutta perheyritysten propagandaksi maksujen välttämisen toivossa. Avioerojen lisääntyminen nähdään perheyritysten uhkana. Perheet pirstoutuvat ja samalla yrityksetkin. Kansainvälistymistä kommentoidaan kaksiteräiseksi miekaksi. Toisaalta yritysten on kasvettava, mutta toiminnan tai markkinoiden laajentaminen ulkomaille on osoittautunut edelleen monelle perheyritykselle liian

isoksi palaksi.

Perheyritysten liiton toimintaa tunnetaan kohtalaisesti. Median edustajien mielestä Perheyritysten **liitto on onnistunut nostamaan perheyritysten julkista profiilia**. Liiton arvellaan toimivan perheyrityksiä yhdistävänä asiana. Tästä esimerkkinä kommentti: ”Liitto lienee onnistunut siirtämään kokemuksia yritysten ja sukujen välillä sekä lujittanut perheyritysten yhteis- ja yrittämishenkeä”. Liiton rooli nuorta polvea perheyritykseen sosiaalistavana tahona tunnetaan ja jäsenkuntaa, jossa on mukana sekä pieniä tuntemattomia että isoja tunnettuja firmoja, pidetään hyvänä merkinä liiton toiminnasta. Suhde Suomen Yrittäjiin on jäänyt hieman hämäräksi, koska molemmilla liitoilla on samoja tavoitteita ja joitain päällekkäisiä toimia.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa on kuvailtu millainen asiakassuhde osapuolten välille on rakentunut, mitä neljän vuoden aikana on tapahtunut ja mitä on saatu aikaan. Tutkimustehtävä sisälsi kysymyksen asiakassuhteen tuottamasta lisäarvosta liitolle. Seuraavien johtopäätösten perusteella voidaan sanoa, että **asiakassuhde tuottaa lisäarvoa liitolle.**

Perheyritysten liitto perustettiin suuren laman ja Euroopan yhdentymisen jälkeen. Uusi tilanne yhteiskunnassa muutti toimintaympäristön vaatimuksia ja perheyritysten arvo kasvullisina ja pitkäjänteisinä toimijoina tuli selkeämmin näkyviin. Perheyritykset uskaltautuivat julkisuuteen, mikä lisäsi myönteistä huomiota perheyrityksiä kohtaan. Tämän positiivisen ilmapiirin kannustamana ja toisaalta huolenaiheiden ajamana perustettiin Perheyritysten liitto. Liitto perustettiin sosiaalisesti vuorovaikutusverkostoksi: informaatio-, koulutus- ja yhteistoimintaryhmäksi FBN:n viitoittamien periaatteiden mukaan.

Liiton ja Eurofactsin asiakassuhde syntyi Peter Fazerin vaikutuksesta. Nopeasti liiton jäsenet huomasivat Eurofactsin olleen oikea valinta yhteistyökumppaniksi. Yrityksellä on kykyä ja oikea asenne hoitaa asioita. Neljän vuoden aikana asiakassuhteessa on tapahtunut lähentymistä. Eurofactsin työkenttä on laajentunut ja edunvalvonnan rooli painottunut. Tehtävät ovat laajentuneet, koska Eurofacts osaa asiansa ja luottamus asiakassuhteessa on luja. **Asiakassuhde on symbioottinen. Ilman sitä liitto ei olisi nykyisessä tilanteessa.** Tämän perusteella liiton aikaansaannokset voidaan laskea myös asiakassuhteen saavutuksiksi.

Perustamisvaiheessa jäsenten odotukset liiton toimintaa kohtaan olivat vaatimattomia ja aiemmin vallinneen negatiivisen suhtautumisen johdosta järjestäytymiseltä ei osattu odottaa suuria saavutuksia. Median suhtautuminen oli suuri kysymysmerkki. Alun odotukset ja tavoitteet liittyivät sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen eikä edunvalvonnalla tutkittujen jäsenten mukaan ollut suurtakaan roolia Perheyritysten liiton käynnistämisvaiheessa. Toiminnan kehittymisen osalta haastatellut esittivät näkemyksiä edunvalvonnan roolin kasvamisesta. Tämän taustalla nähtiin mm. Eurofactsin panostus ja osaaminen julkisten asioiden toimittamisessa. Perheyritysten liiton toiminta muotoutui pelkästä kokemustenvaihtofoorumista yhteiskunnalliseksi vaikuttajaksi. Tavoitteiden kehitys kulki sosiaalisesta kanssakäymisestä kohti edunvalvontaa ja toiminta muotoutui FBN toimintaa laajemmaksi. Tutkimustulosten perusteella liittoa voidaan kuvailla teoriaosuuden määritelmän mukaisesti: liitto on taho, joka haluaa vaikuttaa

lainsäädäntötyön tuloksiin ja on ottanut askeleita saavuttaakseen tavoitteensa. **Liitto on siis julkisten asioiden toimittaja.** Perheyritysten liitto valitsi toisenlaisen tien kuin muissa EU-maissa, joissa toiminta on ollut enemmänkin yhdistelmä akateemista ja yhdessäololinjaa. Liitto on erikoistunut ajattelemaan yritystä omistajan kannalta. **Asiakassuhteen merkittävimäksi saavutukseksi voidaan sanoa sitä, että Perheyritysten liitosta on toimintansa aikana muodostunut intressiryhmä, joka on tuonut omistajanäkökulman suomalaiseen yhteiskunnalliseen keskusteluun. Prosessissa rakennettiin viiteryhmä, joka oli kyllä olemassa ennen liittoa, muttei sillä ollut puheoikeutta suomalaisessa yhteiskunnassa.** Liiton toiminnalla on saavutettu aiemmin puuttunut legitimaatio omistajien näkökulmalle yhteiskuntaan. Liiton rakentaminen on ollut puhevallan ja oikeutuksen hankkimista, se on ollut **yhteiskunnallinen ja poliittinen ilmiö, jonka seurauksena perheyritykset ovat ansainneet positionsa ja roolinsa osana suomalaista yhteiskuntaa.** Perheyritykset ovat viiteryhmä, Perheyritysten liitto sen kasvollinen edustaja ja Eurofacts hallinnoidessaan liiton toimintaa toimittaa liiton julkisia asioita. Toisaalta Eurofacts tai edunvalvontatyöryhmä eivät ole ainoita liitossa, joiden toiminnalla on yhteiskunnallisia vaikutuksia. Koulutus-, next generation- ja tiedotustyöryhmän toiminnalla on omat vaikutuksensa yhteiskuntaan. Liiton käynnistymisvaiheen FBN-tyyppinen vuorovaikutus loi perustan legitimitetille ja siten laajemmalle vaikuttamiselle.

