



V A A S A N Y L I O P I S T O

TARU T. HAUTALA

Osaamisen ja johtajuuden siirto
ravitsemisalan perheyrittysten
sukupolvenvaihdoksessa

ACTA WASAENSIA

No 158

Liiketaloustiede 65
Johtaminen ja organisaatiot

UNIVERSITAS WASAENSIS 2006

ESIPUHE

Näitä esipuheen kiitoksen sanoja kirjoittaessani olen onnellinen tutkija voidessani todeta, että minulla on ollut onnea monessakin suhteessa väitöskirjatutkimusprosessissa.

Ensinnäkin olen ollut onnekas, sillä väitöskirjani ohjaajiksi suostuivat Vaasan yliopiston johtamisen laitokselta professori, KTT **Vesa Routamaa** ja dosentti, KTT **Elina Varamäki** (tutkimusjohtaja Seinäjoen ammattikorkeakoulussa), joilta olen saanut todella asiantuntevaa ja pätevää ohjausta aina, kun olen sitä tarvinnut. Kiitokset teille Vesa ja Elina aivan kaikesta henkisestä tuesta, kannustamisesta, kommenteista ja kriittisistäkin neuvoista, jotka ovat auttaneet itsepäistä tutkijaa eteenpäin! Lisäksi Vesa ansaitsee erityisen kiitoksen omaperäisestä, vaativan kriittisestä ja tarkasta, mutta toisaalta *leadership* -tyylisestä, kannustavasta, tutkijan persoonallisuuden huomioivasta ja äärimmäisen joustavasta ohjaustavastaan. Vesa uskoi tutkijankykyihini jo ekonomiopintojeni alkuvaiheesta alkaen. Hänen lausahduksella ”kaiken voi saavuttaa, jos todella haluaa” on tainnut olla sen verran kohtalokkaat vaikutukset, että päätin lähteä tavoittelemaan korkeampaa tietämystä kauppatieteen saralla. Lisäksi Elina ansaitsee erityisen kiitoksen siitä, että hän on ollut helposti lähestyttävä ohjaaja, tehokkaan nopea väitöskirjan versioiden kommentoija ja hän on kertonut minulle kaikkea sitä hiljaista tietoa, mitä tutkijan täytyy tietää väitöskirjaprosessin aikana.

Toiseksi minulla oli onnea saadessani esitarkastajikseni arvostetut, monipuoliset ja kokeneet tieteenharjoittajat professori, KTT **Matti Koiranen** Jyväskylän yliopistosta (vierailleva professori Lukanon yliopistossa) ja dosentti, KTT **Jarna Heinonen** Turun kauppakorkeakoulusta (vierailleva tutkija Kingstonin yliopistossa). Heitä molempia ihailen perheyritysjäyden asiantuntijoina. Haluan esittää esitarkastajilleni Matille ja Jarnalle lämpimät kiitokseni nopeasta esitarkastusprosessista ja huolellisesta esitarkastuksesta. Esitarkastajilta sopivassa suhteessa saamani sekä rakentava kritiikki että kehu ovat auttaneet minua viimeistelemään tutkimustani.

Haluan kiittää työnantajaani Haaga Instituutin ammattikorkeakoulua, että sain mahdollisuuden keskittyä tutkimustyöhöni palkallisen tutkimusvapaan aikana keväällä 2003. On ollut hauskaa ja mielenkiintoista olla työyhteisössä, jonka koko henkilöstö on vilpittömästi tukenut ja kannustanut minua saattamaan väitöstutkimusprosessini päätökseen. Erityiset kiitokset Haagassa kuuluvat tutkimuspäällikkö, KT **Juha P. Lindstedtille**, joka on käyttänyt aikaansa lukemalla ja kommentoimalla tutkimukseni käsikirjoitusta tutkimusprosessini eri vaiheissa sekä yliopettaja, dosentti **Tarja Römer-Paakkaselle**, jonka kanssa olen viime vuosina käynyt useita ”tutkimuksellisia keskusteluja” ja joka on myös lukenut ja kommentoinut huolellisesti esi-esitarkastusversiotani. Kiitokset teille Juha ja Tarja kaikista loistavista neuvoista ja parannusehdotuksista! Yliopettaja, KT **Vesa A. Heikkiselle** kiitokset erinomaisesta perehdyttämisestä ravitsemisalalan verkostoihin sekä väitöskirjan version kommentoimisesta projektini alkuvaiheessa.

Lämpimät kiitokset ansaitsevat tutkimukseni kohdejoukkoon osallistuneet ravintola-alan perheyrittysten edeltäjä- ja seuraajasukupolvi Primula Oy:stä, Center-Inn Oy:stä ja Katri-Antell Oy:stä. On ihailtavaa, että yrittäjän pitkistä päivistä huolimatta nämä perheyrittäjät katsoivat tärkeäksi antaa oman panoksensa perheyrittysten jatkuvuuden ja toimintaedellytysten parantamiseksi.

Olen ollut onnekas tutkija, koska monet eri rahastot ja säätiöt ovat myöntäneet tutkimukselleni rahoitusta. Haluankin kiittää Liikesivistysrahastoa, Jenny ja Antti Wi-

hurin rahastoa, Suomen kulttuurirahastoa, Wallenbergin liiketaloudellista tutkimussäätiötä, Ahti Pekkanen säätiötä ja Yksityisten ammatillisten oppilaitosten säätiötä siitä taloudellisesta tuesta, joka on mahdollistanut tämän tutkimuksen tekemisen.

Kiitokset myös perheyrittäjätutkijaystäväilleni, varsinkin KTT Minna Tunkkari-Eskeliselälle, KTL Marja-Liisa Kakkoselle, tri Petrina Faustinelle, KTM Päivi Penttilälle ja KTM Krista Elo-Pärssiselle tutkijan ilojen ja surujen jakamisesta sekä riemukkaasta konferenssimatkaseurasta mm. Barcelonassa, Napolissa, Lausannessa, Milanossa ja Brysselissä. Nämä konferenssimatkat ovat antaneet paljon virikkeitä ja intoa tutkimuksen tekemiseen.

Perheen ja tutkimustyön yhdistämisessä on omat haasteensa. Ilman ulkopuolista lastenhoitoapua en olisi mitenkään jaksanut yhdistää lastenhoitoa ja tutkimustyötä, ja saada molemmat unelmani toteutumaan. Kiitokset lapsemme hoitajille Marja-Leenalle, Annaelinalle ja Suville tärkeästä panoksestanne, jonka avulla pystyin tehdä tätä tutkimusta intensiivisesti neljä tuntia päivässä hoitovapaani aikana!

Kiitokset kaikille ystäväilleni ja varsinkin Ullalle, Heli-Hannelelle, Annikalle, Johannalle, Marjalle, Pasille, Minnille, Satulle, Raijalle, Annelle, Minnalle, Pipsalle ja Mannelle, joiden kanssa olen voinut kokea muutakin elämää kuin tutkimusta. Lämpimät kiitokseni kuuluvat luonnollisesti perheelleni ja suvulleni, erityisesti isovanhemmilleni sekä vanhemmilleni, joka ovat aina koettaneet tukea minua opinnoissani. Nuoremmille sisaruksilleni Terolle, Ilonalle ja Aleksille toivon olevani roolimalli siinä suhteessa, että he kukin omalla tahollaan voisivat toteuttaa jonkin itselleen tärkeän unelmansa. Lopuksi rakkaat kiitokseni ansaitsee avopuolisoni Kimmo, joka on suhtautunut kärsivällisesti ja ymmärtävän positiivisesti tutkimusprosessiini ja on osannut antaa minulle tilaa olla omissa oloissani kannettavan tietokoneeni kanssa.

Tämä väitöskirja on omistettu pojalleni Kim Saaristolle, joka on saanut minut ymmärtämään, että elämässä on tärkeämpiäkin asioita kuin väitöskirjan valmistuminen sekä äitini Marja-Liisa Uusimäen (1950–2002) muistolle, sillä hänen toiveenaan olisi ollut saada elää väitöstilaisuuteeni saakka.

Helsingissä 14. maaliskuuta 2006

Taru Hautala

SISÄLLYS

ESIPUHE	3
KUVIOT	7
TAULUKOT	8
ABSTRACT	9
1 JOHDANTO	10
1.1 Taustaa perheyrittäjyydestä	10
1.2 Perheyritysten merkitys kansantaloudelle	11
1.3 Perheyritystutkimuksen haasteet	15
1.4 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet	20
1.5 Tutkimuksen rajaukset	23
1.6 Tutkimuksen rakenne	24
2 TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET	26
2.1 Perheyritys	26
2.1.1 Perheen toiminnallisuuteen liittyviä määritelmiä	28
2.1.2 Rakenteelliseen, omistajuuden näkökulmaan liittyviä määritelmiä	29
2.1.3 Sukupolvien väliseen näkökulmaan liittyviä määritelmiä	31
2.1.4 Hybridimääritelmiä perheyrityksestä	31
2.2 Sukupolvenvaihdos	34
2.3 Osaaminen	36
2.4 Johtajuus	41
2.5 Ravitsemisalalan yritys	42
3 OSAAMISEN JA JOHTAJUUDEN SIIRTO SUKUPOLVEN- VAIHDOKSESSA	45
3.1 Perheyrityskirjallisuus	45
3.1.1 Perheen rooli perheyrityksessä	46
3.1.2 Liiketoiminnan rooli perheyrityksessä	53
3.1.3 Omistuksen rooli perheyrityksessä	57
3.2 Sukupolvenvaihdoskirjallisuus	58
3.2.1 Sukupolvenvaihdoksen roolit	59
3.2.1.1 Luopuja (edeltäjä)	59
3.2.1.2 Jatkaja (seuraaja)	63
3.2.2 Sukupolvenvaihdosmallit	68
3.2.2.1 Normatiiviset mallit	68
3.2.2.2 Yhteenvetoa normatiivisista malleista	84
3.2.2.3 Prosessimallit	85
3.2.2.4 Yhteenvetoa prosessimalleista	111
3.3 Osaamisen/tiedon siirto	112
3.3.1 Tiedon muodot – täsmällinen ja hiljainen tieto	113
3.3.2 Yksikehäinen ja kaksikehäinen oppiminen	115
3.3.3 Osaamisen/tiedon siirto perheyrityksissä	116
3.4 Johtajuuden siirto	118
3.4.1 Johdon tehtävät ja työnkuva	118
3.4.2 Johtamistyylit	123
3.4.3 Johtajuuden siirto perheyrityksissä	127
3.5 Tutkimuksen teoreettinen prosessimalli	128

4 TUTKIMUSMENETELMÄ	140
4.1 Tutkimuksen lähestymistapa ja tieteenfilosofiset lähtökohdat	140
4.2 Tutkimusote eli tutkimusstrategia	143
4.3 Aineistonkeruumenetelmät	145
4.4 Case-yritysten valinta	149
4.5 Aineiston analysointi ja tulkintamenetelmät	153
4.6 Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia	156
5 TUTKIMUSTULOKSIA OSAAMISEN JA JOHTAJUUDEN SIIRROSTA RAVITSEMISALAN PERHEYRITYSTEN SUKUPOLVENVAIHDOKSISTA	162
5.1 CASE 1: Oy Primula Ab / Primulan Ravintolat Oy	165
5.1.1 Perheyriityksen kuvaus	165
5.1.2 Edeltäjän kuvaus (Jaakko Valkamo)	171
5.1.3 Jatkajan kuvaus (Juha Valkamo)	177
5.1.4 Jatkajan kuvaus (Kari Väyrynen)	185
5.1.5. Jatkajan kuvaus (Mikko Olanterä)	193
5.2 CASE 2: Oy Center-Inn Ab	200
5.2.1 Perheyriityksen kuvaus	200
5.2.2 Edeltäjän kuvaus (Eila Kuurma)	203
5.2.3 Jatkajan kuvaus (Kimmo Kuurma)	210
5.3 CASE 3: Katri Antell Oy / Antell-Catering Oy	219
5.3.1 Perheyriityksen kuvaus	219
5.3.2 Edeltäjän kuvaus (Ilkka Lantto)	225
5.3.3 Jatkajan kuvaus (Tomi Lantto)	232
5.4 Tapaustenvälinen synteesi ja vertailu osaamisen ja johtajuuden siirrosta	244
5.4.1 Tutustumisvaihe	246
5.4.2 Sisääntulovaihe	248
5.4.3 Yhteisjohtajuusvaihe	249
5.4.4 Itsenäisen liiketoiminnan vaihe	251
5.5 Ravitsemisalalle täsmennetty osaamisen ja johtajuuden siirron prosessimalli	252
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	256
6.1 Yhteenvedoa tutkimuksen tuloksista	256
6.2 Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio perheyriittäjyystutkimukselle	264
6.3 Tutkimuksen käytännöllinen merkitys: liikkeenjohdollisia neuvoja yriittäjille	267
6.4 Tutkimuksen toteuttamisen arviointia	269
6.5 Jatkotutkimusehdotuksia	272
LÄHTEET	275
LIITTEET	290

