

949.

# SUKUPOLVENVAIHDOS BEHAVIORISTISESTA NÄKÖKULMASTA

CASE: MARTELA OYJ

Heli Tavasti  
Yrittäjyyden pro gradu –tutkielma  
Kevät 2001  
Taloustieteiden tiedekunta  
Jyväskylän yliopisto

**Jyväskylän yliopisto**

**Taloustieteiden tiedekunta**

**Yrittäjyys**

**Sukupolvenvaihdos behavioristisesta näkökulmasta. Case: Martela Oyj**

**Laatija: Heli Tavasti**

**Pro Gradu**

**92 sivua**

**Ohjaaja: Matti Koiranen**

**Helmikuu 2001**

---

Avainsanat: Perheyritys, sukupolvenvaihdos, behavioristinen näkökulma

Tutkielmalla pyritään kuvaamaan perheyrityksessä tapahtuvaa sukupolvenvaihdosta prosessina ja prosessiin vaikuttavien tekijöiden kautta. Aluksi tutkielmassa määritellään käsite perheyritys ja havainnollistetaan perheyritysten erityispiirteitä.

Sukupolvenvaihdoksessa on mukana useita osapuolia, joiden rooleja ja keskinäisiä suhteita kuvataan tutkielmassa. Eri osapuolten roolien muutoksia sukupolvenvaihdoksessa havainnollistetaan useiden prosessimallien kautta. Prosessimallien avulla kuvataan myös tapahtumia, joita perheyrityksessä tapahtuu sukupolvenvaihdoksen aikana.

Sukupolvenvaihdokseen ja prosessin etenemiseen vaikuttavat useat tekijät. Näitä tekijöitä ja niiden vaikutuksia prosessin eri vaiheissa kuvataan tutkielmassa. Tutkielmassa tilannetekijät jaotellaan impulssiin, suunnitteluun, toimijoiden välisiin suhteisiin ja yrityksen ja toimialan luonteeseen. Sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen on olennainen osa prosessia. Tutkielmassa kartoitetaan niitä tekijöitä, jotka tulisi huomioida valmistautumisessa. Samoin pyritään kartoittamaan millaisilla ratkaisulla valmistautumisessa mahdollistetaan onnistunut sukupolvenvaihdos.

Tutkielmassa selvitetään Martela Oyj:ssä tapahtuneita sukupolvenvaihdoksia. Näkökulmana on perheenjäsenten väliset suhteet ja prosessin vaikutus niihin. Tutkittavana on myös sukupolvenvaihdoksen osapuolien roolien muuttuminen.

Tärkeimpänä tuloksena tutkielmassa on, että huolellisesti ja riittävän pitkällisesti suunnitellulla on suuri merkitys sukupolvenvaihdoksen onnistumiseen. Sukupolvenvaihdosta ei ole yksittäinen tapahtuma vaan se on pitkäaikainen prosessi, jossa perheen mukanaolo näkyy voimakkaasti.

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>2</b>
1.1 Työn tausta.....	2
1.2 Tavoitteet ja rajaukset .....	4
1.3 Tutkimuksen rakenne .....	5
<b>2 PERHEYRITYS MUUTOKSEN KOHTEENA</b> .....	<b>7</b>
2.1 Perheyrityksen määritelmä .....	7
2.2 Perheyrityksen erityispiirteet .....	10
2.3 Kolmen osatekijän malli .....	15
2.4 Perheyrityksen kehittyminen .....	17
<b>3 SUKUPOLVENVAIHDOKSEN AVAINTEKIJÄT JA PROSESSI</b> .....	<b>24</b>
3.1 Sukupolvenvaihdos perheyrityksessä.....	24
3.2 Roolit sukupolvenvaihdoksessa .....	27
3.2.1 Jatkaja .....	27
3.2.2 Luopuja .....	33
3.2.3 Muut perheenjäsenet.....	36
3.2.4 Yrityksen sidosryhmät .....	38
3.3 Sukupolvenvaihdos prosessina .....	39
<b>4 SUKUPOLVENVAIHDOKSEN TILANNETEKIJÄT</b> .....	<b>49</b>
4.1 Impulssit sukupolvenvaihdokseen .....	49
4.2 Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu.....	52
4.3 Toimijoiden väliset suhteet.....	55
4.4 Yrityksen ja toimialan luonne.....	58
<b>5 SUKUPOLVENVAIHDOKSEEN VALMISTAUTUMINEN</b> .....	<b>60</b>
5.1 Normatiiviset mallit.....	60
5.2 Jatkajan valinta ja kouluttaminen .....	63
5.3 Suunnittelu osana valmistautumista .....	66
<b>6 CASE: MARTELA OYJ</b> .....	<b>69</b>
6.1 Tutkimusmenetelmä .....	69
6.2 Alkuhetkistä tähän päivään .....	70
6.3 Isältä pojalle .....	73
6.3.1 Jatkajan valinta ja kouluttaminen .....	73
6.3.2 Sukupolvenvaihdosprosessi .....	74
6.3.3 Kokemukset sukupolvenvaihdoksesta .....	75
6.3.4 Ihmissuhteet sukupolvenvaihdoksen aikana .....	76
6.4 Puheenjohtajuuden vaihtuminen samassa sukupolvessa .....	77
6.5 Perheneuvosto .....	78
6.6 Päätelmät .....	80
<b>7 TARKASTELU</b> .....	<b>85</b>
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>88</b>

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn tausta

”Perheyrittäminen on yleensä paljon enemmän kuin toimeentulon lähde. Perheyrittäjä on elämänmuoto, joka helposti vie koko perheen ajan ja määrää perheen elämänrytmin.” Näin kuvaa Paasio ja Heinonen (1993) perheyrittäjän arkea ja vapaa-aikaa, jota yrittäminen voimakkaasti ohjaa.

Perheyrittäjien asema Suomen kansantaloudessa on erittäin merkittävä. The Family Business Network Finland on arvioinut perheyrittäjien osuudeksi kaikista Suomen yrityksistä yli 70 %. Palvelusektorilla perheyrittäjien osuus on tätäkin suurempi. Pääsääntöisesti perheyrittäjät ovat pieniä ja keskisuuria yrityksiä, mutta perheyrittäjien joukosta löytyy suuriakin yrityksiä. Suomen 500 suurimman yrityksen joukossa on perheiden ja sukujen hallinnassa 164 yritystä. Perheyrittäjien tarkkaa määrää ei voida sanoa, koska missään OECD-maassa ei tilastoida yrityksistä erikseen perheyrittäjiä. (Nissinen. 1999).

Perheyrittäjien merkitys Suomen kansantaloudelle on vähitellen alettu tiedostaa. Samalla on myös ymmärretty perheyrittäjien jatkuvuuden turvaamisen tärkeys tulevaisuuden kansantaloudelle ja työpaikkojen luomiselle. Teollisuuden ja Työntekijöiden keskusliitto valitsi vuoden 1999 teemakseen perheyrittäjyyden, samoin myös Lipposen II hallituksen hallitusohjelmassa on maininta perheyrittäjyyden ja sukupolvenvaihdoksen helpottamisesta. (Nissinen. 1999).

Perheyrittäjyyden lisäksi toinen osio tätä tutkimusta on perheyrittäjien tapahtuvat sukupolvenvaihdokset. Sukupolvenvaihdos on tärkeä vaihe perheyrittäjien elinkaareissa. Ilman onnistunutta sukupolvenvaihdosta perheyrittäjä ei jatku tuleville sukupolville. TT:n kyselyn mukaan 45 % yrittäjistä piti sukupolvenvaihdokseen liittyviä ongelmia merkittävinä tai erittäin merkittävinä perheyrittäjyyttä



hankaloittavina tekijöinä. Erityisesti yrittäjät, joilla sukupolvenvaihdos on ajankohtainen, kokivat jatkuvuuden turvaamisen hankalaksi. (Nissinen. 1999).

Perheyrietyksissä jatkuvuuden turvaaminen ja sukupolvenvaihdos koetaan hankalaksi. The Family Business Network on todennut vain joka viidennen perheyrietyksen selviävän toiselle sukupolvelle. Joissakin yrietyksissä yrietystä ei pyritäkään pitämään perheen hallussa. Tätä tukee TT:n tutkimus, jonka mukaan 14 % vastanneista yriettyjistä ilmoitti ettei yrietyksessä tulla toteuttamaan sukupolvenvaihdosta. Kyselyyn vastanneista yrietyksistä lähes puolessa on harkittu yrietystoiminnan myymistä ulkopuoliselle. Kyselyn mukaan syitä yrietystoiminnan myymiseen on useita. Merkittävimpiä syitä ovat jatkajan puute, mahdollisuus realisoida työn tulos ja verotus sukupolvenvaihdoksessa. (Nissinen. 1999).

Sukupolvenvaihdos on monissa perheyrietyksissä lähitulevaisuudessa ajankohtainen asia. Keskuskauppakamarin tekemän tutkimuksen (n>500) mukaan seuraavan viiden vuoden aikana lähes puolet perheyrietyksistä siirtyy joko osittain tai kokonaan seuraavalle sukupolvelle. Sukupolvenvaihdos on ajankohtainen arviolta 60 000 perheyrietyksessä lähitulevaisuudessa. Suurten ikäluokkien vanhentuminen ja eläkeiän saavuttaminen ovat syynä poikkeuksellisen suuren sukupolvenvaihdosten määrään. (Kauppalehti. 9.2.2000).

Perheyriettyjyyttä ja sukupolvenvaihdoksia on tutkittu Suomessa pääasiassa vain verotuksellisten ja taloudellisten näkökulmien valossa. Useimmiten suomalaisissa tutkimuksissa on rajattu tutkimusalueen ulkopuolelle sukupolvenvaihdoksessa mukana olleiden kokemukset ja siihen liittyvät behavioristiset seikat. Yhdysvalloissa näihin seikkoihin on tutkimuksissa kiinnitetty enemmän huomiota. (Laukkanen. 1994).

Tutkimuksen avainkäsitteitä ovat perheyriettyjyys, sukupolvenvaihdos, luopuja, jatkaja ja behavioristinen näkökulma. Perheyriettyjyydellä tarkoitetaan yrietystoimintaa, jossa perheen merkitys yrietyksen toiminnalle on suuri. Perheyriettyjyys -käsitettä määritellään tarkemmin tutkimuksen luvussa 2.1. Sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan perheyrietyksen omistuksen ja johtamisen siirtämistä seuraavalle sukupolvelle. Tässä tutkimuksessa sukupolvenvaihdos rajataan käsittämään

liiketoiminnansiirtoa omille jälkeläisille. Sukupolvenvaihdosta kuvataan tarkemmin luvussa 3.1. Luopujalla sukupolvenvaihdoksessa tarkoitetaan henkilöä, joka siirtää liiketoiminnan seuraajalleen. Luopujan seuraajasta käytetään nimitystä jatkaja. Behavioristisella näkökulmalla sukupolvenvaihdokseen tarkoitetaan näkökulmaa, jossa sukupolvenvaihdosta tutkitaan ulkoisesti havaittavan käyttäytymisen perusteella.

## 1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Tällä tutkimuksella on useita tavoitteita, joihin pyritään pääsemään perheyrittäjyyden ja sukupolvenvaihdoksen huolellisella kirjallisuustarkastelulla sekä case-tutkimuksella. Tutkimuksessa on tarkoitus havainnollistaa perheyrittäjyyden ja sukupolvenvaihdoksen kenttää kattavasti kotimaisen ja ulkomaisen tutkimusaineiston avulla.

Ensimmäisenä tavoitteena on havainnollistaa perheyrittäjyys- ja perheyritys-käsitettä. Käsitteen havainnollistamisella pystytään rajaamaan tutkimusalueesta tutkimuksen piiriin kuuluvat yritykset. Yhtenä tavoitteena on kuvata perheyritysten erityispiirteitä ja sitä, kuinka ne eroavat yrityksistä, joissa perhe ei ole sidoksissa yritystoimintaan. Tutkimuksella on tarkoitus myös auttaa ymmärtämään perheyritysten yhteiskunnallinen ja taloudellinen merkitys yhteiskunnassa.

Toisena osa-alueena tutkimuksessa on sukupolvenvaihdos, joka on perheyritykseen olennaisesti liittyvä elinkaarenvaihe. Sukupolvenvaihdosta pyritään kuvaamaan tutkimuksessa monella tavalla sekä prosessina että prosessiin vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksella pyritään vastaamaan siihen, mitkä tekijät tulisi huomioida, jotta voidaan saavuttaa onnistunut sukupolvenvaihdos.

Tutkimuksen tavoitteena on hahmottaa sukupolvenvaihdoksen behavioristista puolta. Tutkimuksella pyritään selvittämään sukupolvenvaihdoksessa mukana olevien eri osapuolten rooleja ja käyttäytymistä vaihdoksen aikana ja sen jälkeen. Tärkeä osa tutkimuksesta on sukupolvenvaihdoksissa mukana olleiden kokemuksilla.

Tutkimuksella pyritään löytämään vastaus seuraaviin tutkimusongelmiin:

- Millainen on perheyriyksessä tapahtuva sukupolvenvaihdos?
- Mitkä ovat sukupolvenvaihdoksen pääosapuolet ja millainen prosessi sukupolvenvaihdos on heille?
- Mitkä tekijät tulisi huomioida sukupolvenvaihdoksessa?

Sukupolvenvaihdos on erittäin laaja tutkimusalue, joten tutkimusalueen rajaaminen on välttämätöntä. Tutkimuksessa on rajattu sukupolvenvaihdos koskemaan vain perheyriyksiä ja niissä ainoastaan ns. aitoa sukupolvenvaihdosta, jossa yritystoiminta siirtyy yrittäjän lapsille tai heidän rintaperillisille. Tutkimuksen ulkopuolelle jätetään verotukselliset ja taloudelliset seikat, jotka toki ovat tärkeitä tekijöitä sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa ja toteutuksessa.

Tutkimus rajataan koskemaan yrityksiä, jolloin maatilatalous jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Perusteena maatilatalouden rajaamiselle tutkimuksen ulkopuolelle voidaan pitää maataloja koskevien julkisten toimenpiteiden rajoittavaa vaikutusta yrittäjän toimintaan. Julkisten toimenpiteiden vuoksi kilpailua maatalouden alalla ei voida pitää normaalina.

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus koostuu viidestä osiosta, joista ensimmäinen käsittelee perheyriyksiä, seuraavat kolme sukupolvenvaihdosta ja viimeisessä osiossa käsitellään case-yritystä Martela Oyj:tä. Perheyrittäjyyden kuvaaminen on alussa tärkeää, koska myöhemmin tutkimuksessa käsiteltävä sukupolvenvaihdos liitetään tässä tutkimuksessa vain edellä määriteltyihin perheyriyksiin. Toisessa kappaleessa määritellään perheyritys ja sen erityispiirteet. Samoin kappaleessa hahmotellaan perheyriyksessä vaikuttavia osatekijöitä kolmen osatekijän mallin avulla. Viimeinen osa toisessa kappaleessa keskittyy perheyriyksen kehittymisen kuvaamiseen kolmen osatekijän – perhe, liiketoiminta ja omistajuus - elinkaaren mukaisesti.

Kolmannessa kappaleessa siirrytään tutkimaan sukupolvenvaihdosta, sen avaintekijöitä ja prosessia. Ensimmäisenä on tärkeä määritellä sukupolvenvaihdos-käsitteenä ja prosessissa mukana olevat osapuolet. Lopuksi tässä kappaleessa kuvataan sukupolvenvaihdoksen kulkua useiden prosessimallien avulla.

Sukupolvenvaihdoksen määritelmän ja prosessin havainnollistamisen jälkeen siirrytään kuvaamaan tilannetekijöitä, jotka vaikuttavat sukupolvenvaihdoksen toteutukseen. Näitä tekijöitä on tässä tutkimuksessa luokiteltu neljään ryhmään. Ensimmäisenä käsitellään sukupolvenvaihdoksen impulssitekijöitä. Syitä sukupolvenvaihdokseen liikkeelle laukaisemiseen. Toisena tilannetekijänä käsitellään sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun vaikuttavia tekijöitä. Kappaleessa keskitytään kolmenlaisiin suunnitteluun vaikuttaviin tilannetekijöihin: yksilölliset tekijät, yritykseen liittyvät muuttujat ja yritystoiminnan ulkopuoliset tekijät. Kolmantena sukupolvenvaihdokseen vaikuttavana säätelytekijänä käsitellään toimijoiden välisiä suhteita. Lähinnä tässä osiossa keskitytään vanhempien ja lasten välisten suhteiden arvioitiin sukupolvenvaihdoksen kannalta. Neljäs osio sukupolvenvaihdoksen tilannetekijöissä on yrityksen ja toimialan luonne. Tässä käsitellään yrityksen ja toimialan mukanaan tuomia tilannetekijöitä.

Viides kappale käsittelee sukupolvenvaihdokseen valmistautumista. Kappaleessa käsitellään normatiivisia malleja, jatkajan valintaa ja sen tärkeyttä sekä suunnittelun merkitystä. Kappaleeseen on koottu onnistuneeseen sukupolvenvaihdokseen edesauttavia tekijöitä.

Viimeinen osio tutkimusta on Martela Oyj:n sukupolvenvaihdoksia hahmottava ja analysoiva kappale. Haastattelututkimuksen tuloksia pohditaan aiemman teorian pohjalta.

## 2 PERHEYRITYS MUUTOKSEN KOHTEENA

### 2.1 Perheyriityksen määritelmä

Yrittäjyys ja perheyrittäminen ovat historian tutkijoiden mukaan alkujaan esihistoriallisia ilmiöitä. Arkeologit ovat löytäneet ympäri maailmaa todisteita kaupankäynnistä, yritysten luomisesta ja perheenjäsenten mukanaolosta niissä ajoilta ennen kirjoitettua historiaa. Vaikka perheyrittäjyyden perinteet viittaavat esihistorialliseen aikaan, akateemisen kiinnostuksen kohteeksi ala on tullut vasta viime aikoina. (Hoy & Verser. 1995).

Perheyriityksen määritelmästä ei tutkijoiden, opettajien ja perheyrittäjien keskuudessa olla yhtä mieltä. Tämä jatkuva määritelmän uudelleen muokkautuminen on turhauttavaa, mutta samalla myös ymmärrettävää. Syitä määritelmien moninaisuuteen on useita. Yksi syy on perheyrittäjyysalan tutkimuksen nuoruus. Yhdysvalloissa tutkimusta on tehty noin 30 vuotta, Euroopassa vasta runsas vuosikymmen. Tästä syystä on ymmärrettävää, että tutkimus ei vielä ole tuonut yksiselitteistä määritelmää. Toisena selityksenä voidaan pitää perheyriitysten haluttomuutta osallistua perheyriityksiä koskeviin tutkimuksiin avoimesti. Yrityksiin on hankala päästä tekemään tutkimusta, vaikka tutkimuksen tarpeellisuus pystyttäisiin perustelemaan yrittäjälle ja tutkimus toteutettaisiin luottamuksellisesti. (Naubaeur & Lank. 1998. 3-4).

Yleisesti hyväksytyn perheyriityksen määritelmän puute aiheuttaa ongelmia muun muassa tutkimusten yleisessä soveltamisessa. Tietyissä tutkimuksissa saatu tulos pätee niissä perheyriityksissä, jotka ovat kyseisen tutkimuksen mukaisesti määriteltävissä perheyriityksiksi. Tutkimustulos ei välttämättä ole yleistettävissä kaikkiin perheyriityksiin, jos perheyriityks määritellään eri tavalla. (Chua, Chrisman & Sharma. 1999. 23).

Perheyriityksen voi määritellä monella tavoin, eikä määrittelyssä voida noudattaa vain jotain yksittäistä kuvausta. Tutkimalla useita määritelmiä voidaan saada yleiskuva

siitä, mitä ovat perheyritys ja perheyrittäjäyys. Perheyrityksen määritelmään voidaan sisällyttää monia kriteereitä, kuten muun muassa: omistusosuus, valta strategiseen johtamisen, useiden sukupolvien vaikutus liiketoiminnassa, perheenjäsenten aktiivinen osallistuminen johtamiseen ja äänivalta. (Shanker & Astrachan. 1996). Erään määritelmän mukaan perheyritys on yritys, jossa perheen ydin vaikuttaa huomattavasti liiketoiminnan tämän hetkisiin ja tuleviin johdollisiin ja rahoituksellisiin operaatioihin. Tämä toteutuu silloin, kun yksi seuraavista ehdoista täyttyy: yli puolet yrityksen osakkeista on yhden perheen omistuksessa, merkittävä osuus ylimmästä johdosta on yhden perheen jäseniä tai yksi perhe muuten kontrolloi tarkasti liiketoimintaa. (Bridge, O'Neill, Cromie. 1998, 129)

Litzin (1997) määritelmän mukaan perheyrityksessä omistajuus ja johtaminen ovat keskittyneet perheeseen, ja yksilöt yrityksessä pyrkivät säilyttämään tai lisäämään perheen osallistumista yrityksen toimintaan. Longenecker, Moore ja Petty (1994, 137-138) määrittelevät kaksi ehtoa, jotka yrityksen on täytettävä, jotta se voidaan luokitella perheyritykseksi:

- Kahden tai useamman perheenjäsenen on osallistuttava yrityksen toimintaan. Osallistumistaso voi vaihdella perheenjäsenestä riippuen osa-aikaisesta työstä täysipäiväiseen.
- Yritystoiminnan on siirryttävä sukupolvelta toiselle.

Ward ym. (1994) ovat määritelleet perheyrityksen seuraavasti: ”liiketoiminta aiotaan siirtää seuraavalle sukupolvelle”. Tässä määritelmässä tärkeää on liiketoiminnan jatkuvuus ja yritystoiminnan siirto. Heidän määritelmänsä mukaan yritystä ei luokiteltaisi perheyritykseksi, ennen kuin omistajajohtaja on alkanut suunnitella yrityksen siirtoa nuoremmalle sukupolvelle. He kutsuvat yritystä, jossa ei vielä olla suunnittelemassa sukupolvenvaihdosta, omistajajohtajajohtoiseksi yritykseksi. Omistajajohtoisessa yrityksessä liiketoimintaan vaikuttaa enemmän yrittäjän henkilökohtaiset arvot ja tavoitteet. Yleensä yritys perustetaan tällaiseksi omistajajohtoiseksi, jolloin ei vielä pidetä tärkeänä yritystoiminnan jatkuvuutta perheessä. Raja omistajayrittäjäyden ja perheyrittäjäyden välillä on häilyvä, eikä muutos määritelmästä toiseen ole yksiselitteinen.

Perheyritysten laajasta joukosta on vaikea löytää yhteismitallisia asioita. Kuitenkin perheyrityksiä yhdistävät monet tekijät. Näitä tekijöitä ovat vahva henkilökohtainen sitoutuminen, kasvollisuus, itsenäisyyttä ja riippumattomuutta korostavat motiivit, riskien karttaminen ja jatkuvuuden turvaaminen. (Nissinen. 1999).

Osa yrityksistä perustetaan alunperin perheyrityksiksi. Yrityksen kehittyessä tilanne saattaa muuttua. Liiketoiminnan laajentuessa omistus pohja usein myös laajenee ja yrityksen päätäntävalta siirtyy perheen ulkopuolelle. On myös mahdollista, että yritystoiminnan muuttuessa yrityksestä tulee perheyritys, vaikka se ei sitä perustettaessa olisi ollutkaan. (Laukkanen. 1994).

On ilmeistä, että perheyritysten ja julkisten yritysten välillä on eroja. On myös huomattava, että myöskään perheyrityksien joukkoon kuuluvia yrityksiä ei voida pitää homogeenisena ryhmänä. Perheyritykset voidaan jaotella sen mukaan noudattavatko ne filosofiaa, jonka mukaan perhe on etusijalla yritykseen nähden, vai onko yritys etusijalla. Yrityksissä, joissa perhe on etusijalla, on tyypillistä, että riskinottoon ei ole haluja, strateginen suunnittelu unohdetaan ja kaikille lapsille annetaan samat mahdollisuudet riippumatta kyvyistä. Yrityksen ollessa etusijalla otetaan riskejä ja strategisia suunnitelmia käytetään. (Reid, Dunn, Cromie & Adams. 1999, 56). Monet yritysjohtajat ja tutkijat ovat sitä mieltä, että useissa tapauksissa yrityksen edut menevät perheen edun edelle. Tätä väitettä perustellaan sanomalla, että ”jos ei yrityksestä pidetä huolta, ei perheelle ole tulevaisuudessa jätettävissä yritystä”. Ward ja Aronoff (1994) ovat kuitenkin sitä mieltä, että todellisuudessa perheen edut ovat etusijalla. He eivät pidä tätä huonona asiana. Usein se, mikä on hyväksi perheelle, on hyväksi myös perheen yritystoiminnalle.

Tässä on vain pieni katsaus kirjallisuudessa esiintyvistä perheyritysten määritelmistä. Kuitenkin näistä määritelmistä saa kuvan, siitä millaisia kriteereitä yleisesti käytetään tutkijoiden keskuudessa. Yleisimmin määritelmässä käytetään perheenjäsenten osallistumista yritystoimintaan. Osallistuminen vaihtelee omistajuudenasteen ja yrityksen johtamisen välillä. Monissa määritelmässä on myös mukana useiden sukupolvien vaikutus liiketoimintaan tai sukupolvenvaihdoksen suunnittelu.

Perheyriityksen voi määritellä hyvin monella tavalla yhdistelemällä kriteereitä ja lisäämällä uusia. Mielestäni tärkein kriteeri on perheen osallistuminen yrityksen strategiseen johtamiseen ja päätöksentekoon. Tähän päätöksentekoon tulisi osallistua vähintään kaksi perheenjäsentä, jotta voidaan käyttää käsitettä perhe. Lisäisin määritelmään vielä, että vähintään puolet yrityksen omistuksesta olisi yhden perheen hallussa.

Tässä tutkimuksessa perheyriityksiin liitetään olennaisena osana sukupolvenvaihdos. Tästä syystä tämän tutkimuksen tarpeiden mukaisesti perheyriityks määritellään noudattaen Koirasen (2000) määritelmää: ”Perheyrittäminen on yhden perheen hallitsemaa liiketoimintaa, joka on siirtynyt, parhaillaan siirtyy, tai tulee siirtymään edeltävältä sukupolvelta seuraavalle. Perheyriityks, riippumatta yritysmuodosta, on se taloudellinen yksikkö, jossa perheen liiketoiminta tapahtuu ja jossa sovitaan vuorovaikutteisesti yhteen perhe-elämän, omistuksen ja liiketoiminnan intressejä alati muuttuvissa oloissa”. Koirasen määritelmään sisältyy sukupolvenvaihdoksen lisäksi toinen tämän tutkimuksen kannalta olennainen perheyrittäjyyden piirre eli monien intressien yhteensovittaminen.

## 2.2 Perheyriityksen erityispiirteet

Perheyriitykset poikkeavat monin tavoin niistä yrityksistä, joissa perhe ei ole sidoksissa liiketoimintaan. Perheen vaikutus liiketoimintaan voi olla positiivinen, mutta myös negatiivinen. Positiivista on, että perhesuhteet ovat voimakkaita ja perheen sisäinen sitoutuminen aiheuttaa myös sitoutumista perheen yritystoimintaan. Joskus yrityksen etu menee perheen edun edelle. Tämä voi näkyä muun muassa siinä, että perheen jäsenet ovat valmiita pitäytymään alemmissa palkoissa yrityksen hyväksi. (Longenecker ym. 1994, 140).

Perheyriityksen etuna voidaan pitää myös sitä, että perheen mukanaolo yritystoiminnassa voi edesauttaa pysyvän ja vakaan ilmapiirin luomista yritykseen. Vakaa ilmapiiri voi luoda läheiset suhteet työntekijöihin ja pitkäaikaiset suhteet asiakkaisiin, alihankkijoihin ja muihin sidosryhmiin. Vahva sitoutuminen yritykseen



näky myös perheenjäsenten joustavuudessa työkäytännöissä, työtunneissa ja palkkioissa. Joustavuus saattaa tarttua myös perheen ulkopuolisiin työntekijöihin, jolloin yritys pystyy vastaamaan nopeasti ympäristössä tapahtuviin teknologisiin, sosiaalisiin ja ekonomisiin muutoksiin. Nykyajan epävakaa toimintaympäristössä tämä on huomattava etu liiketoiminnan kilpailukyvyssä. Tuloksena vahvasta sitoutumisesta perheyrityksillä on usein maine erittäin hyvästä palvelusta (Bridge ym. 1998, 129). Väitettä henkilöstön ja perheyrityksen läheisestä suhteesta tukee TT:n tekemä kysely. Kyselyn mukaan perheyritykset vähensivät henkilökuntaa laman aikana suhteellisesti vähemmän kuin muut yritykset. (Nissinen. 1999). Perheyrityksillä on usein positiivinen mielikuva yrityksen sidosryhmissä. Tätä mielikuvaa perheyritykset voivat käyttää kilpailukeinona erottuakseen kilpailijoista. (Longenecker, ym. 1994, 140).

Usein perheyritykset ovat pieniä, eivätkä ole listautuneet pörssiin. Listautumattomuus antaa nopeiden syklien sijaan perheyrityksille mahdollisuuden pitkän aikavälin strategiaan suunnitelmiin. Tätä pitkän aikavälin suunnittelua tukee myös se, että perheyrityksen ylin johto on usein sitoutunut yritykseen pysyvästi. (Bridge ym. 1998).