Asiakassuhteen tuottamaa lisäarvoa liitolle voidaan arvioida sen tuottaman puhevallan, legitimaation, tietoisuuden ja arvovallan kasvun kautta. Edellisessä kappaleessa esitetään, että liitosta on pitkän työn tuloksena muodostunut intressiryhmä ja julkisten asioiden toimittaja. Perheyritykset ovat saaneet puhevallan ja oikeutuksen toiminnalleen. Tietoisuuden ja arvovallan kasvun osalta **tutkimuksessa esitetään yksimielisiä kommentteja perheyritysten arvostuksen parantumisesta.** Tähän on vaikuttanut yhteiskunnallinen kehitys ja osaltaan myös Perheyritysten liiton toiminta. Parinkymmenen vuoden takainen vasemmistolainen ilmapiiri on väistynyt. Perheyritysten arvoa on nostanut tai arvonnousua helpottanut perheyritykset hyvinvoinnin rakentajina sotien jälkeisessä Suomessa, IT-kuplan puhkeaminen sekä perheyritysten kasvollisen viestin helposti vastaanotettava inhimillisyys. Liiton vaikutukset liittyvät perheyritys-käsitteen nousukauteen, sukupolvenvaihdoksen järjeistämisen alkuun saattamiseen sekä totuudenmukaisempaan kuvaan perheyrityksistä. Perheyritysten liitto on **lisännyt tietoisuutta perheyritysten merkityksestä yhteiskunnassa.** Koulutus- ja tutkimustoiminta, next generation toiminta ja edunvalvonta on hoidettu tavalla, josta on syntynyt informaatiota tiedotustyöryhmän välitettäväksi liiton jäsenille ja muualle yhteiskuntaan.

Mediassa perheyrietykset ovat olleet esillä enemmän kuin ennen. Tiedottaminen on lisännyt positiivista näkyvyyttä ja muokannut julkista suhtautumista myönteisempään suuntaan. Liike parempaan suuntaan on selkeä, mutta muutokset eivät tapahdu hetkessä vaan vievät aikaa ja voimavaroja. Median edustajat ovat liiton jäsenten kanssa samoilla linjoilla. Perheyrietysten asema yhteiskunnassa on parantunut syynä yleinen kehitys ja, tärkeänä huomiona, **perheyrietysten oma käyttäytyminen**. Liitto on onnistunut nostamaan perheyrietysten julkista profiilia. Tietoisuuden lisääntyessä arvovalta on kasvanut.

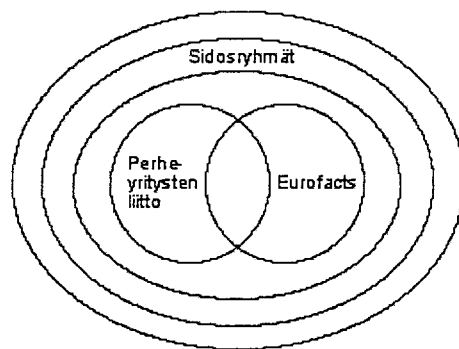
Tieteelliset teorit organisaatioiden menestyksestä käyttävät **kasvua** menestyksen mittarina. Perheyrietysten liitto on neljässä vuodessa kasvanut pelkästä ajatuksesta 144:ä yritystä edustavaksi perheyrietysten liitoksi. Haastatellut näkevät neljän vuoden aikana saavutetun paljon. Toiminnan edellytys ja saavutus itsessään on se, että **liitto perustettiin** ja se sai julkisuudessa positiivisen leiman. Vaikutusvaltainen **jäsenkunta** on ylpeyden aihe. Liitto täyttää haastateltujen kuvausten perusteella muitakin teoreettisia menestyksen tunnusmerkkejä. Perheyrietysten liiton toiminta on joustavaa, rakenne toimiva, organisaatio matala ja pienimuotoinen. Perheyrietysten liitto edustaa **jäsentensä arvoja**. Avoimuus on muodostunut arvoksi kuin huomaamatta: liiton kokouksissa perheyrietykset ovat kertoneet asioistaan täysin avoimesti. Menestystä voidaan myös mitata peilaamalla tuloksia tavoitteisiin: liiton tavoitteet on saavutettu kohtalaisen hyvin, asiakassuhteen hyvin. Toisaalta positiivisen tuloksen takana saattavat vaikuttaa myös käynnistymisvaiheen vaatimattomat odotukset. Aikaisemman negatiivisen suhtautumisen takia toiminnalta ei odotettu suuria – perheyrietykset eivät kenties uskaltaneet visioida olevansa tulevaisuudessa hyväksytyt ja arvostettu intressiryhmä.

Tutkimustulosten mukaan haastateltujen mielestä tärkein Perheyrietysten liiton saavutus on perheyrietysten saama **arvostus**. Tämä tarkoittaa juuri viiteryhmän legitimitietin ansaitsemista. Legitimitietin kautta perheyrietyksille on luotu uusi imago, joka on kaukana menneisyyden negatiivisista käsityksistä. Perheyrietysten saama arvostus on pohja liiton muulle toiminnalle. Edunvalvonnan saavutukset ovat tulleet **etabloitumisen** muodossa: ensimmäisinä vuosina oli tärkeämpää luoda liitolle vankka peruspohja, joka mahdollistaisi edunvalvonnan. Henkilökohtaisesti monille jäsenille merkityksellisintä on ollut sosiaalinen kanssakäyminen. Liitossa on luotu **verkostoa** ja **ystävyyssuhteita**. Yhteisö on ollut positiivinen voima, joka on opettanut perheitä kommunikoimaan. Jäsenten odotukset ovat täyttyneet ja osittain ylittyneetkin. Tavoitteiden kehitys on kulkenut sosiaalisesta kanssakäymisestä ja kokemustenvaihdosta edunvalvonnan kautta nyt jo kohti uusia, vielä määrittelemättömiä tavoitteita.