KUVIOT		Sivu
Kuvio 1.	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.	22
Kuvio 2.	Tutkimusraportin rakenne.	25
Kuvio 3.	Data, informaatio, tieto ja osaaminen.	37
Kuvio 4.	Älykäs pääoma ja sen osa-alueet.	39
Kuvio 5.	Ravitsemispalvelut osana matkailusektoria, hotelli- ja ravintola-alaa sekä vähittäiskauppaa.	44
Kuvio 6.	Perheen, omistajien ja liiketoiminnan päällekkäisyys.	46
Kuvio 7.	Yrittäjäperheen neljä kehitysvaihetta.	50
Kuvio 8.	Isän ja pojan välinen työsuhteen laatu eri elämänvaiheissa.	52
Kuvio 9.	Yrityksen kasvuvaiheet.	56
Kuvio 10.	Perheyriityksen osapuolten vuorovaikutus.	78
Kuvio 11.	Malli sukupolvenvaihdoksen ongelmista ja tekijöistä, jotka vaikuttavat päätöksen lopputulokseen sukupolvenvaihdoksesta.	89
Kuvio 12.	Sukupolvenvaihdos perheyriityksessä.	91
Kuvio 13.	Sukupolvenvaihdosprosessi: Keskinäinen roolien sopeutus luopujan ja seuraavan sukupolven jäsenen välillä.	93
Kuvio 14.	Tehokkaan sukupolvenvaihdosprosessin osa-alueet.	96
Kuvio 15.	Sukupolvenvaihdoksen johtamisen viitekehys.	102
Kuvio 16.	Käsitelmä perheyriityksen sukupolvenvaihdoksen määräävistä tekijöistä ja lopputuloksesta.	104
Kuvio 17.	Evolutionäärinen sukupolvenvaihdos perheyriitystyyppien välillä.	106
Kuvio 18.	Sukupolvenvaihdosprosessi perheyriityksissä.	110
Kuvio 19.	Johtajan, johtajan työt ja tehtävät tutkimuskohteena.	119
Kuvio 20.	Tutkimuksen teoreettinen prosessimalli: osaamisen ja johtajuuden siirtyminen sukupolvenvaihdosprosessissa.	139
Kuvio 21.	Primulan Ravintolat Oy organisaatiokaavio 2005.	167
Kuvio 22.	Kuurman perheenjäsenet Oy Center-Inn Ab:ssä.	201
Kuvio 23.	Katri Antell Oy:n omistusrakenne.	221
Kuvio 24.	Lanton perheenjäsenet Katri Antell Oy:ssä.	222
Kuvio 25.	Revisoitu prosessimalli: osaamisen ja johtajuuden siirtyminen ravitsemisalan sukupolvenvaihdoksessa.	252

TAULUKOT		Sivu
Taulukko 1.	Perheyrittäjyyttä hankaloittavat asiat.	10
Taulukko 2.	Perheyrittäjyyttä koskevat väitöskirja- ja liseniaattitutkimukset Suomessa.	19
Taulukko 3.	Paineet ja intressit perheyrytyksessä.	71
Taulukko 4.	Sukupolvenvaihdoksen tehokkuuden kriteerit.	79
Taulukko 5.	Isältä pojalle sukupolvenvaihdoksen vaiheet.	87
Taulukko 6.	Osaamisen siirron vaiheet perheyrytyksen sukupolvenvaihdoksessa.	117
Taulukko 7.	Teorian ja empirian yhteys tutkimuksessa.	147
Taulukko 8.	Haastateltujen perheyrittäjien nimet ja haastattelujen ajankohdat.	148
Taulukko 9.	Ravitsemisalanyritysten määrät vuosina 1993–2004.	150
Taulukko 10.	Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteereitä.	157
Taulukko 11.	Yhteenvedo ravintola-alan case-yritysten perustiedoista.	162
Taulukko 12.	Haastateltujen edeltäjien ja jatkajien roolit ravintola-alan case-yrityksissä.	163
Taulukko 13.	Katri Antell Oy:n ja Antell-Catering Oy:n liikevaihdot.	224
Taulukko 14.	Ravintola-alan case-yritysten välinen vertailu osaamisen ja johtajuuden siirrosta.	245
Taulukko 15.	Jatkajan osaaminen ja johtajan roolit.	266

ABSTRACT

Hautala, Taru T. (2006). Osaamisen ja johtajuuden siirto ravitsemisalan perheyrittysten sukupolvenvaihdoksessa (Knowledge and Leadership Transfer in the Succession of Family Firms in the Catering Business). *Acta Wasaensia* No 158, 299 p.

This doctoral dissertation aims to deepen the understanding of knowledge and leadership transfers in the succession of family firms. The objective is to determine the nature of the succession process of family firms in the catering business from the viewpoint of knowledge and leadership transfer. A theoretical model of the succession process was constructed on the basis of literature on family firms, succession, and knowledge and leadership. The process model is descriptive and consists of four stages: (1) getting to know the field (growing into family entrepreneurship and leadership), (2) entry stage (transfer of 'know-what' and 'know-why'), (3) stage of joint management (transfer of 'know-who' and 'know-how'), and (4) stage of independent business.

The approach of the study is qualitative and the study is both exploratory and descriptive in nature. The research is theory-driven and abductive. The research strategy was a multiple case study; three case firms were selected from the catering business. The case firms were members of The Finnish Family Firm Association and had implemented succession at least once. Empirical data was collected from both incumbents and successors by semi-structured interviews. Altogether eight informants were interviewed. The empirical data was complemented with various secondary data.

The empirical findings showed that the incumbents transferred knowledge and leadership to the successors by various means, depending on the successors' age and maturity as well as the stage of the succession process. At the first stage (getting to know the field), knowledge was transferred very naturally to the descendants by socialising potential heirs into the family business, letting them visit and play in the family firm and exposing them to dinner-table discussions about business. At the following stages (entry stage, stage of joint management), explicit and tacit knowledge was transferred to successors for instance through parent–children discussions, giving them feedback, offering them possibilities to participate in business operations, and delegating them tasks and responsibilities. At the stage of independent business, the predecessors mainly applied a consultative leadership style and operated as board members, advisors and mentors. They were sources of tacit knowledge for the descendants when needed.

The successors assumed appropriate competence for the catering business and leadership for example through formal education, acquiring work experience inside and outside a family firm, mentoring, and networking widely and actively in various organisations, associations, unions, and clubs. Leadership was learnt through creating contacts within various interest groups and relationship networks through active participation and different positions of trust. In business families, most of the successors participated in the family business from early childhood. For example, as children, the successors had spent time playing in the family firm. In their youth the successors had contacts to the family firms as summer trainees, and most of them applied a low-level entry strategy when they started to work full time in the family firm. In addition, the successors assumed leadership and acquired their knowledge of the catering business through teamwork, participating in the board, mentoring, and becoming familiar with long-term non-family employees.

The leadership style of the incumbents is central from the viewpoint of the succession process, because through an appropriate leadership style the predecessor manages to transfer knowledge and leadership to the successor(s) effectively.

Taru T. Hautala, Mannerheimintie 142 A 18, FI-00270 Helsinki, Finland. Tel. +358 (0)50-5117469, e-mail taru.hautala@successionconsulting.fi

Keywords: Family Firms, Succession, Knowledge, Leadership, Catering Business

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa perheyrittäjyydestä

Perheyritykset ovat nousseet Suomessa keskeiseen rooliin väestön ikääntymisen ja sukupolvenvaihdoksiin liittyvän problematiikan myötä, ja perheyrittäjyyden edistäminen on tullut entistä tärkeämmäksi. Perheyritysten liitto perustettiin Suomeen vuonna 1997 ajamaan perheyritysten etuja. Talouselämän etujärjestöt muun muassa Elinkeinoelämän Keskusliitto (EK), Kauppa- ja Teollisuusministeriö (KTM), Keskuskauppakamari, MTK, Perheyritysten liitto ry, Suomen Yrittäjät sekä Yrityskummit ry ovat huolissaan perheyritysten sukupolvenvaihdoksiin liittyvistä ongelmista. Suurimmat juridiset pulmat liittyvät raskaaseen perintö- ja lahjaverotukseen, mutta lisäksi vaikeutena on yhä useammin sopivan, sitoutuneen ja osaavan jatkajan löytyminen perheyritykseen (Koiranen 2000: 19). Suomalaiset perheyrittäjät pitävätkin Perheyritysbarometrin mukaan perheyrittäjyyttä hankaloittavina asioina verotukseen, liiketoiminnan taloudellisiin riskeihin ja sukupolvenvaihdokseen liittyviä ongelmia (Taulukko 1). Myös henkilöstöön liittyvät taloudelliset rasitteet hankaloittavat joka kymmenennen vastaajan yrittämistä. Yrittäjien heikko arvostus merkitsee vastaajille sitä, että yritykseen on vaikea rekrytoida pätevää ja osaavaa henkilöstöä. (Perheyritysten liitto 2003.)

Taulukko 1. Perheyrittäjyyttä hankaloittavat asiat (Perheyritysten liitto 2003).

	Mikä asia ensisijaisesti hankaloittaa perheyrittäjyyttä?	
	%	Kpl mainintoja
Verotus	37 %	38
Taloudellinen riski	33 %	34
Sukupolvenvaihdokseen liittyvät ongelmat	25 %	25
Henkilöstöön liittyvät taloudelliset ym. rasitteet	11 %	11
Sopivan jatkajan puuttuminen	8 %	8
Yrittäjältä vaadittavat rahoitustakuut	8 %	8
Yrittäjien vähäinen arvostus	9 %	9

* Vastaajat saivat valita useamman vaihtoehdon. Siksi prosenttiluvut eivät ole yhteensä 100 %.

Perheyritysbarometrin mukaan joka neljäs perheyrittäjä pitää sukupolvenvaihdosta ja siihen liittyviä asioita haasteellisena ja yrittäjät ovatkin alkaneet vaatia hallitukselta tuntuja huojennuksia perintöverotukseen sukupolvenvaihdosten edistämiseksi. Perheyritysten liitto on esittänyt seuraavia toivomuksia hallitusohjelmaan:

- Yritysten sukupolvenvaihdoksia on helpotettava verohuojennuksilla.
- Sukupolvenvaihdoksia edistämään on perustettava työryhmiä.
- Osinkoverotusta on jatkettava yhdenkertaisena.
- Varallisuusvero on poistettava.
- Ansiotuloverotusta on kevennettävä.
- Perheyritysten asiat on otettava mukaan koulutukseen ja tutkimukseen.
- Perheiden selviytymistä on tuettava eri keinoin; mm. Perheyrityskeskus, valtion takaus jatkajille, omanpääomanehtoinen laina.

Perheyritysten liiton luettelon perusteella voidaan todeta, että perheyritysten liiton tavoittelemat asiat ovat verotuspainotteisia ja ne liittyvät lähinnä omaisuuden siirtoon. Kun näitä sukupolvenvaihdokseen liittyviä ongelmia ja haasteita kysellään yrittäjiltä itseltään, niin perheyrittäjien on helppo mainita ongelmaksi sukupolvenvaihdoksessa konkreettisia ja ”kovia asioita” kuten verotus. Sen sijaan sukupolvenvaihdosten todelliset ongelmat ja haasteet ovat usein ”pehmeitä asioita” ja hieman abstrakteja asioita, joita yrittäjien itse on vaikea kertoa sanoiksi: Kuka minun yritystäni jatkaa? Onko perillisilläni motivaatiota jatkaa yritystä? Miten jatkaja saa riittävät valmiudet yrityksen johtamiseen?

1.2 Perheyritysten merkitys kansantaloudelle

Seuraavassa on kuvattu perheyritysten merkitystä kansantaloudelle Suomessa ja muualla länsimaissa erilaisten lukujen valossa.

Perheyritysten määrä. Suomessa perheyrityksiä oli 79,7 prosenttia Suomen yrityskannasta vuoden 1999 lopussa. Vuoden 2000 alussa Suomessa oli 202.000 perheyritystä sekä 78.000 perheiden omistamaa maatilayritystä. (Family Firm Institute 2000a.) Käy-

tetyistä perheyrittäjien määräämistä riippuen perheyrittäjien lukumäärä vaihtelee ja esimerkiksi Perheyrittäjien liiton luvut ovatkin yleensä hieman suurempia. Liiton mukaan noin 90 prosenttia Suomen 226.600 yrityksestä on perheyrittäjä, joissa omistus ja määräysvalta ovat yhden perheen tai suvun käsissä. Osakeyhtiöitä Suomessa on noin 96.000 osakeyhtiötä, joista yli 90 prosenttia on perheyrittäjä. (Perheyrittäjien liiton strategia 2004–2007: 5–7.) Suomen perheyrittäjien lukumäärät ovat samansuuntaisia kuin muuallakin länsimaissa. Länsi-Euroopassa perheen kontrolloimat yritykset edustavat 75–95 prosenttia kaikista rekisteröidyistä yrityksistä (Lank 1995: 3). Kaikista yrityksistä on perheyrittäjä esimerkiksi Alankomaissa 52 prosenttia (Kets de Vries 1996), Iso-Britanniassa yli 75 prosenttia (Family Firm Institute 2000b) ja Saksassa ja Itävallassa 80 prosenttia (Kets de Vries 1996). Vastaavasti Yhdysvaltojen yli 18 miljoonasta liikeyrityksestä perheen omistamia on 80–90 prosenttia (Beckhard & Dyer 1983: 59; Lansberg 1983: 39; Kets de Vries 1993; Kets de Vries 1996; Shanker & Astrachan 1996), Dyerin (1986: ix) mukaan jopa yli 95 prosenttia. Samoin Lank (1995: 3) esittää, että 96 prosenttia Yhdysvaltojen kaikista rekisteröidyistä yrityksistä on perheen kontrolloimia. Käytetystä perheyrittäjien määräämistä riippuen Yhdysvalloissa on 4,1–20,3 miljoonaa perheyrittäjä (Shanker & Astrachan 1996).