Perheyrityksessä päätöksentekoa usein monimutkaistaa se, että päätöksillä on vaikutusta sekä liiketoimintaa että perheeseen. Perheyrityksessä päätöksenteko on usein keskitetty. Keskittämisen tuloksena saadaan nopeita päätöksiä, jotka auttavat yritystä reagoimaan muuttuvaan toimintaympäristöön. Negatiivisena vaikutuksena johdon pitkäaikaisesta sitoutumisesta ja päätöksenteon keskittymisestä saattaa aiheuttaa haluttomuutta toteuttaa uusia ideoita ja vaikeutta tukeutua yrityksen ulkopuoliseen liiketoiminnalliseen apuun. (Bridge, ym. 1998).

Ward ym. (1994) pitävät erittäin suurena haasteena perheen ja yrityksen tavoitteiden yhteensovittaminen strategisessa johtamisessa. Erityisen tärkeä tämän kanssakäymisen huomioiminen on seuraavalle sukupolvelle.

Kets de Vries (1996) on koontanut taulukon perheyrittäjyyden erityispiirteistä, jaotellen piirteet eduiksi ja haitoiksi. Mahdollisuutta pitkän aikavälin suunnitteluun voidaan pitää etuna, jonka perheyrityksen pienuus ja listautumattomuus pörssiin

mahdollistavat. Etuna listautumattomuudesta on myös ulkoinen riippumattomuus. Yritystoimintaa kohtaan ei tule ulkopuolisia paineita, eikä myöskään yrityksen valtaamista voida pitää uhkana. Haittana pienuudesta ja listautumattomuudesta voidaan pitää vaikeuksia päästä pääomamarkkinoille. Perheyriyksissä on havaittu vahvaa sitoutumista perheen kulttuuriin ja sitä kautta korkeaa motivaatiota, yritystoiminnan vakautta ja johtajuuden jatkuvuutta. Tärkeänä etuna perheyriyksille voidaan pitää yritystoimintaan liittyvien henkilöiden joustavuutta vaikeina aikoina. Perheyriyksissä ollaan valmiita luopumaan saavutetuista eduista yrityksen hyväksi. Perheyriyksissä toiminta on erittäin henkilöitynyttä ja byrokrania on vähäistä. Tästä johtuen yritystoiminta on joustavaa. Kets de Vries mainitsee perheyrittäjyyden eduissa rahoituksellisen hyödyn, joka mahdollistaa suuren menestyksen. Tällä tarkoitetaan omistuksen keskittymistä yhdelle perheelle, ja sitä kautta myös mahdolliset arvonnousut keskittyvät perheeseen. Perheyriyksissä voidaan pitää kilpailuetuna liiketoiminta-alueen suurta tuntemusta, joka alkaa kertyä seuraavan sukupolven perheenjäsenille jo varhaisessa nuoruudessa.

Perheyriyksissä voidaan pitää haittana sekavaa organisaatiota ja puutteellista tehtävienjakoa. Nepotismi on käsitteenä yleisesti käytetty perheyriyksistä puhuttaessa. Sillä tarkoitetaan perheenjäsenten suosimista ajattelematta yritystoiminnalle parasta vaihtoehtoa. Yritykseen saatetaan valita perheenjäsen, jonka palkkaaminen ilman perhesyitä ei olisi ollut todennäköistä. Seurauksena nepotismista on ammattitaidon heikentyminen yrityksessä. Nepotismin lisäksi toinen yleisesti käytetty termi perheyriyksikirjallisuudessa on hemmotellun lapsen syndrooma. Tällä termillä kuvataan tilannetta, jossa vanhemmat uhraavat perheyriykselle kaikkensa antamatta lapsilleen tarpeellista huomiota. Syyllisyyttä kokevat vanhemmat alkavat hemmotella lapsiaan lahjoilla, josta johtuen lapsista tulee hemmoteltuja, eikä heille kehity käsitystä rahasta eikä siitä, että sen eteen tulee tehdä työtä. Haittana voidaan pitää myös sitä, että perheen sisäiset riidat ja kiistat vaikuttavat usein myös perheyriykseen. Vallanjako on usein keskittynyt perheen ”johtajalle”, mikä johtaa muutoksen vastustamiseen ja salailuun. Perheyriyksissä on myös havaittavissa rahoituksellista jännitteitä. Yrityksessä voi tulla tilanne, että perhe alkaa rahastaa liiketoimintaa tai syntyy epätasapaino yritystoimintaan panostuksen ja korvauksen välille.

TAULUKKO 1. Perheyriityksen edut ja haitat (Kets de Vries, 1996. S. 23)

Edut	Haitat
Pitkän aikavälin suunnittelu	Rajoitettu pääsy pääomamarkkinoille
Riippumattomuus ulkoisista vaikuttajista <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vähän (tai ei lainkaan) paineita osakemarkkinoilta</li> <li>▪ Vähän (tai ei lainkaan) yrityksen valtaamisen riskiä</li> </ul>	Sekava organisaatio <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sekava organisaatorakenne</li> <li>▪ Puutteellinen tehtävienjako</li> </ul>
Perheen kulttuuri ylpeyden aiheena <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vakaus</li> <li>▪ Vahva identifikaatio /sitoutuminen /motivaatio</li> <li>▪ Johtajuuden jatkuvuus</li> </ul>	Nepotismi <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perhesyyt liiketoiminta-ajattelun edelle</li> <li>▪ Osaamattomien perheenjäsenten salliminen</li> <li>▪ Epäoikeudenmukainen palkitseminen</li> <li>▪ Ammattitaitoisten johtajien palkkaaminen vaikeaa</li> </ul>
Joustavuus vaikeina aikoina <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Halukkuus luopua eduista</li> </ul>	Hemmotellun lapsen syndrooma
Vähän byrokratiaa ja persoonattomuutta <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Joustavuus</li> </ul>	Riita, kiista <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nopea päätöksenteko</li> <li>▪ Perheen kiistat leviävät yritykseen</li> </ul>
Rahoitukselliset edut <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mahdollisuus suureen menestykseen</li> </ul>	Isällinen /itsevaltainen valta <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Muutoksen vastustus</li> <li>▪ Salaisuuksia</li> <li>▪ Houkuttaa riippuvaisia persoonallisuuksia</li> </ul>
Liiketoiminnan tuntemus <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perheenjäsenten aikainen kouluttaminen</li> </ul>	Rahoituksellinen jännite <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perheenjäsenet rahastavat liiketoimintaa</li> <li>▪ Epätasapaino panostuksen ja korvauksen välillä</li> </ul>

Strateginen päätöksenteko poikkeaa perheyriityksissä julkisiin yrityksiin verrattuna. Perheyriityksissä strategisiin päätöksiin vaikuttavat kolme tekijää. Yhtenä osana on omistajan tavoitteet. Nämä tavoitteet ovat taloudellisia tai turvallisuuteen liittyviä. Toisena strategiaan vaikuttavana tekijänä on omistajan näkemys perheen jäsenten

mukanaolosta yrityksen toiminnassa tulevaisuudessa. Strategiaan vaikuttaa myös strateginen konteksti. Tällä tarkoitetaan SWOT-analyysin mukaisia ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia sekä yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia. Ward ym. tiivistävät nämä strategiaan vaikuttavat elementit seuraavasti: ”Perheen arvot ja perheen rakenne muovaavat perheen vision, joka merkittävästi vaikuttaa strategiseen päätöksentekoon”. (Ward, ym. 1994. 86).



KUVA 1. Perheen vaikutus yrityksen strategiaan. (Ward, ym. 1994)

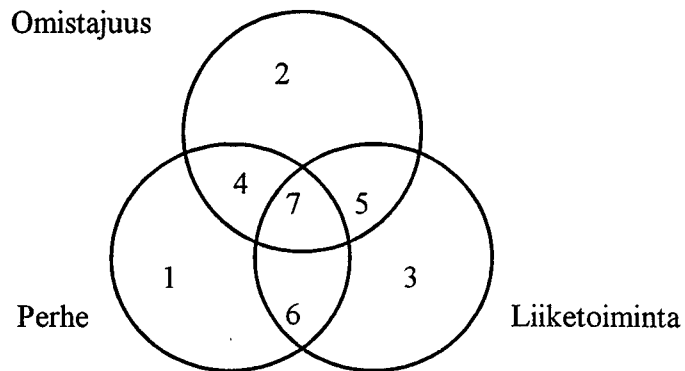
Toisin kuin julkisesti omistetuissa yrityksissä perheyriksen organisaatiokulttuuriin vaikuttaa voimakkaasti yrittäjän henkilökohtainen arvojärjestelmä. On myös sanottu, että johtajan käytös muovaa yrityksen kulttuurin. Johtajan arvomaailman leviämisestä koko yritykseen voidaan pitää esimerkkinä johtajan mahdollista epärehellisyyttä, joka tulee äkkiä perheyriksessä työntekijöiden tietoon, ja sitä kautta tieto leviää nopeasti myös asiakkaille. (Hoy, ym. 1995).

Perheyriksen perustaja on sidoksissa yritykseen pääomasijoituksen lisäksi emotionaalisesti. Voidaan sanoa, että yritys on yrittäjälle kuin oma lapsi. Usein nämä emotionaaliset sidokset aiheuttavat ristiriitoja yrittäjän ja yritystä jatkavan perheenjäsenen välille. Jatkajalla on usein uusia ideoita liiketoiminnan kehittämiseen ja uudistamiseen, mutta yrittäjän tunnesitoutuminen yritykseen ja sen aiempaan kehitykseen on niin voimakas, että hän ei ole halukas muutoksiin. (Longenecker ym. 1994).

Perheyriyksessä on usein kulttuuri, jota on vaikea jäljitellä, koska se on voimakkaasti sidoksissa perheen pitkäaikaisiin arvoihin ja etiikkaan. Nämä jäljittelemättömät kulttuurit voivat tuoda perheyriykselle pysyvän kilpailuedun. Tämä väittämä perustuu siihen, että jos omistajat saavat perheenjäsenet syvästi omaksumaan arvot, jotka edistävät yrityksen menestystä, perheyriyksellä saattaa olla kilpailuetu. Toinen perheyriyksen kilpailuetua vahvistava tekijä on perheystävä-/yrityskontaktiverkosto, joka voimakkaasti perheyriykseen sitoutuneilla perheenjäsenillä saattaa olla. Tältä verkostolta perheyrittäjät saavat tarvittaessa tukea ja apua. (Hoy, ym. 1995).

### **2.3 Kolmen osatekijän malli**

Kolmen osatekijän mallia käytetään kuvattaessa perheyriyksessä toisiinsa sitoutuneita tekijöitä ja niiden vaikutuksia yrityksen strategiseen päätöksentekoon. Nämä kolme osatekijää ovat perhe, omistajuus ja liiketoiminta. Perhe tarkoittaa tässä mallissa yritystoimintaan sitoutunutta perhettä, josta voisi käyttää nimitystä yrittäjäperhe. Perhe käsite on tässä yhteydessä laaja, eikä tarkoita ainoastaan ydinperhettä. Omistajuus määritellään perheyriyksen osakkaiden omistamiseksi. Omistajuus -ympyrään sijoittuvat kaikki perheyriytystä omistavat. Kolmantena ympyränä mallissa on liiketoiminta. Liiketoiminta-ympyrään kuuluvat kaikki perheyriyksessä työskentelevät. Malli syntyi vähitellen, kun Tagiuri ja Davis lisäsivät kehittämäänsä kahden tekijän malliin perheen ja omistajuuden rinnalle liiketoiminnan. Kolme osatekijää ovat irrallisia, mutta kuitenkin voivat olla sidoksissa toisiinsa. Jokaisella osatekijällä on omat tarpeensa, odotuksensa ja vastuunsa. Mallia on käytetty useissa perheyrittäjyyttä käsittelevissä artikkeleissa havainnollistamaan eri avaintekijöiden intressien vaikutuksia yrityksen päätöksentekoon. (Brown. 1993. Gersick, ym. 1997).



KUVA 2. Kolmen osatekijän malli. (Gersick, ym. 1997)

Perheyriyksissä strateginen johtaminen tapahtuu kolmen toisiinsa liittyvän alueen risteyskohdassa. Perheyrittäjyyden tutkijat ovat sitä mieltä, että pitkän aikavälin suunnittelu on erityisen tärkeää perheyriyksissä näiden kolmen tekijän risteyskohdissa. Tämän suunnittelun tärkeys on tiedostettava, jotta pystytään saavuttamaan sulavia siirtymävaiheita, jotka auttavat yritystä elämään seuraavalle sukupolvelle. (Hoy, ym. 1995).

Jokainen perheyriykseen sidoksissa oleva henkilö kuuluu johonkin seitsemästä sektorista. Mallin mukaisesti kukaan ei voi kuulua useampaan sektoriin yhtä aikaa. Esimerkiksi omistajat, jotka eivät ole työntekijöitä eivätkä yrittäjäperheen jäseniä, kuuluvat sektoriin kaksi. Perheen ulkopuolinen työntekijä ja omistaja kuuluu sektoriin viisi. Kolmen ympyrän keskellä sektorissa seitsemän on perheenjäsen, joka omistaa yritystä ja työskentelee kyseisessä perheyriyksessä. Henkilöiden sijoittuminen eri sektoreihin voi muuttua ajan myötä, esimerkiksi jos henkilö, joka aiemmin on kuulunut sektoriin kuusi (perheenjäsen, työntekijä, ei omistaja) ostaa haltuunsa yhtiön osakkeita, hän siirtyy omistajuuden takia sektoriin seitsemän (perheenjäsen, työntekijä, omistaja). (Gersick, ym. 1997).

Kolmen ympyrän malli on saavuttanut laajan hyväksynnän, koska se on teoreettisesti yksinkertainen ja välittömästi sovellettavissa. Malli auttaa ymmärtämään perheyriyksessä ilmeneviä henkilöiden välisiä erimielisyyksiä, rooliepäselvyyksiä ja

muita eroja henkilöiden tavoitteissa. Käyttämällä kolmen ympyrän mallia on mahdollista pilkkoa perheyriyksessä oleva monimutkainen kanssakäyminen, ja sitä kautta ymmärtää paremmin mitä yrityksessä todellisuudessa tapahtuu. Esimerkiksi jos perheyriyksessä pitäisi tehdä päätös yrityksen tuloksen käytöstä henkilö, joka kuuluu sektoriin neljä (perheenjäsen, omistaja, ei työntekijä) saattaa ajatella, että voitto olisi jaettava osakkaille korvaukseksi sijoituksesta. Toisaalta henkilö, joka kuuluu sektoriin kuusi (perheenjäsen, työntekijä, ei omistaja) saattaa ajatella, että voitto olisi käytettävä yrityksen investointeihin, jotta työntekijöiden asema ja ehkä ylenemismahdollisuudet paranisivat. Vaikka nämä esimerkki henkilöt saattavat olla sisarusia, omaten samanlaiset persoonallisuudet ja läheiset emotionaaliset suhteet, heidän tavoitteensa yrityksessä ovat hyvin erilaiset. Heidän tavoitteet riippuvat siitä mitä kolmesta osatekijästä he painottavat. Näiden henkilöiden sijoittaminen kolmen ympyrän malliin auttaa ymmärtämään näitä erilaisia ajattelutapoja ja intressejä. (Gersick, ym. 1997).

## 2.4 Perheyriyksen kehittyminen

Kolmen ympyrän malli on käyttökelpoinen, kun ajatellaan perheyriyksen tämän hetkistä tilannetta, mutta se ei sisällä elinkaariajattelua. Malli antaa hyvän kuvan muutoksista, jotka tapahtuvat perheenjäsenten, omistajuuden tai työntekijöiden kohdalla, mutta se ei huomio yrityksessä tapahtuvaa ajallista kehitystä. Kolmen ympyrän malli on loputon sarja muutoksia sektorista toiseen tai pois koko mallin piiristä. (Gersick, ym. 1997). Kuitenkin kaikki yritykset, olivat ne sitten perheyriyksiä tai ei, muuttuvat. Yritykset ovat dynaamisia samoin kuin kaikki organismit - kasvit, eläimet ja ihmiset. Kaikilla näillä on omat elinkaarensa. (Neubauer & Lank. 1998. 26).

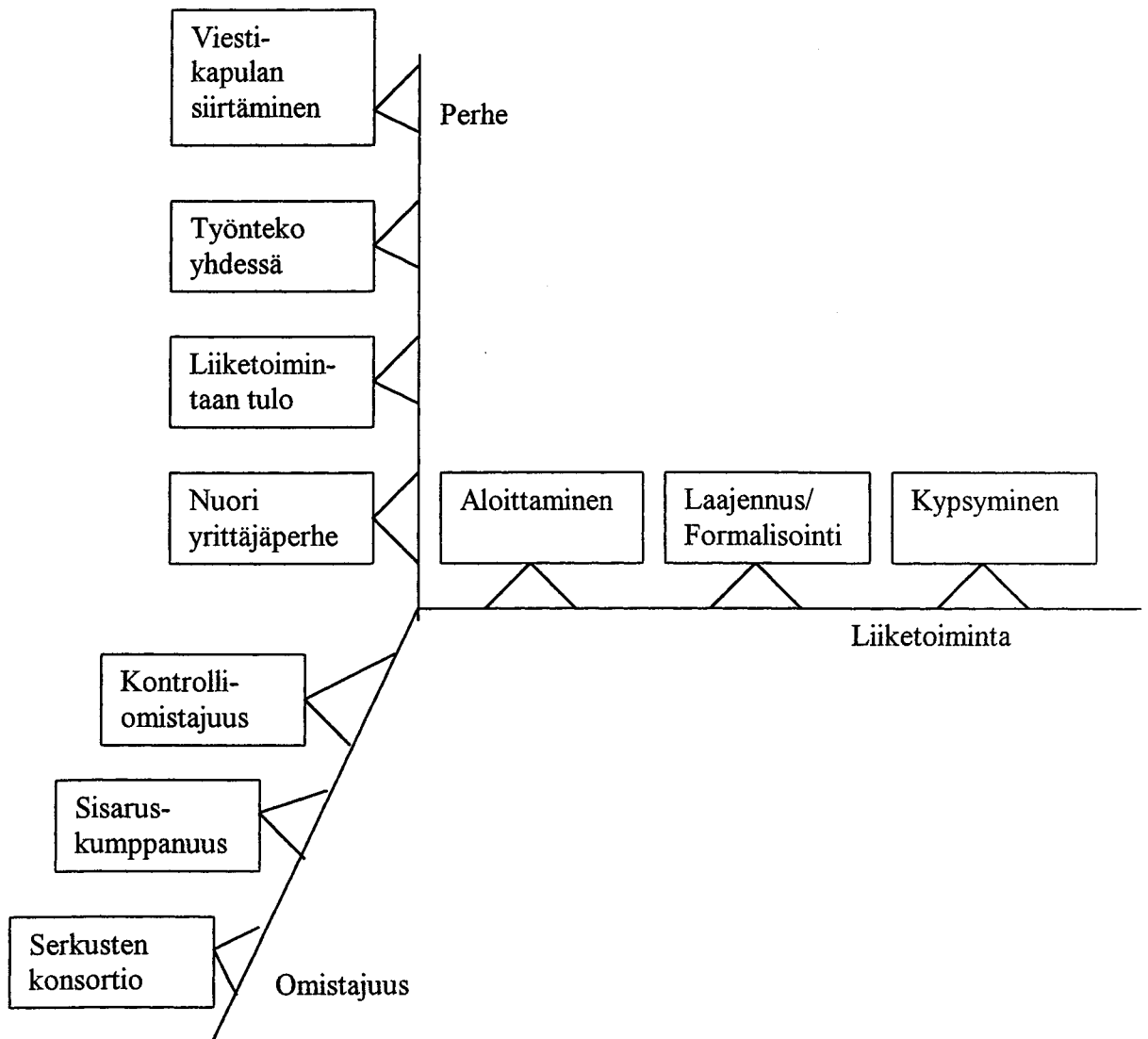
Usein tärkeimmät ongelmatilanteet, joita yritys kohtaa, ovat aiheutuneet ajan kuluessa ja ajan vaikutuksesta. Näitä ongelmia voi syntyä yrityksessä itsessään, perheessä sekä omistuksessa. Ajan kulumisen vaikuttaa monin tavoin, perhe ei ole samanlainen silloin kun lapset ovat pieniä tai silloin kun perheen lapsista on kasvanut työuraansa aloittelevia nuoria aikuisia. Samanlainen elinkaaren muutos on huomattavissa yrityksissä. Juuri perustettu yritys ei ole samanlainen kuin yritys, joka

on vakiinnuttanut paikkansa markkinoilla ja keskittyy kasvuun. Gersick, Davis, Hampton ja Lansberg ovat ottaneet elinkaariajattelun mukaan kolmen ympyrän malliin luoden kolmiulotteisen kehitysmallin. (Gersick, ym. 1997).

Kolmiulotteinen kehitysmalli sisältää samat kolme osatekijää kuin kolmen ympyrän malli: omistajuus, perhe, liiketoiminta. Kolmiulotteisessa kehitysmallissa jokaisella osatekijällä on oma elinkaari. Omistajuus kulkee läpi oman kehityssarjan, perhe elää oman elinkaarensa mukaisesti ja liiketoiminta kulkee oman elinkaarensa aloittamisesta kypsyYTEEN. Nämä kolme kehitystä vaikuttavat toisiinsa, mutta ne ovat myös riippumattomia.

Kolmessa elinkaaressa kriisikohdat voivat ajoittua eri ajankohtiin, mutta aina ei käy näin. Muutokset näillä akseleilla aiheuttavat usein kriisejä. Suuria muutoksia pienen perheyriityksen omistajuus-akselilla tapahtuu yleensä harvoin. Tiheämmin muutoksia tapahtuu yleensä perhe- ja liiketoiminta-akselilla. (Koiranen. 2000).





KUVA 3. Kolmiulotteinen kehitysmalli (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997)

Perhe -akselin elinkaaren vaiheet muuttuvat nuoresta yrittäjäperheestä, yrityksen perustajien ja perheyriyksessä työskentelyn kautta viestikapulan siirtoon seuraavalle sukupolvelle. Perheen kehitys poikkeaa kahden muun akselin kehityskaaresta siinä, että perhe -akselilla liikutaan yleensä vain toiseen suuntaan. Kun vaihe on ohitettu ja on siirrytty seuraavaan vaiheeseen, ei ole paluuta edelliseen. Elinkaari pohjautuu ihmisen fysiologiseen vanhenemiseen. Perheen elinkaari voi poiketa perheiden välillä suurestikin. Eroja saattaa olla vaiheiden kestoissa, lapsien lukumäärässä ja sukupolvien määrän yhtäaikaisessa toimimisessa perheyriyksessä. (Gersick, ym. 1997).

Kolmiulotteisessa kehitysmallissa perheen elinkaari on kehitetty kuvaamaan perheyrytykseen sidoksissa olevan perheen kehittymistä. Malli ei päde kaikkiin perheisiin. Usein ”tavallisissa” perheissä sukupolvien välillä ei ole läheistä kontaktia lasten aikuistuttua, suhteet vanhempiin etääntyvät lasten muuttaessa pois kotoa. Usein perheissä, joissa on yritys taustalla, sukupolvet ovat läheisiä ja paljon tekemissä keskenään lapsuudesta vanhuuteen. (Gersick, ym. 1997).

Ensimmäisessä vaiheessa, joka on nimetty ”nuori yrittäjäperhe”, ensimmäinen sukupolvi avioituu, lapset syntyvät ja aloittavat koulun. Vaihe saattaa kestää vuosia jopa vuosikymmeniä. Haasteena tässä vaiheessa on yhdistää työ ja perhe, muodostaa toimiva parisuhde ja kasvattaa lapset. Perheen elinkaareissa seuraavassa vaiheessa vanhemmat ovat tyypillisesti iältään 35-55 ja lapset teini-iässä tai nuoria aikuisia. Tässä vaiheessa vanhemmat käyvät läpi keski-ikäisiä tuomia muutoksia, lapset irtaantuvat lapsuuden kodistaan ja alkavat suunnitella omaa työsarkaansa. Lapset miettivät perheyrytykseen siirtymistä tässä vaiheessa usein kriittisesti. Seuraavassa vaiheessa perheyrytyksessä työskentelee useampi sukupolvi yhtä aikaa. Kun perheen elinkaareissa on siirrytty tähän vaiheeseen, voidaan puhua perheiden verkostosta, koska usein nuoremmalla sukupolvella on jo oma perhe, joka tulee mukaan laajempaan perhe -käsitteeseen. Vanhempi sukupolvi suunnittelee jo siirtymistä syrjään ja nuorempi sukupolvi etsii omia keinojaan yrityksen toiminnan turvaamiseksi. Tämä vaihe on erittäin haasteellinen, koska se vaatii avointa kommunikaatiota sukupolvien välillä sekä myös erimielisyyksistä selviytymistä. Viimeinen vaihe alkaa vanhemman sukupolven ollessa yli 60 ja se kestää heidän kuolemaan saakka. Tässä vaiheessa liiketoiminta siirtyy seuraavalle sukupolvelle. Nykyajan yhteiskunnassa ovat avioerot, uusperheet ja yksinhuoltajat varsin yleisiä, joten näiden vaikutukset näkyvät myös perheyrytyksissä ja niiden elinkaarissa. (Gersick, ym. 1997).

Kolmiulotteisessa kehitysmallissa yhtenä akselina on liiketoiminnan kehittyminen. Liiketoiminnan alkaminen on luonnollisesti ensimmäinen vaihe yrityksen elinkaareissa. Aloittamisen vaiheessa yritys on aluksi vain idea, jota sitten yrittäjä alkaa kehittää. Yrittäjä ja koko perhe on usein tässä vaiheessa sidoksissa kellon ympäri yrityksen selviytymiseen. Vaihetta kuvaa kaksi tyypillistä ominaisuutta. Ensimmäinen piirre on yrittäjä, joka on kaiken takana ja organisaatorakenne, joka on

epämuodollinen. Toisena tyypillisenä piirteenä voidaan pitää sitoutumista yhteen tuotteeseen tai palveluun. Yritys koittaa löytää tuotteelleen sopivan markkinasegmentin, johon alussa luottaen se voi myöhemmin laajentaa toimintaansa muille sektoreille. Muutaman vuoden selviytymiskamppailun jälkeen yritys siirtyy toiseen vaiheeseen, joka on laajentuminen ja formalisointi. Laajentumisvaiheessa yritys kehittyy voimakkaasti ja usein nopeasti. Laajentuminen käsittää myynnin, tuoteperheen tai työntekijöiden määrän lisääntymisen. Formalisointi tarkoittaa muun muassa perheyrityksen liiketoiminnan organisaatorakenteen virallistamista ja toimintojen eriyttämistä. Tämä vaihe saattaa olla hyvinkin lyhyt. Viimeiseen vaiheeseen liiketoiminta siirtyy, kun tuote tai liikeidea alkaa saavuttaa elinkaarensa loppua. Tässä vaiheessa yrityksen on kehityttävä uuteen suuntaa, jotta se voi säilyttää paikkansa yritysten joukossa. On palattava elinkaaren alkuun uusilla investoinneilla, ideoilla tai muuten etsimällä tilaa toimia jatkossa. (Gersick, ym. 1997).

Kolmantena akselina kolmiulotteisessa kehitysmallissa on omistajuus. Joissakin tapauksissa omistajuuden muoto säilyy samanlaisena sukupolvelta toiselle, mutta tyypillisesti omistajuuskin kehittyy ja muotoutuu eri tavalla ajan kuluessa. Alussa on tyypillistä, että omistajuus on keskittynyt yhdelle henkilölle. Tämä omistajuuden muoto usein kuitenkin muuttuu sukupolvien vaihtuessa. Vaikkakin jokaisella perheyrityksellä on omat tavat omistajuudenjaossa vuosien aikana, on havaittu, että monissa tapauksissa omistajuus kulkee kehitysmallin mukaisesti kontrolliomistajuudesta sisaruskumppanuuden kautta serkusten konsortioon. Tämä kehittyminen pohjautuu perhekäsitteen laajentumiseen uusien sukupolvien tullessa mukaan. Kehitys tällä akselilla pohjautuu ihmisen biologiseen muutokseen, mutta silti akselilla voidaan kulkea molempiin suuntiin toisin kuin perhe-akselilla. (Gersick, ym. 1997).

On arvioitu, että 75 % Yhdysvaltojen perheyrityksistä edustavat kehitysmallin ensimmäistä vaihetta (omistajana yksi ihminen tai aviopari), 20 % arvioidaan olevan sisarusten omistamia. Vain noin 5 % perheyrityksistä omistetaan serkusten kesken. Monet perheyritykset edustavat ns. hybridimallia, jossa esimerkiksi pääosa omistajuudesta kuuluu sisarusjoukolle, mutta samalla pieni osa kuuluu serkuille. (Gersick, ym. 1997).

Haasteellisin päätös, joka perheyrietyksen omistajan tai omistajaparin on tehtävä omistajuusakselilla, on valita seuraavalle sukupolvelle sopiva omistusmuoto. Omistajuus ei automaattisesti kehity tiettyyn suuntaan, vaan päätökset on tehtävä yrityksen johdossa. Tähän omistuksen muuttumiseen on kiinnitettävä huomiota sukupolvenvaihdosta suunniteltaessa. Omistajuuden muutokset ovat yleensä taloudellisesti merkittäviä ja sen vuoksi ne tulisi suunnitella huolellisesti. Omistajuudenjako lapsille oikeudenmukaisesti on usein vaikeaa. Vanhemmat saattavat ajatella, että heidän pitää jakaa omistajuus tasan lasten kesken, jotta he kohtelevat lapsiaan tasapuolisesti. Usein tasapuolinen omistajuus on ongelmallinen omistusmuoto yrityksen tulevaisuuden päätöksenteossa. (Gersick, ym. 1997).