Perheyritysten liiton ja Eurofactsin asiakassuhde on merkinnyt liitolle paljon. Haastattelujen perusteella syntyy johtopäätös, jonka mukaan asiakassuhde on ollut hyvin tärkeä rakennusaine liiton saattamisessa siihen kuntoon kuin se on nykyään. Haastateltujen mukaan Eurofacts on liitossa keskeisessä roolissa. Pelkällä luottamushenkilöpohjalla onnistumista epäillään. Mikäli asiakassuhdetta ei olisi, liitolla luultavasti olisi oma toimisto. Liiton käynnistymisvaiheessa odotukset asiakassuhteen osalta liittyivät pääasiassa käytännön toiminnan pyörittämiseen ja rekrytointiin. Toiminnan vakiintuessa odotukset ovat muuttuneet. Asiakassuhde ei ole pelkästään hallinnollisten tehtävien hoitoa – julkisten asioiden toimittaminen on korostunut. Haastateltujen mukaan Eurofactsilla on merkittävä vetäjän rooli. Menestyvä organisaatio on sellainen, joka pystyy määrittelemään asiakkaidensa käsitykset, tarpeet ja toiveet ja tyydyttää ne elinkelpoisella ja kilpailukykyisellä tavalla. Tutkimuksen asiakassuhteessa ostajan tarpeet on huomioitu. Tuloksissa tämä tulee esille seuraavankaltaisissa kommentteissa: ”Eurofactsin rooli on loistava kombinaatio järjestötehtävien hoitoa ja yhteiskunnallista vaikuttamista. Yritys on koossapitävä ja eteenpäin vievä voima, jonka tärkeä tehtävä on pitkäjänteisyyden vaaliminen luottamushenkilöorganisaatiossa. Eurofacts ei tee omia linjauksia, vaan rakentaa sisältöä yhdessä liiton jäsenten kanssa. Laajasta tehtäväkentästä huolimatta Eurofacts antaa halukkaille tilaa tehdä”. Eurofacts on osannut muotoilla palvelunsa tarvetta vastaavaksi. Haastatellut kokevat yhteistyön antoisaksi ja uskovat Eurofactsin olevan juuri oikea yhteistyökumppani. Toisaalta on huomioitava seikka, ettei liitolla ole kokemusta muista yrityksistä Eurofactsin tilalla. Jää arvailujen varaan millaiseksi toiminta olisi kehittynyt yhteistyössä jonkin toisen yrityksen kanssa. Nykyisen tilanteen osalta voidaan kuitenkin nähdä, että kummankin organisaation toimintatavoista löytyy paljon yhtäläisyyksiä menestysteorioihin. Sekä Eurofacts asiakassuhteen myyjänä että Perheyritysten liitto jäsentensä edustajana toimii menestyksekkäästi. Organisaatioiden toiminta tyydyttää asiakkaidensa tarpeita. Asiakkaat ovat tyytyväisiä.

Asiakassuhdetta arvioitaessa on huomioitava myös sen laajempi vaikutus Perheyritysten liiton toimintaan. Aiempaa toistaen: intressiryhmänä Perheyritysten liitolla on asioita, joiden puolesta se toimii. Ryhmällä on myös käsitys todellisuudesta laajemmin, siitä millaisessa toimintaympäristössä perheyritykset haluavat toimia tai millaisessa yhteiskunnassa yritysperheet haluavat elää. Liitto on yhteiskunnassa vaikuttava instituutio. Haastateltujen enemmistö määritteli asiakassuhteen tärkeimmäksi asiaksi Eurofactsin yhteiskunnallisen osaamisen, verkoston ja kyvyn avata ovia. Kumppanuussuhteessa Perheyritysten liitto on Eurofactsin kautta **yhteydessä ja ankkuroituu laajempaan verkostoon ja ympäristöön** kuin mitä toimiessaan

yksin. Perheyriyten liitto saa hyötyä sitä kautta, mitä muuta Eurofacts kyseessä olevan asiakassuhteen lisäksi tekee. Kuvio 6. esittää ääriesimerkkiä kumppanuussuhteen sidosryhmistä. Palvelun myyjän rooli on kietoutunut ostajan toimintaa niin, että hyödykettä, olipa se tavara tai palvelu, on vaikea erottaa jommankumman tuottamaksi. Eurofactsin valmistamat tuotteet ovat verkostotalouden kautta osa toisen yrityksen tuotantoketjua. Rajat yritysten sidosryhmien välillä hämärtyvät. Kumpikin yritys sulautuu osaksi laajentunutta yhteiskunnallista kokonaisuutta, jota ei juridisesti ole olemassa, mutta sen vaikutukset on nähtävissä ihmisten käyttäytymisessä. Organisaatiot vaikuttavat ympäristöönsä ja nämä vaikutukset heijastuvat takaisin asiakassuhteen osapuoliin.



Kuvio 6. Organisaatioiden laajentunut yhteiskunnallinen vaikutus kumppanuussuhteessa.

Kritiikkiä asiakassuhdetta kohtaan esitettiin hämmästyttävän vähän. Tämä voi kieliä aidosta tyytyväisyydestä tai siitä, etteivät liiton jäsenet ole pohtineet asiaa syvällisesti. Asiakassuhteen kietoutuminen osaksi liiton toimintaa on saanut aikaan positiivisia asioita, mutta se on myös riski. Eurofacts on aktiivinen innostuksen ylläpitämisessä ja saa jäsenistön potentiaalin liikkeelle. Asiakassuhde merkitsee liitolle toiminnan jatkuvuutta. Mikäli asiakassuhde katkeaa, liiton on muovattava toimintamalliaan uusiksi. Riskin minimoimiseksi olisi haastateltujen toivoma yhteinen strategiaproessi tarpeellinen. Asiakassuhteelle on kehitettävä suuntaviivoja antava tulevaisuuden strategia samoin kuin koko liitolle. Tulevaisuuden osalta Eurofactsin roolin ja osuuden toiminnasta toivotaan pysyvän nykyisellään. Nyt on saavutettu sopiva tasapaino. Mikäli liitto kasvaa, kasvaa asiakassuhde samassa suhteessa. Strategiaproessi olisi ajankohtainen myös elinvoimaisen toiminnan jatkumisen varmistamiseksi. Alun tavoitteet on kohtalaisen hyvin saavutettu ja meneillään on jonkinasteinen seestymisvaihe. Liiton tehtävä tulevaisuudessa on tärkeä pohdinnan kohde.

Eurofactsin kannalta ongelmallista asiakassuhteessa on osaamisen kulminoituminen toimitusjohtajaan. Blomin rinnalle penätään vakituista kakkoshenkilöä, vaikka yrityksessä on korkeasti koulutettuja työntekijöitä, jotka osallistuvat yhteiskunnallisten asioiden hoitoon yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Toiminta työryhmien sihteereinä on leimannut työntekijöiden roolia. Tässä on kenties Eurofactsin parannuksen paikka. Yritys toimii joukkueena, jossa kaikki ovat julkisten asioiden toimittamisen ammattilaisia – ulospäin kuva on toinen.