Sukupolvenvaihdosten määrä. Perheyrittäjien liiton (2002: 13) tietojen mukaan yli 50.000 suomalaista yritystä (yli 30 % Suomen yrityskannasta) suunnittelee tai toteuttaa sukupolvenvaihdoksen seuraavien kymmenen vuoden jaksolla (2002–2012). Suomessa enintään viidennes perheyrittäjistä siirtyy toiselle sukupolvelle (Koiranen 2000: 46). Uusien suomalaistutkimusten mukaan noin 25 prosentille eteläpohjalaisista yrityksistä on jatkaa löytyessä perheen sisältä (Koitto 2003). Norjassa ensimmäisen sukupolven perheyrittäjä on 48,3 %, toisen sukupolven perheyrittäjä 31,2 %, kolmannen sukupolven 15,3 % ja neljännen tai useamman sukupolven omistamia perheyrittäjä 5,2 prosenttia kaikista perheyrittäjistä (Giertsen 1994). Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että Yhdysvalloissa noin 70 prosenttia ensimmäisen polven perheyrittäjistä joko myydään tai lopetetaan perustajien kuoleman tai eläköitymisen jälkeen (Lansberg 1988: 119). Sukupolvenvaihdosten haasteista tiedetään, että vain 30 prosenttia ensimmäisen polven perheyrittäjistä Yhdysvalloissa ja 24 prosenttia Iso-Britanniassa selviää sukupolvenvaihdoksessa toiselle sukupolvelle. Yhdysvalloissa vain 13 prosenttia ja Iso-

Britanniassa vain 14 prosenttia yrityksistä onnistuu siirtämään perheyriksen kolmanneen sukupolveen. (Alcorn 1982; Beckhard & Dyer 1983a: 59; Beckhard & Dyer 1983b: 5; Ward 1987: 1; Giertsen 1994.) Ward (1987: 1) onkin todennut, että ensimmäinen sukupolvi perustaa liiketoiminnan, toinen sukupolvi joko lypsää sen tai 'korjaa sadon', ja kolmas sukupolvi joko myy korkeimman tarjouksen tehneelle tai aloittaa taas uudelleen.

Perheyriksset ja BKT. Suomessa on noin 5,2 miljoonaa asukasta. Seitsemän prosenttia Suomen asukasmäärästä on yrittäjäperheitä. Näiden yrittäjäperheiden merkitys Suomen bruttokansantuotteelle ja työllistämislle on erittäin tärkeää. (Family Firm Institute 2000a.) Suomessa perheyriksset eivät irtisanoneet työvoimaa taloudellisen laman aikana kuten muut yritykset. Usealle perheyrittäjälle työntekijän irtisanominen onkin henkilökohtainen tappio, jos se tapahtuu tuotannollisin tai taloudellisin perustein (Kankare & Saarelainen 2002). Perheyriksbarometrin 2005 mukaan 32 prosenttia perheyriksistä aikoo kasvattaa henkilöstönsä määrää (Perheyriksysten liitto 2005). Perheyriksset ovat varovaisia vieraan pääoman suhteen. Talouselämä-lehden tutkimuksen mukaan 100 suurimman suomalaisen perheyriksien omavaraisuusasteen mediaani oli 49 prosenttia, kun muiden Talouselämä 500 -yhtiöiden omavaraisuusasteen mediaani oli 42 prosenttia (Kankare & Saarelainen 2002: 20-21).

Suomalaiset perheyriksset muodostavat 40–45 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta (Family Firm Institute 2000a). Perheyriksysten määritelmien vaihtelevuuden ja muiden tilastoinnissa olevien hankaluusien takia täysin tarkkoja tilastoja Suomen luvuista ei ole olemassa. Vastaavasti useimmissa Länsi-Euroopan maissa perheyriksysten osuus bruttokansantuotteen kontribuutiosta vaihtelee 45 prosentista 65 prosenttiin (Lank 1995: 3; Koironen 1998: 9). Yhdysvaltojen bruttokansantuotteesta perheyriksset tuottavat suurimman osan (Winter, Fitzgerald, Heck, Haynes & Danes 1998: 239) eli noin 50 prosenttia (Davis 1983: 47; Dyer 1986: ix; Schulze & Dino 1995); Kets de Vriesin (1996) mukaan 40 prosenttia. Kanadassa perheyriksset tuottavat 45 prosenttia BKT:sta (Cadieux, Lorrain & Hugron 2002: 17). Käytetystä perheyriksien määritelmästä riippuen voidaan sanoa, että perheyriksset tuottavat 12–49 prosenttia kokonaisbruttokansantuotteesta Yhdysvalloissa (Shanker & Astrachan 1996).

Perheyrietykset ja työllistämisen. Perheyrietykset ovat niin länsieurooppalaisen kuin yhdysvaltalaisen talouden selkäranka (Neubauer & Lank 1998). Yhdysvalloissa on 10 miljoonaa yksityistä yritystä, jotka työllistävät lähes 44 miljoonaa ihmistä (Davis 1983: 47). Perheyrietykset työllistävät yli 50 prosenttia työvoimasta Yhdysvalloissa (Schulze & Dino 1995; Kets de Vries 1996). Kanadassa perheyrietykset työllistävät 50 prosenttia työvoimasta ja 70–85 prosenttia uusista työpaikoista Kanadassa (Cadieux ym. 2002). Perheyrietykset saavat aikaan puolet Yhdysvaltojen maksetuista kokonaispalkoista (Dyer 1986: ix). Käytetystä perheyrietyksen määritelmästä riippuen voidaan sanoa, että perheyrietykset työllistävät 15–59 prosenttia Yhdysvaltojen työvoimasta (Shanker ja Ast-rachan 1996). Kanadassa perheyrietykset työllistävät yli 6 miljoonaa kanadalaista (Sharma, Chrisman, Pablo & Chua 2001). Länsi-Euroopassa perheyrietykset työllistävät yli puolet työvoimasta (Lank 1995: 3; Koironen 1998: 9). Suomessakin perheyrietyksiä voidaan pitää talouselämän moottorina ja selkärankana, sillä yksityisen sektorin työvoimasta perheyrietykset työllistävät enemmän kuin 2/3 ja 48 prosenttia työvoimasta (Koironen 2002: 10; Heinonen & Toivonen 2003: 31; Perheyrietysten liitto 2004).

Perheyrietysten koko. Perheyrietysten koko vaihtelee suuresti. Usein perheyrietyks mielletään pieneksi yritykseksi, mutta se ei ole synonyymi sanalle PK-yritys (Winter ym. 1998: 239). Vaikka perheyrietykset mielletään usein pieniksi yrityksiksi, niin liikevaihdolla tarkasteltuna viidennes suomalaisista TOP 500 yrityksistä oli perheyrietyksiä (KTM 2005: 20). Naapurimaassa Norjassa 500 suurimman yrityksen joukossa vuonna 1997 oli 150 perheen omistamia yritystä eli 30 prosenttia suuryrityksistä (Karlsson Stieder 2000: 4). Vastaavasti Yhdysvalloissa Fortunen listan 500 suurimman yrityksen joukossa on 35 prosenttia suuria perheyrietyksiä (Lansberg 1983: 39; Carsrud 1994).

Tämän tutkimuksen kohteena olevat suomalaiset ravitsemisalan perheyrietykset ovat kooltaan PK-yrityksiä (0–499 työntekijää). Vain yksi ravitsemisalan perheyrietyks, Burger-Inn (Hesburger) (461.), löytyi TOP 500 suurimman suomalaisen yrityksen joukossa vuonna 2004. Ravintola-alalle läheisiä elintarvikealan perheyrietyksiä TOP 500 suurimman yrityksen joukosta löytyi vuonna 2004 mm. *Fazer* (55.), *Hartwall* (126.), *Ingman Group* (133.), *Saarioinen* (150.), *Paulig* (191.), *Snellman* (330.) ja *Burger-Inn* (Hesburger). (Talouselämä 2005: 40–59). Tyypillinen ravitsemisalan perheyrietyks toimii lo-

kaalisti kotimarkkinoilla; suomalaisten ravitsemisalan perheyritysten joukossa on vain harvoja kansainvälistyneitä poikkeuksia.

Perheyritykset voidaan Koirasen (2000: 47–48) mukaan luokitella yrityksen koon perusteella kuuteen erilaiseen luokkaan: *suuri sukuyritys* (monta ydinperhettä omistajana, liikevaihto yli 40 M€), *suuri perheyritys* (yksi ydinperhe kontrolloivana omistajana, liikevaihto yli 40 M€), *keskisuuri perheyritys* (yksi ydinperhe kontrolloivana omistajana, liikevaihto 7–40 M€), *pieni perheyritys* (yksi ydinperhe omistajana, liikevaihto alle 7 M€), *pieni pariskuntayritys* (puolisojen yhdessä pyörittämä, yleensä pienimuotoista yritystoimintaa, liikevaihto alle 7 M€) ja *perheellinen yksinyrittäjä* (toinen puoliso on kotona tai ansiotyössä perheyrityksen ulkopuolella, mutta perhesysteemin ja liiketoiminnan vuorovaikutus silti vahvana olemassa; liikevaihto alle 7 M€; omistus toisen tai molempien puolisojen nimissä, vastuut silti usein molempien puolisojen nimissä).

Pörssinoteeratut perheyritykset. Suomalaisista ravitsemisalan perheyrityksistä yksikään ei ole pörssinoteerattu, vaikka Helsingin Arvopaperipörssiin on listattu 39 perheyritystä (Koiranen 2002: 10). Vuonna 1994 naapurimaassamme Ruotsissa oli 34 pörssinoteerattua perheyritystä (esim. Marieberg, Hennes & Mauritz, Invik, NCC, Ratos ja Stena Line AB), joiden äänivallasta perhe/suku omistaa yli puolet (Karlsson Stider 2000: 4). Yli 42 prosenttia Yhdysvaltojen suuria julkisesti noteerattuja yrityksiä kontrolloi yksi henkilö tai perhe, ja lisäksi 17 prosenttia on sijoitettu kategoriaan 'mahdollisesti perheen kontrollissa' (Barnes & Hershon 1976: 106).

1.3 Perheyritystutkimuksen haasteet

Tämän luvun tarkoituksena on luoda katsausta aikaisempaan perheyritystutkimukseen ja valottaa siinä olevia haasteita. Perheyrittäjäyystutkimus seuraa yrittäjäyystutkimusta. Perheyritystutkimuksen voidaan katsoa alkaneen Yhdysvalloista Christensenin (1953) *Management Succession in Small and Growing Enterprises* (Johtamisen sukupolvenvaihdos pienissä ja kasvavissa yrityksissä) teoksesta 1950-luvulla. Tämän jälkeen Yhdysvalloissa julkaistiin muutamia yksittäisistä tieteellisistä artikkeleista ja väitöskirjoja 1960- ja

1970-luvuilla. Nämä varhaiset perheyrittäjyyden klassikkoartikkelit tai väitöskirjat käsittelevät tyypillisesti perheyrittäjäyksissä ilmeneviä ongelmia, kuten toimitusjohtajien sukupolvenvaihdosta ja sukupolvenvaihdoksen suunnittelua (Trow 1961; Davis 1968; Helmich 1971), nepotismia (Donnelley 1964; Ewing 1965; Gaffey 1966), jatkajatyyppejä (Helmich & Brown 1972), sukupolvenvaihdosten ongelmia perheyrittäjäyksissä (Hershon 1975), sukupolvien ja sisarusten välistä kilpailua (Levinson 1971) ja johdon epäpätevyyttä.

1980-luvulla perheyrittäjyydestä ilmestyi jo useampia väitöskirjoja tieteellisten artikkeleiden lisäksi. Perheyrittäjäyden tutkimuksessa tutkijoiden kiinnostuksen kohteina 1980-luvulla olivat muun muassa strateginen johtaminen sukupolvenvaihdoksessa (Holland 1981), isän ja pojan välinen suhde sukupolvenvaihdoksessa (Davis 1982; Patrick-LeMay 1985), tyttäret potentiaalisina yrityksen jatkajina (Hartman 1987; Dumas 1989) ja sukupolvenvaihdosprosessin johtaminen (Stempler 1988; Handler 1989a). Yhdysvaltojen ulkopuolellakin alkoi ilmestyä perheyrittäjäyksien koviin asioihin liittyviä tutkimuksia. Esimerkiksi Saksassa tutkittiin verotusta perheosakeyhtiöissä (Ulrich 1980) ja Ruotsissa tutkittiin fuusioita perheyrittäjäyksissä (Peterson 1985).