Toisena vaiheena omistajuuden kehitykselilla on sisaruskumppanuus. Sisaruskumppanuudelle on tyypillistä, että perheyrietystä omistaa henkilö tai henkilöitä, jotka eivät ole töissä yrityksessä. Tämä uusi omistajuudenmuoto vaatii päätöksiä siitä, miten heihin suhtaudutaan. On havaittu, että sisarusten omistukseen perustuvalla yrityksellä paremmat edellytykset saada ulkopuolista rahoitusta kuin yrityksellä, joka on yhden tai kahden henkilön omistuksessa. (Gersick, ym. 1997).

Kolmas kehitysvaihe on kaikista ongelmallisista omistajuusmuoto. Yleensä tässä vaiheessa omistus on jakautunut ainakin kymmenelle henkilölle. Tyypillistä on myös, että kehittyminen tähän vaiheeseen kestää ainakin kolme sukupolvea. Ongelmallisen tästä vaiheesta tekee se, että mukana yritystoiminnassa on perheenjäseniä, jotka ovat kasvaneet erilaisissa perheissä, ja heidän tavat ja tottumukset voivat poiketa hyvinkin paljon toisistaan. Perheyrietyksen toiminta saattaa tässä vaiheessa muuttua hyvinkin erilaiseksi kuin mitä se oli perustajan aikana, koska tämän hetkiset omistajat eivät välttämättä tunteneet yrityksen perustajaa ja hänen tapojaan henkilökohtaisesti. Henkilökohtainen sitoutuminen perheyrietykseen ei useinkaan ole serkusten konsortio vaiheessa yhtä voimakasta kuin omistajuuden aiemmissa vaiheissa. Myös osakkuuden myyminen tulee useammin kysymykseen serkusten omistaessa perheyrietyks. (Gersick, ym. 1997).

Siirtymät omistajuus-akselilla saattavat olla myös laajemmasta omistuspohjasta suppeampaan. Näin voi käydä esimerkiksi silloin, jos sisaruskumppanuudesta luovutaan yhden sisaruksen ostaessa muiden osuus. Tällöin omistajuus-akselilla

siirrytään takaisin yhden omistajan yritykseen. Toinen mahdollinen syy vastakkaiseen siirtymään, vaikka ei niin yleinen, on epäonnistunut sukupolvenvaihdos. Luopuja voi joutua ottamaan omistuksen takaisin itselleen ja näin siirrytään akselilla vastakkaiseen suuntaan. (Koiranen. 2000. 142-143).

Naubauer ja Lank (1998) ovat kritisoineet kolmiulotteista perheyriksen kehitysmallia sen vuoksi, että sen muodostamassa matriisissa on monta mahdollista tekijöiden yhdistelmää (4x3x3 matriisi). Lisäksi erityisesti vanhoissa ja suurissa perheyriksissä on mahdollista, että yritys on samanaikaisesti monessa elinkaarenvaiheessa samalla akselilla.

Elinkaaren vaiheet ovat usein päällekkäisiä. Aikaa, jolloin vaiheet ovat päällekkäisiä, kutsutaan siirtymäjaksoksi. Nämä siirtymäjaksot ovat elinkaaren vaikeimpia aikoja. Jakson aikana koetaan monia muutoksia siirryttäessä uuteen vaiheeseen. Siirtymäjaksot ovat perheyriksessä tyypillisesti hyvin levottomia. Jaksojen aikana perheyriksessä muokataan tulevaisuuden yritystä. (Koiranen. 2000)

### 3 SUKUPOLVENVAIHDOKSEN AVAINTEKIJÄT JA PROSESSI

#### 3.1 Sukupolvenvaihdos perheyrietyksessä

Perheyrietyksessä tapahtuvaa johtajanvaihdosta kutsutaan sukupolvenvaihdokseksi.

Laukkanen (1994) määrittelee sukupolvenvaihdoksen seuraavasti:

”Sukupolvenvaihdos on prosessi, jossa omistajayrittäjä luovuttaa todellisen päätösvallan sekä omistuksen yrityksessään omille perillisilleen tai näiden puolisoille”. Tämän määritelmän mukaan päätösvallan ja omistuksen siirtämistä muille kuin rintaperilliselle tai puolisolle ei kutsuttaisi sukupolvenvaihdokseksi. Kuitenkin sukupolvenvaihdoksena yleisesti pidetään myös yritystoiminnan siirtämistä muille kuin rintaperillisille.

Perheyrietysten tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että sukupolvenvaihdos on yksi merkittävimmistä asioista, jonka perheyrietyty kohtaa toiminnassaan. Tutkijat ovat myös yhtämieltä siitä, että sukupolvenvaihdoksen onnistuminen on suoraan verrannollinen sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun. Vaikka suunnittelun tärkeys on ilmeinen, sukupolvenvaihdos tehdään monissa yrityksissä ilman suunnittelua. (Handler. 1994).

Teollisuuden ja Työnantajain keskusliiton kyselyn mukaan sukupolvenvaihdoksen toteuttamista tukevia asioita perheyrietyksessä on monia. Yrittäjät perustelevat sukupolvenvaihdosta omistuksen ja toiminnallisen johdon säilymisellä samoissa käsissä, henkilöstön ja asiakkaiden luottamuksen säilyttämisellä sekä toimeentulon ja perinteiden jatkuvuuden turvaamisella. Yrittäjien vastauksissa kuvastuu pitkänjänteisen ja portaittaisen sukupolvenvaihdoksen merkitys. (Nissinen. 1999).

Sukupolvenvaihdos ei tapahdu hetkessä, vaan se on pitkäaikainen prosessi, jossa yritys ja sen sidosryhmät valmistautuvat yrityksessä tapahtuviin muutoksiin.

Prosessin voidaan katsoa alkavan jo ennen kuin tuleva jatkaja on edes mukana liiketoiminnassa. Sukupolvenvaihdoksen onnistuminen ei riipu vain luopujan

suunnitelmista, vaan onnistumiseen vaikuttavat kriittisesti myös yrityksen tämän hetkinen taloudellinen tila, elämänlaatu ja perhedynamiikka. (Handler. 1994).

Sukupolvenvaihdos ei välttämättä ole helppo prosessi yrittäjälle, jolle yritys on enemmän kuin toimeentulonlähde. Muutos saattaa olla hankala myös siksi, että se vaikuttaa useisiin sidosryhmiin kuten perheenjäseniin, kilpailijoihin, työntekijöihin ja ystäviin. (Hodgetts, ym. 1995). Sukupolvenvaihdos on tunteisiin vaikuttava asia, ja siksi se vaatii rakenteellisten muutosten lisäksi myös muutoksia yrityksen etiikassa, arvoissa ja tavoissa. (Davis. 1983).

Sukupolvenvaihdos on tapahtumana hyvin erilainen eri yrityksissä, koska prosessiin vaikuttavat ensisijaisesti luopujan ominaisuudet ja hänen terveydentilansa. Mikäli luopujan terveydentila heikkenee nopeasti saattaa sukupolvenvaihdos tapahtua hyvinkin nopeasti. Mikäli luopuja on terveydeltään hyvä ja haluton vallan siirtämiseen, saattaa sukupolvenvaihdosprosessi kestää useita vuosia. (Laukkanen. 1994).

Sukupolvenvaihdoksen laukaisevat liikkeelle hyvinkin moninaiset syyt: läheisen yrittäjätuttavan kuolema, heikentynyt terveydentila, verotukselliset muutokset, yrityksen huono taloudellinen tila tai yrittäjän oma tietoisuus kykyjensä riittämättömydestä nykyisessä liiketoiminnassa. Sukupolvenvaihdoksen liikkeelle laukaisevalla syyllä ei niinkään ole merkitystä yrityksen tulevaan menestykseen sukupolvenvaihdoksen jälkeen, vaan tärkeämpää on, kuinka sukupolvenvaihdosprosessi käytännössä toteutetaan. (Laukkanen. 1994).

Keskuskauppakamarin tekemän tutkimuksen mukaan yritysten kokemia suurimpia ongelmia sukupolvenvaihdoksessa ovat jatkajan löytyminen (30,1 %) ja verotus (29,0 %). Suurissa yrityksissä verotukselliset seuraukset saattavat nousta hyvinkin suuriksi, koska jatkajalle siirtyy merkittävä varallisuus. (Kauppalehti. 9.2.2000).

Aina ei ole mahdollista toteuttaa sukupolvenvaihdosta suunnitelmallisesti. Brown (1993) on keskittynyt tutkimuksessaan selvittämään, kuinka avainhenkilön äkillinen kuolema vaikuttaa perheyrittäjän sukupolvenvaihdokseen. Menetyksen vaikutuksia voidaan arvioida kolmen ympyrän mallin avulla. Riippuen siitä mihin lohkoon

henkilö kuului mallissa joudutaan tekemään muutoksia perheessä, omistuksessa tai liiketoiminnassa, tai näiden yhdistelmissä. Perheessä menetys aiheuttaa sekä tunnesidonnaisia että toiminnallisia muutoksia. Omistajuudessa voidaan joutua ratkaisemaan perheyriksen omistusosuudet uudelleen. Mikäli menetys on liiketoimintaan vaikuttava voidaan menettää muun muassa johdollista osaamista, tietotaitoa tai strategiaosaamista. (Brown. 1993).

Sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen on perheyriksissä yksi haasteellisimmista ja vaikeimmista elinkaarenvaiheista. Tätä väitettä puoltaa epäonnistuneiden sukupolvenvaihdosten huomattava määrä. Kahdensadan menestyksekkään valmistajan joukosta 80 % on lopettanut toimintansa vuosien 1924-1984 välillä. Edelleen toiminnassa olevista 13 % on saman perheen omistuksessa kun vuonna 1924. Ward (1987) on tutkinut syitä, miksi perheyriksien sukupolvenvaihdokset epäonnistuvat. Syitä epäonnistumisiin on monia. Näihin syihin kuuluvat muun muassa liiketoiminnan siirtyminen elinkaaren loppuun, markkinoiden ja teknologian muutokset ja kilpailijoiden kyky kopioida nopeasti hyvä strategia. Näiden syiden edelle perheyriksissä Ward nimeää yrityksen strategisen tulevaisuudensuunnittelun epäonnistumisen. Tähän strategiseen tulevaisuudensuunnitteluun kuuluu myös jatkajan valinta. Welschin (1993) tekemässä kyselyssä 70 % perheyriksistä oli sitä mieltä, että sukupolvenvaihdosta ja jatkajaa koskevat henkilökohtaiset päätökset eivät ole kaikkien asianomaisten tiedossa. Tätä voidaan pitää myös yhtenä syynä sukupolvenvaihdoksen epäonnistumiseen. (Handler. 1994).

Tässä tutkimuksessa sukupolvenvaihdos rajataan koskemaan vain perheyriksiä, vaikka laajasti ymmärrettynä voidaan puhua sukupolvenvaihdoksesta myös julkisesti omistetuissa yrityksissä. Samoin tässä tutkimuksessa sukupolvenvaihdos ajatellaan tapahtuvaksi vanhemmilta lapsille, eikä olla keskitytty sukupolvenvaihdoksiin, jotka tapahtuvat esimerkiksi luopujan sisaruksille tai perheen ulkopuolisille.



## 3.2 Roolit sukupolvenvaihdoksessa

### 3.2.1 Jatkaja

Tärkeimmät osapuolet sukupolvenvaihdoksessa ovat jatkaja ja luopuja. Jatkajalla tarkoitetaan henkilöä, jolle siirtyy omistuksen lisäksi päätäntävalta sukupolvenvaihdoksessa. Jatkajan tarkoituksena on myös jatkaa liiketoimintaa perheyriyksessä. (Laukkanen. 1994).

Moni jatkaja on jo lapsuudessaan ollut sidoksissa yrittäjän arkeen, koska vanhemmat ovat ottaneet lapsensa mukaan työpaikalle. Usein vanhempien työ on vaikuttanut myös perheen yhteiseen vapaa-aikaan. Ensimmäiset kokemukset yritystoiminnasta tulevat jatkajalle siis jo varhaisesta lapsuudesta. Olleessaan pienestä asti läheisesti mukana yritystoiminnassa jatkaja oppii perinteisen yrittäjän kilpailuedun: ammattitaidon. (Laukkanen. 1994).

Jatkajan kasvaminen yrittäjäperheessä saattaa aiheuttaa myös ongelmia. Vanhempien työpäivät venyvät pitkiksi ja kanssakäyminen lasten kanssa jää vähäiseksi. Tästä syystä jatkajalle ei välttämättä kehity tarvittavia sosiaalisia taitoja, hän ei pysty toimimaan yhteistyössä toisten kanssa epäitsekästä. Nämä lapsuudesta peräisin olevat ongelmat voivat vaikeuttaa myös sisarusten yhteistoimintaa, mikäli perheyritys jaetaan useammalle sisarukselle. (Ward. 1997).

Goldberg ja Wooldridge (1993) toteavat, että perijän työskentelyn perheyriyksessä on havaittu riippuvan syntymäjärjestyksestä ja perijän sukupuolesta.

Syntymäjärjestyksen on arvioitu vaikuttavan monella tavalla perijän halukkuuteen siirtyä perheyriyksen johtoon. Ensimmäinen lapsi on yleensä kiinnostuneempi jatkamaan perheyriyksen liiketoimintaa, koska hän on halukkaampi täyttämään vanhempiensa toiveet. Heillä on tapana kopioida vanhempiensa käytöstä ja he myös hyväksyvät vanhempiensa arvot. Usein myös ensimmäinen lapsi on halukas säilyttämään vanhat traditiot ja ylläpitämään perheyriyksen toimintaa. Jälkeläisten sukupuolella on havaittu myös olevan merkitystä heidän osallistumiseensa perheyriyksen toimintaan. Dumasin (1992) tutkimuksen mukaan tyttärillä ei ole samanlaisia mahdollisuuksia siirtyä perheyriyksen jatkajaksi kuin pojilla. Tyttöä ei

oteta huomioon mahdollisina työntekijöinä ennen kuin tapahtuu suuria yksilöllisiä, perhettä koskevia tai organisaationalisia muutoksia. Näissä kriisitilanteissakin tyttären työllistämistä pidetään vain väliaikaisena apuna. Korman ja Habler (1991) ovat havainneet, että tyttären ollessa kiinnostuneita urasta perhey yrityksessä, heidän on hankala saada muita perheenjäseniä vakuuttuneiksi aidosta kiinnostuksestaan perhey ritystä kohtaan. Meffert (1990) toteaa monien yrityksestään luopuvien mieluummin myyvän yrityksensä ulkopuoliselle kuin antavan sen tyttärensä johdettavaksi. (Stavrou. 1999). Nämä tutkimustulokset pohjautuvat amerikkalaisiin aineistoihin, joten yleistäminen koskemaan tilannetta Suomessa ei anna oikeaa kuvaa naisyrittäjien määrästä.

Perillisten toiveet on huomioitava hyvissä ajoin ennen kuin sukupolvenvaihdosta aletaan suunnitella. Näillä toiveiden huomioimisilla mahdollistetaan suunnitelman toteuttaminen varsinaisessa sukupolvenvaihdosprosessissa. Joissakin tapauksissa saattaa perhey rityksen perillinen työskennellä yrityksessä osa-aikaisesti tai täysipäiväisesti, mutta kuitenkin hän ei ole halukas valitsemaan tulevaisuuden työympäristökseen perhey ritystä. (Stavrou. 1999. 44).

Rogalin (1989) teorian mukaan sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa on tärkeää arvioida seuraavan sukupolven urakiinnostuksen, kykyjen ja jatkajan roolin välistä yhteensopivuutta. Suunnittelussa on myös tärkeää kommunikoida perheenjäsenten kesken, jotta jatkajan ja perheen ristiriitaiset käsitykset sukupolvenvaihdoksesta saataisiin mahdollisimman vähäisiksi. (Handler. 1994).

Joissakin tapauksissa voi olla, ettei valittu jatkaja olekaan kiinnostunut siirtymään perhey rityksen johtoon. Mahdollinen jatkaja haluaakin päättää omasta elämästään, eikä halua antaa vanhemmille valtaa päättää omasta elämästään. Perillinen voi myös kokea perhey ritykseen siirtymisen negatiivisena, koska pelkää muuttuvansa samanlaiseksi kuin vanhempansa. (Kets de Vries. 1996).

Perillisen halukkuuteen siirtyä perhey rityksen johtoon vaikuttaa syntymäjärjestyksen ja sukupuolen lisäksi hänen aikaisempi työskentely perhey rityksessä. Coryn (1990) mukaan perillinen on muovannut mielipiteensä perhey rityksestä ja siinä uran luomisesta jo teinivuosinaan saamansa kokemuksen pohjalta. Edellisten tekijöiden

lisäksi perheyriksen ikä vaikuttaa perillisen halukkuuteen siirtyä seuraavan sukupolven yrittäjäksi. Tätä korrelaatiota perustellaan sillä, että yrityksen selvittyä ensimmäisestä sukupolvenvaihdoksesta sen on helpompi selviytyä seuraavasta. Tähän toisen sukupolvenvaihdoksen helpottumiseen vaikuttaa toisen sukupolven yrittäjän löyhemmät tunnesiteet yritystä kohtaan. Toisen sukupolven yrittäjän on todennäköisesti helpompi luopua yrityksestä, ja hän on halukkaampi suunnittelemaan tulevaa sukupolvenvaihdosta. (Stavrou. 1999. 47-48).

Laukkasen (1994) mukaan jatkajan rooli on erittäin vaikea sukupolvenvaihdosprosessissa ja sen jälkeen, koska usein hän haluaisi tehdä muutoksia yrityksessä loukkaamatta yrityksen perustajaa. Jatkaja joutuu myös monesti toimimaan vierailta johtamistavoilla, koska luopuja on edelleen mukana yrityksen johtamisessa. Kun sukupolvenvaihdosprosessi etenee, jatkajan rooli muuttuu, koska luopuja siirtyy enemmän taustalle ja näin jatkajalle tulee enemmän vastuuta. Jatkajan ja luopujan välinen suhde vaikuttaa enemmän kuin todellinen vallanjakautuminen siihen, kuinka jatkaja voi yritystä johtaa omalla tavallaan.

Strategiset muutokset perheyriksessä, joihin kuuluu myös sukupolvenvaihdos, ovat erittäin haasteellisia. Haasteelliseksi muutokset tekee strategiaan vaikuttavat yrityksen ulkopuoliset tekijät –perhe ja omistajuus. Artikkelissaan Ward ym. toteavat jatkajalla olevan kaksi tärkeää ja vaikeaa haastetta, joista hänen tulee selviytyä. Ensimmäinen suuri haaste on johtaa yrityksessä tapahtuvia muutoksia kohti uuteen tilanteeseen sopivaa yritysstrategiaa. Toisena haasteena on säilyttää perheessä yhteisymmärrys perheen visiosta. (Ward, ym. 1994. 89).

Nykyajan yhteiskunnassa arvostetaan enemmän niitä saavutuksia, jotka yrityksen perustaja on saanut aikaan. Tästä syystä jatkajan rooli jää monesti ilman ansaittua arvostusta. Usein kuitenkin jatkaja, joka saa perheyriksensä kasvamaan ja menestymään, on todellinen sankari. (Ward, ym. 1994. 90).

Iannarelli (1992) on kvalitatiivisesti tutkinut tekijöitä, jotka vaikuttavat jatkajan kiinnostukseen siirtyä perheyriksen johtoon. Ensimmäinen tekijä on aika, jonka jatkaja viettää liiketoiminnassa isänsä kanssa. Jatkajan alttiuden omaksua liiketoiminnan monet osa-alueet on Iannarellin mukaan toinen tekijä, joka vaikuttaa

jatkajan kiinnostukseen perheyritystä kohtaan. Liiketoiminnallisten taitojen kehittyminen on kolmas vaikuttava tekijä. Neljänneksi tekijäksi Iannarelli nimeää vanhemmilta saadun rohkaisun ja heidän osoittaman positiivisen asenteen. Henkilökohtaisten vaikutusmahdollisuuksien on myös havaittu vaikuttavan kiinnostukseen. Myös sukupolvenvaihdoksen ajankohdalla on merkitystä seuraavan sukupolven kiinnostukseen siirtyä perheyrityksen johtoon. Samassa tutkimuksessa Iannarelli on havainnut, että tyttärien kohtelevinen eri tavalla vaikuttaa edellä mainittuihin tekijöihin vähentäen tyttärien kiinnostusta perheyritystä kohtaan. Tyttäret viettävät vähemmän aikaa perheyrityksessä, heillä on vähemmän taitoja ja heitä kannustetaan vähemmän. (Handler. 1994).

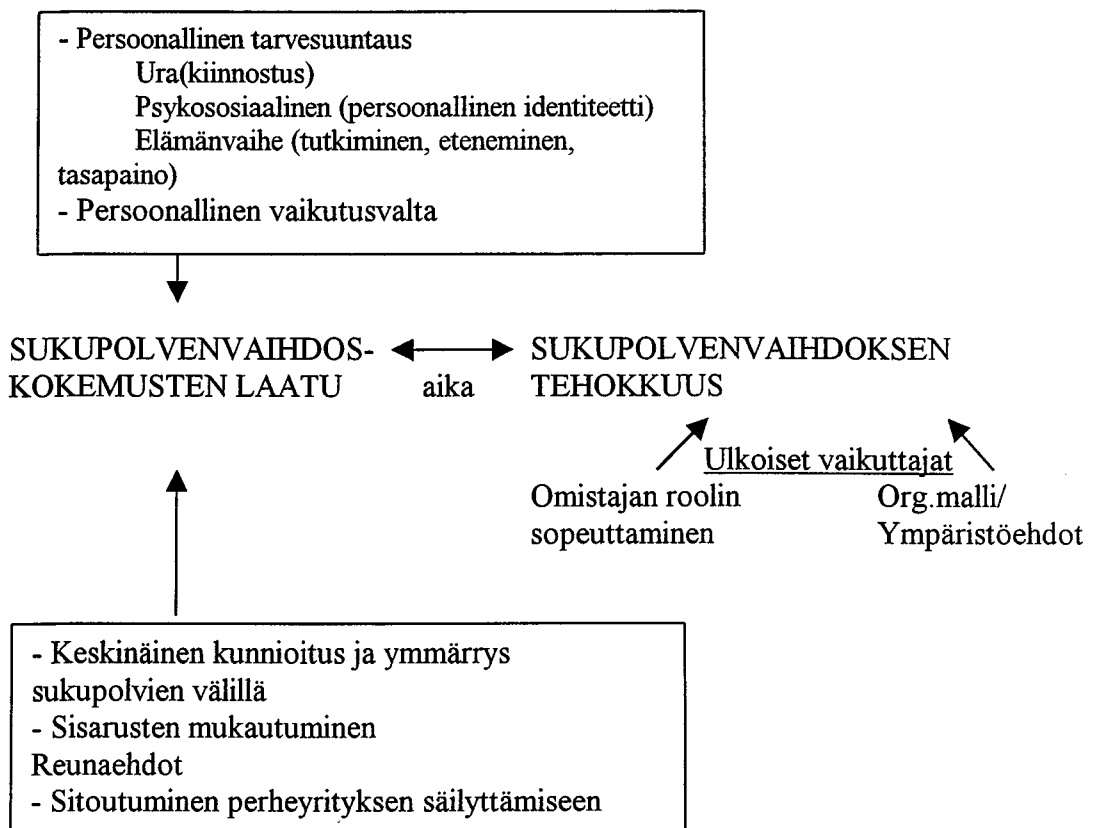
Dumas (1989) on keskittynyt tutkimuksessaan tyttärien asemaan perheyrityksessä ja nimenomaan heidän mahdollisuuksiin siirtyä perheyrityksen johtoon. Hänen tutkimuksen mukaan useissa tapauksissa tyttäriä ei olla pidetty potentiaalisina osakkaina, johtajina tai jatkajina mietittäessä perheyrityksen tulevaisuutta. Tutkimuksen tulos pohjautuu isien ja tyttärien haastatteluihin, jonka mukaan isät eivät ole edes ajatelleet tyttäriään mahdollisina seuraajina, eivätkä tyttäret ole suunnitelleet siirtyvänsä perheyrityksen johtoon. (Handler. 1994. 143).

Kets de Vries (1996) kertoo kirjassaan isien päivävästaisestä suhtautumisesta tyttäriin yrityksen tulevina johtajina. Hänen mukaansa isät suhtautuvat positiivisemmin tyttärien mahdollisuuksiin toimia yrityksen johdossa kuin poikiensa. Vaikka usein isien ja tyttärien välinen yhteistyö yrityksessä toimii paremmin kuin isien ja poikien välinen, isillä saattaa olla perinteinen näkemys naisten asemasta ja tämän vuoksi jättävät tyttärien mahdollisuudet yrityksen jatkajina huomioimatta. Isät saattavat ajatella, että pojat selviävät yrittäjyyden joskus raadollisestakin arjesta paremmin kuin tyttäret, ja haluavat näin suojella tyttäriään.

Handler (1992) on tutkinut jatkajien kokemuksia sukupolvenvaihdoksista. Hänen tutkimustuloksensa perustuu 32 seuraavan polven yrittäjän haastatteluun. Handler on tutkimuksensa pohjalta kehittänyt viitekehyksen, joka kuvaa tekijöitä, jotka vaikuttavat seuraavan sukupolven kokemuksiin sukupolvenvaihdoksesta. Seuraavan sukupolven kokemukset sukupolvenvaihdoksesta on jaoteltu kolmen tason vaikuttajiin: yksilölliset vaikuttajat, suhdevaikuttajat ja ulkoiset vaikuttajat. Nämä

vaikuttajat vaikuttavat sekä sukupolvenvaihdoskokemusten laatuun että sukupolvenvaihdoksen tehokkuuteen. Sukupolvenvaihdoskokemusten laatu arvio, kuinka seuraavan sukupolven perheenjäsen kokee henkilökohtaisesti sukupolvenvaihdoksen. Sukupolvenvaihdoksen tehokkuus mittaa, kuinka muut kokevat sukupolvenvaihdoksen. Näin voidaan sanoa, että sukupolvenvaihdoksen laatu mittaa sisäistä sopivuutta ja tehokkuus ulkoista sopivuutta.

#### Yksilölliset vaikuttajat



#### Suhdevaikuttajat

KUVA 4. Kuvaileva viitekehys (Handler. 1992)

Viitekehyksessä yksilölliset vaikuttajat, jotka vaikuttavat siis seuraavan sukupolven kokemaan sukupolvenvaihdoksen laatuun, ovat seuraavan sukupolven perheenjäsenen persoonalliset tarpeet ja persoonallinen vaikutusvalta. Persoonallisia tarpeita ovat seuraavan sukupolven perheenjäsenen uraan, psykologiseen kehitykseen ja elämänvaiheeseen liittyvät kokemukset perheyriityksessä. Persoonallinen

vaikutusvalta kuvaa seuraavan sukupolven kykyä siirtyä perheyrittäjien johtoon. Molemmat yksilölliset vaikuttajat vaikuttavat siihen, kuinka seuraava sukupolvi kokee sukupolvenvaihdoksen laadun. Mitä korkeampi näiden vaikutustentaso on, sitä tyytyväisempiä jatkajat ovat perheyrittäjien toimimiseen. Tyytyväisyys ilmenee suurena panostuksena ja innostuneisuutena yritystä kohtaan. Alhainen vaikutustentaso ilmenee seuraavan sukupolven turhautumisena, tyytymättömyytenä ja toivottomuutena. (Handler. 1992).

Handlerin (1992) viitekehyksessä suhdevaihtokset ovat voimia, joita seuraavan sukupolven edustajalla on suhteessa muihin toimijoihin perheyrittäjien kontekstissa. Suhdevaihtokset kuvaavat viitekehyksessä ihmistenvälisiä ja ryhmätason vaikutuksia seuraavan sukupolven kokemuksiin sukupolvenvaihdoksesta. Näihin vaikutuksiin kuuluu sukupolvien välinen kunnioitus ja ymmärrys, sisarusten mukautuvuus uuteen tilanteeseen, sitoutuminen perheyrittäjien jatkuvuuteen ja perhesidonnaisuuden aiheuttamat eropurkaukset.

Ulkoiset vaikuttajat ovat nimensä mukaisesti yksilön ulkopuolisia vaikuttajia. Kun edellä mainitut yksilölliset ja suhdevaihtajat vaikuttavat yksilön kokemaan sukupolvenvaihdoksen laatuun, ulkoiset vaikuttajat vaikuttavat sukupolvenvaihdoksen tehokkuuteen. Näihin ulkoisiin vaikuttajiin kuuluvat omistajan roolin sopeuttaminen, organisaatiomalli ja ympäristölliset vaikuttajat. Handlerin tutkimuksessa seuraavan sukupolven jäsenet mainitsivat viisi organisaatiomallitilannetta, jotka vähentävät sukupolvenvaihdoksen todennäköisyyttä. Nämä sukupolvenvaihdoksen toteutumista vaikeuttavat tekijät ovat yhden ihmisen omistajuus, yrityksen suuri koko verrattuna perheen kokoon, yrityksen toimintaan vaikuttaa monia yrityskumppaneita, mahdollisiksi jatkajiksi sopivien perheenjäsenien puute ja yrityksen epäedullinen sijainti. Sukupolvenvaihdoksen todennäköisyyttä lisää seuraavan sukupolvenyrittäjien mielestä ympäristön levottomuus, voimakkaat teknologiset muutokset ja toimialatyypit, jotka rohkaisevat perheen osallistumista. Omistajanroolin sopeutumista käsitellään tässä tutkimuksessa myöhemmin kappaleessa sukupolvenvaihdoksen prosessimallit. (Handler. 1992).