Runsaan haastatteluaineiston ja kuvailujen ansiosta tutkimus toimii dokumenttina neljän vuoden aikaisesta toiminnasta ja jäsenten asiakassuhdetta koskevista mielipiteistä. Se on oiva apuväline asiakassuhteen kehittämisen pohjaksi. Tutkimus käsittelee Perheyritysten liittoa ja asiakassuhdetta varsin laajasti ja haastateltujen näkemykset on pyritty esittämään mahdollisimman alkuperäisessä muodossa reliabiliteetin säilyttämiseksi. Teemahaastattelu aineistonkeräysmenetelmänä oli onnistunut valinta. Toisaalta haastatteluaineiston laajuus söi tutkimuksen muiden osa-alueiden kokoa, joten luotettava arviointi muun aineiston perusteella siitä, millainen asiakassuhde organisaatioiden välille on kehittynyt, jäi vähäisemmäksi. Kaikkien sidosryhmien tutkiminen ja sen pohjalta kuvausten muodostaminen ei olisi yhteen tutkimukseen ”mahtunutkaan”. Tämän tutkimuksen osalta näkökulmat ovat keskittyneet liiton aktiivisten jäsenten mielipiteisiin. Mielenkiintoinen näkökulma olisi asiakassuhde Eurofactsin näkökulmasta: Eurofactsin työ yhteiskunnallisena vaikuttajana ja Perheyritysten liitto yhtenä yrityksen lukuisista asiakassuhteista. Tulevissa Perheyritysten liiton ja Eurofactsin asiakassuhteeseen liittyvissä tutkimuksissa, joissa hyödynnetään tämän tutkimuksen tuloksia, voisi luotettavan aineiston keräämiseksi hyödyntää koko liiton jäsenkuntaa kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla. Tässä tutkimuksessa kvantitatiivisella menetelmällä ei olisi saatu riittävää kuvaa asiakassuhteesta. Tutkijan osalta parhain yhdistelmä lienee kaupallis-yhteiskuntatieteellinen tausta, koska tutkimuskohde, asiakassuhde, on taloustieteen peruskäsite ja perheyritykset asiansa edistäjänä yhteiskunnallinen ilmiö.

LÄHDELUETTELO

- Astley, W. & A. Van de Ven (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly* 28 (2), 245-273.
- Aula, P. & S. Hakala (2000). Kolmet kasvot, näkökulmia organisaatioviestintään. Lainet Oy. Loki-kirjat.
- Bamberger, I. (1989). Developing competitive advantage in small and medium sized firms. *Long Range Planning* 22 (5), 80-88.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17, 99-120.
- Bedeian, A. (1990). Choice and determinism. *Strategic Management Journal* 11, 571-573.
- Bennis & Nanus (1986). Johtajat ja johtajuus. Espoo. Weilin & Göös.
- Bern, T. (1994). Lobbying i EU. Stockholm. Nerenius & Santerus.
- Berry, J.M. (1977). Lobbying for the people. Princeton, cop.
- Berry, J.M. (1999). The new liberalism, the rising power of citizen groups. Washington D.C. The Brookings Institution.
- Bindi, F. (1996). The Eurogroups, the European Union and the EU legislative process. Oslo. Norwegian Institute of International Affairs.
- Blom, A. (1996). Raportti yksityisten yhtiöiden yhteistoimintaedellytyksistä – verkostoituminen EU-Suomen päätöksentekoon.
- Bourgeois, L. III (1984). Strategic management and determinism. *Academy of Management Review* 9 (4), 586-596.
- Bragg, M. (1996). Reinventing influence. How to get things done in a world without authority. Lontoo. Pitman Publishing. 255.
- Broom, G. M. (1986). Using research in public relations. NJ. Prentice Hall.
- Buchholz, R. A. (1985). Management response to public issues. Concepts and cases in strategy formulation. NJ. Prentice Hall.
- Cates, P. (1988). Realities of lobbying and governmental affairs. Linaus kirjasta Heath, R. L. Strategic issues management: how organizations influence and respond to public interests and policies. San Francisco, CA. Jossey-Bass 238-257.
- Chell, E. & J. Haworth (1992). A typology of business owners and their orientation towards growth, in *Small Enterprise Development*, K. Caley (ed.), 96-105. London: Chapman.

- Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. *Organization Studies* 18 (1), 43-76.
- Cay, D. (1992). Research linkages between entrepreneurship and strategic management or general management, in *The state of the art of entrepreneurship*, D. Sexton & J. Kasarda (eds.), 117-163. Boston: PWS-Kent.
- Collins, J. & Porras, J. I. (1994). *Built to last. Successful habits of visionary companies*. NY. HarperBusiness.
- Danton de Rouffignac, P. (1991). *Presenting your case to Europe*. London. Mercury Books.
- Dozier, D. M. & Repper F. C. (1992). Research firms and public relations practices. Lainaus kirjasta Grunig, J. E. *Excellence in public relations and communications management*. Hillsdale NJ. Lawrence Erlbaum Associates. 185-215.
- Eklund, K. (1992). *Asiantuntija – yksilönä ja organisaation jäsenenä*. Jyväskylä. Täydennyskoulutuskeskus.
- Ellis, N. (1988). *Parliamentary lobbying, putting the business case to government*. Oxford. Heinemann Professional Publishing Ltd.
- Farnel, F. J. (1994). *Le lobbying strategies et techniques d'intervention*. Pariisi. Les editions d'organization.
- Foss, N. (1996). Knowledge-based approaches to the theory of the firm: Some critical comments. *Organization Science* 7 (5), 470-476.
- de Geus, A. (1997). The living company. *Harvard Business Review* 75 (2), 51-59.
- Gibb, A. (1997). *Picking winners? On gaining insight into the processes of small firms growth*. Working paper. Durham University Business School.
- Gibb, A. & L. Davies (1990). In pursuit of frameworks for the development of growth models of the small business. *International Small Business Journal* 9 (1), 15-32.
- Greene, P. & C. Brush & T. Brown (1997). Resources in small firms: An exploratory study. *Journal of Small Business Strategy* 8 (2), 25-40.
- Greenwood, J. (1997). *Representing interests in the European Union*. MacMillan. Lontoo.
- Greer, I. (1991). *Making use of Westminster*. Lainaus kirjasta Grant, J. *The commercial lobbyists*. Aberdeen, UK. Aberdeen university press. 111-112.
- Gröönroos, C. (1990a). *Services management and marketing*. Lexington. Lexington Books.
- Gröönroos, C. (1990b). *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Suom. Tillman, M. Espoo. Weiling & Göös.
- Gröönroos, C. (1997). *Relationship marketing: interaction, dialogue and value*. Swedish School of Economics Finland. Working papers 344.