Vuosina 1988–1997 julkaistiin 273 perheyrittäjäyden liittyvää tieteellistä artikkelia pelkästään *Family Business Review* -aikakauslehdessä. Näistä artikkeleista 34 käsitteli sukupolvenvaihdosta. (Dyer & Sánchez 1999: 290.) 1990-luvulla perheyrittäjäyden tutkimusaiheina Yhdysvalloissa ovat olleet esimerkiksi sukupolvien väliset suhteet perheyrittäjäyksissä (Seymour 1992) sekä johdon sosialisointi ja sukupuoli perheyrittäjäyksissä (Iannarelli 1992). Myös perillisten puolisoitten, miniöiden tai vävyjen, roolia perheyrittäjäyksissä on alettu tutkia (mm. Aronoff & Ward 1993b). Saksassa Volger (1990) on tutkinut neuvonantajien (mm. hallitus, johtokunta) tehtäviä perheyrittäjäyksissä huomioida oikeudellisia näkökohtia, ja Grafmüller (1994) on tutkinut kommandiittiyhtiötä osakkeille sopivana yhtiömuotona pörssihalukaille perheyrittäjäyksille. Espanjassa Gallo (1993) on tutkinut espanjalaisten perheyrittäjäyksien ja ei-perheyrittäjäyksien eroja vientitoiminnassa. Iso-Britanniassa Dunn (1999a) on tehnyt väitöskirjansa perheyrittäjäyksien sukupolvenvaihdoksesta erilaisissa konteksteissa kuten rakenteellisessa, emotionaalisessa ja tilannekontekstissa. Ruotsissa perheyrittäjäyden tutkimusta ovat tutkineet mm. Brunåker (1996) ja Javefors Grauh-

ers (1999). Brunåkerin kahden tapauksen tutkimus liittyi toisen sukupolven perheenjäsenten perehdyttämiseen ja socialisaatioon perhey yrityksessä. Brunåkerin tutkimus paljasti, että isä näkee usein poikansa yrityksen jatkajana, vaikka perheessä olisi sekä tyttö että poika. Seuraajaehdokkaan selvyystestä huolimatta on lapsille itselleen epäselvää, miten toimitusjohtajuuden siirto isältä pojalle lopulta tapahtuu. Javefors Grauers tutki perheyrittäjyyttä ICA-ketjuun kuuluvassa AB Adam & Eva:ssa. Suomessa Laukkanen (1994) on pioneerina tutkinut sukupolvenvaihdosta perhey yrityksissä inhimillisestä näkökulmasta yhdessä palvelualan case-y yrityksessä. Giertsen (1994) on laatinut väitöskirjatutkimuksen perhey ritysten sukupolvenvaihdoksesta Norjassa. Hänen tutkimuksessaan tarkasteltiin joitakin sopimusongelmia ja lainopillisia näkökulmia, joita voi esiintyä, kun yritystä ollaan siirtämässä perhey rityksen jälkeläisille.

Brockhaus (1994; 2004: 171) on maininnut perheyrittäjyystutkimuksen ongelmaksi sekundääristen tietolähteiden puutteen, mikä pakottaakin tutkijoita suorittamaan kenttätutkimuksia kuten kyselyitä ja haastatteluja. Myös pitkittäistutkimukset perhey rityksistä puuttuvat lähes kokonaan; kun kiireiset perheyrittäjät ovat haluttomia osallistumaan jo yhteenkin tutkimuskertaan, niin vielä vaikeampaa on saada heiltä vastauksia useita yhteistyökertoja vaativiin tutkimusprojekteihin (Brockhaus 1994; 2004). Vertailevia tutkimuksia pitäisi tehdä enemmän perhey ritysten ja ei-perhey ritysten välillä (Daily & Dollinger 1992; Brockhaus 2004: 171).

2000-luvulla perheyrittäjyystutkimus on yleistynyt Yhdysvaltojen, Kanadan, Iso-Britannian lisäksi myös muualla Euroopassa. Ruotsissa ilmestyivät mm. Karlsson Stiderin (2000) väitöskirja ”Perhe ja yritys” sekä Florin Samuelssonin (2002) väitöskirja perhey ritysten kirjanpitovelvollisuudesta ja erilaisista laskenta- ja valvontakäytännöistä. Hall (2003) on tutkinut strategista ajattelua kolmessa ruotsalaisessa case-y yrityksessä (ACTAB AB, Atlet AB ja Indiska AB). Hallin (2003: 292) mukaan ensimmäisen ja toisen sukupolven perheenjäsenillä oli yhteiset arvot, ja arvot muokkaavat strategiaa pitkän ajan kuluessa. 2000-luvulla Suomessa voimistui akateemiset opinnäytteiden boomi perheyrittäjyyden alueelta. Hautala (2001) on tutkinut epäonnistunutta sukupolvenvaihdosta yhdessä saha-alan case-perhey yrityksessä. Jatkotutkimusehdotuksena Hautala

(2001: 159) on ehdottanut muun muassa inhimillisen pääoman (human capital) ja hiljaisen tiedon siirtämisen tutkimista seuraavalle sukupolvelle.

Römer-Paakkanen (2002) on tutkinut case-tutkimusstrategialla perheyrittäjyyttä vähittäiskaupan ketjussa ja päivittäistavarakauppioiden kotitalous-yritys-kompleksia. Mustakallio (2002) on tutkinut survey-kyselyllä sopimuksenmukaista ja suhteisiin perustuvaa hallintoa perheyrityksissä ja niiden vaikutuksia strategisen johtamisen laatuun ja yrityksen suorituskykyyn. Mustakallio (2002: 217) on ehdottanut sosiaalisen vuorovaikutuksen ja sosiaalisen pääoman muotojen tutkimista omistajaperheessä. Niemelä (2002; 2003) on tutkinut perheyritysten yritysysteistyön kyvykkyyttä. Niemelän (2003) mukaan yritysysteistyö on oppimisprosessi omistaja-johtajille ja verkottuneille perheyrityksille. Niemelä (2003: 177) on ehdottanut mm. prosessi- ja pitkittäistutkimuksia, laadullista tutkimusotetta sekä mentoroinnin tutkimista perheyrittäjyyden saralla. Suomessa Niemelän lisäksi Römer-Paakkanen (2002: 179) on ehdottanut pitkittäistutkimuksia (perhe)yrittäjyyden alalle. Lisätutkimuksia sukupolvenvaihdokseen on ehdottanut mm. Römer-Paakkanen (2002: 180). Erityisesti valmiit sukupolvenvaihdosmallit olisivat hyödyllisiä perheyrityksille.

Halttunen (2004) on tutkinut suomalaisten teollisten perheyritysten kasvuintentioita survey-kyselyllä ja on saanut tuloksia muun muassa perheyritysten sisäisistä ja ulkoisista kasvun esteistä. Ulkoisiksi kasvun esteiksi perheyrityksissä Halttunen (2004: 182–184) on maininnut tiukat työehtosopimukset, ammattitaitoisen henkilöstön saatavuuden ja hallituksen talouspolitiikan ennakoimattomuuden. Jatkotutkimusehdotuksena Halttunen (2004: 262–263) on ehdottanut puuteollisuuden perheyritysten kasvumallinsa (PYK-malli) soveltamista myös muille toimialoille sekä perheyritysten tutkimista tulevaisuuden tutkimuksen menetelmillä, kuten esimerkiksi delfoi-menetelmällä. Kaikkonen (2004; 2005) on tutkinut maaseudun mikroperheyrityksiä ja on ”viljellyt” kahden sukupolven välisen yrittäjätiimin käsitettä yhden tapauksen tutkimuksessaan, jossa hän haastatteli viittä perheenjäsentä. Niemi (2005) on tutkinut perheyritysten strategiaa sukupolvenvaihdoksen jälkeen kolmessa TEVANAKE-case-yrityksessä. Jatkotutkimusehdotuksena Niemi (2005: 201–202) esittää arvojen tutkimista suomalaisessa per-

heyrityskulttuurissa. Lassila (2005) on tutkinut matkailutilan sukupolvenvaihdosta talonpoikaisten arvojen ohjaamana prosessina.

Taulukko 2. Perheyrittäjyyttä koskevat väitöskirja- ja lisensiaattitutkimukset Suomessa.

Tekijä	Vuosi	Yliopisto	Aihe/teema	Empiirinen aineisto	Tutkimuksen status
Laukkanen, Seppo	1994	Tampereen teknillinen korkeakoulu	Sukupolvenvaihdos perheyrytyksessä – inhimillinen näkökulma	Kysely (N=85) ja yksi ravitsemisalan case-yritys	Lisensiaattitutkimus
Hautala, Taru	2001	Vaasan yliopisto	Sukupolvenvaihdos perheyrytyksissä – yhden tapauksen tutkimus epäonnistuneesta sukupolvenvaihdoksesta	Kysely (N=62) ja yksi metsäteollisuuden case-yritys	Lisensiaattitutkimus
Römer-Paakkanen, Tarja	2002	Helsingin yliopisto	Perheyrittäjyys ketjussa: Päivittäistavarakauppioiden kotitalous-yritys -kompleksi	Case-tutkimus: 10 kauppiasta ja 8 puolisoa haastateltu	Väitöskirjatutkimus
Mustakallio, Mikko A.	2002	Teknillinen korkeakoulu	'Corporate governance' perheyrytyksissä	Kysely (N=192)	Väitöskirjatutkimus
Niemelä, Tarja	2002	Jyväskylän yliopisto	Yritysyhteistyön kyvykyys perheyrytyksissä	Ei empiriaa	Lisensiaattitutkimus
Niemelä, Tarja	2003	Jyväskylän yliopisto	Yritysyhteistyön kyvykyys perheyrytyksissä	6 case-yritystä	Väitöskirjatutkimus
Halttunen, Jussi	2004	Jyväskylän yliopisto	Teollisten perheyrytysten kasvudynamiikka	Kysely (N=219) ja 3 metsäteollisuus case-yritystä	Väitöskirjatutkimus
Kaikkonen, Virpi	2005	Kuopion yliopisto	4 julkaistua artikkelia, joista yksi käsittelee maaseutuyrityksen ”yrittäjätii-miä” perheyrytyksessä	1 maaseutuyritys case, jossa 5 perheenjäsentä haastateltu	Artikkeli-väitöskirjatutkimus
Niemi, Liisa	2005	Jyväskylän yliopisto	Strateginen uusiutuminen perheyrytysten sukupolvenvaihdoksen jälkeen	3 TEVANAKE case-yritystä	Väitöskirjatutkimus
Lassila, Hilkka	2005	Jyväskylän yliopisto	Matkailutilan sukupolvenvaihdos talonpoikaisten arvojen ohjaamana prosessina	7 case-yritystä tai 14 haastattelua, havainnointi, dokumentit	Väitöskirjatutkimus
Tunkkari-Eskelinen, Minna	2005	Jyväskylän yliopisto	Mentoroinnilla vapaudentunteeseen: Kartoittava tutkimus perheyrytysten seuraajasukupolven mentoroinnista saamistaan kokemuksista	7 haastateltavaa syvähaastateltu	Väitöskirjatutkimus
Törmäkangas, Raili	2005	Jyväskylän yliopisto	Perheyrittäjyyden arjen kulttuuri, kolmen sukupolven sahatoimintaa	Yksi sahayritys case, pitkittäistutkimus	Väitöskirjatutkimus

Lassilan (2005: 175) ehdotuksen mukaan sukupolvenvaihdoksissa lisätutkimista kaipaisi selvittää, mistä edeltäjä luopuu ja mitä jatkaja jatkaa. Tuoreimpana väittelijänä Tunkkari-Eskelinen (2005) on tutkinut perheyriityksen jatkajien kokemuksia mentoroinnista heidän valmistautuessaan yrityksen johtotehtäviin. Tunkkari-Eskelinen (2005: 215) on ehdottanut mm. enemmän tapaustutkimuksia perheyriityksistä, jotka toteutetaan syvähaastatteluina ja joissa on miksi-sana tutkimuskysymyksessä. Taulukossa 2 on esitetty yhteenveto Suomessa ilmestyneistä perheyriittäjyyttä tai perheyriityksiä koskevista väitöskirja- tai liseniaattitutkimuksista vuosina 1994–2005¹.

Perheyriittäjyytustutkimuksessa on haastetta tuoreelle toimialakohtaiselle tutkimukselle. Sukupolvenvaihdoksen muodollisia osaprosesseja, mm. omistajuuden siirtoa, on tutkittu niin verotuksen kuin rahoituksenkin näkökulmasta. Aikaisemmassa kirjallisuudessa sukupolvenvaihdoksen epäformaaleja osaprosesseja (mm. osaamisen siirtoa ja johtajuuden siirtoa) on tutkittu suppeasti. Aikaisemmat sukupolvenvaihdoksen normatiiviset tai prosessimallit eivät juurikaan tarkastele sukupolvenvaihdosta eksplisiittisesti osaamisen siirron näkökulmasta. Kuitenkin Malisen ja Stenholmin (2003: 147) mukaan osaamisen siirto luopujalta jatkajalle on ehkä haasteellisinta sukupolvenvaihdoksessa. Osaamisen lisäksi liiketoiminnan kannalta elintärkeiden verkostojen siirto sekä johtajuuden siirto ovat osoittautuneet tärkeiksi. Malinen ja Stenholm (2003: 156) havaitsivat, että pehmeiden tekijöiden, kuten osaamisen siirron, merkitys liiketoiminnan siirrossa sukupolvenvaihdoksessa korostui. Näin ollen osaamisen ja johtajuuden siirron alaprosessien syvällisempi tarkastelu vaatii lisää tutkimuksia osaamisen ja johtajuuden siirron mallintamiseksi sukupolvenvaihdoksessa.

1.4 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tämä tutkimus keskittyy osaamisen ja johtajuuden siirtoon sukupolvenvaihdosprosessin aikana luopujan ja jatkajan välillä. Yhtenä sukupolvenvaihdosten kriittisenä ongelmana

¹ Taulukon ulkopuolelle on jätetty yrittäjyyden alueen akateemiset opinnäytteet, joissa avainsanoina ei ole mainittu perheyriityttä tai perheyriityksiä (esim. Ulla Hytti/TuKKK, Saija Katila/HKKK).

on, miten luopuja voi siirtää inhimillistä pääomaa jatkajalle ja miten luopuva yrittäjä voi siirtää asiakkaiden, tavarantoimittajien ja verkoston luottamuksen jatkajalle. Suhdepääoma on siinä mielessä tärkeää, että uusi yrittäjä eli jatkaja voi saavuttaa taloudellista hyötyä (esimerkiksi rahapääomaa) suhdepääomalla. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tavarantoimittajat voivat myöntää yrittäjälle maksuaikaa, jos he luottavat yrittäjään.