Perheyrittäjä ja sukupolvenvaihdos vaikuttavat jatkajan elämään jo varhaisesta lapsuudesta lähtien. Näitä nuoruudessa saatuja kokemuksia pidetään tärkeänä, koska

nuoruusajan kokemuksilla on havaittu olevan yhteys jatkajan myöhempään halukkuuteen siirtyä perheyrietyksen johtoon. Negatiiviset kokemukset yritystoiminnasta vähentävät halukkuutta siirtyä perheyrietykseen. Samoin myös syntymäjärjestyksen ja sukupuolen on havaittu korreloivan positiivisesti jatkajan halukkuuteen siirtyä perheyrietyksen johtoon. Seuraavan sukupolven positiivisiin kokemuksiin sukupolvenvaihdoksesta vaikuttavat henkilökohtaisten toiveiden ja vaikutusmahdollisuuksien määrän lisäksi sukupolvien välinen kunnioitus ja sisarusten yhteisymmärrys. Jatkajan rooli sukupolvenvaihdoksessa on erittäin vaikea, koska hän joutuu ratkaisemaan monia ongelmia tasapainoillen vanhojen traditioiden ja uusien visioiden välillä loukkaamatta muita osapuolia. Jatkajan on pystyttävä toteuttamaan yrityksessä tapahtuvat muutokset vaarantamatta liiketoiminnan tämän hetkistä tai tulevaa menestystä.

### 3.2.2 Luopuja

Luopujalla tarkoitetaan omistajayrittäjää, joka luopuu yrityksen omistuksesta ja päättäntävallasta sukupolvenvaihdoksessa. Luopujan rooli on merkittävä sekä sukupolvenvaihdoksessa että jatkajan kasvatuksessa. Hän on usein ollut merkittävästi mukana sekä yrityksen että jatkajan kehityskaareissa. (Laukkanen. 1994).

Yrittäjiä ja heidän ominaisuuksia ovat selvittäneet monet tutkijat. Collins, Moore ja Unwalla (1964) löysivät tutkimuksessaan useita yhtäläisyyksiä yrittäjien taustasta ja lapsuudesta. Monien yrittäjien kokemuksista oli löydettävissä pakoa köyhyydestä ja turvattomuudesta. Yrityksestä saattaa tulla yrittäjälle yhteys todellisuuteen ja samoin myös tapa käsitellä lapsuudessa koettuja identiteetin kehityksessä olleita ongelmia. Kets de Vries (1985) on tutkimuksessaan havainnut, että moni yrittäjä on perustanut yrityksen saadakseen hallita jotain. Tämä aiheuttaa monia ongelmia yrityksen johtamisessa. Yrittäjillä on myös usein tarve saada laajaa suosiota, joka osaltaan selittää yrittäjän kyvyttömyyden käsitellä sukupolvenvaihdosta, ja sitä kautta yrityksen jatkuvuuden turvaaminen on vaikeaa. (Handler. 1994).

Tutkimusten mukaan luopujan asenteet vaikeuttavat usein sukupolvenvaihdoksen toteuttamista. Yrittäjälle on vaikeaa luopua siitä minkä hän on perustanut ja luonut.

(Handler. 1994). Näitä luopujalähtöisiä syitä sukupolvenvaihdoksen vaikeutumiseen on Kaura (1988) listannut tutkimuksessaan seuraavasti:

- 1.) Luopujan on vaikea ymmärtää, että yritystä voidaan johtaa muillakin tavoin kuin hänen tavallaan.
- 2.) Luopuja suhtautuu usein tunteenomaisesti yritykseensä ja siitä luopuminen on hankalaa, kun sukupolvenvaihdos jää myöhäiseksi.
- 3.) Yrittäjälle yritys saattaa olla elämäntapa, jolloin yritystoiminnan ulkopuolinen elämä muun muassa ystävyys-suhteet unohtuvat. Yrittäjällä ei ole elämää yrityksen ulkopuolella.

Kets de Vries (1996) toteaa joidenkin yrittäjien ajattelevan kuolemaa tapahtumana, joka koskee muita ihmisiä, mutta ei häntä. Tämän asenteen vuoksi muut perheenjäsenet eivät uskalla puhua kuolemasta yrittäjän kanssa. Perheenjäsenten ottaessa asia puheeksi yrittäjä ajattelisi perheenjäsenten toivovan hänen kuolemaansa.

Lansberg (1988) toteaa luopujan usein pelkäävän eläkkeelle siirtymistä.

Yrityksestään luopuessa yrittäjä pelkää menettävänsä identiteettinsä ja vallan, ei ainoastaan yrityksessä vaan myös perheessä. Yrittäjän ja hänen puolisonsa iällä ja elinkaaren vaiheella on suuri merkitys sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun.

(Handler. 1994). Yleensä sukupolvenvaihdosta aletaan suunnitella yrittäjän ja hänen puolisonsa siirryttyä viimeiseen elinkaaren vaiheeseen. Syynä sukupolvenvaihdoksen suunnittelun siirtämiseen pidetään yrittäjän ja hänen puolisonsa pelkoa kohdata muutos. Muutoksenpelko voi johtua siitä, että yrittäjäpariskunta on elämänsä aikana joutunut kohtaamaan monia muutoksia, kuten lasten muutto kotoa ja omien vanhempien sairaus tai kuolema. Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu on arka aihe, koska se väistämättä tuo häiriöitä perheeseen. Yrittäjä ei aloita sukupolvenvaihdoksensuunnittelua, koska hän pelkää menettävänsä identiteettinsä. (Danco. 1981)

Levy (1994) toteaa yrittäjän pelkäävän yrityksestä luopumista, koska luopuessaan hän menettää valtansa, josta on muodostunut osa hänen identiteettiään. Usein



tällainen yrittäjä ei osaa kuvitella antavansa valtaa yrityksessään kenellekään muulle, ei ainakaan lapsilleen.

Tutkijat ovat ehdottaneet monia tapoja, joilla voidaan helpottaa luopujan kokemaa negatiivista sukupolvenvaihdosta. Yksi tapa on auttaa yrittäjää tulemaan itsetietoisemmaksi. Toinen tapa on rohkaista yrittäjää siirtymään uusiin haasteellisiin tehtäviin perheyriksen ulkopuolella. Joka tapauksessa sukupolvenvaihdosprosessin onnistumisen kannalta luopujan ja jatkajan suhde on erittäin tärkeä. (Handler. 1994).

Luopujan haluttomuus irtaantua yrityksestään ja haluttomuus siirtää yritys uudelle sukupolvelle vaikuttaa seuraavan sukupolven kiinnostukseen. Mahdollisen jatkajan ollessa tietoinen vanhempiensa kyvyttömyydestä luopua yrityksestään hän ei ehkä ole kiinnostunut urasta perheyriksessä. (Stavrou. 1999).

Jatkajien käsityksiä luopujien asenteesta yrityksestään luopumiseen on selvittänyt Laukkanen (1994) tekemässään kyselytutkimuksessa. Sen mukaan jatkajien mielestä luopuminen yrityksestään ja elämäntyöstään on edelliselle sukupolvelle erittäin vaikeaa. Mutta kuitenkin jatkajien käsityksen mukaan luopumisen tapahduttua seuraa luopujalle helpotus. Perheyriksessä luopuminen on vaikea prosessi yritystä pitkään johtaneelle luopujalle. Muiden perheenjäsenten tulisi tiedostaa tämä pystyäkseen suhtautumaan tilanteeseen oikein. (Handler. 1994).

Jossain vaiheessa yrittäjän on kuitenkin luovuttava yrityksestään. Sonnenfeld (1988) on luokitellut perustajayrittäjiä neljään luokkaan sen mukaan, kuinka he siirtyvät eläkkeelle. Ensimmäinen on luokka on monarkistit, jotka eivät luovu yrityksestään, ennen kuin heidät pakotetaan tai he kuolevat. Kenraalit eivät myöskään luovu ilman pakkoa, ja he suunnittelevat kriisitilanteessa palaavansa pelastamaan yrityksensä epäpätevältä jatkajalta. Kolmanteen luokkaan kuuluvat yrittäjät, jotka siirtyvät vapaaehtoisesti eläkkeelle toimien sen jälkeen yritykselle lähinnä neuvonantajina. Näitä yrittäjiä kutsutaan suurlähettiläiksi. Kuvernöörit johtavat yritystään ennen luopumistaan tietyn ajanjakson ja sen jälkeen ostavat uuden yrityksen. Kuvernöörit luovuttavat yrityksensä jatkajalle varsin nuorena. (Handler. 1994).

Luovutettuaan paikkansa jatkajalle luopuja voi olla suureksi avuksi jatkajalle. Hän voi olla jatkajalle tukena ja myös kannustaa häntä yritystoiminnan hoitamisessa. Pahimmassa tapauksessa voi kuitenkin luopuja kokea itsensä syrjäytetyksi ja jopa aloittaa elämäntyönsä tuhoamisen. (Koironen. 2000).

Luopuja on useimmiten avainasemassa sekä jatkajan että yrityksensä kasvattamisessa. Hän on mukana elinkaaren eri vaiheissa. Hänelle kehittyy vahva tunneside sekä jatkajaan että yritykseensä. Tästä syystä hänen on vaikea luopua yrityksestään, johon hän on vuosien mittaan kasvanut kiinni. Joskus yrittäjän elämä rakentuu niin voimakkaasti yrityksen ympärille, että yritystoiminnan ulkopuolista elämää ei juurikaan ole. Tässä tilanteessa luopuminen osoittautuu erittäin hankalaksi, koska yrityksestä luovuttuaan yrittäjälle ei jää ”mitään”. Luopuja saattaa pelätä yrityksestä luopumista myös siksi, että hän uskoo yritystoiminnasta luopumisen tarkoittavan vallasta luopumista myös perheessä. Luopujan haluttomuus siirtyä syrjään yrityksen johdosta vaikuttaa myös seuraavaan sukupolveen. Mikäli tuleva sukupolvi on tietoinen vanhempiensa kyvyttömyydestä tai haluttomuudesta siirtyä syrjään, saattaa uuden sukupolven kiinnostus yritystä kohtaan olla alhainen. Tuleva sukupolvi ei halua mukaan prosessiin, jossa osapuolten näkemykset voivat erota huomattavasti. Vaikka luopuminen omasta elämäntyöstä on hankalaa, on havaittu, että luopumisen jälkeen luopujat ovat helpottuneita. Muiden perheenjäsenten tulisi tiedostaa luopumisen vaikeus, jotta sukupolvenvaihdoksesta saataisiin kivuttomampi.

### **3.2.3 Muut perheenjäsenet**

Jatkajan ja luopujan lisäksi sukupolvenvaihdoksessa on roolit myös muilla perheenjäsenillä. Tutkimustietoa muiden perheenjäsenten roolista ei ole kovin paljon, koska alussa perheyrittystä koskeva tutkimus keskittyi lähinnä vain yrittäjän ja yrityksen perustajan tutkimiseen. Muut perheenjäsenet käsiteltiin yhtenä joukkona nimittäen kaikkia yhteisesti "perheeksi". (Handler. 1994).

Luopujan puolisoilla on usein rooli yrityksen toiminnassa ja sukupolvenvaihdoksessa. Sukupolvenvaihdoksessa puolisoilla saattaa olla riitojen ratkaisijan ja perheen koossapitäjän rooli. (Laukkanen. 1994). Luopujan puolisolle voi sukupolvenvaihdos

olla myös kivulias prosessi. Kets de Vries (1996) on todennut, että kuten luopujalla voi olla vaikeuksia luopua yritystoiminnasta saattaa myös luopujan puoliso vastustaa sukupolvenvaihdosta. Puoliso voi pelätä tulevaa uutta tilannetta, jossa yrittäjän elämästä poistuu iso osa yrityksen siirryttyä uudelle yrittäjälle. Usein sukupolvenvaihdoksen jälkeen luopuja alkaa viettää enemmän aikaa kotona puolisonsa kanssa. Tilanne on molemmille uusi, koska aiemmin yrittäjän päivät ovat täyttyneet työstä. Puolisoa huolestuttaa uusi tilanne, ja se kuinka he avioparina selviävät muutoksesta.

Luopujan puoliso vastustaa usein sukupolvenvaihdoksen suunnittelua, koska hän pelkää perheen harmonian särkyvän suunnitteluprosessin aikana. Puolison rooli on monissa tapauksissa ollut koko perheyrityksen elinkaaren aikana perheen yhteishengen ylläpitäjä. Perheen yksityisyys on luopujan puolisolle tärkeä asia. Tästä syystä puoliso saattaa kokea ulkopuolisen avunkäytön suunnitteluprosessissa negatiivisena, koska silloin perheen yksityiset asiat tulevat perheen ulkopuolisten tietoon. (Lansberg. 1997).

Jatkajan sisaruksilla on yrityksestä riippuen hyvinkin erilaisia rooleja. Jossain tapauksissa jatkajalla ei ole sisaruksia tai sisarusten elämäntilanteeseen ei sovi osallistuminen perheyrityksen toimintaan. Joskus sisarukset osallistuvat perheyrityksen toimintaan, mutta eivät omista osakkeita, tai päinvastoin. (Laukkanen. 1994).

Sisarukset ja muut perheenjäsenet saattavat omistaa perheyrityksen osakkeita ja olla näin sidoksissa yritystoimintaan, vaikka heillä ei olisikaan kiinnostusta olla mukana. Usein tämä tilanne koetaan perheyrityksissä hankalana. Perheenjäsen, joka haluaisi irtaantua yrityksestä, ei uskalla myydä osakkeitaan, koska pelkää menettävänsä hyvät suhteet muihin perheenjäseniin. He haluavat olla lojaalisia. Kuitenkin Davis (1997) on todennut, että osakkuudesta luopuminen tulisi tehdä helpommaksi, jotta perheenjäsenillä olisi mahdollisuus tehdä omat uravalintansa tulehduttamatta perheenjäsenten välejä. (Davis. 1997).

### 3.2.4 Yrityksen sidosryhmät

Sukupolvenvaihdoksella on vaikutuksia perheenjäsenten välisiin suhteisiin, mutta myös perheen ulkopuolelle. Perheyrityksen sidosryhmät kokevat muutoksen ja uuden tilanteen epämiellyttävänä. Tilanne saattaa muotoutua niin hankalaksi, että sidosryhmään kuuluva hylkää yrityksen. Tärkein muutos sidosryhmälle on edellisen johtajan ja päätöksentekijän korvaantuminen uudella. Uusi tilanne aiheuttaa työntekijöiden, alihankkijoiden ja asiakkaiden mieliin kysymyksiä. Onko yrityksen oma uskottavuus niin vahva, että se voi jatkossa toimia ilman perustajan auktoriteettia? Onko yrityksen uusi johto kykenevä tekemään tärkeitä päätöksiä ilman, että päätökset johtavat ei toivottuihin seuraamuksiin? (Berenbeim. 1997).

Perheen ulkopuoliset työntekijät ovat perheyrityksessä tärkeä sidosryhmä. Perheen ulkopuoliset työntekijät yleensä nauttivat työskentelystä perheyrityksessä, koska usein perheyritykset perustavat toimintonsa enemmän arvoille kuin tulokselle. Usein perheen ulkopuoliset työntekijät tuntevat pienessä yrityksessä kuuluvansa perheeseen. Perheyritysten johtajien tulisi kuitenkin huomioida, että vaikka työntekijät saattavat omaksua yrityksen arvot, he eivät ole mukana yrityksen johtamisessa. Perheyrityksissä on yleistä, että johtotehtävissä toimii perheen ulkopuolinen, mutta ylimpään johtoon ei perheen ulkopuolisella ole mahdollisuuksia. Tämä ”lasikatto-ilmio” aiheuttaa suurta vaihtuvuutta perheen ulkopuolisessa johdossa. (Collins & Lazier. 1995).

Perheen ulkopuoliset työntekijät saattavat joutua kriisitilanteessa perheenjäsenten välisten erimielisyyksien ristituleen. Perheriidat yrityksessä aiheuttavat perheen ulkopuolisille työntekijöille vaikeuksia pysyä puolueettomana. (Longenecker, ym. 1994).

Sukupolvenvaihdoksen vaikutuksista yrityksen sidosryhmiin ei juurikaan ole tutkittua tietoa. Jonkin verran löytyy tietoa siitä, kuinka sidosryhmät tulisi huomioida sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Levy (1994) kehottaa tiedottamaan sukupolvenvaihdoksen suunnitelmista yrityksessä perheen ulkopuolisille työntekijöille. Työntekijöille tulisi kertoa ainakin suunnitellusta aikataulusta ja siitä kenelle johtajuus siirtyy. Levy suosittelee myös, että

työntekijöille annettaisiin mahdollisuus kysyä ja kyseenalaistaa suunnitelmaan liittyviä asioita. Näiden mielipiteiden huomioiminen sukupolvenvaihdoksen toteutuksessa saattaa auttaa prosessin kivuttomampaan toteutukseen.

### 3.3 Sukupolvenvaihdos prosessina

Sukupolvenvaihdosta ovat useat tutkijat pyrkineet hahmottamaan luomalla prosessia kuvaavia malleja. Prosessimallit ovat ajallisesti eteneviä ja kuvaavat kussakin prosessin vaiheessa vaikuttavia tekijöitä. Tunnettuja nimiä prosessimallien luojina ovat Longenecker & Schoen (1978), McGivem (1978) ja Barach ym. (1988). (Laukkanen. 1994).

Useissa prosessimalleissa ovat mukana kolme kehitysvaihetta, jotka poikkeavat toisistaan jatkajan sitoutumisen asteessa. (Churchill & Hatten. 1987. Handler. 1989. Longenecker & Schoen. 1991. Ward. 1987) (Stavrou. 1999. 44). Ensimmäisessä vaiheessa on tyypillistä jatkajan osa-aikainen työskentely perhey yrityksessä tai hänen mukanaolo perhey ritystä koskevilla keskusteluilla. Toisessa vaiheessa jatkaja työskentelee täysipäiväisesti. Kolmannessa vaiheessa jatkaja on täysin sitoutunut yritystoiminnan jatkamiseen ja on asettunut johtajan rooliin vanhempiensa tilalle. Aina ei sukupolvenvaihdos etene näiden prosessimallien sääntöjen mukaan. Joissakin tapauksissa yrittäjän jälkeläinen ei halua osallistua perhey rityksen toimintaan ja näin hän ei saavuta ensimmäistäkään vaihetta sukupolvenvaihdoksen prosessimallissa. Jotkut perilliset lähtevät aluksi mukaan yritykseen toimien osa-aikaisena tai täysiaikaisena, mutta luopuvat tämän jälkeen yrityksen toiminnasta. (Stavrou. 1999).

Churchill ja Hatten (1987) ovat kehittäneet prosessimallin kuvaamaan sukupolvenvaihdosta. Mallin ensimmäinen vaihe on omistaja-johtaja, jossa perheenpää on ainoa perheenjäsen suoraan sidoksissa yritykseen. Toisessa vaiheessa jatkajaa kehitetään ja opetetaan liiketoimintaan. Opittuaan tarpeeksi jatkajan ja luopujan välille syntyy partneri-suhde. Viimeisessä vaiheessa valta ja vastuu siirtyy jatkajalle. (Handler. 1994).

Sukupolvenvaihdos voidaan kuvata ajallisesti etenevänä prosessina, joka lähtee liikkeelle kehitysvaiheesta, jolloin mahdollinen jatkaja on vasta muutaman vuoden ikäinen. Prosessi etenee yrityksen ja perheen kehitysvaiheiden mukaisesti sukupolvenvaihdokseen asti. Longeneckerin ja Schoenin prosessimalli sukupolvenvaihdoksesta etenee seuraavasti: (Longenecker, ym. 1994. Laukkanen. 1994)).

*Esiliiketoiminnan vaihe.* Vaiheessa I mahdollinen jatkaja voi olla vasta neljä tai viisi vuotta. Hän tulee tietoiseksi perheyrityksestä kulkiessaan vanhempiensa mukana työpaikalla, mutta tässä vaiheessa vanhemmat eivät ole yleensä tehneet suunnitelmia yrityksen jatkajasta ja jatkuvuudesta.

*Tutustumisen vaihe.* Seuraavassa vaiheessa vanhemmat esittelevät lapselleen tiettyjä henkilöitä yrityksessä tai sen ulkopuolella, jotka ovat tärkeitä yritystoiminnalle. Vielä tässä vaiheessa jatkaja on liian nuori työskentelemään yrityksessä.

*Toimintoihin tutustumisen vaihe.* Vaihe III alkaa silloin kun perheyrityksen jatkaja on tarpeeksi vanha aloittaakseen osa-aikaisena työntekijänä. Yleensä hän työskentelee lomillaan tai koulupäivän jälkeen. Jatkajan työtehtävät alkavat usein myymälöistä, toimistoista tai tuotanto-osastolta. Tänä aikana jatkaja tutustuu yrityksen työntekijöihin. Tähän vaiheeseen kuuluu myös jatkajan ammatillinen koulutus ja kokemukset, joita hän saa työskennellessään toisissa yrityksissä.

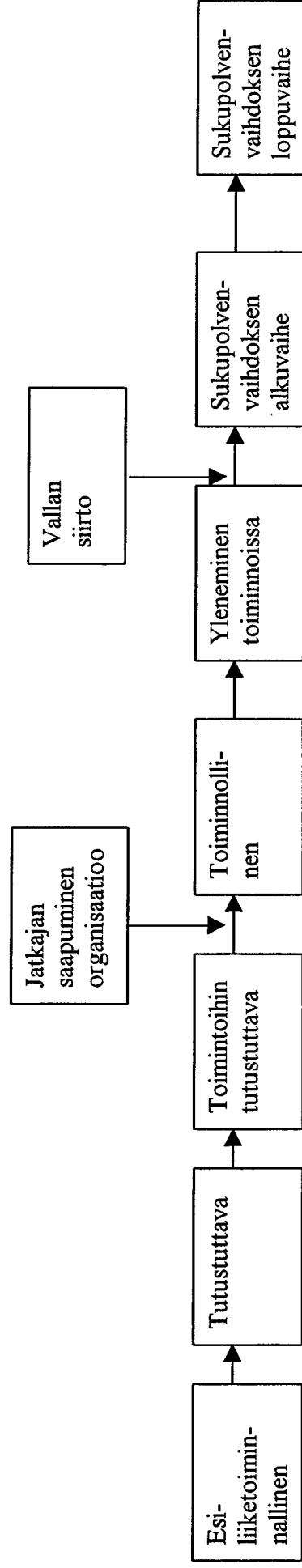
*Toiminnallinen vaihe.* Vaiheessa IV jatkaja päättää ammatilliset opintonsa ja hänestä tulee täysipäiväinen työntekijä. Hän saattaa työskennellä muun muassa myyntihenkilönä tai toimistotyöntekijänä. Työkokemusta hän saa tekemällä useita erilaisia työtehtäviä perheyrityksessä.

*Toiminnoissa ylenemisen vaihe.* Jatkajan siirtyessä johtotehtäviin hän samalla myös siirtyy vaiheeseen V. Johtotehtävät ovat tässä vaiheessa esimiestehtäviä tai asiantuntijatehtäviä, mutta ei vielä yrityksen yleistä johtamista.

*Sukupolvenvaihdoksen alkuvaihe.* Vaiheessa VI jatkaja on nimetty yrityksen johtokunnan puheenjohtajaksi tai toimitusjohtajaksi. Tunnusomasta vaiheelle on se,

että jatkajan toimiessa yrityksen johtajana, vanhemmat toimivat edelleen taka-alalla. Johtajuuden titteli siirtyy uudelle sukupolvelle helpommin kuin todellinen johtajuus.

*Sukupolvenvaihdoksen loppuvaihe.* Perheyritys siirtyy vaiheeseen VII, kun sukupolvenvaihdosprosessi on toteutettu kokonaisuudessaan. Johtajuus on täysin siirtynyt seuraavalle sukupolvelle, eikä se ole vain titteli. Usein tähän vaiheeseen tullaan vasta sitten, kun edellisen sukupolven johtaja kuolee. Longenecker ym. (1994) arvelevat yrityksen saavuttavan tämän vaiheen kahden vuoden kuluttua siitä, kun johtajan titteli on siirretty seuraavalle sukupolvelle.



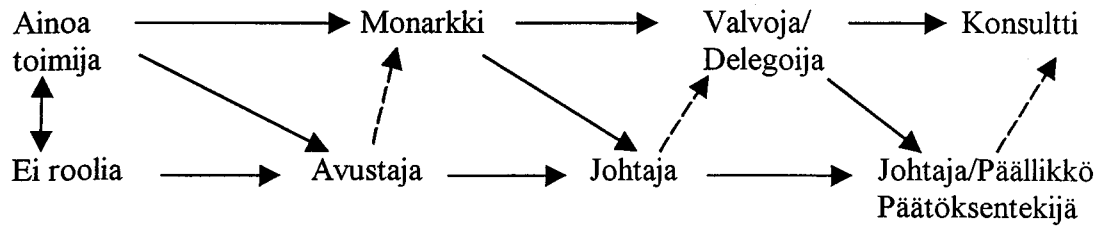
KUVA 5. Sukupolvenvaihdoksen processimalli (Longenecker, Moore & Petty. 1994)



Longenecker ja Schoen (1994) korostavat prosessimallissaan kahta vaihetta: jatkajan saapumista yrityksen täysipäiväiseksi työntekijäksi ja vallan siirtymistä jatkajalle. Nämä kaksi keskeistä tapahtumaa jakavat sukupolvenvaihdosprosessin kolmeen erilaiseen jaksoon. Ennen jatkajan siirtymistä yrityksen täysipäiväiseksi työntekijäksi yritys on jatkajalle kaukainen asia ja vaikuttaa häneen lähinnä vain vanhempien kautta. Seuraavassa jaksossa jatkaja tutustuu yrityksen toimintaan ja yrityskulttuuriin syvällisesti. Yrityksestä tulee hänelle läheisempi. Vallan siirryttyä jatkajalle sukupolvenvaihdosprosessi saavuttaa kolmannen vaiheen ja jatkaja on syvällisesti mukana perheyrittäjän toiminnassa. (Laukkanen. 1994).

Laukkanen (1994) kuvaa Longeneckerin ja Schoenin mallia hyvin yleisluontoiseksi ja kaavamaiseksi. Mallissa vallansiirto jää varsin pienelle huomiolle. Siinä ei huomioida vallansiirtoon vaikuttavia tekijöitä eikä myöskään niiden vuorovaikutusta. Mallin mukaan perhe on erittäin aktiivinen koko sukupolvenvaihdosprosessin aikana lähtien jo jatkajan nuoruudesta. Perheelle on päämäärä ja tavoitteet tiedossa jo pitkän aikaa ennen sukupolvenvaihdoksen ajankohtaa. Todellisuudessa tilanne on kuitenkin usein toisenlainen. Perheen aktiivisuus on useimmiten tiedostamatonta, jolloin seuraajasuunnittelu on satunnaista ja epäjohdonmukaista. (Laukkanen. 1994).

Handler on kehittänyt prosessimallin sukupolvenvaihdokselle, jossa keskitytään luopujan ja jatkajan roolien muuttumiseen ja sopeutumiseen prosessin aikana. Hän kehitti mallinsa syvähaastateltuaan 32 seuraavan sukupolven yrittäjää. (Handler. 1992).

EdeltäjäSeuraavan sukupolven perheenjäsen

KUVA 6. Sukupolvenvaihdosprosessi: Keskinäinen roolien sopeutus edeltäjän ja seuraavan sukupolven perheenjäsenen (-jäsenten) välillä (Handler. 1992)

Roolien sopeutuminen on aikaavievä monivaiheinen prosessi, jota voidaan kutsua ”sukupolvenvaihdostanssiksi”. Keskeisintä tässä prosessissa on johtajuuskokemuksen, auktoriteetin, päätöksentekovallan ja oikeudenmukaisuuden siirtäminen. Kaaviosta voi nähdä, että luopujan rooli muuttuu myöhemmin kuin jatkajan. Jatkajan jo ollessa uudessa roolissaan luopuja ei ole siirtynyt seuraavaan, vaan heidän roolinsa ovat jonkin aikaa päällekkäisiä. Tämä tulos on siis saatu jatkajia haastatteleamalla, joten voidaan ajatella tuloksen olevan erilainen mikäli luopujien mielipidettä olisi kysytty. (Handler. 1994).

Handlerin mallissa luopujan rooli on alussa ainoa toimija. Tässä vaiheessa yrittäjä toimii itsekseen ja keskittyy aloittamiseen liittyviin asioihin, joihin kuuluu asiakassuhteidenluominen, alaisten valvominen ja hankkijoiden kanssa neuvottelemine. Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu ei kuulu yrittäjän toimenkuvaan vielä tässä vaiheessa. Jatkajan rooli muuttuu myös sukupolvenvaihdoksen aikana. Vaiheessa, jolloin luopuja on ainoa toimija, on havaittavissa, että silloin jatkajalla ei ole roolia lainkaan tai rooli on määrittelemätön. Seuraavan sukupolven perheenjäsenet ovat tässä vaiheessa rajoitustasi mukana yritystoiminnassa ja työskentelevät korkeintaan osa-aikaisesti perheyriyksessä. (Handler, 1994. 1992).