- Halila, H. (1993). Toimivaltajakko yrityksissä. Helsinki. Suomalainen lakimiesyhdistys.
- Hamel, G & C. Prahalad (1989). Strategic intent. Harvard Business Review, May-June, 63-76.
- Hannaford, P. (1988). What is public affairs? Public relations quarterly. Vol 33. No 3. 11-14.
- Heath, R. L. et al. (1988). Strategic issues management. How organizations influence and respond to public interests and policies. San Francisco, CA. Jossey-Bass.
- Heene, A. & R. Sanchez (eds.) (1997). Competence-based strategic management. Chichester: Wiley.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). Teemahaastattelu. Helsinki. Gaudeamus.
- Hrebiniak, L. & W. Joyce (1985). Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. Administrative Science Quarterly 30, 336-349.
- HS 3.8.1997. Uimonen, R. Markkinoiden voitto ja uusi haaste.
- HS 27.2.1998. Hjerpe, R. Hyödyttivätkö sotakorvaukset Suomea?
- HS 6.4.1999. Alkio, J. Perheyritysten asiat hallituksen ohjelmaan.
- HS 15.11.1999. Raivio, J. 60-vuotias Jaakko Ihamuotila.
- Isaksen, A. (1994). New industrial spaces and industrial districts in Norway. European Urban and Regional Studies 1 (1), 31-48.
- Jaatinen, M. (1998a). Lobbying for conflict accommodation – a contingency model. Corporate communications – An International Journal, Vol. 3, No 1, March.
- Jaatinen, M. (1999). Lobbying political issues. Yliopistopaino. Helsinki.
- Jakobson, M. (1992). Vallanvaihto. Keuruu.
- Johnson, G. & K. Scholes (1993). Exploring corporate strategy. 3rd ed. New York: Prentice Hall.
- Jokinen, A. (1998). Lobbying as part of business management. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.
- Jordan, G. (1991). The commercial lobbyists. Aberdeen, UK. Aberdeen university press.
- Karlöf, B. (1990). Affärstrategi: definitioner av strategiska begrepp och modeller. Tukholma. Affärsvärlden.
- Kay, J. (1995). Why firms succeed: Choosing markets and challenging competitors to add value. Oxford University Press.

- Kauppalehti (5.5.1997). Repo, E. Maailman yrityksistä 80 % on perheomistuksessa.
- Kauppalehti (2.10.1998). Pesola, R. Yrittäjyysedellytykset. Paineensietokykyä, mutta ei sukurakkautta.
- Kauppalehti (20.8.1999). Hertsi, A. Sukupolvenvaihdosten verotukseen tuntuva kevennys.
- Kauppalehti (20.8.1999). Mykkänen, P. Perheyrittäjyyden professuuri Jyväskylään.
- Kauppalehti (23.8.1999). Pesola, R. Sukupolvenvaihdosten helpotus käsittelyyn syksyn aikana.
- Kauppalehti (27.8.1999). Pesola, R. Professori hankki palkkansa.
- Kauppalehti (17.12.1999). Liimatainen, T. Perheyrittäjät roolimallina.
- Kauppalehti (27.11.2000). Pesola, R. Sukupolvenvaihdokseen liittyvä verotus.
- Kauppalehti Optio (23.3.1995). Salin, K. Yrittäjyyden arvostus lisääntynyt.
- Kauppalehti Optio (13.1.2000). Honkamaa, T. Punainen tupa ja perunamaa. Perheyrittäjien profiili nousussa.
- Kauppalehti Optio (15.3.2001). Veikkola, V. Mikä on perheyrittäjä?
- Koironen, M. Over one hundred years of age but still entrepreneurially active. Exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms. Jyväskylän yliopisto.
- Konttinen, E. (1997). Professionaalinen asiantuntijatyö ja sen haasteet myöhäismodernissa. Teoksessa Kirjonen, Remes & Eteläpelto: Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä. Koulutuksen tutkimuslaitos.
- Koskinen, A. (1996). Pienyritysten kehitysaaret ja areenat. Helsinki School of Economics and Business Administration. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-116. Väitöskirja.
- Kotler, P. (1997) Marketing management. Analysis, planning, implementation and control. Upper Saddle River. New York. Prentice Hall.
- Kotsalo-Mustonen, A. (1995). Mystery of success. Helsinki. Helsingin kauppakorkeakoulu. B 151.
- Kotter, J. P. (1982). The general managers. NY. Free Press.
- Kotter, J. P. (1985). The power and influence. NY. Free Press.
- Kotter, J. P. (1986). The general managers. NY. Free Press.
- Kotter, J. P. (1988). The leadership factor. London. Collier MacMillan.
- Kotter, J. P. (1990). A force of change: how leadership differs from management. London. Collier MacMillan.

Laamanen, K. (1998) Erinomaisuus esiin. Lahti. Laatukeskus.

Lawrence, P. & D. Dyer (1983). Renewing American industry: Organizing for efficiency and innovation. New York: Free Press.

Liikanen, I. (1995). Fennomania ja kansa. Joukkojärjestäytymisen läpimurto ja Suomalaisen puolueen synty. Helsinki. Gummerus.

Loimu, K. (1989). Yhdistystieto 1. Espoo. Weilin+Göös.

Loimu, K. (1989). Yhdistystieto 2. Menestyvä järjestö. Espoo. Weilin+Göös.

Lobbying Australia ® (1995). Committee Bulletin's guide to lobbying. Osat 1-4.

Long, C. & M. Vickers-Koch (1995). Using core capabilities to create competitive advantage. Organizational Dynamics 24 (1), 7-20.

McDougall, M. et al. (1994). Developing women managers: current issues and good practice. Edinburg: HMSO.

Miller, C. (1987). Lobbying government, understandin and influencing the corridors of power. Oxford. Basil Blackwell.

Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. NY. Prentice Hall.

Montgomery, D & B. Wernerfelt (1991). Sources of superior performance: Market share versus industry effects in the U.S. brewing industry. Management Science 37 (8), 954-959.

Morel d'Arleux, C. (1997). A temptative re-definition of success in small firms: The owner-manager's point of view – preliminary results. RENT XI, Mannheim, November 1997.

Murray, B. Sustaining entrepreneurial drive in family business-seminaari, 12-13.2.2001, Jyväskylän yliopisto.

Mäkinen L. (1991). Yrityksen tietovoima, 1990-luvun menestystekijä. Suomen Atk-kustannus Oy.