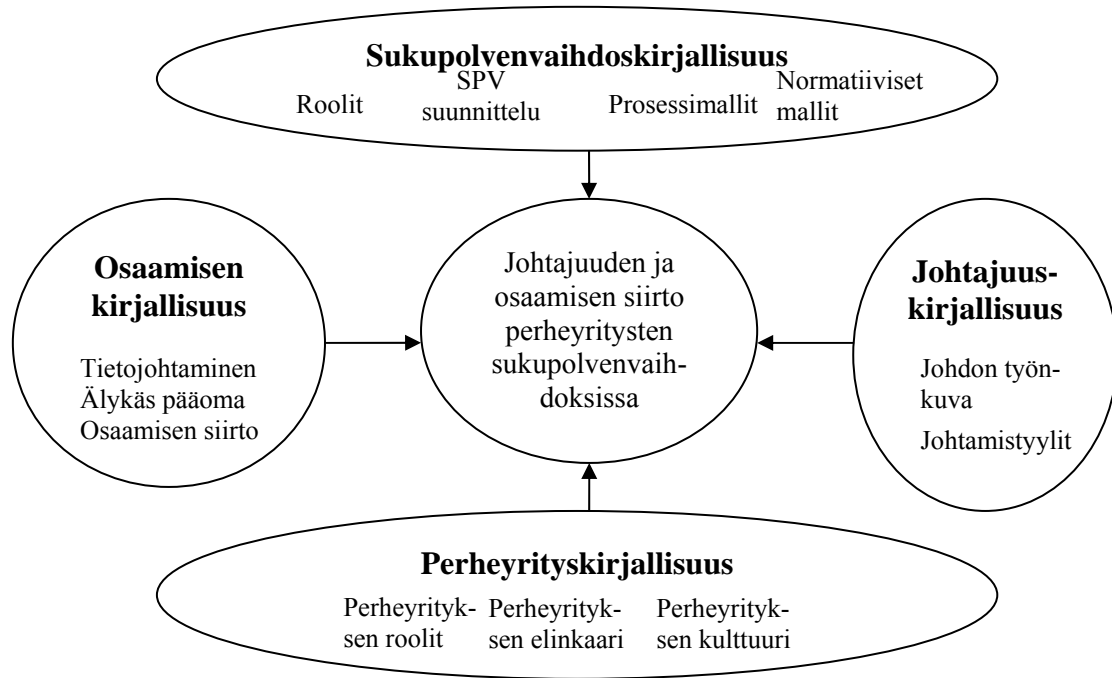
Tämän tutkimuksen varsinainen tutkimusongelma esitetään tutkimuskysymyksen muodossa: **Millainen on ravitsemisalán perheyrikyksen sukupolvenvaihdosprosessi osaamisen ja johtajuuden siirron näkökulmasta?**

Neljä alaongelmaa täsmentävät tutkimuskysymystä:

1. Miten *edeltäjät* ”siirtävät” osaamista (mm. inhimillistä, asiakas- ja verkostopääomaa) jatkajille ravitsemisalán perheyrikyksen sukupolvenvaihdosprosessissa?
2. Miten *edeltäjät* ”siirtävät” johtajuutta jatkajille ravitsemisalán perheyrikyksen sukupolvenvaihdosprosessissa?
3. Miten *jatkajat* hankkivat osaamista (mm. inhimillistä, asiakas- ja verkostopääomaa) ravitsemisalán perheyrikyksen sukupolvenvaihdosprosessissa?
4. Miten *jatkajat* omaksuvat johtajuutta ravitsemisalán perheyrikyksen sukupolvenvaihdosprosessissa?

Käsillä oleva tutkimus kuuluu perheyriittäjyystutkimuksen alaan. Perheyriittäjyystutkimus ei monien tutkijoiden poikkeavista näkemyksistä huolimatta ole itsenäinen tieteenala, vaan se kuuluu osaksi yrittäjäyystutkimuksen aluetta. Yrittäjäyystutkimus perustuu moniin tieteenaloihin (Pietiläinen 2002: 8; Ristimäki 2004; 9), mutta tässä käsillä olevassa tutkimuksessa sitä tarkastellaan liiketalouden tieteenalan näkökulmasta. Tutkimusongelma sivuaa sekä johtamista ja organisaatioita että muita yrityksen taloustieteen tieteenaloja. Liiketaloustieteessä, johtamisen ja organisaatioiden tieteenalalla tutkimusongelma liittyy erityisesti yrittäjäyystutkimuksen alueelle. Vaikka yrittäjäyystutkimus on jo itsessään monitieteistä, niin erityisesti aikaisemmat perheyriittäjyystutkimukset ja sukupolvenvaihdoksen tutkimusilmiöt ovat keskeisiä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Myös johtajuustutkimukset liittyvät läheisesti tutkimusongelmaan, erityisesti johtajan työnkuva ja johtamistyylejä käsittelevät tutkimukset. Liiketalouden alueelta tietojohdantamista (*knowledge management*) ja älykäästä pääomaa (*intellectual capital*) käsittelevä

kirjallisuus selittää osaamisen siirtoa luopujalta jatkajalle. Tietojohtamista ja älykkään pääoman johtamista on perinteisesti tarkasteltu yrityksen taloustieteen näkökulmista (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000: 12). Kuviossa 1 on havainnollistettu tutkimuksen teoreettista viitekehystä.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Tämän väitöskirjatutkimuksen käytännöllisenä liikkeenjohdollisena tavoitteena on auttaa ravitsemisalan perheyriyksiä ymmärtämään sukupolvenvaihdoksissa johtajuuden osaprosessin ja osaamisen siirron osaprosessin kriittinen merkitys liiketoiminnan jatkuvuudelle seuraavassa sukupolvessa.

Tämän tutkimusprosessin teoreettisina tavoitteina on

1. laatia käsitesynteettinen malli sukupolvenvaihdoksesta aikaisemman sukupolvenvaihdos- ja perheyriyten tutkimustiedon valossa,
2. revisoida teoreettista mallia empiirisillä case-yritystapauksilla ja tarkentaa teoreettista mallia case-yritystapausten avulla erityisesti ravitsemisalalle ja
3. pohtia käytännön ehdotuksia ravitsemisalan perheyriittäjille sukupolvenvaihdosten onnistumiseksi.

1.5 Tutkimuksen rajaukset

Aihealueen rajaus. Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan osaamisen siirron sekä johtajuuden osaprosesseja sukupolvenvaihdoksessa luopujalta jatkajalle, jolloin esimerkiksi formaalien sukupolvenvaihdoksen kysymysten (mm. omistajuuden tai juridisten kysymysten) tarkempi tarkastelu jää tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Analyysitason rajaus. Tutkimuksen näkökulmana eli analyysitasona on tutkia sukupolvenvaihdosta pääasiassa yksilötasolla, sekä luopujan että jatkajan näkökulmasta. Näin ollen tutkimuksen ulkopuolelle jäävät työntekijöiden, muiden perheenjäsenten tai suvun, hallituksen, johtoryhmän ja muiden ulkopuolisten sidosryhmien näkökulmien tutkiminen. Suomessa esimerkiksi Niemelä (2003) jätti tutkimuksensa ulkopuolelle asiakkaat ja perheenjäsenet, joskin Niemelän mukaan perheenjäsenistä kannattaisi tutkia muitakin kuin vain perheyriyksen johtajaa.

Empiirinen rajaus. Tutkimus keskittyy ainoastaan yhteen palvelualan toimialaan, ravitsemisalaan (engl. catering business). Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät teollisuusyritykset (ml. elintarviketeollisuus), alkutuotantosektori (ml. maatilayritykset) sekä muut palvelualojen toimialasektorit, paitsi ravintola-ala. Keskittymällä yhteen toimialaan voidaan empiirisistä tuloksista eliminoida toimialojen erilaisuudesta johtuvat tilannetekijät. Laajasti tarkasteltuna ravintola-ala sijoittuu muun muassa majoitus- ja ravintolatoimialaan, mutta tässä tutkimuksessa majoitus- ja hotellitoiminta on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Osittain tämä rajaus on hieman ongelmallinen, koska sama perheyritys voi tarjota sekä majoitus- että ravitsemispalveluita tai ravitsemispalveluita ja elintarviketeollisuutta (esimerkiksi konditoria-kahvila ja leipomo).

Tutkimuksen kohteena ovat tarkoituksellisesti sellaiset perheyriytykset ravitsemisalalta, joissa sukupolvenvaihdos luopujalta jatkajalle on toteutunut ja sukupolvenvaihdos on onnistunut. Tämä rajaus johtuu siitä, että tutkijan lisensiaattitutkimuksessa (Hautala 2001) keskityttiin tutkimaan epäonnistunutta sukupolvenvaihdosta ja epäonnistumiseen johtaneita tekijöitä. Kaikki tämän käsillä olevan tutkimuksen case-yritysten sukupolvenvaihdokset olivat käytännössä ”onnistuneita”. Tässä tutkimuksessa ei ole itsetarkoi-

tus tutkia eikä arvioida sukupolvenvaihdon onnistumisen tai epäonnistumisen tasoa esimerkiksi henkilöstömäärän kasvulla, liikevaihdon määrän kasvulla tai muulla mittarilla, kunhan yritystoiminta jatkuu sukupolvenvaihdon jälkeen. Sukupolvenvaihdon onnistuminen tai epäonnistuminen ovat tässä tutkimuksessa perheyrittäjien subjektiivisia näkemyksiä.

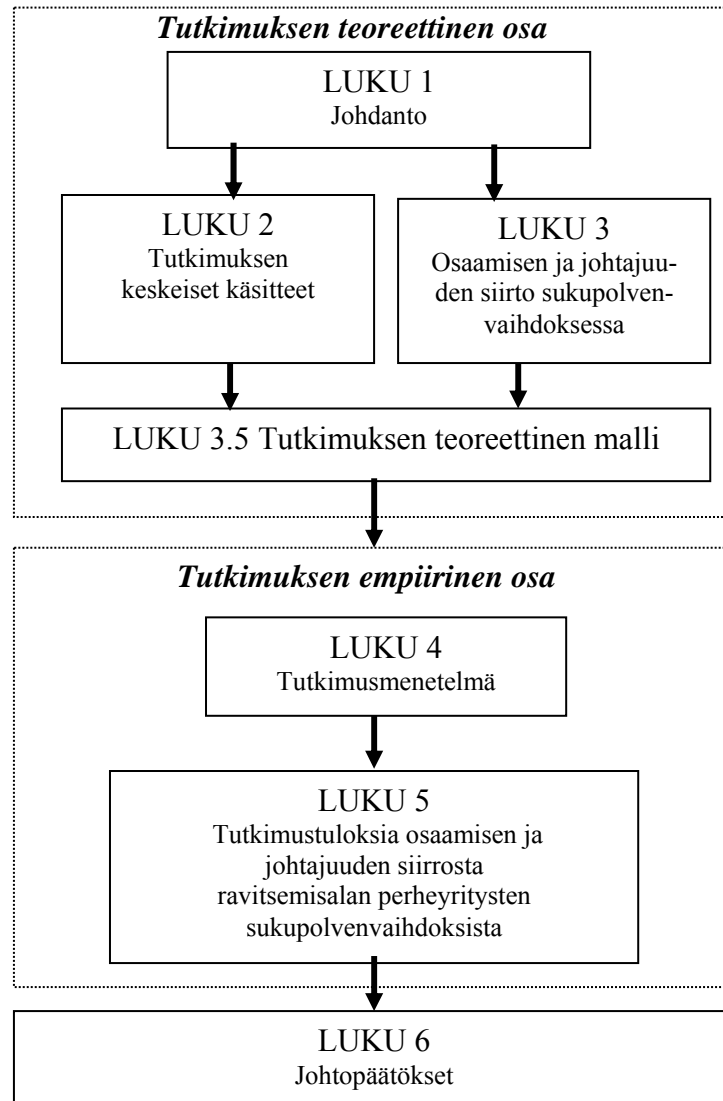
1.6 Tutkimuksen rakenne

Luvut 1–3 muodostavat tutkimuksen teoreettisen osan. Ensimmäinen luku on tutkimuksen johdantoa, jossa esitetään muun muassa taustaa, puutteet ja haasteet perheyrittäjä tutkimuksessa, tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet sekä tutkimuksen rajaukset. Toisessa luvussa selvennetään tutkimuksen keskeisiä käsitteitä, jotka ovat perheyrittäjä, sukupolvenvaihdos, osaaminen, johtajuus ja ravintosektorin yritys. Kolmas luku sisältää tutkimusongelmaan liittyvän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen eli kirjallisuuskatsauksen. Kolmannen luvun lopussa on esitetty tutkimuksen alustava teoreettinen malli aikaisemman perheyrittäjä- ja sukupolvenvaihdostutkimuksen pohjalta. Kuvio 2 havainnollistaa tutkimuksen rakenteen.

Luvut 4 ja 5 muodostavat yhdessä tutkimuksen empiirisen osan. Luku 4 tarkastelee tutkimuksen metodologiaa. Tutkimusmenetelmä-luvussa esitellään muun muassa tutkimuksen lähestymistapa ja tieteenfilosofiset lähtökohdat, tutkimusstrategia, aineistonkeruumenetelmä, ravintolasektorin alaa, tutkimuksen kohdejoukko ja case-yritysten valinta, kymmenen ravintola-alan case-yritystä. Luvun 4 lopussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta laadullisen lähestymistavan arviointikriteereillä. Luvussa 5 on esitelty tutkimuksen empiiriset tulokset, jotka on kerätty case-yrityksistä muun muassa haastattelulla luopujia ja jatkajia. Luvussa on analyysiä ja synteysiä tutkimustuloksista.