Ainoan toimijan roolista luopuja siirtyy seuraavaksi monarkiaan. Tässä roolissa luopujalla on paljon valtaa työntekijöitä kohtaan ja jatkajien kokemusten mukaan

ylivaltaa muihin perheenjäseniin nähden. Samalla, kun luopuja on monarkia-vaiheessa, jatkaja on siirtynyt avustajan rooliin. Tässä vaiheessa jatkaja työskentelee täysipäiväisesti yrityksessä hyvinkin monenlaisissa tehtävissä. Haastatteluissa jatkajat kuvasivat rooliaan rajoitetuksi, vaikkakin funktionaaliseksi. Yli puolet haastatelluista ilmaisi tyytymättömyytensä saamaansa vastuun määrään tai työn tyyppiin. Avustajan roolia haastatellut seuraavan sukupolven perheenjäsenet kuvasivat termeillä ”juoksupoika” ja ”jalkapallo”. (Handler, 1994. 1992).

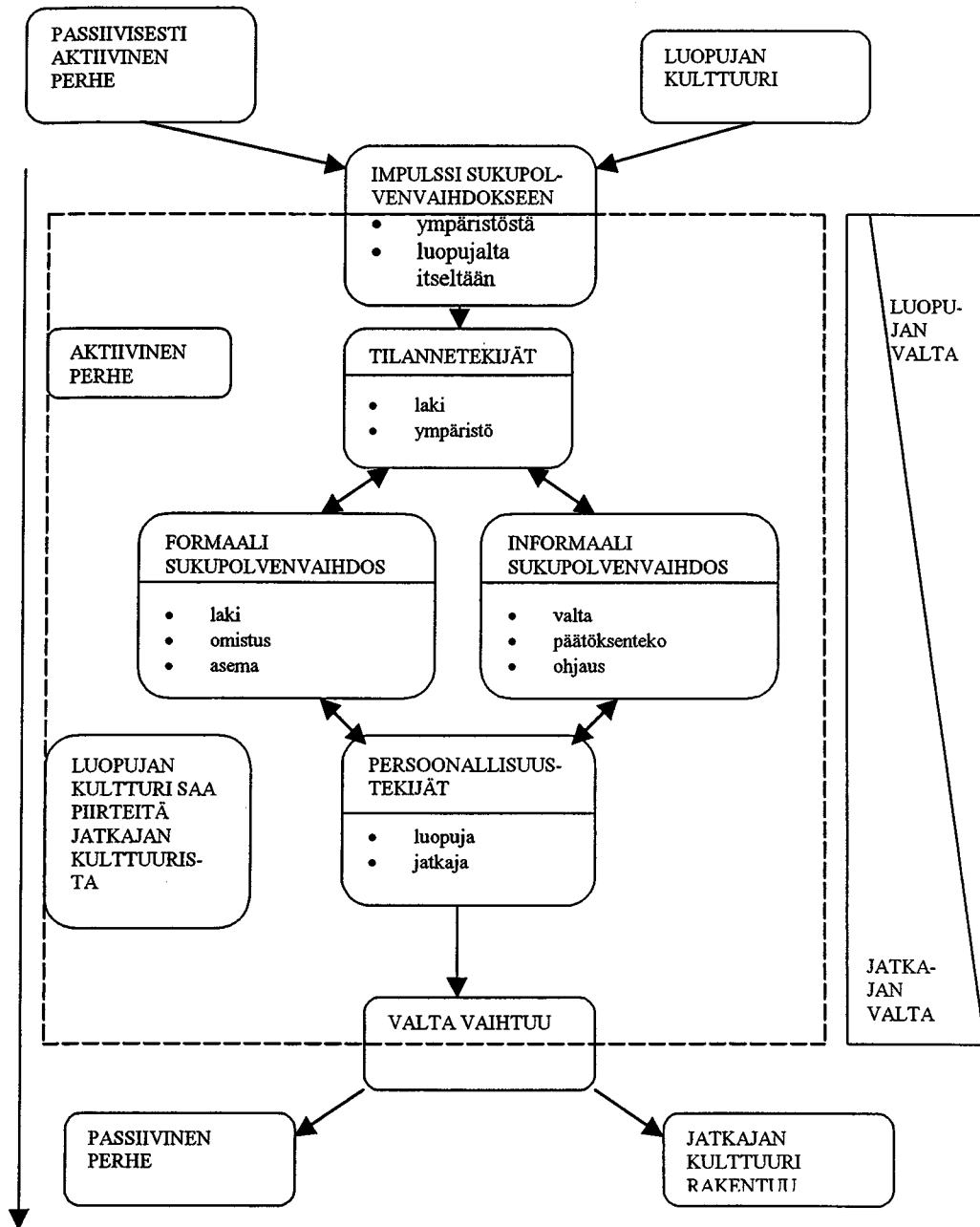
Loput kaksi rooliensirronvaihetta ovat merkityksekkäimmät tehokkaalle sukupolvenvaihdokselle. Näiden vaiheiden aikana seuraava sukupolvi valmistautuu sukupolvenvaihdokseen näkyvimmin. Kolmantena roolivaiheena luopujalla on valvoja ja delegoija. Usein ennen luopujan roolin muuttumista jatkaja on siirtynyt jo johtajan rooliin. Tässä vaiheessa on normaalia luopujan ja jatkajan roolien päällekkäisyys ja roolien hämärtyminen. Haastatteluissa ilmeni jatkajien tuntema kyvyttömyys siirtyä johtajan rooliin ennen kuin luopuja pystyy valvomaan tätä roolin siirtoa ja delegoimaan välttämättömät vastuut. Handler kuvaa tätä siirtoa erittäin herkäksi, johon vaikuttaa voimakkaasti luopujan kyky luottaa, jakaa ja delegoida. Valvojan ja delegoijan roolissa luopuja tyypillisesti irtautuu yrityksen päivittäisistä rutiineista, keskittää energiaansa yrityksen ulkopuoliseen elämään. Jatkajat kuvasivat luopujan tyypillisiä tehtäviä tässä vaiheessa rahoituksen hankkimiseksi, kasvumahdollisuuksien pohtimiseksi ja yrityksen pidemmän aikavälin strategiseksi suunnitteluksi. (Handler. 1992).

Viimeinen rooli, johon luopuja siirtyy prosessin lopussa, on konsultti, jolloin hän on jo mahdollisesti eläkkeellä perheyrityksestä toimien ehkä yrityksen johtokunnassa. Tärkeä seikka luopujan eläkkeelle siirtymisessä on uusien kiinnostuksen kohteiden etsintä perheyrityksen ulkopuolelta. Luopujan siirryttyä eläkkeelle jatkajalle on siirretty johtajuus ja päätöksenteko. Seuraavan sukupolven haastattelut paljastivat, että luopujan oli sopeuduttava konsultin rooliin ennen kuin jatkaja pystyi siirtymään todellisuudessa johtajan ja päätöksentekijän rooliin. Haastatteluissa ilmeni myös seuraavan sukupolven kyvyttömyys ajatella itseään seuraajana, joka kertoo siitä, että sukupolvenvaihdos koetaan pitkäaikaisena prosessina. Sukupolvenvaihdos ei ole vain ”tahtipuikon ojentamista”. Kriittisenä tekijänä tässä roolien sopeuttamisen vaiheessa voidaan pitää myös omistajuuden siirtoa. Omistajuuden siirto toteutetaan usein

hitaasti tai se jopa vältetään, jotta edeltäjä säilyttää kontrollin yrityksessä. Toisen sukupolven perheenjäsenet eivät kuitenkaan pidä sukupolvenvaihdosta loppuun asti toteutettuna ennen kuin myös äänivalta on siirretty edeltäjältä seuraajalle. (Handler. 1992).

Kaikissa tapauksissa roolien kehitys ei kulje kehityspolun loppuun, vaan luopuja saattaa jäädä monarkiarooliin siirtymättä siitä koskaan eteenpäin. Tällöin hän on kykenemätön delegoimaan vastuuta ja näin säilyttää itsellään kontrollin perheytyksestä. Vastaavasti monet jatkajat jäävät avustavaan rooliin, koska vanhemmilla ei ole kykyä hyväksyä seuraavan sukupolven kasvanutta valtaa. Kaaviossa luopujan ja jatkajan välillä kulkevat viivat kuvaavat roolimutosten välistä yhteyttä. Yhtenäinen viiva luopujasta jatkajaan kuvaa sopeutumisvaiheiden eriaikaisuutta. Kun jatkaja on luopujan mielestä valmis siirtymään seuraavaan rooliin, voi luopuja itse myös vaihtaa roolia. Yhtenäinen viiva luopujasta jatkajaan kuvaa luopujan suurempaa valtaa roolien sopeutumisprosessissa verrattuna jatkajaan (pilkkuviiva). (Handler. 1994).

Laukkanen (1994) on tutkimuksessaan kehittänyt teorian ja empirian pohjalta oman prosessimallin sukupolvenvaihdoksesta.



KUVA 7. Sukupolvenvaihdoksen prosessimalli (Laukkanen. 1994).

Tutkijat ovat kehittäneet useita prosessimalleja kuvaamaan sukupolvenvaihdosta. Prosesseilla kuvataan muutosta, jossa yrityksen johto vaihtuu. Malleille on tunnusomaista ajallisesti etenevä kulku, jossa ajan etenemistä seurataan useimmiten jatkajan roolin muuttumisella. Mallista riippuen vaiheita voi prosessissa olla hyvinkin vaihteleva määrä. Kolme päävaihetta – jatkajan tuleminen tietoisesti yritystoiminnasta, osa-aikainen/kokoaikainen työskentely ja jatkajan siirtyminen

johtotehtäviin - löytyy lähes kaikista malleista. Mallit poikkeavat toisistaan vaiheiden lukumäärän ja sisällön suhteen myös siinä, mistä näkökulmasta sukupolvenvaihdosprosessia analysoidaan. Prosessia voidaan tarkastella koko yrityksen, luopujan tai jatkajan näkökulmasta, tai yhdistelemällä eri näkökulmia (esim. Handler. 1992).

Jokainen sukupolvenvaihdos on erilainen, joten yleispätevän yksityiskohtaisen mallin laatiminen on mahdotonta. Tilannetekijöiden huomioiminen mallissa on yleispätevästi on mahdotonta, koska sukupolvenvaihdoksen aikaiset tilanteet yrityksissä ovat erilaisia. Eroavaisuuksia sukupolvenvaihdosten välillä on havaittavissa ainakin prosessin aloittavassa impulsissa, jatkajan valinnassa ja yritystoimintaan osallistumisen tavassa, luopujan roolissa, perheen aktiivisuudessa, prosessin kestossa ja prosessin lopputuloksessa.

## 4 SUKUPOLVENVAIHDOKSEN TILANNETEKIJÄT

### 4.1 Impulssit sukupolvenvaihdokseen

Sukupolvenvaihdosta käsittelevässä kirjallisuudessa käsitellään varsin usein sukupolvenvaihdosprosessia, mutta varsinaiset sukupolvenvaihdoksen liikkeelle laukaisevat impulssit jäävät vähäiselle huomiolle. Sukupolvenvaihdosta pitäisi suunnitella huomioiden kaksi mahdollista sukupolvenvaihdoksen liikkeelle laukaisevaa tekijää. Nämä kaksi liikkeelle laukaisevaa syytä ovat yrittäjän työkyvyttömyys tai kuolema ja jatkajan halu siirtyä yrityksestään syrjään. Perheyrietyksessä tulisi siis tehdä kaksi vaihtoehtoista sukupolvenvaihdossuunnitelmaa, jotta molempiin laukaiseviin tekijöihin olisi varauduttu. Mikäli yrityksessä ei olla varauduttu sukupolvenvaihdokseen on mahdollista, että jatkajan äkillinen kuolema pakottaa perheen luopumaan yrityksestä. Luopumiseen voi olla syynä perheen kykenemättömyys reagoida uuteen tilanteeseen riittävällä nopeudella ja ammattitaidolla. Suunnittelemattomuus voi aiheuttaa tilanteen, jossa "yritys kuolee yrittäjän mukana". Suunnitelman tulisi selvittää, kuinka yritys jatkaa toimintaa sukupolvenvaihdoksen jälkeen. (Justis. 1981).

Hyvissä ajoin aloitetulla sukupolvenvaihdoksen suunnittelulla on monia hyviä puolia, kuten jatkajan valintaan käytettävissä oleva pidempi aika. Luopuja voi kohdata myös tekijöitä, jotka pakottavat nopeisiin toimiin sukupolvenvaihdoksessa. Näitä pakottavia tekijöitä on muun muassa vakava sairastuminen, kuolema, rahoitukselliset ongelmat, jotka pakottavat yritystä vaihtamaan omistajaa ennen kuin yritys saa uutta rahoitusta. (Hodgetts, ym. 1995).

Yhtä sukupolvenvaihdokseen pakottavaa impulssia ja sen vaikutuksia on Brown (1993) kuvannut artikkelissaan "Loss and continuity in the family firm". Artikkelissa sukupolvenvaihdoksen aloittaa todellinen, ennakoitavissa oleva tai kiistetty perheenjäsenenmenetys. Perheen ja perheyrietyksen reaktio menetykseen on yleensä sitä voimakkaampi mitä merkittävämpi ja yllättävämpi menetys on.

Riippuen yksilön asemasta perheytyksessä hänen menetys aiheuttaa muutoksia kolmen ympyrän mallin mukaisesti perheessä, omistajuudessa ja yrityksessä, tai näiden yhdistelmissä. Perhe kokee menetyksen tunnetasolla ja myös toiminnan tasolla. Omistajuudessa menetys aiheuttaa varallisuuden uudelleenjaon. Yritykseen vaikuttavat muutokset voivat olla hyvin monenlaisia. Avainhenkilön menetys saattaa aiheuttaa tietotaidon menetystä, häiriöitä johtajuudessa tai muutoksia yrityksen strategiassa. Walsh ja McGoldrick (1991) toteavat menetyksen pakottavan perheen joksikin aikaa pois totutusta kurssista. Perheelle tulee eteen ainakin kolme uutta haastetta. Ensimmäiseksi heidän tulee tiedostaa ja jakaa kuolemantapauksen todellisuus. Toisena haasteena perheen tulee järjestää perhe ja perheyitys uudelleen. Viimeisenä haasteena McGoldrick (1991) pitää uudelleen sijoittautumista elämään ja muihin ihmissuhteisiin. (Brown. 1993).

Paul (1980) on todennut, että ihmiset jäävät tunnetasolla sidoksiin kuolemantapaukseen, jos he eivät tiedosta todellista tilannetta ja jaa sitä läheisten perheenjäsenten kanssa. Kyetäkseen jakamaan tunteensa perheen on pystyttävä pitämään keskustelu avoimena. (Brown. 1993).

Perheen ja perheytyksen uudelleen organisointi on myös tärkeä haaste menetyksen jälkeen. Menetys ei vaikuta ainoastaan perheen elinkaareen vaan se aiheuttaa häiriöitä myös perheen tasapainoon ja kanssakäymiseen. Tämän haasteen käsittely vaatii ihmissuhteiden uudelleen järjestämistä ja uutta roolijakoa. Onnistuakseen tässä uudelleenjärjestelyprosessissa perheen on ylläpidettävä yhteenkuuluvuutta ja sopeutuvuutta. Perheen ja perheytyksen uudelleen organisoinnissa ja roolien uudelleenjärjestelyssä on tärkeä muistaa, että vaikka menetetyn ihmisen rooli on korvattu uudella henkilöllä, ei menetetty ihminen ole korvattu. (Brown. 1993).

Uudelleen sijoittautumisella elämään ja ihmissuhteisiin McGoldrick (1991) tarkoittaa uusien haaveiden ja toiveiden luomista uutta tulevaisuutta varten. Läheisen ihmisen kuollessa ihminen joutuu luopumaan haaveista ja toiveista, jotka olisi ollut tarkoitus toteuttaa menetetyn ihmisen kanssa. Yksilön suruaikaan kuuluu myös näiden tulevaisuuden haaveiden menettämisen sureminen. Pystyäkseen ajattelemaan tulevaisuutta ihmisen on käsiteltävä menetetyt tulevaisuuden suunnitelmat ja luotava sitten uudet haaveet. (Brown. 1993).



Perhekontekstin lisäksi menetykseen suhtautumiseen vaikuttaa menetyksen tyyppi. Menetyksen tyyppillä tarkoitetaan sitä, onko menetys sairastuminen vai kuolema, ja tuleeko menetys yllättäen. Kuolemaa pidetään yksiselitteisenä menetyksenä, jossa menetetään ihminen sekä fyysisesti että henkisesti. Sairaus voidaan ajatella olevan menetys, jossa ihminen menetetään edellisen jaottelun mukaan osittain. Esimerkiksi alzheimerin tautia sairastava, samoin kuin alkoholisti, voidaan ajatella olevan fyysisesti paikalla, mutta hänet on henkisesti menetetty. Menetys voi olla myös fyysinen. Tässä tapauksessa voidaan ajatella ihmisen olevan esimerkiksi taistelemassa sodassa, jolloin hän on henkisesti läsnä, mutta fyysisesti poissa. Menetyksen tyyppiin kuuluu myös menetyksen äkillisyys. Kuoleman kohdatessa yllättäen, esimerkiksi onnettomuus, perheellä menee aikaa ymmärtää ja sisäistää tapahtunut. (Brown. 1993).

Äkillinen kuolema aiheuttaa usein vaikeuksia yrityksen omistajuudessa ja liiketoiminnassa. Mikäli yritys elää kriisivaihetta tai meneillään on suuria muutoksia, kuten sukupolvenvaihdos, äkillinen kuolema jättää ratkaisemattomia asioita ja jännitteitä yritystoimintaan. Äkillisen kuoleman aiheuttamia ongelmia lisää, että usein yrittäjät eivät ole halukkaita suunnittelemaan tulevaisuutta, ja sen takia he eivät ole tehneet testamenttia tai ottaneet vakuutusta. (Brown. 1993).

Jatkajan kuolema tai sairaus on yleensä äkillinen pakottava syy alkaa suunnitella sukupolvenvaihdosta tai toteuttaa vaihdos ehkä nopeastikin. Laukkasen (1994) tutkimuksen mukaan (N=73) luopujan sairaus tai kuolema oli impulssina 17 %:ssa kyselyyn vastanneista yrityksistä. Tutkimuksen mukaan noin 70 %:ssa impulssi suunnitella sukupolvenvaihdosta tuli luopujalta. Luopuja oli halukas siirtymään eläkkeelle tai muuten halukas luopumaan yritystoiminnasta. Muita syitä sukupolvenvaihdoksensuunnittelun aloittamiseen olivat verotukselliset seikat, verosäännösten muutokset tai yrittäjäkurssi. Impulssina voi toimia useampikin tekijä samanaikaisesti. Laukkasen tutkimus osoitti, että luopujat ovat valmiita siirtymään eläkkeelle normaalissa iässä. Keski-ikä luopumishetkellä oli tutkimuksen mukaan 61 vuotta ja keskihajonta 7 vuotta.

Suurimmassa osassa yrityksistä on mahdollista suunnitella sukupolvenvaihdosta pidempään. Impulssi näissä tapauksissa on enemmänkin vapaaehtoinen luopujalähtöinen halu siirtyä pois perheyrittäjän arjesta. Yrityksestä luopumiseen saattaa olla myös syynä halu realisoida työnsä tulokset tai halu antaa perillisille laajemmat vaikutusmahdollisuuksia. Sukupolvenvaihdokseen olisi varauduttava hyvissä ajoin, jotta välttyään tilanteelta ettei yritystä pystytä jatkamaan menestyksekkäästi luopujan siirryttyä pois yrityksestä.

## 4.2 Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu

Sukupolvenvaihdokseen ja sen suunnitteluun vaikuttaviin yksiköllisiin muuttujiin kuuluvat yrittäjän ikä, koulutus ja rahallinen panostus. Yrittäjän iän on huomattu vaikuttavan erityisesti sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun. Vanhemmilla yrittäjillä on voimakkaampi side yritykseensä, ja sen takia he eivät halua suunnitella yrityksestä luopumista. Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu unohdetaan, koska vaihdoksen myötä yrittäjä pelkää menettävänsä kontrollin, identiteettinsä ja vallan yrityksessä ja perheessä. Yrittäjän koulutuksen vaikutusta sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun on tutkittu varsin vähän, mutta on huomattu koulutuksen ja innovatiivisuuden positiivinen riippuvuus. Innovatiivisuus on tärkeä edesauttaja sukupolvenvaihdoksen suunnittelun alkuunpanossa, joten tästä voidaan päätellä, että koulutetumpi yrittäjä on innovatiivisempi ja halukkaampi suunnittelemaan yrityksensä sukupolvenvaihdosta. Yrittäjän rahallinen panostus vaikuttaa myös sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun. Mikäli yrittäjä on sijoittanut paljon pääomaa yritykseen on todennäköistä, että hän sitoutuu sukupolvenvaihdokseen ja pyrkii tekemään kaikkensa yrityksen jatkuvuuden turvaamiseksi. (Harveston, ym. 1997. 376-378).

Sukupolvenvaihdoksen suunnittelun esteenä voi olla myös jatkajan ja muiden perijöiden haluttomuus suunnitella tulevaisuutta. Perijät saattavat pelätä tulevaisuuden suunnittelua, koska siinä nousee esille vanhempien kuolema ja perheenjäsenten väliset muutokset. (Lansberg. 1997).

Toisena ryhmänä Harveston ym. (1997) käsittelevät yritykseen liittyviä muuttujia, jotka vaikuttavat sukupolvenvaihdokseen ja sen suunnitteluun. Näitä tekijöitä ovat yrityksen koko ja organisaatorakenne. Yrityksen koolla on havaittu olevan positiivinen riippuvuus sukupolvenvaihdoksensuunnitteluun. Isommissa yrityksissä koulutetaan johtajia enemmän, ja sitä kautta yritykseen tulee tietoa sukupolvenvaihdoksensuunnittelun tärkeydestä. Toiseksi suurissa yrityksissä on usein resursseja käyttäen ulkopuolista apua esimerkiksi konsultteja. Suoraa tutkimusta organisaatorakenteen vaikutuksista sukupolvenvaihdoksensuunnitteluun ei ole, mutta Harveston ym. ovat koonneet artikkelissaan yhteen useita tutkimuksia, jotka liittyvät rationaaliseen päätöksentekoon ja organisaation formaalisuuteen. Näiden tutkimusten perusteella voidaan päätellä, että formaalisuudella on positiivinen vaikutus perusteelliseen sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun perheyrityksessä. (Harveston ym. 1997. 378-379).

Yrityksen ulkoiset tekijät vaikuttavat myös sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun. Tärkein näistä tekijöistä on ulkoinen rahoitus. Joustava pääomansaanti on tärkeää yrityksen reagoidessa muutoksiin. Nämä muutokset voivat olla ulkoisia (esim. muutokset markkinoissa) tai sisäisiä (esim. sukupolvenvaihdos). Joustavuus pääomansaannissa auttaa yrityksen johtajia suunnittelemaan muutosta, kuten sukupolvenvaihdosta ja valmistamaan yritystä tulevaan prosessiin. Mikäli yrityksellä ei ole joustavaa ulkoista pääomaa, saattaa seurauksena olla, että yritysjohto keskittyy vain yrityksen ulkoisiin asioihin unohtaen sisäiset muutokset, jotka usein aiheuttavat konflikteja. (Harveston ym. 1997. 379).

Ulkoisiin tekijöihin voidaan ajatella kuuluvan myös verotukselliset seikat. Sukupolvenvaihdoksen aiheuttamien veroseuraamusten kannalta on parempi, mitä pidempi aika on käytettävissä sukupolvenvaihdosprosessin läpikäymiseen, ja mitä huolellisemmin prosessi suunnitellaan. Kiireellisesti yhdellä kerralla toteutettu sukupolvenvaihdos johtaa useimmiten tarpeettoman suuriin veroseuraamuksiin. Varsinkin verotuksen vuoksi yrittäjän tulisi ajatella sukupolvenvaihdosta koko elinikänsä pituiseksi prosessiksi eikä kertaluontoiseksi tapahtumaksi. Keskuskauppakamarin Pauli K. Mattila suosittaa sukupolvenvaihdosprosessiin käytettäväksi minimissään kymmenen vuotta. Seuraavalle sukupolvelle tulevaa verotaakkaa voidaan vähentää mm. jakamalla ennen sukupolvenvaihdosta

mahdollisimman suuri pääomatulo-osinko, jakamalla yhtiö pienempiin yhtiöihin (esim. erillinen kiinteistöyhtiö) ja hankkimalla jatkajalle omia osakkeita. Näillä toimilla pyritään pienentämään perheyrityksen arvoa ja sitä kautta määräytyviä veroja. (Tilisanomat 1/2000). Tässä tutkimuksessa ei sukupolvenvaihdoksen verotuksellisia tai rahoituksellisia tekijöitä tutkita tarkemmin.

Sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun vaikuttavia tekijöitä on tutkinut myös Malone. Hän on tutkimuksessaan asettanut hypoteesiksi positiivisen korrelaation sukupolvenvaihdoksu suunnittelun ja seuraavien tekijöiden välillä:

- Yrityksen koko
- Strategisten suunnitelmien määrä
- Perheen harmonia
- Perheen ulkopuolisten osuus hallituksessa
- Omistajajohtajan ikä
- Omistajajohtajan käsitys omista vaikutusmahdollisuuksistaan tulevaisuuteensa

Tutkimuksen aineisto oli varsin suppea. Otos käsitti vain 58 toimitusjohtajaa metsäteollisuudesta Yhdysvalloissa. Vaikka otosta ei voida pitää kattavana, tutkimuksen tulos on kuitenkin mielenkiintoinen. Malone arvio aineistonsa perusteella tilastollisilla menetelmillä, että yrityksen koolla ei ollut merkitystä suunnitelman tekemiseen. Jopa huomattavan suurissa yrityksissä ei sukupolvenvaihdosta suunniteltu. Malone havaitsi positiivisen korrelaation strategisen suunnittelun ja perheyrityksen sukupolvenvaihdoksen suunnittelun välillä. Tämä saattaa johtua siitä, että sukupolvenvaihdos koetaan osaksi yrityksen muuta strategista suunnittelua. Samoin positiivinen korrelaatio löytyi perheen harmonian ja sukupolvenvaihdoksen suunnittelun väliltä. Tähän on todennäköisesti syynä perheen avoimet kommunikaatiokanavat keskustellakseen sukupolvenvaihdoksesta tuloksellisesti. Malonen aineiston perusteella ei voida sanoa, onko ulkopuolisten hallituksen jäsenten määrän ja suunnittelun välillä korrelaatiota. Samoin ei löytynyt yhteyttä omistajajohtajan iän ja sukupolvenvaihdoksen suunnittelun välillä. Korrelaation löytyi kuitenkin omistajajohtajan käsityksellä

vaikutusmahdollisuuksistaan omaan tulevaisuuteen ja suunnitelmien tekemisen välillä. (Naubauer & Lank. 1998).

Handler (1994. 145) käsittelee artikkelissaan muita syitä sukupolvenvaihdoksen suunnittelun vaikeutumiseen. Näitä syitä on muun muassa vallanjaon epätasaisuus, perheessä olevat konfliktit ja epätietoisuus mahdollisesta jatkajasta. Suunnittelua vaikeuttaa myös yritystasolla ilmenevät ongelmat. Näitä ongelmia on muun muassa yrityskulttuuriin liittyvät tekijät, organisaatio rakenne ja yrityksen tasapaino. Yrityksen ulkopuolisilla tekijöillä saattaa myös olla negatiivinen vaikutus sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun. Näihin tekijöihin kuuluu liiketoimintaympäristön epävakaisuus, ulkoiset vaatimukset (lisenssit ja verotukselliset seikat) ja erityisosaaminen liittyen perheyrityksen toimialaan.

Sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun vaikuttavat tekijät voidaan jakaa yksilöllisiin tekijöihin, yritykseen liittyviin muuttujiin ja yritystoiminnan ulkopuolisiin tekijöihin. Yksilöllisiin tekijöihin kuuluvat yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet kuten ikä, koulutus ja hänen rahallinen panostus yritykseensä. Yrityksen koolla ja organisaatorakenteella on myös havaittu olevan vaikutusta yrityksessä tehtävään sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun. Ulkoisten tekijöiden vaikutus suunnittelun aloittamiseen ja prosessin etenemiseen on tärkeä. Tärkeimpänä ulkoisena tekijänä pidetään verotusta, jonka vaikutus yrityksen sukupolvenvaihdoksen lopputulokseen on huomattava.

Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu koetaan yrityksissä vaikeana. Syitä vaikeuteen ovat muun muassa perheessä olevat konfliktit ja vallanjaon epätasaisuus. Myös yrityksessä voi olla suunnittelua hankaloittavia tekijöitä. Näitä tekijöitä ovat muun muassa yrityskulttuuriin liittyvät tekijät ja yrityksen tasapaino.