Neilimo, K (1993). Liiketaloustiede yrityksen menestystekijän etsimisen välineenä. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 41 (1), 58-69.

Nissinen, T. (1999). Mikä meitä pyörittää? –Selvitys perhe- ja sukuyrityksistä. TT:n raportti: www.tt.fi.

Normann, R. (1991). Service management. Strategies and leadership in service business. Second edition. England. Wiley & Sons Ltd.

Nykysuomen sanakirja

Nylander, J. (2000). The power of framing, a new-institutional approach to interest group participation in the European Union.

Parasuman, A. & Zeithaml, V. & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*. Vol. 49, 41-50.

Pedler, R. H. (1994). *Lobbying the European Union: companies, trade associations and issue groups*. Aldershot. Dartmouth.

Perheyritysten liitto (1999). Arvokyselyn kooste.

Perheyritysten liitto (1998). Keskusteluasiakirja.

Perheyritysten liitto. Toimintakertomukset ja –suunnitelmat vuosilta 1997-2001

Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In search of excellence. Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.

Peters, T. & R. Waterman (1985). *Menestyksen profiileja*. Helsinki: Rastor.

Pfeffer, J. & G. Salancik (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective* New York: Harper & Row.

Phillips, B. & B. Kirchoff (1989). Formation, growth and survival: Small firm dynamics in the US economy. *Small Business Economics* 1 (1), 65-74.

Powell, T. (1992). Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal* 13, 119-134.

Praest, M. (1998). Changing technological capabilities in high-tech firms: A study of the telecommunications industry. *The Journal of High Technology Management Research* 9 (2), 175-193.

Raunio, T & M. Wiberg (1998). *Päätöksenteko Euroopan unionissa. Selkeä johdatus monimutkaiseen vallankäyttöön*. Osio: Anders Blom. Edunvalvontaa kotipihalta Breydeliin – lobbauksen teoriaa ja käytännön kokemuksia. Tampere. Gaudeamus.

Reynolds, P. (1993). *High performance entrepreneurship: What makes it different?* Babson Entrepreneurial Conference, University of Houston, USA 24.-27.3.1993.

Roos, J.P. (2001). *Keskeneräinen teos: Kansallisfilmografia. 70-lukua koskeva osa – kun Suomi putos puusta*. Helsingin yliopiston valtiotieteellinen tiedekunta.
www.valt.helsinki.fi/staff/jproos/70-luku.htm

Scott, M. & R. Bruce (1987). Five stages of growth in small business. *Long Range Planning* 20 (3), 45-52.

Simon, H. (1996). *Hidden champions: Lessons from 500 of the world's best unknown companies*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Sipilä, J. (1992). Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Jyväskylä. Suomen Ekonomiliitto, Suomen Ekonomisäätiön Koulutuskeskus SEFEK ja WSOY.

Sipilä, J. (1995). Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo. Suomen Ekonomiliitto ja WSOY.

Sipilä, J. (1996). Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Porvoo. WSOY.

Smallbone, D. & D. North & R. Leigh (1993). The growth and survival of mature manufacturing SMEs in the 1980s: An urban and rural comparisons, in Small firms in urban and rural locations, J. Curran & D. Storey (eds.), 79-131. London: Routledge.

Smith, K. & M. Gannon & C. Grimm & T. Michell (1988). Decision makin behavior in smaller entrepreneurial and larger professionally managed firms. Journal of Business Venturing 3, 23-32.

Stalk, G. & P. Evans & L. Shulman (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. Harvard Business Review 70 (2), 57-69.

Strauch, M. (1993). Eine fallstudie lobbying, Wirtschaft und politik im wechselfpiel, Frankfurt. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Wiesbaden, Gabler, c. 1993. 239.

Storey, D. (1994). Understanding the small business sector. London: Routledge.

Sveiby, K-E. (1990). Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Jyväskylä. Weilin & Göös.

Takala, T. (1993). Yritysetiikka ja yrityksen yhteiskunnallinen vastuu. Jyväskylä. Jyväskylän yliopiston taloustieteellisen laitoksen julkaisuja.

Taylor, B. (1992). Strategic planning – which style do you need? Lainaus kirjasta Mercer, D. Managing external environment. Lontoo. SAGE Publications. 268-287.

Teollisuustieto 23.11.2000. Rätty, P. Aineettoman pääoman hallinta tuo kilpailuetua.

Truman, D. (1951). The governmental process. NY. Knopf.

TT (1999). Mikä meitä pyörittää? Selvitys perhe- ja sukuyrityksistä. TT:n PKT-sektorin julkaisut: www.tt.fi

TT (1999). Missä piilevät yritysten kasvun mahdollisuudet. TT. Paananen, J.

TT (1999). Unicen kilpailukykyraportti: yrittäjyyden edistäminen Euroopassa. TT:n julkaisut: www.tt.fi

TT (2000). Talouspolitiikan vaikutukset yritysten kasvuun. TT:n julkaisut: www.tt.fi

TT (2001). Yrityksen yhteiskuntavastuu. TT:n julkaisut: www.tt.fi

Unice (1999). Benchmarking raportti: Yrittäjyyden edistäminen Euroopassa.

Uusitalo, H. (1991). Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Porvoo. WSOY.

Vaara, E. (1995). Making success and failure in mergers and acquisitions: a study of managerial actors in two cases. Helsinki. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Valtiovarainministeriö (1999). Hetemäki, M. Talouspolitiikan puitteet Euroopan unionissa. Helsinki. Oy Edita Ab.

Valtiovarainministeriö (2001). Valtion keskushallinnon uudistaminen: avauksia hallitusohjelmavalmistelun tieto- ja tietämysperustan kehittämiseen. Helsinki. Oy Edita Ab.

Van Heurerswyn, J. & Shuybroek, J-P. (1990). Le lobbying: une ancienne profession redécouverte. Gestion 2000-management & prospective. Vol 6. No 5, 131-141.

Van Schendelen, MCPM. toim. (1993). National Public and Private EC Lobbying. Dartmouth. Aldershot.

Vesalainen, J. (1995). The small firm as an adaptive organization: Organizational adaptation versus environmental selection within environmental change. Acta Wasaensia 42. Dissertation.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal 5 (2), 171-180.

De Wilde, J. (1988). A strategy for managing the political environment of business. Business Quarterly Vol. 53, no. 2, 52-55.

Väisänen, J. Suomen taloushistoria toisen maailmansodan jälkeen.
<http://www//sinuhe.jypoly.fi/~jjarvin.hall/thi.htm>

Yin, R. (1989). Case study research. Design and methods. Newbury Park London New Delhi: Sage publications.