Luku 6 on nimeltään ”johtopäätökset”. Alaluvussa 6.1 on yhteenvetoa tutkimuksen tuloksista. Alaluvussa 6.2 on esitetty tutkimuksen teoreettinen kontribuutio ja alaluvussa 6.3 tutkimuksen käytännön kontribuutio, joka sisältää käytännön sovelluksia, liikkeenjohdollisia neuvoja ravintola-alan perheyrittäjille sukupolvenvaihdosta helpottamaan.

Alaluvussa 6.4 on arvioitu tutkimuksen toteuttamista. Lopuksi alaluvussa 6.5 on esitetty oleellisimpia jatkotutkimusehdotuksia, joita on oivallettu tutkimusprosessin aikana.



Kuvio 2. Tutkimusraportin rakenne.

2 TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET

Toisen pääluvun tarkoituksena on määritellä viisi seuraavaa tutkimukselle keskeistä käsitettä:

- perheyritys (*family firm, family enterprise, family business*)
- sukupolvenvaihdos (*succession*)
- osaaminen (*knowledge, competence*)
- johtajuus (*leadership*)
- ravintola-alan yritys (*catering business*)

2.1 Perheyritys

Tämän luvun tarkoituksena on pyrkiä konkretisoimaan perheyrityksen käsitettä. Perheyrityksen käsitettä on pyritty määrittelemään ainakin 1960-luvulta alkaen pohjois-amerikkalaisessa perheyrityskirjallisuudessa ja vähitellen myös eurooppalaisessa perheyrityskirjallisuudessa. Hoy ja Verser (1994) toteavat, että kaikki tuntuvat tietävän, mikä perheyritys on, mutta perheyrityksen käsitteen määritteleminen on nykyään yhä monimutkaisempi ja haastavampi tehtävä. Kolme esimerkkiä saattaa hämmentää perheyrityksen käsitettä. Ensimmäisen yrityksen omistaa suku, mutta liiketoimintaa johtaa ammattijohtaja, joka ei ole perheenjäsen. Toisen yrityksen omistaa suuri, monikansallinen yhtiö, mutta yritystä johtaa paikallinen perhe. Kolmannen yrityksen omistavat yhdessä kaksi osakasta, jotka eivät ole sukua toisilleen, ja molemmilla on jälkeläinen työskentelemässä yrityksessä. Ovatko nämä kaikki kolme tapausta perheyrityksiä? (Hoy & Verser 1994.)

Perheyritykset eroavat toisistaan monien demografisten muuttujien ja taustamuuttujien takia. Melinin (2002) mukaan perheyritykset eroavat toisistaan muun muassa yrityksen koon, iän, sukupolven, elinkaaren vaiheen, omistusrakenteen, oikeusaseman (esim. yhtiömuodon), perheen osallistumisasteen, strategisen näkemyksen, toimialan sekä maan perusteella. Perheyrityksiä löytyy monen kokoisia. Ibraham ja Ellis (1994: 4) määrittelevät, että perheyritys voi vaihdella pienestä, epävirallisesta äiti–isä-organisaatiosta aina suureen, julkisesti arvopaperipörssissä noteerattuun monialayhtiöön. Perheyritykset

eroavat myös ammattimaisesti johdetuista yrityksistä yrityksen koon, yrityksen iän, yrityksen strategian ja sisäisten valvontajärjestelmien perusteella (Daily & Dollinger 1991; 1993). Perheyriytyksiä pidetään maltillisemmin kasvavina kuin ammattimaisesti johdettuja ei-perheyriytyksiä (Daily & Dollinger 1991; 1993; Ward 1997), mutta Suomessa perheyriytysten kasvuhakuisuutta selittää eri tekijät perheyriytyksissä ja ei-perheyriytyksissä (Malinen 2003). Omistusosuuden ja yrittäjän iän lisääntyessä kasvuhakuisuus vähenee suomalaisissa perheyriytyksissä (Malinen 2003). Ei-perheyriytyksillä on myös perheyriytyksiä useammin kasvuorientoitunut strategia. Perheyriytyksillä on harvemmin sisäisiä valvontajärjestelmiä, koska muodollisille laskelmille ei katsota olevan tarvetta. (Daily & Dollinger 1991; 1993.)

Perheyriytyksen termin määrittelemiseksi voidaan perheyriyttäjäyyden kirjallisuudesta tiivistää viisi erilaista näkökulmaa (Hautala 2001: 7–8; Heinonen & Toivonen 2003: 23–27). Ensimmäisenä on *perheen toiminnallinen näkökulma*, jossa vähintään kaksi perheenjäsentä on sitoutunut liiketoimintaan vaikkapa työskentelemällä perheyriytyksessä tai jossa vähintään kaksi perheenjäsentä osallistuu perheyriytyksen johtamiseen tai hallitustyöskentelyyn. Myös päätöksentekoa koskevat määritelmät kuuluvat perheen toiminnalliseen määritelmään. (mm. Beckhard & Dyer 1983b; Dyer 1986; Stern 1986; Jaffe 1991; Daily & Dollinger 1992; Carsrud 1994; Dunn 1996; Morris, Williams & Nel 1996). Toisena on *rakenteellinen, omistajuuden näkökulma* (mm. Barry 1975; Barnes & Hershon 1976; Davis 1983; Rosenblatt ym. 1990; Donckels & Fröhlich 1991; Laukanen 1994; Lank 1998; Littunen & Hyrsky 2000), jossa perhe tai suku omistaa enemmistön yhtiön osakkeista tai äänivallasta. Omistajuuden näkökulma on yleisin tapa määritellä perheyriytystä. Kolmantena on *sukupolvien välinen näkökulma* (mm. Donnelley 1964; Churchill & Hatten 1987; Ward 1987; Handler 1989b), jossa kaksi tai useampi sukupolvi on sitoutunut liiketoimintaan. Tämän näkökulman mukaan yritys on vasta sitten perheyriytys, kun se on läpikäynyt sukupolvenvaihdoksen (Heinonen & Toivonen 2003: 27). Neljäs näkökulma on *perheyriytyksen hybridimääritelmä*, jossa on kriteerejä ja piirteitä useammasta edellä mainitusta näkökulmasta (mm. Holland 1981; Dumas 1992; Ibrahim & Ellis 1994; Litz 1995a; Litz 1995b; Shanker & Astrachan 1996; Neubauer & Lank 1998; Koironen 1998; Chua, Chrisman & Sharma 1999). Viidentenä ja helpoimpana keinona määritellä jokin yritys perheyriytykseksi on hyödyntää *subjektii-*

vista näkökulmaa kysymällä yrityksen omistaja-yrittäjältä tai vastaavalta, onko yritys hänen mielestään perheyritys (Westhead & Cowling 1998; Heinonen & Toivonen 2003: 26).

2.1.1 Perheen toiminnallisuuteen liittyviä määritelmiä

Beckhard ja Dyer (1983b: 6) pitävät perheyritystä perheyritysjärjestelmänä, jonka osajärjestelmät sisältävät (1) liiketoiminnan itsenäisenä kokonaisuutena, (2) perheen itsenäisenä kokonaisuutena, (3) perustajan itsenäisenä kokonaisuutena sekä (4) organisaatioon johtoryhmän. Tässä määritelmässä korostuu osallistuminen liiketoimintaan.

Dyer (1986) määrittelee perheyrityksen seuraavasti: ”Perheyritys on organisaatio, jossa sen omistajuutta tai johtajuutta koskeviin päätöksiin vaikuttaa perheen (tai suvun) suhde.” Sternin (1986) mukaan perheyritys on sellainen yritys, jonka omistaa ja jota ’pyörittää’ yksi tai kaksi perhettä. Dyerin ja Sternin määritelmät korostavat eniten toiminnallista näkökulmaa.

Jaffe (1991) edustaa toiminnallista näkökulmaa ehdottaessaan, että perheyritys on mikä tahansa yritys, jossa useampi kuin yksi perheenjäsen ottaa vastuun johtajuudesta ja aktiivisesta omistajuudesta.

Daily ja Dollinger (1992: 126) nimittävät perheyritystä sellaiseksi yritykseksi, jossa kaksi tai useampi saman sukunimen omaava yksilö on yrityksen listoilla toimihenkilönä. Tämä määritelmä on nykyisin hieman ongelmallinen, koska perheenjäsenillä ei välttämättä aina ole sama sukunimi.

Carsrud (1994) sekä Morris, Williams ja Nel (1996) ovat määritelleet, että ”perheyritys on sellainen, jossa sekä omistajuutta että päätöksentekoa hallitsee jäsenten emotionaalinen sukulaisuusryhmä”. Nämä määritelmät kuuluvat toiminnalliseen näkökulmaan. Myös Dunn (1996) painottaa, että perheellä täytyy olla kontrolloiva intressi tai että perheenjäsenet muodostavat enemmistön johtoryhmästä. Dunnin määritelmä korostaa perheen osallistumisen näkökulmaa.

Perheyritysten liiton (2004) mukaan perheyrityksessä määräysvalta on yhdellä tai useammalla perheellä ja omistajat ovat mukana yrityksen hallinnossa. Tämä määritelmä on tarpeeksi joustava, koska tässä ei mainita mitään tarkkoja prosenttiosuuksia tai lukuja erottelemaan perheyritykset ja ei-perheyritykset. Perheyrityksen määritelmä ei muutenkaan voi olla kovin mustavalkoinen käsite. Tämä määritelmä liittyy kuitenkin perheyrityksen toiminnalliseen näkökulmaan.

Dailey, Reushling ja DeMong (1977: 60) ovat mukailleet Donnelley'n muodostamaa perheyrityksen määritelmää, mutta ilman kahden sukupolven välistä vaatimusta. Dailey ym. määrittelevät perheyrityksen seuraavasti: "... amerikkalaisena perheen omistamana yhtiönä voidaan pitää yritystä, joka on ollut läheisesti tunnistettavissa vähintään yhden sukupolven perheen omistamana, ja jossa perheenjäsenten ja yrityksen päätöksenteon välinen suhde on dynaamista ja vuorovaikutteista." Dailey'n ym. määritelmä kuuluu toiminnalliseen ja omistajuuden näkökulmaan.

2.1.2 Rakenteelliseen, omistajuuden näkökulmaan liittyviä määritelmiä

Yksi keino luokitella perheyrityksiä on soveltaa rakenteellista, omistajuuteen liittyvää mittaria, jossa keskeisenä kriteerinä pidetään perheen määräysvaltaa yhtiössä (Heinonen & Toivonen 2003: 26). Barry'n (1975: 42) määritelmä keskittyy yrityksen omistajuuteen. Barry'n mukaan perheyrityksen termiä voidaan ilmiselvästi käyttää kattamaan laajaa valikoimaa organisaatioita. Barry'n ehdottama perheyrityksen määritelmä on "yritys, jota käytännössä kontrolloi yhden perheen jäsenet". Tähän määritelmään kuuluvatkin sitten niin yksityiset osakeyhtiöt, joissa perhe omistaa käytännöllisesti katsoen kaikki osakkeet, mutta myös julkisesti pörssissä noteeratut yritykset, joissa pääoman jakautuminen on sellainen, että perheellä tai suvulla on varsinainen määräysvalta.

Barnesin ja Hershonin (1976: 106) määritelmä liittyy erityisesti yrityksen omistukseen. Barnes ja Hershon pitävät perheyritystä sellaisena, jossa kontrolloiva *omistus* on joko yhden henkilön tai yhden perheen käsissä. Myös Littunen ja Hyrsky (2000) ovat päätyneet käyttämään tätä määritelmää perheyrityksestä tutkimuksessaan. Davis (1983: 47) pitää perheyrityksiä sellaisina, jossa politiikka ja ohjaus ovat alistettuina yhden tai use-

amman perheen merkittävälle vaikutukselle. Tämä vaikutus on toteutettu *omistajuuden* kautta ja joskus myös perheenjäsenten osallistumisena johtamiseen.

Rosenblatt, de Mik, Anderson ja Johnson (1990: 4–5) ovat määritelleet, että perheyritys on mikä tahansa yritys, jossa enemmistö omistuksesta ja määräysvallasta on yhdellä perheellä ja jossa kaksi tai useampi perheenjäsen on tai joskus oli suoraan liitoksissa liiketoimintaan. Rosenblatt ym. edustavat sekä omistajuuden että perheen osallistumisen näkökulmia.

Donckels ja Fröchlich (1991: 149) pitävät perheyrityksenä sellaisia yrityksiä, joissa yksi perhe omistaa suurimman osan osakkeista ja kontrolloi johtamista. Tässä määritelmässä ei mainita mitään tiettyä prosenttilukua, paljonko perheen pitäisi omistaa osakkeita, joten siksi tämä määritelmä on varsin joustava ja käyttökelpoinen perheyrityksiä määriteltäessä omistajuuden näkökulmasta.

Laukkasen (1994: 26, 176) mukaan perheyritys on yritys, jossa määräysvallasta (omistuksesta) vähintään 51 prosenttia on keskittynyt yhden perheen käsiin. Laukkasen määritelmä liittyy selkeästi omistajuuden näkökulmaan. Lank (1998: 3) on esitellyt uuden näkökulman perheyrityksen määrittelemiseksi, jossa omistajuutta ei rajoiteta vain yhteen perheeseen tai sukuun. Lankin mukaan perheyrityksenä voidaan seuraavanlaistakin yritystä: ”Jos yksi tai kaksi perhettä, jotka ovat pääosakkaita, omistavat yli 10 prosenttia osakepääomasta, ja jos kolmen seuraavaksi suurimman osakkeenomistajan yhteinen osuus on vähemmän kuin kolmannes koko osakepääomasta, niin se on perheyritys.” Lankin määritelmä edustaa omistajuuden näkökulmaa, mutta se ei rajoitu vain yhden perheen kontrolliin.