### **4.3 Toimijoiden väliset suhteet**

Matthews, Moore ja Fialko (1999) ovat listanneet artikkelissaan tekijöitä, jotka perheyrityksessä tulisi huomioida sukupolvenvaihdoksen toteutuksen onnistumiseksi.

Näihin tekijöihin kuuluu yksilöiden henkilökohtaisten tarpeiden tyydyttyminen, henkilökohtaiset vaikuttamismahdollisuudet, sukupolvien välinen molemminpuolinen kunnioitus ja sisarusten joustava mukautuminen uuteen tilanteeseen.

Tärkeitä toimijoita sukupolvenvaihdoksessa ovat isä ja poika, joiden välinen suhde vaikuttaa voimakkaasti sukupolvenvaihdosprosessin onnistumiseen. Davis (1982) on tutkinut isän ja pojan välisen suhteen kehittymistä. Hänen tutkimuksen mukaan isän ja pojan välinen suhde on varsin harmoninen isän ollessa 50-59 vuotta ja pojan ollessa 23-32 vuotta. Isän täytettyä 50 vuotta hän löysää kontrolliaan yrityksestä ja korostaa yrityksen ja perheen filosofiaa. Pojan ollessa 23-32 vuotta hän suunnittelee uraansa ja etsii isästään roolimallia. Suhde muuttuu vaikeammaksi molempien ikääntyessä. Ongelmia ja ristiriitoja ilmenee paljon isän ollessa 60-69 vuotta ja pojan 34-40. Ristiriitoja syntyy, koska isä on tässä iässä lojaalinen yritystään kohtaan ja etsii stabiilisuutta elämälleen. Samalla hänen kyvyttömyys luopua yrityksestä kasvaa. (Handler. 1994. 143. Stavrou. 1999. 45). Ward (1987) on todennut isän ollessa alle 60 vuotta parhaaksi ajankohdaksi tehdä sukupolvenvaihdos. (Stavrou. 1999. 45).

Clausen (1984) on artikkelissaan todennut, että sukupolvenvaihdosta ei tulisi pitkittää, koska mitä vanhemmaksi luopuja tulee sitä vaikeampaa yrityksestä luopuminen hänelle on. Luopujan ja jatkajan välillä on myös tehtävä selväksi mikä luopujan rooli on sukupolvenvaihdosprosessin jälkeen. Roolin selvittämisellä etukäteen säästytään konflikteilta luopujan ja jatkajan välillä prosessin jälkeen. (Laukkanen. 1994).

Stemplerin (1988) tekemä tutkimus, jossa oli mukana viisitoista perheyritystä, osoitti seuraavan ja nykyisen sukupolven keskinäisellä arvostuksella, ymmärtämisellä ja kohteliaisuudella olevan suuri merkitys tehokkaalle sukupolvenvaihdokselle. Handlerin (1989) tekemä kvalitatiivinen tutkimus 32 perheyrityksestä antoi saman suuntaisia tuloksia. Handlerin tulosten mukaan molemminpuolinen kunnioitus ja ymmärrys sukupolvien välillä ovat tärkeitä tekijöitä onnistuneessa sukupolvenvaihdoksessa. (Handler. 1994).

Friedman (1986) on analysoinut sukupolvenvaihdosprosessia. Hänen tutkimustulos osoittaa positiivisen korrelaation omistajayrittäjän sukupolvenvaihdokseen käyttämän

ajan ja sukupolvenvaihdoksen onnistumisen välillä. Sen lisäksi, että jatkajan ja luopujan välillä pitää vallita kunnioitus on tärkeää, että luopuja käyttää aikaa aktiivisesti sukupolvenvaihdoksen.

Yrittäjät, joilla on paljon kontrollia yrityksessään, ovat halukkaampia suunnittelemaan sukupolvenvaihdosta kuin yrittäjät, joiden kontrolli yrityksestään on pienempi. Tähän tulokseen on tutkimuksessaan tullut Malone (1989). (Handler. 1994).

Onnistunutta sukupolvenvaihdosta kuvaa sisarusten sopeutuminen uuteen tilanteeseen, sitoutuminen ylläpitää perheyrittystä, vähäiset ristiriidat perheen ja yrityksen arvojen välillä ja yleinen harmonia perheessä. Goldbergin ja Wooldridgen (1993) tekemä tutkimus osoittaa, että onnistuneelle sukupolvenvaihdokselle on tyypillistä itseluottamus ja autonominen johtaminen. (Handler. 1994).

Swogger (1991) kehottaa ottamaan seuraavan sukupolven mukaan sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun vasta siinä vaiheessa, kun omistajuuden siirron virallinen osuus ja tiedot omaisuudensiirrosta ovat selviä. Näiden lisäksi perheen jäsenten roolit tulee vastata heidän kiinnostuksiaan ja osaamistaan, ennen kuin seuraava sukupolvi tulee mukaan suunnitteluprosessiin. (Handler. 1994).

Sukupolvenvaihdoksessa tullaan usein siihen tulokseen, että yritys jaetaan kahdelle tai useammalle sisarukselle. On arvioitu, että lähes puolet yrittäjistä aikoo siirtää yritystoimintansa useammalle lapselleen. Sisarusten välinen suhde on erittäin ainutlaatuinen ja intensiivinen. Usein sisarusten perimät yritystoiminnat eivät säilytä alkuperäisiä omistussuhteita. Tutkimusten mukaan puolet sisarusten omistamista yrityksistä päättyy myöhemmin jaettavaksi uudelleen. Haittoina tästä uudelleen järjestelystä ovat häiriöt yrityksen toimintaan ja ilmapiiriin, pääoman ja kasvupotentiaalin menetykset, jos sisaruksia joudutaan ostamaan ulos liiketoiminnasta. (Ward. 1997).

Sisarusten toimiessa yhdessä yrittäjinä heidän tulisi panostaa suhteeseensa, jotta toimiminen yhdessä onnistuu liiketoiminnan eduksi. Heidän tulee pystyä tekemään kompromisseja ja ”oppia olemaan samaa mieltä”. Sisarusten väliset ristiriidat

saattavat tuhota hyvänkin liiketoiminnan. Tutkimusten mukaan sisarusten yhteistyön onnistumiseen vaikuttaa suuresti heidän nuoruudenkodissa opitut tai oppimatta jääneet ihmissuhdetaidot. (Ward. 1997).

Toimijoiden välisillä suhteilla on tärkeä merkitys sukupolvenvaihdoksen onnistumiselle. Tutkimusten mukaan sukupolvenvaihdosta ei tulisi pitkittää, koska jatkajan ja luopujan suhde tulee luopujan iän kasvaessa alttiimmaksi konflikteille. Tärkeää on säilyttää toimijoiden välillä keskinäinen arvostus, ymmärrys ja kohteliaisuus. Onnistuneelle sukupolvenvaihdokselle on tyypillistä sisarusten välinen harmonia, sitoutuminen perheyrittäjien jatkuvuuteen ja heidän kyky sopeutua yrityksen uuteen tilanteeseen.

Usein sukupolvenvaihdoksen jälkeen ollaan tilanteessa, jossa yrityksen johtamisesta on vastuussa useampi sisarus. Näissä tilanteissa sisarusten tulisi pystyä tekemään kompromisseja, jotta sisarusten väliset riidat eivät vaikeuta tai tuhoa liiketoimintaa.

#### **4.4 Yrityksen ja toimialan luonne**

*Liiketoiminnanluonteella* on vaikutusta siihen, onko edellisen sukupolven yrittäjä korvattavissa helposti vai onko se ehkä mahdotonta. Tilanteissa, joissa yrittäjällä on vankka tietotaito alalta, saattaa olla vaikeuksia korvata yrittäjä. Samoin voi olla ongelmia, jos yrittäjän henkilökohtaiset liiketoimintasuhteet ovat avainasemassa yrityksen menestykseen. Joissakin tapauksissa yrittäjän korvaaminen voi olla helpompaa, kuten silloin kun yrittäjä on hoitanut vain rutiinitehtäviä ilman syvällistä tietotaitoa. (Hodgetts, ym. 1995).

*Sukupolvi* vaikuttaa toteutettavaan sukupolvenvaihdokseen. Liiketoiminnan siirtäminen ensimmäiseltä sukupolvelta toiselle ei ole samanlainen tapahtuma kuin siirto kolmannelle sukupolvelle. Davis (1997) nimeää yritystoiminnan siirron toiselta kolmannelle sukupolvelle vaikeimmaksi siirroksi, mitä yritystoiminnassa joudutaan tekemään. Kolmannessa sukupolvessa perhe on laajentunut ydinperheestä suuremmaksi yhteisöksi, jossa on usein enemmän halukkaita ottamaan vastuuta



perheyrytyksestä. Perheyrytykseen saattaa tulla jäseniä, jotka ovat kasvaneet eri perheissä ja omaavat erilaiset tavat ja näkökulmat asioihin. (Davis. 1997).

*Johtajien kyvykkyys* on sidoksissa yrityksen toimialaan ja toimialan vaatimuksiin. Esimerkiksi johtajalta, joka toimii elinkaaren loppuvaiheessa olevalla toimialalla, vaaditaan uusiutumiskykyä saadakseen yrityksen uudelleen kasvuvaiheeseen. (Hodgetts, ym. 1995).

*Yrittäjän visio* yrityksensä tulevaisuudesta tulisi olla yhteneväinen jatkajan visioon, jotta ristiriidoilta vältytään. Jos kuitenkin yrittäjän visio on ollut yritykselle haitallinen, on syytä muuttaa yrityksen visiota. (Hodgetts, ym. 1995).

*Ympäristötekijät* saattavat pakottaa yrityksen vaihtamaan johtajaa. Näihin pakottaviin ympäristötekijöihin kuuluu muun muassa muuttunut liiketoimintaympäristö. (Hodgetts, ym. 1995).

Yrityksen ja sen toimialan luonteella on vaikutusta sukupolvenvaihdoksen toteutumiseen ja onnistumiseen. Liiketoiminnanluonteella on vaikutusta luopujan korvaamiseen uudella yrittäjällä. Liiketoiminta voi vaatia vankkaa tietotaitoa, jolloin luopujan korvaaminen on hankalaa. Sukupolvi vaikuttaa myös vaihdosprosessin onnistumisen edellytyksiin. Tutkimusten mukaan sukupolvenvaihdos on vaikeampi, kun ollaan siirtymässä toiselta sukupolvelta kolmannelle, koska silloin yritys on jakaantumassa jo ydinperheestä hyvinkin laajaan perhekäsitteeseen. Yrityksen ympäristöstä saattaa myös tulla tekijöitä, jotka vaikuttavat sukupolvenvaihdokseen.

## 5 SUKUPOLVENVAIHDOKSEEN VALMISTAUTUMINEN

### 5.1 Normatiiviset mallit

Normatiiviset mallit ovat sanallisia malleja, lähinnä ohjelistoja tekijöistä, jotka vaikuttavat sukupolvenvaihdokseen, ja kuinka ne tulisi huomioida prosessin eri osissa. Normatiivisia malleja ovat luoneet muun muassa Levinson (1971), Clausen (1984) ja Dyer (1986).

Levinson (1971) tarkastelee sukupolvenvaihdosta siihen liittyvien inhimillisten näkökulmien valossa. Artikkelinsa lopussa hän antaa perheyriityksen jatkajalle ohjeita sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen ilman sukupolvien välisten ristiriitatilanteiden muodostumista. Levinsonin normatiivinen malli sukupolvenvaihdokseen on joukko kysymyksiä ja vaihtoehtoisia etenemispolkuja. (Laukkanen. 1994).

Usein jatkaja on luopujan toimien vuoksi niin riippuvainen luopujasta ettei hän pysty irrottautumaan perheyriityksestä. Tähän seikkaan Levinsonin tarttuu mallissaan ensimmäiseksi. Jatkajan tulisi kysyä itseltään, miksi hän on menossa mukaan perheyriityksen toimintaan. Toinen pohdinnan arvoinen asia on, kuinka usein jatkajalla on raivon tuottamia vaikutuksia toiminnassaan. Mitä enemmän näitä on havaittavissa, sitä todennäköisempiä ovat yhteenotot isän kanssa. Jatkajan tulisi kertoa rauhallisesti ja ymmärtäen luopujalle, että hän, tullakseen menestyksekkääksi jatkajaksi, tarvitsee vapautta itsensä kehittämisessä ja vastuun kantamisessa. Neljäntenä ohjeena Levinson pitää tärkeänä sitä, ettei jatkaja joudu taistelemaan sisarusiaan vastaan. On huolehdittava, ettei sisarusten edut ole vastakkaisia.

Jatkajalla on Levinsonin mallissa myös velvollisuuksia. Hänen tulee kunnioittaa luopujaa ja hänen aikaansaannoksia. Jatkajan on tiedostettava yritystoiminnan suuri psykologinen merkitys luopujalle ja toimia sen mukaan.

Levinsonin mielestä luopuja ei pysty ajattelemaan yritystään rationaalisesti. Hän edustaa myös näkemystä, että jatkaja ei pysty käsittelemään kunnioittavasti luopujaa.

Hänen mielestään paras tapa on antaa luopujan pitää omat mielipiteensä, mutta niin etteivät ne haittaa jatkajan tulevaa liiketoimintaa. Yrityksen siirto ammattijohdon haltuun on Levinsonin mukaan kaikista toimivien ratkaisujen. (Laukkanen. 1994).

Seuraava käsiteltävä normatiivinen malli on Barnesin ja Hershonin (1976). Heidän artikkelinsa käsittelee vallan siirtoa perheytyksessä pohjautuen yli 200 ihmisen haastatteluun. Heidän tarkoituksena oli selvittää mitä yrityksessä tapahtuu, silloin kun yrityksen toiminnassa on molemmat sukupolvet mukana, mutta valta on jommallakummalla sukupolvella. Heidän tutkimuksentulos oli se, että yrityksessä päästään parhaaseen tulokseen, silloin kun johtajanvaihdos yhdistetään yrityksessä tapahtuvaan muuhun muutokseen, esimerkiksi tuotteissa tai markkinoissa. Artikkelissaan he antavat neuvoja, kuinka nämä yhtäaikaiset muutokset hoidetaan onnistuneesti. (Laukkanen. 1994).

Ensimmäiseksi Barnes ja Hershon kehottavat luopujaa päättämään, että yritys jää henkiin hänen poistuttuaan. Luopujan on myönnettävä kuolevaisuutensa ja aloitettava sukupolvenvaihdoksen suunnittelu jo 7-8 vuotta ennen hänen suunniteltua poisjääntiä yrityksen toiminnasta. Muutoksen hoitaminen vaatii joko kolmannen osapuolen mukana olon tai rehellisen suorapuheisuuden osapuolten välillä. Suorapuheisuudella he tarkoittavat ongelmiin keskittyvää puhumista, jossa asioista puhutaan oikeilla nimillä eikä tunteiden anneta vaikuttaa keskusteluissa. Usein kuitenkin tunteet ovat niin pinnalla ettei asioista voida keskustella asiatasolla. Tässä tapauksessa kolmannelta osapuolelta voi olla apua. Luopujan puoliso voi toimia välittäjänä tällaisessa kriisitilanteessa saaden luopujan huomaamaan, että oma menneisyys ei ole niin tärkeä kuin omien lapsien tulevaisuus. (Laukkanen. 1994).

Barnes ja Hershon pitävät myös tärkeänä säännöllisesti kokoontuvia keskustelufoorumeita, joissa perheenjäsenet voivat keskustella aroistakin aiheista. Näitä foorumeita voivat olla esim. johtokunnan kokoukset, joissa on paikalla sekä perheenjäseniä että ulkopuolisia henkilöitä. Foorumi voi olla myös perheen yhteinen illallinen, jolloin voidaan asioista keskustella. Kolmas tärkeä mekanismi sukupolvenvaihdoksen onnistuneessa toteutuksessa on tulevaisuuden roolimallien luonti. Näiden mallien avulla luopuja oppii neuvomaan ja kouluttamaan jatkajaa, ja jatkaja oppii käyttämään valtaa tulevaisuudessa. (Laukkanen. 1994).

Edellä mainittu Barnesin ja Hershonin normatiivinen malli on hyvin konsensushenkinen. Mallissa sukupolvet kuvataan yhteistyökykyisiksi, jotka pystyvät yhdessä toimimaan yritystoiminnalle edullisella tavalla. Laukkanen (1994) kritisoi Barnesin ja Hershonin mallia siitä, että siinä asioita käsitellään liian yleisellä tasolla. Mallissa ei huomioida yrityksessä voimakkaasti juurtuneita ja sitä kautta vaikuttavia valtarakenteita, ja näin kirjoittajien rationaalisuusoletus heikkenee. Laukkanen myöntää kuitenkin kirjoittajien antamien ohjeiden olevan oikeanlaisia.

Kolmantena normatiivisena mallina Laukkanen (1994) käsittelee Clausenin (1984) mallia. Clausen artikkelin mukaan sukupolvenvaihdoksen onnistumisen edellytys on yrityksen vakavaraisuus ja liiketoiminnan toimivuus. Liiketoiminnan toimivuuteen kuuluu riittävä kysyntä sekä yrityksen sisällä rakenteiden ja johtamisjärjestelmien toimivuutta. (Laukkanen. 1994).

Clausen (1984) pitää sukupolvenvaihdosta vaikeana prosessina, koska siinä on yhtä aikaa vaikuttamassa monia tekijöitä. Prosessissa ovat mukana verotukselliset, liiketaloudelliset, yksityisoikeudelliset ja inhimillis-psykologiset tekijät. Näillä kaikilla on vaikutusta prosessin etenemiseen. Sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa on Clausenin mielestä vastattava seuraaviin kysymyksiin:

1. Kenestä jatkaja?
2. Missä määrin jatkaja voi ottaa perheyriytensä hoitoonsa?
3. Miten sukupolvenvaihdos toteutetaan?
4. Milloin sukupolvenvaihdos toteutetaan?
5. Miten sukupolvenvaihdos rahoitetaan?

Jatkajan ominaisuudet ovat Clausenin mielestä yksi tärkeimmistä sukupolvenvaihdokseen vaikuttavista tekijöistä. Jatkajalla tulisi olla liiketoiminnallista osaamista sekä myös teknistä taitoa yrityksen toimialalta. Hänen tulisi olla johtamistaitoinen ja luova. Myös persoonallisuus johtamisessa on tarpeen sekä yrittäjähenkisyys. (Laukkanen. 1994).

Clausenin normatiivinen malli sukupolvenvaihdokseen sisältää viisi vaihetta. Ensinnä jatkajan tulisi hankkia kokemusta perheyrittäjien ulkopuolelta. Paras tapa olisi toimia saman alan yrityksessä, joka olisi kooltaan samaa luokkaa kuin perheyrittäjä. Kun jatkaja sitten siirtyy perheyrittäjäksi, hänen tulisi ensin toimia projektitehtävissä, joissa hänellä on tarkat tavoitteet ja hänen työnsä tulokset ovat mitattavissa. Palkkauksen on myös Clausenin mukaan vastattava pätevyyttä. Jatkajan tulisi toimia yrityksessä taitojensa mukaisissa tehtävissä. Hänen ei pitäisi tehdä samoja tehtäviä kuin luopuja on aikanaan suorittanut. Siinä vaiheessa, kun jatkaja on valmis ottamaan vastuu yrityksestä, tulisi aloittaa kokonaisvastuun siirto. (Laukkanen. 1994).

Normatiivisilla malleilla pyritään neuvomaan luopujaa ja jatkajaa kohti onnistunutta sukupolvenvaihdosta. Malleille on tunnusomaista ohjata sukupolvenvaihdoksen osapuolia sopuisaan ja kunnioittavaan vaihdosprosessiin. Yhteisymmärryksen säilymisen kannalta on tärkeää ylläpitää avointa kommunikaatiota. Normatiivisissa malleissa painotetaan myös jatkajan valinnan tärkeyttä, ja annetaan ohjeita menestyksekkääseen jatkajan valintaan ja kouluttamiseen.

## 5.2 Jatkajan valinta ja kouluttaminen

Jatkajan valinta on tärkeä yksittäinen tapahtuma sukupolvenvaihdosprosessissa. Huonolla valinnalla on perheyrittäjässä kauaskantoisia negatiivisia seuraamuksia. Levinson (1974) on todennut, että usein luopuja valitsee seuraajakseen henkilön, jonka todennäköisyys onnistua yrityksen johtamisessa on pieni. Hän käyttää termejä lojaalinen palvelija, sivustakatsova odottaja ja vääränalan profeetta kuvaamaan luopujan valitsemia epäpäteviä jatkajia. Lojaalinen palvelija on tunnollinen auttaja, mutta ei ole pätevä johtaja. Sivustakatsova odottaja voi joutua odottamaan vallansiirtoa joskus loputtomiin. Vääränalan profeetta on nimensä mukaisesti väärällä alalla ja sen takia on epätodennäköistä, että hän menestyy yrityksen johdossa. (Handler. 1994). On myös havaittu, että yleensä on mahdotonta yhden henkilön korvata luopuja, koska hänellä on ollut monia rooleja yrityksessä. (Beckhard & Dyer. 1983).

Yrittäjäbarometrin (lokakuu 1999) ajankohtaiskysymyksenä oli sukupolvenvaihdokset. Barometrin mukaan puolet perheyrittäjistä ei osannut sanoa, kuka tulee olemaan yrityksen jatkaja. Yrittäjät perustelivat vastaustaan sillä ettei yrityksessä sukupolvenvaihdos ole ajankohtainen. Yrittäjät kokivat jatkajan valinnan ongelmalliseksi sukupolvenvaihdoksessa. Yrittäjistä 30 % ilmoitti jatkajan löytyvän perheenjäsenistä. Jatkajan löytämisen ilmoitti 9,2 % yrittäjistä ongelmalliseksi sukupolvenvaihdoksessa.

Jatkajalta vaaditaan monia ominaisuuksia, joista osa on tärkeämpiä kuin toiset. Useissa tapauksissa kuitenkin voidaan ajatella kaikkien tekijöiden olevan yhtä tärkeitä jatkajan roolin menestyksekkäälle hoitamiselle. Yleisimpiä jatkajilta vaadittuja ominaisuuksia ovat toimialan tietotaitoa, hyvää terveyttä, energisyyttä, kiinnostusta yritystä kohtaan, ongelman ratkaisukykyä, organisointikykyä, vakautta, kypsyyttä ja sopivaa aggressiivisuutta. Useinkaan ei ole mahdollisuutta löytää yritykselle jatkaja, joka täytyisi kaikki yrityksen johdon asettamat toiveet. Silloin tulisi valita johtaja, joka vastaisi parhaiten vaatimuksia ja olisi kehityskykyisin saavuttamaan asetut tavoitteet tietyssä ajassa. (Hodgetts, ym. 1995).

Wardin (1987) mukaan parhaan jatkajakandidaatin valinta ja kouluttaminen tulevaan tehtävään on tärkeä vaihe suunnitteluprosessia. Jatkajalla tulee olla mahdollisuus täyttää ura, henkilökohtaiset ja elinkaarensa liittyvät tarpeensa perheyrityksessä, jotta hän on tyytyväinen työhönsä ja valintaansa. (Handler. 1989).

Sukupolvenvaihdoksensuunnittelussa tulisi listata ne tekijät, jotka ovat avainominaisuuksia tulevalle johtajalle yrityksen menestyksekkäässä johtamisessa. Tämän listauksen avulla yritykselle voidaan valita sopivin jatkajan. Jatkajan profiilikuvaukseen tulisi sisällyttää ainakin seuraavat tekijät:

1. Tärkeät persoonallisuus ominaisuudet
2. Tärkeät johtamistaidot
3. Yritykselle sopiva koulutus
4. Tekniset taitovaatimukset
5. Etniset standardit
6. Ikä tai perhesuhteet

7. Johtamistaidot
8. Ihmissuhdetaidot
9. Ulkopuolisen koulutuksen ja kokemuksen vaatimukset

Jatkajaa valittaessa tulisi huomioida, että jatkajan persoonallisuus ja johtajaominaisuudet eivät välttämättä tarvitse olla samanlaiset kuin luopujalla. Kuitenkin jatkajan tulisi pystyä johtamaan yritystä ja ottaa vastuu yrityksen taloudellisesta menestyksestä. (Justis. 1981).

Joissakin perheyrityksissä useampia potentiaalisia jatkajia kasvatetaan yrityksen johtotehtäviin, esimerkiksi useampia sisaruksia. Näin toimittaessa voidaan kilpailuttaa johtajuus ja valita varsinaisessa yritystoiminnassa menestyksekkäimmin toiminut jatkajakandidaatti. Useamman potentiaalisen jatkajan kouluttamisella varmistetaan sukupolvenvaihdostilanteessa valinnan vara. Valinnan vara on myös eduksi, silloin jos ensimmäinen valinta osoittautuu vääräksi ja halutaan vaihtaa uusi jatkaja. (Koiranen. 2000. 64). Voisi myös ajatella, että kun jatkajan paikasta on useampi kandidaatti kilpailemassa, valittu jatkaja on tietoinen toimintaansa kohdistuvasta arvioinnista lisäten hänen motivaatiotaan liiketoiminnan menestyksekkäässä johtamisessa.

Sukupolvenvaihdosta suunniteltaessa tulisi huomioida yrityksen tulevan johdon kouluttaminen tehtävään. Jatkajan kouluttaminen voi tapahtua työssä oppimalla tai virallisen koulutusohjelman kautta. (Calder. 1961). Seuraavan sukupolven perheenjäsenen tämän hetkiset taidot ja kyvyt hoitaa yritystä ovat tärkeitä tekijöitä valittaessa kyvykästä jatkajaa. (Lansberg. 1986). Kram (1985) suosittelee mentorin käyttöä jatkajan koulutuksessa. Kirjallisuudessa ei ole selvää suositusta pitäisikö ohjaajan olla perheenjäsen vai perheen ulkopuolinen työntekijä. Vanhempien toimimista neuvojana vastustetaan siksi, että heillä on entuudestaan monia rooleja jatkajalle. (Ward.1987). Päinvastaisen näkökulman on esittänyt Danco (1982) perustellen mielipidettään sillä, että omistajan toimiessa neuvojana varmistetaan oikean ja halutun tiedon välittyminen jatkajalle. Kirjallisuudessa on pidetty tärkeänä jatkajan uran kehittymisen kannalta myös perheyrityksen ulkopuolella työskentelyä jatkajan kokemusten kasvattamiseksi, avointa kommunikaatiota ja urasuunnittelua. (Handler. 1994).

Jatkajan valinta on tärkeä vaihe sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa, koska päätöksellä on yleensä kauaskantoisia seurauksia. Jatkajan valinta on vaikea prosessi, koska jatkajalta usein vaaditaan monia ominaisuuksia, ja näiden ominaisuuksien täyttäjän löytäminen voi olla vaikeaa. Yrityksestä ja perheestä riippuen jatkajan valinta voi olla hyvin erilainen prosessi. Jatkajan valinta voidaan joskus joutua tekemään monien ehdokkaiden välillä tai joskus yritykselle ei löydy jatkajaa perheestä. Monissa tapauksissa yrityksessä tulisi huomioida, ettei luopuja useinkaan ole korvattavissa yhdellä henkilöllä, koska luopujalla on useita rooleja perheyrityksessä.

Jatkajan kouluttaminen tulevaan tehtävään on tärkeä osa menestyksestä sukupolvenvaihdosta. Kouluttautuminen voi saada hyvinkin erilaisia muotoja tilanteesta riippuen. Yleisesti kuitenkin pidetään tärkeänä, että jatkaja keräisi kokemusta perheyrityksen ulkopuolelta työskentelemällä muissa yrityksissä ennen siirtymistään vakituisesti perheyritykseen. Samoin tärkeä osa jatkajan valmentamista tulevaan tehtävään on perheyrityksessä tapahtuva opettaminen. Tässä voidaan käyttää työssä oppimista ja virallista kouluttamista, tai näiden yhdistelmää.

### **5.3 Suunnittelu osana valmistautumista**

Huolellinen sukupolvenvaihdoksensuunnittelu on tärkeä keino edesauttaa sukupolvenvaihdoksen onnistumista. Vaikka suunnitelman tärkeys on ilmeinen, on arvioitu, että alle puolessa yrityksistä on virallinen kirjoitettu sukupolvenvaihdoksensuunnitelma. (Matthews, Moore & Fialko. 1999. 159). Tutkijat ovat löytäneet kolme ilmeisintä syytä siihen, miksi sukupolvenvaihdosta ei suunnitella perheyrityksissä. Ensimmäinen syy on yrittäjän aika, joka menee yrityksen tämän hetkisen tilanteen ylläpitoon. Yrittäjä ei luota jatkajan taitoihin yrityksen tulevana johtajana nimetään toiseksi syyksi. Kolmanneksi syyksi on tunnustettu se, ettei yrittäjä näe perheen ja liiketoiminnan jatkuvuutta ongelmana. (Hodgetts, ym. 1995). Yhtenä syynä suunnitelmien tekemättömyyteen pidetään



yrittäjän haluttomuutta sitoa yrityksen ja sen mahdollisen jatkajan tulevaisuutta hyvissä ajoin ennen sukupolvenvaihdosta. (Ward y. 1994. 86).

Sukupolvenvaihdoksen suunnittelulla on kolme tavoitetta. Tavoitteet saattavat aluksi tuntua selkeiltä, mutta todellisessa soveltamisessa voivat osoittautua monisäikeisiksi ja hankaliksi saavuttaa. Tavoitteet ovat:

- ”tehokas ja oikeudenmukainen varallisuuden siirto”
- ”liiketoiminnan hallinnan siirto niin, ettei toiminta vaarannu”
- ”sopu perheenjäsenten välisissä suhteissa”. (Koiranen. 2000. 56).