Ylikoski, T. (1997). Unohtuiko asiakas? Perustietoa palvelujen markkinoinnista. Keuruu. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Zeigler, H. & Bauer, M. A. (1969). Lobbying. Interaction and influence in American state legislature. Belmont, California. Wadsworth.

Zeithaml, C. & Keim, G. (1985). How to implement a corporate political action program. Sloan management review. Vol 26. No 2, 23-31.

Zeithaml, C. & Parasuman, A. & Berry, L. (1990). Delivering quality service. Balancing customer perceptions and expectations. NY. The Free Press.

Zeithaml, V. & Bitner, M. (1996). Services marketing. Singapore. The McGraw – Hill.

_____ (1999). Suomen historia pähkinänkuoressa. Oulun yliopisto.
www.syy.ouli.fi/kurssit/infotyö2/s99/r7/index.html

Perheyritysten liiton hallitukset 1997-2001

Hallituksen kokoonpano 1997-1998

Puheenjohtaja: Peter Fazer, Oy Karl Fazer Ab
Varapuheenjohtajana: Klaus Sohlberg, Oy G.W. Sohlberg Ab
Rahastonhoitaja Cyril von Rettig, Rettig-Yhtymä Oy
Krister Ahlström, A. Ahlström Osakeyhtiö
Liisa Joronen, SOL Palvelut Oy
L.J. Jouhki, Thominvest Oy
Timo Ketonen, Hansaprint Oy/TS-Yhtymä
Marjo Raitavuo, Oy Ensto Ab
Raimo Voipio, Vaisala Oy

Hallituksen kokoonpano 1999

Puheenjohtaja: Krister Ahlström, A. Ahlström Osakeyhtiö
Magnus Bargum, Oy Algol Ab
Timo Ketonen, Hansaprint Oy
Anna Lehtonen, Kustannusosakeyhtiö Otava
Marjo Raitavuo, Ensto Oy
Cyril von Rettig, Rettig-Yhtymä Oy
Klaus Sohlberg, G.W. Sohlberg Oy
Janne Timonen, Machinery Oy
Raimo Voipio, Vaisala Oyj

Hallituksen kokoonpano 2000

Puheenjohtaja: Klaus Sohlberg, G.W. Sohlberg Oy
Varapuheenjohtaja: Magnus Bargum, Oy Algol Ab
Rahastonhoitaja: Janne Timonen, Machinery Oy
Anja Caspers, Vaisala Oyj
Jukka Helkama, Helkama-Auto Oy
Timo Ketonen, Hansaprint Oy
Anna Lehtonen, Kustannusosakeyhtiö Otava
Cyril von Rettig, Rettig-Yhtymä Oy
Pekka Salojärvi, Gummerus Oy

Hallituksen kokoonpano 2001

Puheenjohtaja Klaus Sohlberg, Oy G.W. Sohlberg Ab

Magnus Bargum, Algol Oy

Anja Caspers, Vaisala Oyj

Jukka Helkama, Helkama-Auto Oy

Anna Lehtonen, Kustannusosakeyhtiö Otava

Johanna Lohivesi, Atoy Oy

Pekka Salojärvi, Gummerus Oy

Janne Timonen, Machinery Oy

Maarit Toivanen-Koivisto, Onninen Oy

Perheyritysten liiton seminaarit 1997-2001

Seminaari kevätkokouksen yhteydessä: 30.5.1997 Hanasaari, Espoo

Teema: ”Perheyrityksenä 2000-luvun Suomessa”.

Esiintyjät:

- Ulkomaisina pääpuhujina IMD:n ja FBN Internationalin edustajat, professorit Alden G. Lank ja Joachim Schwass.
- Professori Matti Koironen, Jyväskylän yliopisto. Aiheena suomalaiset perheyritykset.
- Klaus Sohlberg, Oy G.W. Sohlberg ja Raimo Voipio, Vaisala Oy. Aiheena FBN kokemukset.

Paneeli: suomalaisen perheyrityksen haasteet tulevana vuosikymmeninä

- Keskustelijoina liiton yritys- ja henkilöjäseniä Kauppalehden päätoimittajan Lauri Helveen johdolla.

Seminaari syyskokouksen yhteydessä: 24.11.1997 Hanasaari, Espoo

Teema: ”Sukupolvenvaihdos perheyrityksessä”. Sukupolvenvaihdokseen liittyvät haasteet, kokemukset ja erilaiset ratkaisut.

Esiintyjät:

- Mariano Puig, perheyritys Antonio Puigin pääjohtaja ja European Group of Family Enterprises'n presidentti. Aiheena oman yrityksensä sukupolvenvaihdos ja EGFE:n toiminta.
- Annelie Karlsson Stider, FBN Swedenin hallituksen jäsen, Tukholman kauppakorkeakoulu. Aiheena sukupolvenvaihdoksessa siirtyvät arvot.
- Professori Fred Neubauer, IMD
- Liisa Joronen, SOL Palvelut. Aiheena perheyritykset suomalaisessa korkeakouluopetuksessa ja – tutkimuksessa sekä FBN:n tutkimus- ja koulutustavoitteet.
- Oy Ensto Ab, A. Ahlström Osakeyhtiö, Hartwall-Yhtiöt Oy ja Pouttu Oy, aiheena yritystensä sukupolvenvaihdokset.

Seminaari kevätkokouksen yhteydessä: 15.6.1998 Turku

Teema: ”Perheyritysten tulevaisuus”.

Esiintyjät:

- Pääpuhujana Ph.D Marion McCollum Hampton, Owner Managed Business Instituutin vanhempi konsultti. Toiminut aiemmin mm. Family Firm Institutun hallituksen varapuheenjohtajana ja University of Bostonin luennoitsijana. Aiheena perheomisteisten yritysten dynamiikka.
- Perustuslakivaliokunnan puheenjohtaja Kansallisen Kokoomuksen Ville Itälä. Aiheena omaisuusuoja ja valtiosääntöuudistus.

Yrityscaset: teemana yrittäjyys ja omistaminen

- Esiintyjinä Isku Oy:stä toimitusjohtaja ja omistajayrittäjä Seppo Viström sekä Kustannusosakeyhtiö Otavasta kolmannen polven edustaja vuorineuvos Olli Reenpää ja neljättä polvea edustava teknillinen johtaja Antti Reenpää.

Seminaari syyskokouksen yhteydessä: 23.11.1998 Hanasaari, Espoo

Teema: "Perheyriykset ja verotus".