Elinkeinoelämän Keskusliitto (Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto 1999) on määrittellyt ”perheyritykseksi sellaisen yrityksen, jossa perheen tai suvun äänivalta on yli puolet yrityksen koko äänivallasta. Perheyrityksen kanssa rinnakkaisena terminä voidaan käyttää myös omistajayrittäjyyttä”. Tämä määritelmä luokittelee useimmat suomalaiset yritykset perheyrityksiksi. Tämän määritelmän mukaan jopa ammatinharjoittajat, yksityisyrittäjät sekä yhden henkilön omistamat osakeyhtiöt voitaisiin luokitella per-

heyrikykseksi. Tässä tutkimuksessa yksityisyrittäjiä ei luokitella perheyrikykseksi, koska yrikyksessä pitäisi olla vähintään kaksi perheen tai suvun jäsentä työssä, jotta sitä voidaan käyttää termiä perheyritys. EK:n määritelmä kuuluu selkeästi omistajuuden näkökulmaan.

2.1.3 Sukupolvien väliseen näkökulmaan liittyviä määritelmiä

Donnelley (1964: 94) mukaan perheyrikyksen täytyy olla läheisesti tunnistettavissa ainakin kahden sukupolven perheeseen, ja tällä linkillä on oltava yhteinen vaikutus yrikyksen politiikkaan ja kiinnostukseen sekä perheen tavoitteisiin. Donnelley'n näkemys perheyrikyksen termistä liittyy sukupolvien väliseen näkökulmaan.

Wardin (1987: 252) mukaan perheyrikyksenä voidaan pitää yrikyttä, joka tullaan siirtämään perheen seuraavan sukupolven johtoon ja kontrolliin. Wardin määritelmä kuuluu selkeästi sukupolvien väliseen koulukuntaan.

Churchill ja Hatten (1987: 54) määrittelevät perheyrikyksen seuraavasti: yrikyksessä on joko tapahtunut tai ennakoitavissa, että nuorempi perheenjäsen on ottanut tai aikoo ottaa liiketoiminnan määräämisvallan vanhemmalta perheenjäseneltä. Churchill ja Hatten edustavat sukupolvien välistä näkökulmaa. Handler (1989b: 262) määrittelee perheyrikyksen organisaatioksi, jossa tärkeimpiin operatiivisiin päätöksiin ja johdon sukupolvenvaihdossuunnitelmiin vaikuttavat perheenjäsenet, jotka toimivat johdossa tai hallituksessa. Tämä määritelmä osoittaa, että nykyisen perheen osallistuminen liiketoimintaan – vaikka nämä perheenjäsenet eivät välttämättä olisi ehdolla sukupolvenvaihdoksessa – voisi pätevoittää organisaation perheyrikykseksi.

2.1.4 Hybridimääritelmiä perheyrikyksestä

Holland (1981: 8; ks. myös Holland & Boulton 1984: 16) on päätenyt seuraavanlaisiin kriteereihin perheyritystä määriteltäessä:

- Perustaja tai hänen perheenjäsen on toimitusjohtaja.
- Perustajan perheenjäseniä on työsuhteessa yrikyksessä.

- Perustajan perheenjäsenet - jos he ovat samaa mieltä - voivat päättää asioista tuomalla osakkeenomistajan äänen.
- Johtajat hyväksyvät, että heidän yritystään nimitetään perheyrietykseksi.

Hollandin määritelmä on monipuolinen, mutta siinä korostuu erityisesti johtajuuden näkökulman piirteet perheyrietyksen termistä.

Dumasin (1992; 1994) määritelmän mukaisesti perheyrietyks on sellainen, jossa 51 prosenttia tai enemmän yrityksestä on perheen hallinnassa, jossa johtajuuteen ja omistukseen liittyviin päätöksiin vaikuttavat perheenjäsenet, ja jossa kaksi tai useampi ydinperheen jäsen (esim. isä, äiti, poika tai tytär) työskentelee ja osallistuu aktiivisesti yrityksen johtamiseen. Koska Suomessa yrityskoot ovat pienempiä kuin Pohjois-Amerikassa, niin Suomessa on tarkoituksenmukaisempaa vaihtaa ydinperheen termi laajennetun perheen (esim. veli, sisar, veljen tytär, sisaren poika jne.) käsitteeseen. Dumasin määritelmä edustaa sekä johtajuuden, perheen ja omistajuuden näkökulmia.

Ibrahim ja Ellis (1994: 4) ovat määritelleet perheyrietyksen sellaiseksi, jossa yksi perhe omistaa 51 prosenttia liiketoiminnasta, jossa vähintään kaksi perheenjäsentä osallistuu johtamistoimintaan ja jossa lisäksi ennakoidaan johtajuuden siirtoa seuraavalle perheenjäsenelle. Suomalaisissa olosuhteissa ei ehkä aina ole tarkoituksenmukaista, että kaksi perheenjäsentä on johtamistoiminnoissa mukana, ellei sitten johtamistoiminnoilla tarkoiteta myös hallitustyöskentelyä. Ibrahim ja Ellis edustavat sekä omistajuuden että perheen näkökulmia.

Litz (1995a; 1995b) on ehdottanut kolme määritelmää perheyrietykselle.

1. Liikeyritystä voidaan pitää perheyrietyksenä siltä osin, kun sen omistajuus ja johto ovat keskittyneitä yhdelle perheyhteisölle (omistajuuden ja työllisyyden kriteerit).
2. Liikeyritystä voidaan pitää perheyrietyksenä siltä osin, kun sen jäsenet pyrkivät saavuttamaan, ylläpitämään ja/tai lisäämään organisaationsisäistä perhepohjaisista toisiinsa liittymistä (tarkoituksellisuuden kriteeri).
3. Liikeyritystä voidaan pitää perheyrietyksenä siltä osin, kun sen omistajuus ja johto ovat keskittyneitä yhdelle perheyhteisölle ja siltä osin, kun sen jäsenet

pyrkivät saavuttamaan, ylläpitämään ja/tai lisäämään organisaationsisäistä perhepohjaista toisiinsa liittymistä (yhdistää kriteerit omistajuudesta, työllisyydestä ja tarkoituksellisuudesta).

Neubauerin ja Lankin (1998: 8) lavean ja joustavan määritelmän mukaan ”perheyritys on omistusoikeus, yhtiö, osakeyhtiö tai minkä tahansa muotoinen liikeyritys, jonka äänivalta on yhden perheen hallussa”.

Perheyritystutkijat ovat jo 1960-luvulta alkaen yrittäneet määritellä perheyritystä, mutta Shankerin ja Astrachanin (1996: 108) mukaan tutkijat eivät siis ole päässeet yhteisymmärrykseen siitä, mikä kriteeri olisi tärkein perheyrityksen tunnistamiseksi. Astrachan, Klein ja Smyrnios (2002) ovat yrittäneet ratkaista perheyrityksen määrittämisen ongelman kehittämällä kvantitatiivisen mittariston, joka muodostuu kolmesta osaluokasta: omistajuus ja johtaminen ($P = power\ subscale$), perheen osallistuminen ($E = experience\ subscale$) ja kulttuuria ($C = culture\ subscale$) koskevat asiat. Tätä mittaristoa nimitetään F-PEC-kyselyksi. Astrachanin et al. (2002) mukaan ei voida mustavalkoisesti erotella perheyrityksiä ja ei-perheyrityksiä; enemmänkin on kysymys siitä, että toisilla yrityksillä on enemmän perheyritysominaisuuksia ja toisilla yrityksillä vähemmän perheyrityksille tyypillisiä piirteitä.

Koirasen (1998: 19; 2000: 18) määritelmän mukaan perheyritys on omistukseltaan ja johtamiseltaan yhden perheen/suvun määräysvallassa oleva liiketoiminnallinen kokonaisuus, jossa yhdistyvät vuorovaikutteisesti perhe- ja yrityssysteemin toiminnot ja jossa on tapahtunut, tapahtumassa tai odotetaan tapahtuvaksi sukupolvenvaihdos perheen/suvun jälkikasvun hyväksi. Koirasen laaja määritelmä edustaa johtajuuden, omistajuuden ja sukupolvien välistä näkökulmia.

Chua, Chrisman ja Sharma (1999) ovat laatineet synteesisä moniulotteisen hybridimääritelmän perheyrityksestä: ”Perheyritys on yritys, jonka hallinnassa tai johtamisessa pyritään muokkaamaan ja noudattamaan yhden tai muutaman perheen jäsenten muodostamalla yritystä hallitsevalla yhteenliittymällä olevaa liiketoimintavisiota tavalla, joka mahdollisesti kestää useiden kyseisen perheen tai kyseisten perheiden sukupolvien

ajan.²” Tämä määritelmä huomioi sukupolvien välisen ulottuvuuden sekä perheen johtamisen ulottuvuuden, mutta ei ota kantaa mihinkään omistajuuteen liittyviin näkökulmiin.

Tässä tutkimuksessa *perheyriksenä pidetään yritystä, jossa (1) yhtiön määräysvalta on yhdellä tai useammalla perheellä, (2) vähintään kaksi perheenjäsentä työskentelee yhtiössä, (3) johto hyväksyy, että yritystä kutsutaan perheyriykseksi ja (4) sukupolvenvaihdos on kerran tapahtunut tai se on parhaillaan prosessissa.*

2.2 Sukupolvenvaihdos

Tämän alaluvun tarkoituksena on määritellä sukupolvenvaihdoksen käsitettä. Johdon sukupolvenvaihdos on ollut akateemisena tutkimuskohteena 1960-luvulta alkaen, jolloin ensin keskityttiin etupäässä case-tutkimuksiin mutta myöhemmin sukupolvenvaihdos-tutkimuksen on keskittynyt sukupolvenvaihdoksen edeltäviin tapahtumiin, sen varsinaisiin tapahtumiin ja sen seurauksiin (Sharma, Chrisman & Chua 2003: 1). Jatkajan näkökulmasta sukupolvenvaihdosprosessi tai sukupolvenvaihdos ovat alueita, joissa tietämyksemme on vielä rajallista (Brunåker 1999). Traditionaalisesti sukupolvenvaihdoksella on tarkoitettu sitä, että perheyriytystä on johtanut useita sukupolvia vanhimman pojän vanhin poika. Sukupolvenvaihdoksessa yrityksen osakkeet, johtajuus ja liiketoimintaosaaminen siirretään seuraavalle sukupolvelle.

Davisin (1968: 403) mukaan ensimmäinen johtajuuden sukupolvenvaihdos on kriittinen, koska se voi määrätä, tuleeko organisaatio jatkamaan olemassaoloaan perustajiensa elinajan jälkeen. Churchillin ja Hattenin (1987) mukaan sukupolvenvaihdos on tapahtuma tai odotus, jossa nuoremmalla perheenjäsenellä on tai tulee olemaan määräysvalta, jonka vanhempi perheenjäsen luovuttaa. Laukkanen (1994: 28) määrittelee sukupolvenvaihdoksen inhimillisestä näkökulmasta seuraavasti: ”Sukupolvenvaihdoksella ymmärretään tapahtumaa, jossa omistajayrittäjä siirtyy syrjään yrityksen johdosta, ja jossa yrityksen omistus siirtyy omistajayrittäjän jälkeläisille.”

² Määritelmän on suomentanut kielenkääntäjä FM Paula Laesvuori.

Sukupolvenvaihdoksessa omistajuuden ja määräysvallan siirto tapahtuu usein eri ajan-kohtina. Erilaisia sukupolvenvaihdoksen prosessimalleja esitellään tarkemmin alaluvussa 3.2. Sukupolvenvaihdokselle tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa:

- määräysvallan siirto tapahtuu usein vähitellen
- aluksi jatkaja saa määräysvaltaansa tietyn funktion yrityksestä
- jatkajan asema vahvistuu prosessin kuluessa
- määräysvallan siirto tapahtuu pehmeästi kunnes omistajuus vaihtuu.

Ibrahim ja Ellis (1994: 224) toteavat, että onnistunut sukupolvenvaihdos on enemmänkin hidas, suunniteltu prosessi kuin äkillinen vahdinvaihto. Prosessin pitkäaikaista kestoa korostaa myös Stavrou (1999: 43), jonka määritelmän mukaan sukupolvenvaihdos on pitkäkestoinen prosessi, joka alkaa varhain perillisen elämässä.

Sukupolvenvaihdosta ei saisi käsittää yksittäisenä tapahtumana (Gersick ym. 1997: Handler 1994). Sukupolvenvaihdosprosessit ovat erittäin monimutkaisia ja usein hyvin vaativia, koska niihin liittyy teknisiä, organisatorisia ja psykologisia piirteitä (Kets de Vries 1996). Sukupolvenvaihdosta voidaan pitää monivaiheisena prosessina, joka tapahtuu pitkän ajan kuluessa ja se alkaa ennen kuin perilliset edes tulevat yritykseen (Handler 1994: 134). Koirasen (2001: 34) määritelmä sukupolvenvaihdokselle on seuraavanlainen: Perheyrietyksen sukupolvenvaihdos on monitasoinen ja moniulotteinen prosessi, jossa perheyrietyksen omistusta sekä johto- ja muita tehtäviä siirtyy edeltävältä sukupolvelta seuraavalle.