Kets de Vries (1985) on myös tutkinut syitä sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen ilman suunnittelua. Hänen tutkimuksen mukaan yrittäjän haluttomuuteen suunnitella sukupolvenvaihdosta vaikuttavat hänen pelkonsa menettää identiteettinsä yrityksensä mukana, muiden kiinnostuksen kohteiden puute, eläkkeellä oloon liittyvät käsitykset ja pelot ja yrittäjän kykenemättömyys etsiä apua suunnitteluprosessin toteuttamiseen.

Suunniteltaessa sukupolvenvaihdosta olisi päästävä perheenjäsenten kesken avoimeen kommunikaatioon, jotta suunnitelma voidaan yksimielisesti hyväksyä. Pienissä yrityksissä suunnitelma voi olla suullinen, jolloin pitää varmistaa, että kaikki asianomaiset ovat tietoisia käydyistä keskusteluista. Suunnitelmassa tulee huomioida molempien sukupolvien toiveet yrityksen tulevaisuudesta, jotta ristiriidoilta vältytään sukupolvenvaihdoksen jälkeen. (Hodgetts, ym. 1995).

Ammattilaisten apua tulisi käyttää suunniteltaessa sukupolvenvaihdosta, koska suunnitelmat sisältävät paljon lakiin perustuvia ja rahoituksellisia yksityiskohtia. Suunnitelman rahoitusosuuteen tulisi sisältää rahoitukselliset ja verotukselliset seuraukset, jotka aiheutuvat yrittäjän kuolemasta tai omistuksen siirrosta. Suunnitelman tulisi sisältää myös tietoja yrityksen rahoituksellisesta, hallinnollisesta ja operationaalisesta tilasta. Kolmantena osuutena suunnitelman tulisi sisältää yrittäjän toivomuksia eläkkeellesiirtymisestä. Tähän osuuteen kuuluu muun muassa yrittäjän vakuutukset ja hänen toivomuksensa yrityksen tulevaisuudesta. (Justis. 1981).

Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu on tärkeä tekijä onnistuneen sukupolvenvaihdoksen varmistamisessa. Suunnitelmien tekeminen on kuitenkin harvinaista, vaikka sen tärkeys on tiedostettu. Suunnitelmien tekemisen esteenä pidetään yrittäjän työntäyteisiä päiviä, jolloin hänellä ei ole aikaa keskittyä suunnitelmien tekemiseen. Toinen syy suunnitelmattomuuteen on luopujan epäilyt jatkajan kyvyistä jatkaa liiketoimintaa onnistuneesti. Tutkimuksissa on kolmanneksi syyksi todettu, ettei luopuja koe yritystoiminnan jatkuvuutta ongelmana. On myös havaittu, että suunnitelmien tekemisellä luopuja uskoo sitovansa yrityksen ja jatkajan tulevaisuuden liian aikaisin ennen todellisen sukupolvenvaihdoksen ajankohtaa.

Suunnitteluvaiheessa on tärkeä säilyttää avoin kommunikaatio, jotta lopullinen suunnitelma voidaan osapuolten kesken hyväksyä. Pienissä yrityksissä sukupolvenvaihdoksen suunnitelma voi olla suullinen, mutta tässäkin tapauksessa on huomioitava, että kaikki osapuolet ovat tietoisia käydyistä keskusteluista. Suunnitelmien tekemistä ja niiden tietoja ei kannata jättää yhden ihmisen vastuulle. Ammattilaisten apuun on hyvä turvautua hyvissä ajoin huolellisen sukupolvenvaihdoksensuunnittelun vaiheissa, jotta suunnitelmassa pystyttäisiin huomioimaan muun muassa sukupolvenvaihdoksesta aiheutuvat verotukselliset seuraamukset.

## 6 CASE: MARTELA OYJ

### 6.1 Tutkimusmenetelmä

Aineisto Martela Oyj:stä on hankittu tähän tutkimukseen pääosin haastatteleamalla yrityksen perustajan Matti Martelan kolmea lasta. Haastateltaviksi valittiin vanhin poika Matti T. Martela, joka siirtyi isän seuraajaksi toimitusjohtajan tehtäviin. Hän oli Martela Oyj:ssä tehdyssä ensimmäisessä sukupolvenvaihdoksessa jatkajan roolissa ja toisessa sukupolvenvaihdoksessa hän luovutti hallituksen puheenjohtajan tehtävän nuorimmalle veljelleen. Toisena haastateltavana oli sisustusarkkitehti Leena Palsanen. Hänet valittiin haastateltavaksi, koska hän toimii perheneuvoston puheenjohtajana ja hän samalla myös pystyi tuomaan esiin luopujan ja jatkajan ulkopuolisia näkökulmia. Kolmantena haastateltavana oli Heikki Martela, joka siirtyi vuosi sitten Martela Oyj:n hallituksen puheenjohtajaksi seuraten tehtävässään vanhinta veljeään.

Haastattelut tapahtuivat yksilöhaastatteluina Martela Oyj:n pääkonttorissa Helsingin Pitäjänmäellä 19.12.2000. Yksilöhaastattelun käyttöön aineistonhankintatapaan päädyttiin, koska uskoin sen tuovan eniten esiin aitoja mielipiteitä ja se mahdollisti samalla suorien jatkokysymysten esittämisen haastattelutilanteessa.

Tutkimusmenetelmä osoittautui hyväksi, koska haastatteluissa pystyi ohjaamaan keskustelua kiinnostavaan suuntaan. Yksilöhaastattelulla saatiin myös hyvin esiin haastateltavien omia riippumattomia mielipiteitä. Positiivisena puolena syvähaastattelusta mainittakoon myös tulkita ja arviointi virheiden väheneminen, koska asioita pystyi tarvittaessa tarkentamaan.

Haastattelun käyttämisellä aineiston hankinnassa on myös heikkouksia.

Haastateltavien saattaa olla vaikea kertoa arkaluontoisimmista asioista, vaikka haastattelutilanteessa paikalla olisi haastateltavan lisäksi vain täysin ulkopuolinen haastattelija. Arkaluotoisia asioita on varmasti perheyriyksissä tapahtuvissa sukupolvenvaihdoksissa hyvinkin paljon. Haastattelun tuloksiin on näiden osalta

suhtauduttava varauksellisesti. Tämä ei tarkoita etteikö haastatteluilla olisi saatu ilmi hyvinkin henkilökohtaisia mielipiteitä ja kokemuksia, mutta on aina huomioitava, että haastattelutilanteessa haastateltava vaistomaisesti sensuroi joitain asioita. Yksilöhaastattelun heikkoutena voidaan pitää sen vaatimaa aikaa sekä haastateltavilta että haastattelijalta. Kolmen haastateltavan intensiivinen haastattelu vaati lähes viisi tuntia. Tässä tutkimuksessa haastatteluja lyhensi se, ettei Martela Oyj:n historiaa ja taustoja tarvinnut selvittää haastatteluilla vaan tältä osin käytettiin Martelan 50-vuotisesta historiasta kertovaa teosta.

Yksilöhaastattelujen lisäksi käytettiin tutkimusaineiston keräämiseen Matti T. Martelan (1995) kirjoittamaa Martelan historiaa käsittelevää teosta ”Martela maraton – 50 vuotta konttorikalustamisen kehitysprosessia”. Tästä teoksesta saatiin hyvin selvitettyä Martela Oyj:n kehityshistoria nykypäiviin asti. Kirjasta avautui myös Martelan suvun historia. Historiikista oli paljon apua itse tutkimuksen kirjoittamisen lisäksi myös haastattelu tilanteeseen valmistautumisessa.

## **6.2 Alkuhetkistä tähän päivään**

Martela Oyj:n historia voidaan ajatella alkaneen vuonna 1945, jolloin perustettiin Tehokaluste Oy, josta myöhemmin muotoutui Martela Oy. Tehokaluste Oy perustettiin kehittämään ja markkinoimaan ajanmukaisia konttorikalusteita Suomessa. Vastaavaan tyylistä yritystä ei siihen aikaan ollut Suomessa. Yhtenä kimmokkeena yrityksen perustamiselle oli Suomessa vuonna 1942 omaksuttu uusi kansainvälinen lomakestandardi A4. Tätä lomakestandardia ei Suomessa siihen aikaan kukaan vielä huomionnut konttorikalusteissa.

Tehokaluste Oy:n perustajina olivat Matti Martela, Unto Eskola, J. Jahnukainen, Henrik Virkkunen, Svante Nurmira ja Wladimir Rumjantsev. Yhtiön omistus oli alussa jaettu lähes tasan perustajien kesken. Vuosien mittaan omistusjaon muuttuessa Matti Martela lunasti itselleen enemmän osakkeita.

Yhtiö lähti liikkeelle hyvin pienimuotoisena. Alussa puoli huonetta käsittävässä liikepaikassa työskenteli toimitusjohtaja ja yksi kokopäiväinen työntekijä.

Toiminta kuitenkin laajeni hyvien ja merkittävien asiakassuhteiden kautta. Tehokaluste Oy:n kilpailukeinona oli ilmainen sisustussuunnittelu ja suoramyynä ilman huonekaluliikkeitä asiakkaalle.

Alussa Tehokaluste Oy toimi alihankkijoiden varassa. Tuotteet suunniteltiin itse, mutta toteutus ostettiin ulkopuolelta. Tehokaluste Oy aloitti oman tuotannon merkittävässä määrin 1960-luvulla. Tällöin rakennettiin Nummelaan tehdas, joka toimi aluksi nimellä Nummelan Tuotanto Oy. Tästä epäkäytännöllisestä nimestä kuitenkin luovuttiin muutaman vuoden kuluttua. Vuonna 1969 päätettiin muuttaa Nummelan Tuotanto Oy Martela Oy:ksi. Aluksi Martela Oy valmisti Nummelassa ainoastaan konttorituoleja. Tuotantoa ja tehdastiloja laajennettiin 60-luvulla useaan otteeseen.

Tehokaluste Oy toimi markkinoijana ja Martela Oy valmistusyksikkönä. Yritykset päätettiin pitää erillään, koska liikevaihtovero kerättiin valmistusportaassa ja oli siis selvintä pitää yritykset erillään. Laki liikevaihtoveron keräämisestä muuttui 1970-luvulla, joten yritykset fuusioitiin Martela Oy:ksi 70-luvun puolivälissä.

Martela aloitti kansainvälistymisen varsin varhain. Kölnissä 1950-luvun lopussa pidettyjen huonekalumessujen kautta se loi nopeasti maahantuojakontakteja ulkomaille. Tässä vaiheessa ulkomaille markkinoitiin Suomen ensimmäistä muovituolimallistoa Kilta-tuolia. Kansainvälistymisensuuntaus jatkui ja vientiä laajennettiin sekä itään että länteen. Martela Oy:ssä suunnattiin voimakkaasti vientiin 1980-luvulla. Elettiin voimakasta nousukautta kevytmielisinä investointeina. Martela Oy panosti tässä vaiheessa muun muassa Singaporeen, jonka myynti ei kuitenkaan osoittautunut toiveiden mukaiseksi ja omasta myyntikonttorista luovuttiin varsin pian.

Martela Oyj on laajentunut vuosien mittaan useilla yritysostoilla. Yrityksiä on ostettu sekä kotimaasta että ulkomailta. Ensimmäiset yritysostot ajoittuvat jo 1950-luvulle, jolloin ostettiin turkulainen vaahtokumialan yritys. Tällä yritysostolla tavoiteltiin oman osaamistason nousua tuolinpehmustetuotantoa varten.

Ensimmäinen sukupolvenvaihdos toteutettiin Martela Oyj:ssä vuonna 1976, jolloin yrityksen perustaja Matti Martela luovutti toimitusjohtajan tehtävät vanhimmalle pojalleen Matti T. Martelalle. Luopuja Matti Martela piti kuitenkin hallituksen puheenjohtajan tehtävät itsellään vuoteen 1984 asti.

Toisena sukupolvenvaihdoksena laajasti ajateltuna voidaan pitää hallituksen puheenjohtajuuden siirtymistä vuonna 2000 Heikki Martelalle. Yrityksessä säilytettiin edelleen ulkopuolinen toimitusjohtajuus ja nuorin veljeksistä siirtyi yrityksen täysipäiväiseksi hallituksen puheenjohtajaksi.

Martela Oyj on vuosien kuluessa laajentunut suppeasta yhden miehen omistusrakenteesta laajaksi pörssiyhtiöksi. Vuonna 1986 Martela Oy listautui OTC-listalle huomattavan osakeannin yhteydessä. Yritys on kuitenkin säilynyt perheyriksenä, koska yrityksen perustaja Matti Martela säilytti osakkaiden kaksisarjaisuudella päätösvalan perheessä.

Nykyään Martela Oyj on pörssiyhtiö, jolla on I-listalla A-osakkeita ja sen lisäksi yhtiön pysyminen perheyriksenä on varmistettu K-osakkeilla, joita voi ostaa vain jos aiemmin on omistanut K-osakkeita. Arvoltaan osakkeet ovat saman arvoisia, mutta K-sarjan osakkeilla on 20-kertainen äänimäärä. Vuonna 1999 K-sarjan osakkeiden ääniosuus oli 77% yhtiössä. K-sarjan osakkeet ovat Matti Martelan jälkeläisten omistuksessa alenevassa polvessa.

Vuosituhanen vaihteeseen mennessä Martela Oyj on kasvanut tuhat henkilöä työllistäväksi konttorikalustamisen moniosaajaksi. Liiketoiminta-alue on säilynyt vuosien mittaan samana. Martela Oyj on säilyttänyt pitkään markkinajohtajuuden noin 45 % osuudella Suomen konttorikalustamisesta.

## 6.3 Isältä pojalle

### 6.3.1 Jatkajan valinta ja kouluttaminen

Jatkajan valintaan oli Martelassa kiinnitetty huomioita jo vuosia ennen sukupolvenvaihdoksen ajankohtaisuutta. Perinteisistä arvoista kiinnipitävä Matti Martela piti selvänä, että yhtiössä vastuu siirtyy vanhimmalle pojalle. Tästä päätöksestä ei puhuttu suoraan, vaan tieto isän toiveesta ja tavoitteesta siirtyi lapsille välillisillä viesteillä. Isä toivomus oli, että pojat kouluttautuisivat yrityksen käyttöön, mutta hän ei pitänyt tyttärien kouluttautumista yhtä tärkeänä. Vanhimman pojan tuleminen yrityksen jatkajaksi oli Matti Martelalle itsestäänselvyys. Asiasta ei keskusteltu perheen piirissä, eikä muiden mielipiteitä kysytty.

Matti Martelan tietoinen pyrkiminen vanhimman pojan kouluttamiseen yrityksen toimitusjohtajaksi ilmeni konkreettisesti Matti T. Martelan halutessa ylioppilastutkinnon jälkeen opiskelemaan valtiotieteitä. Tässä vaiheessa isä pyrki kääntämään poikansa pään ja suositteli kauppakorkeakoulua jatko-opintoihin. Isän toive toteutui ja Matti T. Martela aloitti kauppatieteen opinnot.

Opintojen jälkeen 1960-luvun puolessa välissä Matti Martela aloitti poikansa kouluttamisen yhtiössä yhä vastuullisempiin tehtäviin. Vuosien koulutuksen aikana Matti T. Martela tiesi olevansa koulutuksessa, joka tähtää tulevaisuudessa toimitusjohtajan toimen täyttämiseen. Tästä päämäärästä isä ei kuitenkaan koskaan puhunut pojalleen suoraan. Kyselyihin isä vastasi sanomalla kouluttavansa poikaa vastuullisiin tehtäviin. Jo 60-luvun lopussa henkilökunnan keskuudessa oli aavistus siitä, että seuraava toimitusjohtaja olisi Matti T. Martela.

Matti Martela koulutti vanhinta poikaansa vuosien ajan Martela Oyj:n johtotehtäviin. Pari vuotta ennen sukupolvenvaihdosta Matti Martela antoi poikansa ymmärtää, että toimitusjohtajan paikka vapautuu hänen jäädessä enää vain hallituksen puheenjohtajaksi. Isä ei tässä vaiheessa sanonut suoraan poikansa seuraavan häntä tehtävässään. Kesällä 1975 Matti T. Martela oli tietoinen tulevasta sukupolvenvaihdoksesta. Tässä vaiheessa, kun sukupolvenvaihdokseen oli aikaa

yhdeksän kuukautta, hän keskusteli kotona perheensä kanssa mahdollisesta uudesta tehtävästä.

### 6.3.2 Sukupolvenvaihdosprosessi

Sukupolvenvaihdosprosessi lähti liikkeelle isän Matti Martelan aloitteesta. Hän aloitti sukupolvenvaihdoksen toteuttamisen siinä vaiheessa, kun koki energiansa olevan riittämätön yrityksen vaatimuksiin. Yrityksessä oli myös huomattu toimitusjohtajan iän tuoneen mukanaan hitautta päätöksenteossa. Matti Martela tiesi tilanteensa ja ymmärsi luopua johtajuudesta oikeaan aikaan.

Ensimmäinen vaihe sukupolvenvaihdosta Martela Oy:ssä tapahtui 28.2.1976, kun toimitusjohtajana vuodesta 1948 ollut Matti Martela luopui tehtävästään. Seuraajaksi hänen toiveensa mukaisesti tuli vanhin poika Matti T. Martela. Toinen vaihe sukupolvenvaihdoksen toteuttamista tapahtui vuonna 1984, jolloin yrityksen perustaja Matti Martela luovutti hallituksen puheenjohtajan tehtävän Matti T. Martelalle. Tällöin Martela Oy:n toimitusjohtajaksi valittiin yrityksen sisältä Pentti Tallikka. Samanaikaisesti Matti T. Martelan siirtyessä Martela Oy:n hallituksen puheenjohtajaksi hänestä tuli Martela Internationalin toimitusjohtaja. Martela International toimi Martela Oy:n emoyhtiönä ja konsernin johtokeskuksena. OTC-listauksen yhteydessä vuonna 1986 tämä yhtiöjärjestely piti purkaa, jolloin Pentti Tallikka jatkoi Martela Oy:n toimitusjohtajana ja Matti T. Martela hallituksen täysipäiväisenä puheenjohtajana.

Sukupolvenvaihdos oli Martela Oy:ssä hyvin konkreettinen, koska toimitusjohtajan tittelin vaihtuessa vaihtui myös valta ja vastuu. Todellisen vastuun siirtymisen jatkajalle Matti Martela varmisti lähtemällä heti vaihdoksen jälkeen muutamaksi kuukaudeksi Espanjaan. Täältä käsin hän ei puuttunut poikansa toimimiseen toimitusjohtajana muulla tavoin kun pyytämällä häntä säännöllisesti raportoimaan yrityksen toiminnasta. Vallan ja vastuun siirtyminen Matti T. Martelalle ei ollut henkilöstön keskuudessa alussa täysin selvää. Sukupolvenvaihdoksen jälkeen henkilöstö pysyi edelleen mielipiteitä ja päätöksiä Matti Martelalta, ohi uuden



toimitusjohtajan. Tähän asiaan Matti Martela puuttui poikansa toiveesta ja selvitti asian henkilöstölle.

### **6.3.3 Kokemukset sukupolvenvaihdoksesta**

Luopumisprosessi toimitusjohtajuudesta oli Matti Martelalle varsin kivuton. Hän oli tyytyväinen uuteen tilanteeseen ja luotti Matti T. Martelaan kykyyn hoitaa yritystä.

Olihan hän itse kouluttanut poikaansa vuosien ajan uuteen tehtävään.

Luopumisprosessia helpotti sukututkimus, josta Matti Martela sai uuden ajanvietteen täysipäiväisen yrittämisen korvaajaksi. Hän osasi myös suhtautua leppoisasti uuteen tilanteeseen.

Vuonna 1984 Matti Martelan terveydentila heikkeni ja hän joutui luopumaan puheenjohtajuudesta. Luopumisen ensisijainen syy oli huono terveys, joten luopuminen ei pohjautunut pääasiallisesti omaan tahtoon. Luopuminen ei ollut yhtä kivuton kuin toimitusjohtajuudesta luopuminen.

Matti T. Martelan siirtyminen toimitusjohtajan tehtävistä täysipäiväiseksi hallituksen puheenjohtajaksi ei ollut hänelle mieluinen. Hän koki puheenjohtajan tehtävän sivusta seuraamiseksi. Hän olisi halunnut olla mukana yrityksen jokapäiväisissä tapahtumissa. Suuri osa puheenjohtajan tehtävästä muotoutui yrityksen edustamiseksi. Korvatakseen toiminnan puutteen Matti T. Martela osallistui monien järjestöjen ja yhdistysten toimintaan aktiivisesti.

Matti Martela suunnitteli vanhimman poikansa urakehityksen jo hyvissä ajoin, mutta jätti muut lapset vapaammin päättämään tulevaisuudestaan. Hän koulutti Matti T. Martelaa työnkautta uuteen tehtävään. Muiden lasten kouluttamista yrityksen jatkajiksi hän ei nähnyt niinkään tärkeänä. Sisarukset olisivat kaivannet enemmän koulutusta yrityksen omistajuuteen.

Luopujien puolisoilla ei ole ollut roolia Martela Oyj:ssä tapahtuneissa sukupolvenvaihdoksissa. Puolisot eivät ole osallistuneet yritystoimintaan millään tavoin.

#### 6.3.4 Ihmissuhteet sukupolvenvaihdoksen aikana

Tutkimusten mukaan isän ja pojan suhde on harmonisin isän ollessa alle 60-vuotias. Tämän perusteella voidaan sanoa Matti Martelan jättäneen toimitusjohtajan tehtävät pojalleen suhteen harmonisessa vaiheessa, ollessaan 63-vuotias. Martelassa isän ja vanhimman pojan välinen harmonia säilyi sukupolvenvaihdoksen aikana. Matti Martelan ja Matti T. Martelan suhde lämpeni ikävuosien lisääntyessä. Isän ja pojan suhdetta ja työntekoa kuvaa yhteistyö. Marteloille on tyypillistä, että asiat hoidetaan korrektisti perheen jäsenten kesken.

Perheyrietyksessä, jossa on monia omistajia tekemässä päätöksiä, on myös monia vaikeasti ratkaistavia ongelmia. Yksi vaikea ongelma on hallituksen jäsenten valinta. Hallitukseen haluttaisiin henkilöitä, jotka soveltuvat tehtävään parhaiten, mutta usein perusteena on jokin vähemmän olennainen tekijä yhtiön menestyksen kannalta. Yhtiön edun asettaminen omien etujen edelle on joskus ristiriidan aihe.

Kriittisin vaihe sukupolvenvaihdosten yhteydessä on ollut vaihe, jolloin perheen yhteishengen ylläpitämiseen ei ollut isän voimakasta hahmoa. Tässä vaiheessa perheessä ja yrityksessä etsittiin uutta muotoa yhteishengen ja yhteenkuuluvuuden vahvistamiseksi. Uuteen tilanteeseen perustettiin perheneuvosto.

Martelassa sisarusopua on vuosien mittaan koetellut omistuksen epätasainen jakautuminen. Alun perin kaikilla Matti Martelan lapsilla oli yhtä suuri omistus yrityksen osakkeisiin, mutta 1970-luvulla perheenjäsenillä oli mahdollisuus ostaa lisää osakkeita. Tällöin osa lapsista otti riskin ostamalla velalla lisää osakepääomaa, kun taas osa tyytyi sen hetkiseen omistusosuuteen. Tämä omistuksen epätasainen jakautuminen on jakanut sisarukset eri asemiin.

## 6.4 Puheenjohtajuuden vaihtuminen samassa sukupolvessa

Marteloiden perheyriyksessä on toteutettu laajasti ajateltuna toinenkin sukupolvenvaihdos viime vuonna. Ensimmäisessä toimitusjohtajuus ja hallituksen puheenjohtajuus siirtyivät perustaja isältä vanhimmalle pojalle. Toisessa sukupolvenvaihdoksessa luopujana oli vanhin poika, joka luopui hallituksen puheenjohtajan tehtävästä siirtäen sen nuorimmalle veljelleen. Toisessa sukupolvenvaihdoksessa ei siis siirretty ohjia seuraavalle sukupolvelle niin kun perinteisesti sukupolvenvaihdoksessa tehdään, vaan siirto tapahtui saman sukupolven sisällä.

Toiseen sukupolvenvaihdokseen päädyttiin siksi, että Matti Martelan lapset halusivat yhtiössä olevan jälleen täysipäiväinen hallituksen puheenjohtaja. Tehtävää alussa täysipäiväisesti hoitanut Matti T. Martela oli siirtynyt vuoden 1999 alusta osaaikaisesti eläkkeelle ja ei ollut enää halukas palaamaan kokopäiväisesti tehtävään. Tämä sisarusten toive täysipäiväisestä hallituksen puheenjohtajuudesta tuli esiin kun perheneuvosto päätti pyytää ulkopuolisen konsultin selvittämään sisarusten, toimitusjohtajan ja hallituksen jäsenten toiveita ja kehittämideoita. Lähinnä näillä kehittämiskeskusteluilla pyrittiin löytämään hallituksen työskentelylle toimivampi muoto. Kehittämiskeskusteluiden pohjalta konsultti teki ehdotuksen täysipäiväisen hallituksen puheenjohtajan valitsemiseksi.

Matti T. Martela oli yllättynyt kehittämiskeskustelujen tuloksesta, mutta tyytyi perheen päätökseen uuden puheenjohtajan valinnasta, vaikka olisikin halunnut vielä jatkaa tehtävässä. Kehittämiskeskustelujen jälkeen tehtiin päätös, jonka perusteella Martela Oyj:lle valittaisiin uusi hallitus ja se puolestaan valitsisi täysipäiväisen hallituksen puheenjohtajan. Puheenjohtajan tehtävään ehdotettaisiin Heikki Martelaa.

Toisen sukupolvenvaihdoksen läpivieminen oli Martelassa varsin lyhyt prosessi. Puheenjohtajan vaihdosta valmisteltiin toteuttamisvaiheeseen noin vuoden. Puheenjohtajan rooli valtoineen ja vastuineen siirtyi kerralla Heikki Martelalle, joten ei voida puhua roolien päällekkäisyydestä. Matti T. Martela pyrki tietoisesti seuraamaan isänsä esimerkkiä eikä jäänyt roikkumaan tehtävänsä. Roolien vaihtaminen oli varsin helppoa, sillä puheenjohtajaksi siirtynyt Heikki Martela oli

ollut Martelan hallituksessa vuodesta 1986 lähtien, joten hän tiesi mihin tehtävään oli siirtymässä. Matti T. Martelan roolimutosta hallituksen puheenjohtajan tehtävästä eläkkeelle helpotti aiempi osa-aikainen eläkkeellä olo.

Toisessa sukupolvenvaihdoksessa tehtiin joitain asioita tietoisesti eri tavalla kuin ensimmäisessä vaihdoksessa. Jatkajaksi toisessa vaihdoksessa haluttiin henkilö, joka on ollut perheyriksen ulkopuolella töissä. Tämän uskottiin tuovan hallituksen puheenjohtajalle lisää näkemystä ja taitoa. Toinen eroavaisuus sukupolvenvaihdosten välillä on tiedon kulku. Ensimmäisestä sukupolvenvaihdoksesta ei muut lapset saaneet tietoa ennen päätöksien tekoa, joten toisessa vaihdoksessa haluttiin jakaa tietoa enemmän muille sisaruksille.

## 6.5 Perheneuvosto

Matti Martela vaali perheen ja suvun yhteishenkeä loppuun asti. Hän piti perheen kasassa omalla voimakkaalla persoonallaan. Hänen päätöksiään kunnioitettiin eikä niitä asetettu kyseenalaisiksi. Isän poismenon jälkeen 80-luvun lopussa oli perheen yhteishengen ylläpitämiseen keksittävä uusia keinoja. Enää ei perheessä ollut selvää johtajaa ja joukon koossapitäjää.

Perheen yhteishengen ylläpitäjäksi muodostui 1990-luvun alussa perheneuvosto. Idea perheneuvoston perustamisesta syntyi Sveitsissä olleen perheyrittäjyysseminaarin pohjalta. Seminaariin Martela Oyj:stä osallistui Matti T. Martela, Pekka Martela ja Leena Palsanen. Seminaarin pohjalta päätettiin perustaa seitsemän sisaruksen muodostama perheneuvosto, jonka puheenjohtajana on alusta lähtien toiminut Leena Palsanen.

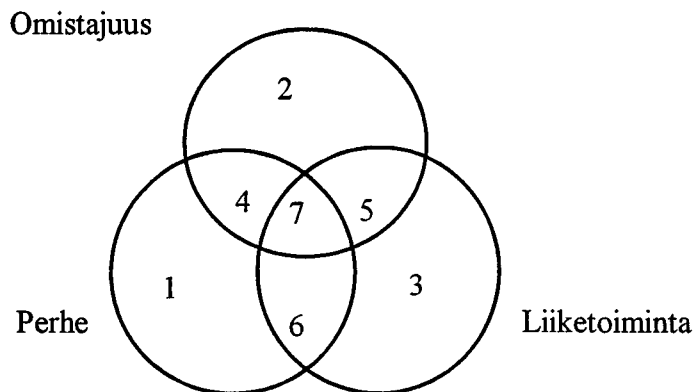
Perheneuvosto koostuu Matti Martelan seitsemästä lapsesta. He kokoontuvat neljä kertaa vuodessa keskustelemaan yrityksen tilanteesta ja tulevaisuuden suunnitelmista. Perheneuvoston kokous on koettu hyväksi kanavaksi jakaa informaatiota yrityksen tilasta niillekin perheenjäsenille, jotka eivät ole työssä yrityksessä. Sisarusten kesken

pyritään siihen, että perheneuvoston kokouksessa kaikki ovat samalla viivalla keskustelemassa yrityksen tilanteesta.