- Seminaarissa esiteltiin keskusteluasiakirja, liiton hallituksen asettaman projektityöryhmän tekemä selvitys perheyriytysten asemasta suomalaisessa yhteiskunnassa. Keskusteluasiakirjan tavoitteena oli edistää FBN Finlandin jäsenkunnan keskuudessa keskustelua perheyriytysten edunvalvonnan tavoitteista sekä antaa jäsenkunnan käyttöön fakta-aineistoa perheyriytysten roolista yhteiskunnassa. Seminaariväki jakautui kolmeen ryhmään pohtimaan keskusteluasiakirjan perusteella seuraavia asioita: perheyriytysten edunvalvonnan tavoitteet, edunvalvonnan keinot ja perheyriyksen verotus.
- Jarmo Ikkala, Asianajotoimisto Hannes Snellman Oy. Aiheena perheyriytysten verotus.
- Ola Saarinen, SBH PricewaterhouseCoopers. Aiheena omistajien verotus.
- Risto Järvinen, Tilintarkastajien Oy Ernst & Young. Aiheena sukupolvenvaihdokseen liittyvä verotus.
- Hans-Jacob Bonnier, FBN Swedenin puheenjohtaja. Aiheena perheyriykset, Euroopan Unioni ja yhteistyön strategiat sekä Ruotsin FBN:n toiminta.

Paneelikeskustelu: mitä puolueet lupaavat perheyriyksille?

- Osallistujina puheenjohtajan roolissa Ari Valjakka Turun Sanomista, Olavi Ala-Nissilä Suomen Keskustasta, Tuija Brax Vihreästä Liitosta, Kari Uotila Vasemmistoliitosta, Ben Zyskowitz Kansallisesta Kokoomuksesta ja Antti Vuolanne Suomen Sosiaalidemokraattisesta Puolueesta.

Seminaari kevätkokouksen yhteydessä: 18.5.1998 Tampere

Teema: "Perheyriykset ja johtaminen".

Esiintyjät:

- Pääpuhujana FBN:n hallituksen puheenjohtaja Dr. Alden G Lank. Aiheena "Govenance of the Business Family".
- Anglo-Nordic Oy:n hallituksen puheenjohtaja Dave Bensky ja toimitusjohtaja Leo-Dan Bensky sekä Honkarakenne Oyj:n toimitusjohtaja Mauri Saarelainen. Aiheena perheyriytysten johtaminen.
- Gemini Consulting Oy:n toimitusjohtaja Jyrki Veranen. Aiheena omistajaohjaus ja arvon kasvattaminen.

Seminaari syyskokouksen yhteydessä: 19.11.1998 Hanasaari, Espoo

Teema: "Arvot perheyriyksen taustavoimana".

Esiintyjät:

- WM-data Kasanen Oy:stä toimitusjohtaja Kari Kasanen. Aiheena arvojen omaksuminen.
- Professori Risto Harisalo Tampereen yliopistosta. Aiheena luottamus perheyriyksen arvona ja pääomana.
- Valtiotieteen tohtori Maija-Riitta Ollila Helsingin kauppakorkeakoulusta. Aiheena yrittämisen arvot tulevaisuudessa.
- Jäsenyriytysten edustajina seminaarissa puhuivat Arkkitehtitoimisto C&H:sta toimitusjohtaja Benito Casagrande, Helkama-Auto Oy:stä hallituksen puheenjohtaja Jukka Helkama, Vaisala Oyj:stä hallituksen puheenjohtaja Raimo Voipio ja Oy Karl Fazer Ab:sta Jan Österman.

Seminaari kevätkokouksen yhteydessä: 14.6.2000 Lahti

Teema: "Perheyriitys työnantajana".

Esiintyjät:

- Amrp Internationalista Juha-Pekka Ahtikari aiheena palkkajohtajat perheyriyksessä.
- Toimitusjohtaja Esa Honka Hansaprint Oy/TS-Yhtymä Oy sekä toimitusjohtaja Reijo Svanborg Tulikivi yhtiöistä aiheena omat kokemuksensa palkkajohtajana perheyriyksissä.

- TTM Teppo Taberman aiheena perheyriksen ulkopuoliset neuvonantajat.
- Håkan Hillerström PricewaterhouseCoopersista ja varatuomari Ola Saarinen. Aiheena tilintarkastusyhteisö perheyriksen apuna.

Paneeli: perheyriksset työnantajana

- Puheenjohtajana Etelä-Suomen Sanomista Heikki Hakala. Keskustelijoina kansanedustajat Jouko Skinnari, Timo Seppälä ja Olavi Ala-Nissilä, kauppa- ja teollisuusministeriöstä Esko Tikka, TT:stä Tarmo Korpela, SAK:sta Matti Viialainen, Eimo Oyj:stä Jalo Paananen ja Raute Oyj:stä Heikki Hakala.

Seminaari syyskokouksen yhteydessä: 17.11.2000 Hanasaari, Espoo

Teema: ”Keskusteleva perhe, menestyvä perhe”.

Päivän ohjelma oli rakennettu yhdessä Trainers’ Housen kanssa. Jari Sarasvuo esiintyi aiheena keskustelevan perheen menestystekijät. Seminaariväki jakautui workshoppeihin, joiden anti purettiin yhteenvetokeskusteluissa. Workshoppien aihepiirit olivat:

- Teit isäin astumaan
- Keskusteleva perhe, selkeät pelisäännöt sujuvan sukupolvenvaihdon edellytyksenä
- Sopuisa perinnönjako
- Luopumisen sietämätön keveys
- Naisenergia!
- Palkkajohtaja – puun ja kuoren välissä?
- Valmis suureen maailmaan
- Yritys perhettä vai perhe yritystä varten?
- Omistaa vaan ei johda

Seminaari kevätkokouksen yhteydessä: 11.6.2001 Jyväskylä

Teema: ”Perheessä on yritystä!”

Esiintyjät:

- Pääpuhujana Ellen Frankenbr, Ph.D. Family Business Resources, Yhdysvallat. Aiheena ”Healthy Decision-Making for Your Family Business”.
- Valtiotieteen tohtori, sosiologian professori Marjatta Marin. Aiheena perheen asema yhteiskunnassa.
- Annaliisa Heikinheimo, psykologian lisensiaatti ja perheyrittäjä Odeco Oy:stä. Aiheena perheen ja työn yhteensovittaminen.
- Ulla Kinnunen, psykologian tohtori Jyväskylän yliopistosta. Aiheena vuorovaikutus perheessä ja ristiriitojen hallinta.