Sisarusten välillä on havaittu eroja sen mukaan työskenteleekö hän yrityksessä vai ei. Perheneuvoston kokouksessa kiinnostuneimpia yrityksen tilasta ovat perheyrityksessä työskentelevät. Perheyrityksen ulkopuolella työskentelevät ovat usein passiivisempia yrityksen asioita kohtaan ja myötäilevät muiden mielipiteiden mukaan.

Perheneuvoston puheenjohtajalla on tärkeä tehtävä pitää kokouksessa keskustelu yrityksen toiminnan piirissä, jotta neuvoston tehtävä tiedon ja mielipiteiden jakamisessa täyttyisi.

Yhtenä selityksenä tähän näkökantojen erilaisuuteen voidaan pitää sisarusten kuulumista kolmen ympyrän mallin (Gersick, ym. 1997) mukaan eri lohkoihin. Siitä syystä, että he sijaitsevat eri lohkoissa heidän tavoitteensa ja kiinnostuksensa eroavat toisistaan. Sisarusten välisiä näkemys eroja ei voi perustella omistuksen eroavaisuudella, sillä kaikki sisarukset omistavat osan Martela Oyj:stä. Martelan sisaruksista kolme työskentelee tällä hetkellä yrityksessä ja näin he kuuluvat kolmen ympyrän mallissa lohkoon seitsemän. Loput neljä lasta eivät työskentele perheyrityksessä, mutta omistavat yritystä ja kuuluvat siten lohkoon neljä. Martela Oyj:ssä kolmen ympyrän mallissa kukaan ei kuulu lohkoihin yksi ja kuusi vaan kaikilla perheenjäsenillä on omistuksessaan yrityksen osakkeita.



KUVA 7. Kolmen osatekijän malli. (Gersick, ym. 1997)

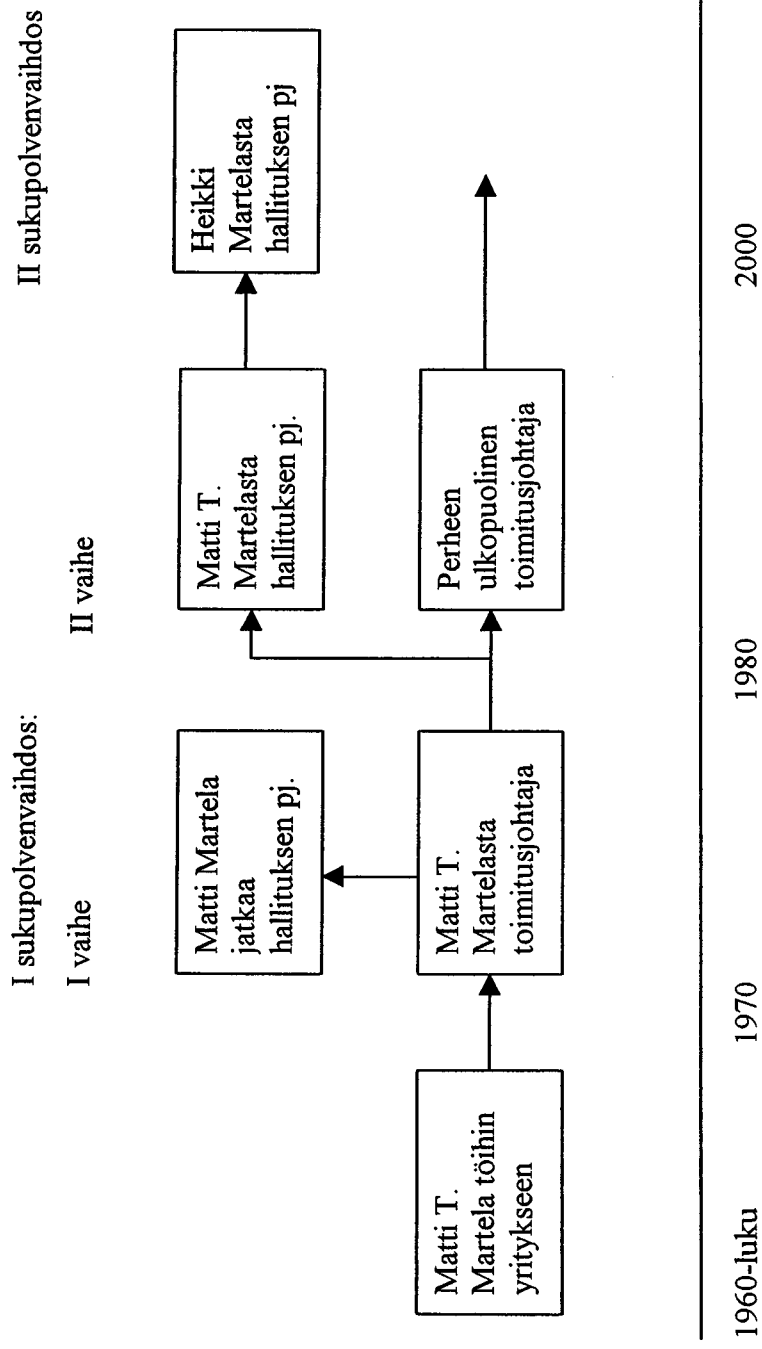
Tällä hetkellä perheneuvoston kokoonpano etsii uusia uomia. Mukaan yrityksen ja perheen toimintaan haluttaisiin seuraavaa sukupolvea, mutta vielä ei olla vahvistettu sitä muotoa, jolla demokratia saataisiin säilymään uuden perheneuvoston keskuudessa laajentamatta neuvostoa liikaa. Nykyinen seitsemän henkinen perheneuvosto on koettu jäsenmäärältään toimivaksi.

## 6.6 Päätelmät

Martela Oyj täyttää tämän tutkimuksen mukaisen perheyrietyksen määritelmän, jossa edellytetään yhden perheen hallitsevan liiketoimintaa. Vaikka yritys on omistuspohjaltaan laaja ja se on listautunut pörssiin, sen äänivallasta lähes 80 % on yhden perheen hallussa. Tämän lisäksi perheyrietykselle asetettu toinen ehto täyttyy; Martela Oyj:ssä on tehty sukupolvenvaihdos.

Arvioitaessa Martela Oyj:tä perheyrietyksen kolmiulotteisen kehittymismallin mukaan liiketoiminta-akselilla yritys sijoittuu laajentumis/formalisointi-vaiheeseen. Aloitusvaiheesta on siirrytty eteenpäin; yritys on laajentunut. Perheakselilla Martelat ovat siirtyneet vaihe vaiheelta saavuttaen viimeisenkin vaiheen eli viestikapulan siirtämisen. Viestikapula siirrettiin yrityksen perustajalta alenevassa polvessa. Kolmiulotteisen kehittymismallin avulla ei saada vastausta siihen, mitä perheen linkaareille viestikapulan siirtämisen jälkeen tapahtuu. Martela Oy:n omistajuus oli alussa jakautunut usean perustajajäsenen kesken. Vuosien mittaan omistajuus keskittyi Matti Martelalle, jolloin voidaan ajatella yrityksestä muotoutuneen omistajuudeltaan perheyrietykseksi. Perhe-akselilla kontrolliomistajuudesta on siirrytty sisaruskumppanuuteen, silloin kun yhtiön omistajuus siirtyi Matti Martelan seitsemälle lapselle. Tällä hetkellä yrityksessä eletään siirtymävaihetta, jossa ollaan osittain edelleen sisarusomistuksessa, mutta samalla ollaan siirtymässä serkusten konsortioon.

Martela Oyj:ssä sukupolvenvaihdoksien aikaisia tapahtumia selkeyttää seuraava kuvio.



KUVA 8. Sukupolvenvaihdokset Martela Oyj:ssä.

Ensimmäinen varsinaiseksi sukupolvenvaihdokseksi ajateltava vaihdos oli Martela Oyj:ssä hyvinkin pitkä prosessi, joka alkoi jo vanhimman pojan nuoruudesta. Tässä prosessissa luopuja eteni hyvin systemaattisesti kohti päämäärää. Vanhimman lapsen siirtyminen Martela Oyj:n johtoon oli päätetty luopujan toimesta jo useita vuosia ennen sukupolvenvaihdoksen toteuttamista. On selvää, että sukupolvenvaihdosprosessia helpotti pitkä valmistautumisaika. Tänä aikana vanhinta poikaa koulutettiin yrityksessä monien vaihtelevien tehtävien kautta päämäärätietoisesti yrityksen johtotehtäviin.

Sukupolvenvaihdoksen voi laukaista liikkeelle hyvin moninaiset syyt. Martela Oyj:ssä ensimmäisen sukupolvenvaihdokseen impulssi tuli luopujalta, joka oli havainnut omien voimiensa riittämättömyyden liiketoiminnan tarpeisiin. Koska prosessin laukaisi liikkeelle luopujan oma tahto, oli luopuminen varsin kivuton. Siinä vaiheessa, kun yrityksen perustaja luopui kokonaan yrityksen päätöksenteosta, siirtyessään pois myös hallituksen puheenjohtajan tehtävästä, oli luopuminen vaikeampaa. Luopumisen teki ehkä vaikeammaksi se, ettei impulssi tähän vaihdokseen ollut luopujalähtöinen ja vapaaehtoinen.

Toisessa sukupolvenvaihdoksessa hallituksen puheenjohtajan tehtävät siirtyivät vanhimmalta pojalta nuorimmalle. Tässä sukupolvenvaihdoksessa laukaisevana tekijänä oli perheneuvoston, hallituksen ja toimitusjohtajan toive saada yritykselle täysipäiväinen hallituksen puheenjohtaja. Impulssi ei ollut luopujalähtöinen, joten oli havaittavissa luopujassa haluttomuutta sukupolvenvaihdokseen. Luopuja kuitenkin toimi tilanteessa rationaalisesti ja tyytyi päätökseen.

Martela Oyj:ssä ei sukupolvenvaihdoksista ole tehty kirjallisia suunnitelmia. Ensimmäisen sukupolvenvaihdoksen suunnittelu oli siis ainoastaan isän harteilla ja hänen omassa tiedossaan. Hän ei paljastanut suunnitelmaansa muille, joten sen arvioiminen on mahdotonta. Todennäköisesti ensimmäiseen sukupolvenvaihdokseen ei ollut suunniteltuna vaihtoehtoisia toimintatapaa. Sukupolvenvaihdoksesta ei puhuttu perheessä, joten voidaan olettaa aiheen olleen arkaluontoinen.



Monessa suhteessa Martela Oyj:ssä tehdyt sukupolvenvaihdokset ovat olleet esimerkillisiä ja onnistuneita. Erityisen tärkeä tekijä onnistuneelle sukupolvenvaihdokselle on riittävän pitkä aika prosessin läpiviemiseen. Martela Oyj:ssä prosesseihin on käytetty riittävästi aikaa, jotta sekä jatkaja että luopuja ovat olleet valmiita uusiin rooleihin. Riittävän pitkä valmistautumisaika on myös auttanut sopeutumaan uusiin rooleihin. Martela Oyj:ssä ei ollut havaittavissa roolien päällekkäisyyttä, vaan tehtävän vaihtuessa vaihtuivat myös todellinen valta ja vastuu. Kuitenkin on varsin todennäköistä, että roolien päällekkäisyyttä on jonkin verran ollut vaihdosten aikana, mutta sen ei ole havaittu vaikuttavan tehtävien suorittamiseen.

Suurilapsisessa perheessä yritystoiminnan jatkumisen turvaamiseen on useita vaihtoehtoja. Tämä vaihtoehtojen runsaus voi myös tuoda mukanaan valinnan vaikeutta. Jatkajaksi saattaa olla ehdolla useita lapsia. Samoin myös omistajuuden jakaminen lasten kesken voi olla hankalaa. Martela Oyj:ssä tämä ongelma ratkaistiin yksiselitteisesti perustajan Matti Martelan toimesta. Hän teki päätöksen jatkajasta hyvin varhain ja omalla auktoriteetillaan varmisti sisarusten tyytymisen päätökseensä. Omistus jaettiin perilliselle tasapuolisesti. Jatkajan tehtävään ei koulutettu muita lapsia, joten vaihtoehtoja jatkajan valinnassa ei pidetty tärkeänä.

Jatkajaa valmennettiin tuleviin yrityksen johtotehtäviin monipuolisesti. Luopuja ohjasi jatkajan sopivaan koulutukseen ja sen jälkeen jatkaja oppi työskentelyn yrityksessä työssä oppimalla. Jatkaja työskenteli noin kymmenen vuotta yrityksessä ennen siirtymistä toimitusjohtajaksi. Tähänkin prosessinvaiheeseen Martela Oy:ssä käytettiin riittävästi aikaa.

Ensimmäinen sukupolvenvaihdos eteni Martela Oyj:ssä varsin tarkasti seuraten sukupolvenvaihdosta kuvaavaa prosessimallia, jonka ovat kehittäneet Longenecker, Moore ja Petty. Tässä mallissa jatkaja tutustuu yrityksen toimintaan ennen saapumistaan täysipäiväiseksi työntekijäksi. Aloitettuaan työt perheyrityksessä jatkaja toimii yrityksessä monissa tehtävissä ja ylenee toiminnoissaan. Näiden vaiheiden jälkeen luopuja on valmis siirtämään vallan jatkajalle ja sukupolvenvaihdos on tapahtunut. Martela Oyj:ssä prosessi kulkee kaikkien näiden vaiheiden mukaisesti.

Handler (1992) on kehittänyt kuvailevan viitekehyksen, joka kuvaa jatkajan kokemusta sukupolvenvaihdoksesta. Jatkajan kokemaan sukupolvenvaihdoksen laatuun vaikuttavat:

- persoonallinen tarvesuuntaus
- persoonallinen vaikutusvalta
- sukupolvien välinen kunnioitus ja ymmärrys
- sisarusten mukautuminen ja sitoutuminen perheyrietyksen säilyttämiseen.

Mitä korkeampi näiden vaikuttajien taso on, sitä laadukkaammaksi jatkaja kokee tapahtuneen sukupolvenvaihdoksen. Arvioitaessa Martela Oyj:ssä tehtyä ensimmäistä sukupolvenvaihdosta voidaan todeta vaikuttajien tason olleen korkea, ja sitä kautta jatkajan kokema positiivisuus sukupolvenvaihdoksesta olisi perustultua.

Martela Oyj:ssä on osattu hakea apua yrityksen ulkopuolelta, kun siihen ilmeni tarvetta. Samoin yrityksessä on hyödynnetty uutta tietoa, josta mahdollisesti olisi yritystoiminnalle apua. Uuden tiedon oppimisesta ja soveltamisesta on hyvänä esimerkkinä osallistuminen perheyrittäjyysseminaarin, jonka tuloksena perustettiin perheneuvosto. Ulkopuolisen avun käytöstä oli suurta apua projektissa, jossa haluttiin kehittää Martela Oyj:n hallituksen työskentelyä tehokkaammaksi.

Haastatteluissa ilmeni hyvin voimakas konsensushenki, joka ilmeni Martelan sisaruksissa. Aiemmin taustalla oli voimakas isähahmo, jonka päätöksiin ja toimintaan tyydyttiin eikä niitä kyseenalaistettu. Sisarusten yhteishenki säilyi tämän hallitsevan keulahahmon avulla. Tällä hetkellä päätöksiä tehdään yhteisesti ja niissä pyritään päätyämään kaikkia miellyttävään ratkaisuun.

## 7 TARKASTELU

Molemmat tutkimuksen osa-alueet (perheyrittäjyys ja sukupolvenvaihdos) osoittautuivat erittäin mielenkiintoisiksi tutkia. Aihealue on niin moninainen, että sen tutkimus ei koskaan kohtaa lopullista ratkaisuaan. Perheyrittäjyys ja sukupolvenvaihdos elävät jatkuvassa muutostilassa. Turbulenssia aiheuttavat monet tekijät muun muassa taloudessa tapahtuvat muutokset, lainsäädännölliset seikat ja yhteiskuntarakenteen muutokset.

Perheyrittäjyys on vaikea määritellä yleistettävästi. Kattavassa määritelmässä tulisi huomioida perheyrittäjyyden monet kriteerit, mutta kuitenkin määritelmä ei saisi olla liian monimutkainen. Yleisimpinä kriteereinä perheyrittäjyyden määritelmässä käytetään yhden perheen kontrollointia liiketoiminnassa ja liiketoiminnan siirtämistä seuraavalle sukupolvelle.

Perheyrittäjyyksissä on havaittavissa monia erityispiirteitä. Varsinkin pienissä perheyrittäjyyksissä perheen vaikutus liiketoimintaan on suuri. Usein perheen arvoista tulee yrityksen arvot. Perheyrittäjä voi saavuttaa kilpailuetua muun muassa henkilöstön sitoutumisella yrityksen pitkänjähtäimen tavoitteisiin ja henkilöstön joustavuudella yrityksen tarpeiden mukaan. Tutkimuksissa on myös havaittu haittoja, jotka ovat tyypillisiä perheyrittäjyyksille. Joissakin perheyrittäjyyksissä työllistetään perheen jäseniä yritykseen, vaikka heidän työllistämislle ei löydy ammattitaidollisia perusteluita. Tätä perheen jäsenten suosimista kutsutaan nepotismiksi. Haittana erityisesti pienissä perheyrittäjyyksissä on, että perheen kiistat leviävät helposti yritykseen.

Perheyrittäjä poikkeaa julkisesti omistetusta yhtiöstä myös siinä, että perhe, omistajuus ja liiketoiminta muodostavat kokonaisuuden, joka pitää yritystoiminnassa huomioida. Kaikilla näillä osatekijöillä on omat toiveensa ja tavoitteensa yrityksen suhteen. Nämä kolme tekijää muuttuvat perheyrittäjyyksen elinkaaren mukaan.

Sukupolvenvaihdos on suuri haaste perheyrittäjyyksen elinkaareissa. Vaihdos on pitkäaikainen prosessi, jonka aikana yritys ja sen sidosryhmät valmistautuvat

yrityksessä tapahtuviin muutoksiin. Muutokset ovat ehkä konkreettisimmat luopujalle ja jatkajalle. Luopuja luovuttaa yrityksensä, joka on usein hänelle pitkäaikainen elämäntyö. Tutkimusten mukaan luopuminen yrityksestä on luopujalle usein erittäin vaikeaa. Luopumisessa luopujan elämästä poistuu iso ja tärkeä osa.

Sukupolvenvaihdoksen suunnittelun ja onnistumisen kannalta on luopujalle luopuminen tehtävä mahdollisimman helpoksi. Sukupolvenvaihdos on myös jatkajalle haastava muutos. Jatkajan siirtyessä yrityksen johtoon hän kohtaa usein haasteellisen tilanteen, jossa hänen tulisi yhdistää yrityksen vanhat traditiot ja tulevaisuuden visiot kaikkia miellyttävällä tavalla.

Sukupolvenvaihdosta kuvataan usein prosessimalleilla, joita monet tutkijat, muun muassa Longenecker & Schoen ja Handler, ovat kehittäneet. Malleille on tyypillistä ajallisesti etenevä kulku. Mallit voidaan jakaa kahteen ryhmään sen mukaan kuvaako malli konkreettisia sukupolvenvaihdoksessa tapahtuvia muutoksia vai kuvaako malli osapuolten roolien muuttumisesta prosessin aikana. Esimerkkinä konkreettisia muutoksia kuvaavasta mallista on Longeneckerin ja Schoenin prosessimalli, joka kuvaa muutoksia sukupolvenvaihdoksessa jatkajan näkökulmasta. Malli etenee jatkajan lapsuudesta vaiheittain sukupolvenvaihdoksen vaiheeseen, jossa viestikapula siirretään jatkajalle. Handler on kehittänyt roolien sopeutumista kuvaavan mallin, jossa sukupolvenvaihdosta kuvataan luopujan ja jatkajan roolien muuttumisella.

Sukupolvenvaihdosta on vaikea kuvata yksityiskohtaisella mallilla, joka olisi yleistettävissä jokaiseen perheyrytykseen. Yleistettävyyttä vaikeuttaa se, että sukupolvenvaihdokseen vaikuttaa monet tekijät, jotka ovat usein erilaisia ja vaikuttavat eri tavalla yrityksistä riippuen. Jo prosessin alkuvaiheessa yritysten sukupolvenvaihdokset saattavat erota huomattavastikin. Prosessin voi laukaista liikkeelle hyvinkin erilaiset syyt. Osa impulsseista perustuu vapaaehtoisuuteen ja osa olosuhteiden pakkoon. Vapaaehtoinen impulssi antaa perheyrytykselle yleensä enemmän aikaa valmistautua prosessiin ja parantaa näin edellytyksiä onnistua vaihdoksessa.

Sukupolvenvaihdokseen valmistautumisessa auttaa useiden tutkijoiden kehittämät normatiiviset mallit. Mallit ovat lähinnä ohjeita siihen, kuinka sukupolvenvaihdos

tulisi suorittaa, jotta tulos olisi onnistunut. Malleille on tunnusomaista ohjata sukupolvenvaihdoksen osapuolia säilyttämään yhteisymmärrys vaihdosprosessin aikana. Normatiivisessa malleissa painotetaan jatkajan valinnan tärkeyttä sekä annetaan neuvoja jatkajan valintaan ja kouluttamiseen.

Tärkeä vaihe sukupolvenvaihdokseen valmistautumisessa on jatkajan valinta, koska valinnalla on kauaskantoisia seurauksia. Yrityksestä ja perheestä riippuen jatkajan valinta voi olla hyvin erilainen. Erilaisessa asemassa ovat perheyrietykset sen mukaan, onko jatkajan valinta yksiselitteinen vai onko ehdolla useampia kyvykkäitä kandidaatteja. Myös jatkajan kouluttaminen saa yrityksestä riippuen hyvin erilaisia muotoja. Yleisesti pidetään tärkeänä jatkajan työskentelemistä ennen perheyrietykseen tuloa perheyrietyksen ulkopuolella, mutta tärkeitä ovat myös virallinen kouluttautuminen ja oppiminen perheyrietyksessä.

Sukupolvenvaihdoksen huolellinen suunnittelu on yksi hyvä keino edesauttaa onnistuneen sukupolvenvaihdoksen saavuttamisessa. Sukupolvenvaihdos suunnitelma voi erityisesti pienissä yrityksissä olla suullinen, mutta on varmistettava, että kaikki osapuolet ovat tietoisia suunnitelmista. Ammattilaisten apua tulisi suunnitteluvaiheessa käyttää, jotta suunnitelmaan kuuluvat rahoitukselliset ja verotukselliset seikat tulisi huomioitua oikein.

## LÄHTEET

Beckhard, R. & Gibb Dyer, W. Jr. Summer 1983. Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*.

Berenbeim, R. E. 1997. Help for employees, suppliers, customers. *The family business succession handbook. A practical guide to transferring leadership and ownership to the next generation.* Family Business Publishing Co., Philadelphia. S. 39- 42.

Bridge, S., O'Neill, K. & Cromie, S. 1998. Understanding enterprise, entrepreneurship and small business. Macmillan Press Ltd. England. S. 129-131.

Brown, F. H. Summer 1993. Loss and continuity in the family firm. *Family Business Review*. Vol. VI, no. 2.

Chua, J. H., Chrisman, J. J. & Sharma, P. Summer 1999. Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 23, no. 4. S. 19-35.

Collins, J. C. & Lazier, W. C. 1995. Managing the small and mid-sized company. concept and cases. Richard D. Irwin, Inc. S. 134-149.

Davis, P. 1997. From second to third generation. *The family business succession handbook. A practical guide to transferring leadership and ownership to the next generation.* Family Business Publishing Co., Philadelphia. S. 42-44.

Davis, P. 1997. How to handle the relatives. *The family business succession handbook. A practical guide to transferring leadership and ownership to the next generation.* Family Business Publishing Co., Philadelphia. S. 31-32.

Davis, P. Summer 1983. Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*. S. 47-56.

Friedman, S. 1986. Succession systems in large corporations: Characteristics and correlates of performance. *Human Resource Management*. 25. S. 191-213.

Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M. & Lansberg, I. 1997. *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press. Boston. MA.

Handler, W. C. Summer 1994. Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*. Vol. VII, no. 2.

Handler, W. C. 1992. Sukupolvenvaihdos perheyryityksessä: Keskinäinen roolien sopeuttaminen yrittäjän ja seuraavan polven perheenjäsenten välillä. *Avainsektori*. No. 2. S. 75-100. Alkuperäinen artikkeli julkaisussa *Entrepreneurship: theory and practice*, Vol. 15, no. 1. Fall 1990. S. 37-51.

Harveston, P. D., Davis, P. S. & Lyden, J. A. December 1997. Succession planning in family business: The impact of owner gender. *Family Business Review*. Vol. 10, no. 4. S. 373-393.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1998. Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Hodgetts, R. M. & Kuratko, D. F. 1995. *Effective small business management*. Fifth edition. The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers, Inc.

Hoy, F. & Verser, T. G. 1/1995. Kehittyvä liiketoimi, kehittyvä ala: yrittäjäyys ja perheyrytyys. *Avainsektori*. S. 57-82. Alkuperäinen artikkeli julkaisussa *Entrepreneurship: theory and practice*. Vol. 18, Fall 1994. S. 9-23.

Hubler, T. June 1999. Ten most prevalent obstacles to family-business succession planning. *Family Business Review*. Vol. XII, no. 2. S. 117-121.

Justis, R. T. 1981. *Managing your small business*. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, N.J. S. 420-433.

Kaura, E. 1988. Sukupolvenvaihdos perheyriyksessä. Pro Gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto, Tampere.

Kets de Vries, M. F. R. 1996. Family business: human dilemmas in the family firm. International Thomson Business Press.

Koiranen, M. 2000. Juuret ja siivet – Perheyriyksen sukupolvenvaihdos-. Oy Edita Ab. Helsinki.

Lansberg, I. 1997. Exposing the emotional issues. The family business succession handbook. A practical guide to transferring leadership and ownership to the next generation. Family Business Publishing Co., Philadelphia. S. 27-29.

Laukkanen, S. 1994. Sukupolven vaihdos perheyriyksessä – Inhimillinen näkökulma. Tampere.

Levy, J. L. 1994. Power in the family business. Its uses and misuses. challenging assumptions. family firm intitute, Inc. Annual Conference October 5-8. 1994. Scottsdale, AZ. S. 252-266.

Litz, R.A.. Vol. 21, Spring 1997. The family firm's exclusion from business school research: Explaining the void; addressing the opportunity. Entrepreneurship Theory and Practice. S. 55-71.

Longenecker, J. G., Moore, C. W. & Petty, J. W. 1994. Small business management an entrepreneurial emphasis. Ninth edition. S. 136-160. South Western Publishing Co. Ohio.

Martela Oyj. Vuosikertomus 1999.

Martela, Matti T. 1995. Martela maraton – 50 vuotta konttorikalustamisen kehitysprosessia. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.



Martela, Matti T. 1997. Martela Oy – konttorisisustusalalan kehittämispöessi. Eräitä ajatuksia yhtiön toimintafilosofiasta. Alun perin julkaistu 13.10.1987, uusi painos pienin korjauksin 18.12.1997.

Matthews, C. H., Moore, T. W. & Fialko, A. S. June 1999. Succession in the family firm: a cognitive categorization perspective. *Family Business Review*. Vol. XII, no. 2. S. 159-168.

Mattila, P. K. 1/2000. Valmistautuminen sukupolvenvaihdokseen. Sukupolvenvaihdosaalto odotettavissa. *Tilisanomat*. Yritystalouden ja laskennan ammattilehti. 21. vuosikerta. S. 20-26.

Naubauer, F. & Lank, A. G. 1998. *The family business: its governance for sustainability*. Macmillan Business Books. London.

Nissinen, T. 1999. Mikä meitä pyörittää? – Kysely perhe- ja sukuyrityksille. *Teollisuuden ja Työnantajain keskusliitto*.

Paasio, A. & Heinonen, J. 1993. *Perheyrittäjyys Suomessa*. Tietosykli Oy. Suomen yrittäjien keskusliitto ry. Helsinki.

Reid, R., Dunn, B., Cromie, S., & Adams, J. Spring 1999. Family orientation in family firms: A model and some empirical evidence. *Journal of small business and enterprise development*. Vol. 6. S. 55-65.

Shanker, M. C. & Astrachan, J. H. Summer 1996. Myths and realities: family businesses' contribution to the US economy- A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*. Vol. 9. S. 107-123.

Stavrou, E. T. July 1999. Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. *Journal of small business management*. Vol. 37, no. 3. S. 43-59.

Ward, J. L. December 1997. Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*. Vol. 10, no. 4. S. 323-335.

Ward, J. L. & Aronoff, C. E. Fall 1994. How family affects strategy. *Small business forum*. S. 85-90.

Yrittäjäbarometri. Lokakuu 2/99. Suhdannetiedustelu pienten ja keskikokoisten yritysten kasvu- ja kannattavuusnäköistä sekä yritysten kehittämisestä. *Suomen Yrittäjät*.