Sharma, Chrisman, Pablo ja Chua (2001) määrittelevät sukupolvenvaihdosprosessin toiminnoiksi ja tapahtumiksi, jotka johdattavat johtajuuden siirtoon yhdeltä perheenjäseneltä toiselle perheyrietyksessä. Sharman ym. (2001) määritelmässä kaksi perheenjäsentä voi olla joko ydinperhettä tai laajennettua perhettä (sukua), mutta määritelmä rajaa pois perheen ulkopuoliset jatkajat. Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu perheyrietyksessä on täsmällinen prosessi, jossa johdon kontrolli siirretään yhdeltä perheenjäseneltä toiselle (Sharma, Chua & Chrisman 2000: 233). Sukupolvenvaihdoksen suunnittelulla tarkoitetaan harkittua ja muodollista prosessia, joka helpottaa johdon kontrollin siirtymistä yhdeltä perheenjäseneltä toiselle (Sharma, Chrisman & Chua 2003: 1).

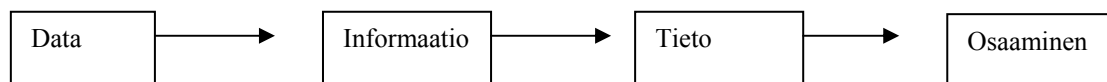
Neubauer (2003: 277) pitää sukupolvenvaihdosta dynaamisena prosessina, jolla on vaikutuksia perheyriytykseen suurella määrällä tasoja. Neubauerin mukaan sukupolvenvaihdos on moniulotteinen ja dynaaminen luonteeltaan, koska siihen liittyvät liiketalouskytkentä, sosiologiset, psykologiset, juridiset ja muut alueet samanaikaisesti. White, Krinke ja Geller (2004: 67–68) ehdottavat sukupolvenvaihdoksesta seuraavaa määritelmää: ”Perheyriytyksen sukupolvenvaihdoksen suunnittelu on pääasiallisesti prosessi luoda ja toteuttaa suunnitelma perheyriytykselle, joka on suunnitellut nivoa yhteen omistajan, perheen ja avainhenkilöstön taloudelliset ja psykologiset tarpeet liiketoiminnasta toimivana yrityksenä”. Whiten ym. näkemykset sukupolvenvaihdoksesta keskittyvät ensisijaisesti taloudelliseen ja omaisuuden suunnitteluun, mutta pitävät myös tärkeänä kyvykkään ja osaavan jatkajan merkitystä sukupolvenvaihdokselle.

Tässä tutkimuksessa sukupolvenvaihdos määritellään seuraavasti: *Sukupolvenvaihdos on monivaiheinen, suunniteltu prosessi, jossa luopuja (omistaja-yrittäjä) luovuttaa yrityksensä määräysvallan ja omistajuuden jatkajalle.* Tässä tutkimuksessa jatkajalla tarkoitetaan perheenjäsentä, jolle luovutetaan yrityksen johtajuus ja päätäntävalta.

2.3 Osaaminen

Tämän luvun tarkoituksena on määritellä osaamisen käsitettä. Ensiksi täytyy täsmentää, että data, informaatio, tieto ja osaaminen eivät ole toistensa synonyymeja (Kuvio 3). Data on muokkaamatonta raakatietoa. Data on objektiivisia tosiasioita tapahtumasta. Data on numeroita, tekstiä, kuvia tai niiden yhdistelmiä. Data ei sisällä suhteita tai merkityksiä vaan vain irrallista tietoa. Informaatio on dataa, joka on muokattu merkitykselliseksi kokonaisuudeksi. Informaatio pitää sisällään viestin, ja siitä voidaan erottaa lähettäjä ja vastaanottaja. Informaation pitää informoida jotakin. Informaatio voi muuttua tiedoksi, kun sen ottaa vastaan joku henkilö. Tieto on jäsenyneiden kokemusten, arvojen, informaation ja oivalluksien sekoitus, joka tarjoaa viitekehyksen arvioida uusia kokemuksia ja informaatiota. Tieto syntyy ja sitä sovelletaan tietäjän mielikuvissa. Organisaatiossa tieto on usein sidottu dokumentteihin, rutiineihin, prosesseihin, toimintata-

poihin ja normeihin. (Davenport & Prusak 1998: 2–5; Sydänmaanlakka 2001: 176–180.)



Kuvio 3. Data, informaatio, tieto ja osaaminen.

Osaamiseen kuuluu viisi toisiinsa liittyvää tekijää (Ranki 1999: 27)

- tiedot, tiedollinen osaaminen (faktat, esimerkiksi tuotteen tekniset ominaisuudet tai resepti)
- taidot (esimerkiksi ruoanvalmistusmenetelmät)
- kokemus (vaihtoehtojen hallitseminen, omista virheistä ja onnistumisista oppiminen, esimerkiksi kansainvälisen investointiprojektin hallitseminen)
- uskomukset ja arvot (käsitykset siitä, minkä uskoo olevan oikein ja mikä vaikuttaa tiedon tulkitsemiseen ja havaitsemiseen, esimerkiksi ravintoloitsijan näkemys asiakkaan arvostamasta ravintolamiljööstä ja ruokalistasta)
- suhteet, sosiaalinen verkosto (esimerkiksi ravintola-alalla viiniagenttien tuntemus)

Osaamisessa on kysymys älykkään pääoman johtamisesta (engl. *intellectual capital management, ICM*) ja osittain *knowledge management* eli tietojohdaminen on viime aikoina liittynyt älykkään pääoman raportointikeskusteluun. Sveiby (2001) puolestaan edustaa tietojohdamisen näkökulmaa ja nimittää *intellectual capital*'in vastaavaa termiä aineettomaksi varallisuudeksi (Intangible Assets). Vakiintumattomasta terminologiasta johtuen suomen kielessä on käytetty *intellectual capital* –termistä aikaisemmin myös muun muassa tietopääoma, aineeton hyödyke ja aineeton pääoma (Ståhle & Grönroos 1999: 40, 51) tai henkinen pääoma (Viitala 2002: 21) termejä. *Intellectual capital* –termistä on 2000-luvulla useimmissa suomalaisissa lähteissä alettu käyttää älykkään pääoman suomennosta (Eronen 1997; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000; Sydänmaanlakka 2001). Tässä tutkimuksessa *intellectual capital* –termistä käytetään suomennosta älykäs pääoma. Älykästä pääomaa ovat määritelleet muun muassa Steward

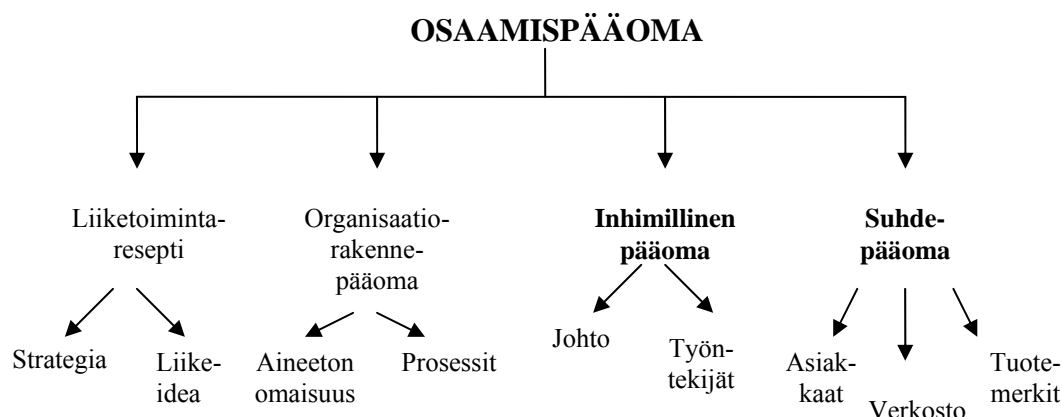
(1994), Edvinsson ja Sullivan (1996), Edvinsson (1997) ja Intellectual Capital Sweden (2003).

2000-lukua kuvaa älyllisen pääoman raportoinnin yleistyminen. Erityisen suurta huomiota on saanut knowledge management eli tietojohdaminen sekä tasapainotettu tuloskortti eli balanced scorecard (BSC) älyllisen pääoman raportoinnin sovelluksina. Kaplan ja Norton (1992) ovat kehittäneet tasapainotetun tuloskortin mallia. Nonaka (1991; 1994) on kirjoittanut artikkelin organisaation tietämystä luovasta teoriasta. Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan tietojohdamisella tarkoitetaan sellaisia organisaation toimintaan ja johtamiseen liittyviä käytäntöjä, joiden avulla voidaan tukea organisaation jäsenten asiantuntijuuden jakamista organisaation sisällä.

Intellectual Capital Swedenin määritelmä älykkäälle pääomalle

Älykäs pääoma (*intellectual capital*) on yrityksen (1) liiketoimintareseptiin (2) organisaatioon liittyvien, (3) inhimillisten ja (4) suhdepääomaan (*relation structural capital*) liittyvien voimavarojen yhdistelmä (Intellectual Capital Sweden 2003). Liiketoimintaresepti sisältää yrityksen liikeidean ja strategian. Kuviossa 4 on havainnollistettu älykäs pääoma ja sen osa-alueet.

Organisaatioon liittyvä pääoma koostuu aineettomasta omaisuudesta ja prosesseista. Organisaatioon liittyvä pääoma on tuloksena työntekijöiden pyrkimyksistä siirtää osaamistaan yritykseen. Se on riippumaton työntekijöistä ja tehokas 24 tuntia päivässä. *Aineeton omaisuus* (esim. patentit, lisenssisopimukset, yrityksen sisällä kehitetyt ohjelmistot, jotka luovat kilpailuetuja ja väliaikaisia monopoleja) voidaan määrittellä pakattuna ja suojattuna tietämyksenä. *Prosessipääoma* (esim. hyvin kehitetyt työprosessit ja työmenetodit, atk-tuki, uudelleenkäytettävä kompetenssi ja organisatorinen tehokkuus jne.) yrittää tehdä työntekijöille mahdolliseksi lisätä taloudellista vaihtoa (*return*) heidän tietämykseensä ja kompetenssiinsa. Tämä päämäärä saavutetaan lisäämällä inhimillisen pääoman edellytyksiä keskittymällä sen ydinosaamiseen. (Intellectual Capital Sweden 2003.)



Kuvio 4. Älykäs pääoma ja sen osa-alueet (Intellectual Capital Sweden 2003).

Intellectual Capital Swedenin (2003) määritelmän mukaan *inhimillinen pääoma* (human capital³) muodostuu ihmisistä, jotka työskentelevät yrityksessä. Yritys voi kontrolloida sitä allekirjoittamalla työsopimuksia. Johto on vastuussa yleisestä älykkään pääoman kehittämisestä muun muassa optimoimalla sen käyttöä luodakseen arvoa yrityksen osakkeenomistajille. Työntekijät käyttävät tietämystään ja kokemustaan tyydyttääkseen asiakkaiden tarpeet ja siirtääkseen tietämystään uudelleen käytettäviin rakenteisiin ja prosesseihin, joita muut yrityksessä voivat käyttää. Tekijöitä, jotka voivat lisätä hallintaa ovat esimerkiksi kilpailukykyiset palkat ja tyydyttävä työympäristö. (Intellectual Capital Sweden 2003.)

Suhdepääoma (relation structural capital) koostuu verkostosta, asiakkaista ja tuotemerkeistä. Yrityksen liiketoimintaympäristön sidosryhmät ovat tärkeimmät myötävaikuttajat rakennepääoman tämän osan arvolle. Yrityksen *verkostopääoma* (esim. rekrytointi-, myynti-, kompetenssi-, tutkimus- ja kehitystyöverkostot) on muodostunut kaikista verkostoista, joilla on huomattavaa merkitystä yrityksen tulevalle kannattavuudelle (nykyiset asiakkaat poissuljettuna). Verkostoon kuuluu kaikki kontaktit ja yhteistyökuviot, ja näiden suhteiden vahvuus ratkaisee verkostojen tehokkuuden. *Asiakaspääomaan* kuuluvat muun muassa asiakassuhteet ja -pääoma. Asiakas pohjalla on myös muita positiivi-

³ Osa tietokirjailijoista (esim. Ståhle & Grönroos 1999: 40, 51) käyttää human capital -termistä suomen-nosta henkinen pääoma, mutta kysymys on kuitenkin samasta asiasta kuin inhimillinen pääoma, jota tässä raportissa käytetään. Lisäksi alan uranuurtaja Sveiby (1992: 8) käytti 1980-luvun lopulla termiä individual capital eli yksilöpääoma, jolla hän tarkoitti lähinnä asiantuntijan koulutusta, kokemusta ja mainetta.

sia tehtäviä tulojen tuottamisen lisäksi. Se voi helpottaa muita näkökohtia siitä alkaen, kun asiakkaat myös palvelevat yrityksiä kykyjen referenssinä, esimerkiksi lisääntyneenä kiinnostuksena uusien asiakkaiden ja työntekijöiden keskuudessa. Tärkein näkökohta on kyky ylläpitää ja houkutella kehittyviä asiakkaita. **Tuotemerkki** eli brandi voidaan määritellä tietoisuudella ja maineella hyvin rajatussa kohderyhmässä ja sillä, miten hyvin yritys on onnistunut erilaistamaan itsensä verrattuna sen kilpailijoihin. Edellä mainittu on mahdollista vahvistamalla ja mieltämällä tuotemerkkiä arvoihin, jotka positiivisella tavalla asettavat yrityksen erilleen kilpailijoista. (Intellectual Capital Sweden 2003.)

Johnsonin, Lorenzin ja Lundvallin tietämyksen tyypit

Johnsonin, Lorenzin ja Lundvallin (2002) mukaan yksilön tietämys koostuu neljästä kategoriasta, jotka ovat mitä-tieto, miksi-tieto, miten-tieto ja keiden kanssa –tieto. **Mitä** (know-what) on eksplisiittistä yritystoiminnan faktatietoa, jota voi opiskella koulussa tai oppia lukemalla kirjasta. Esimerkiksi yrityksen liikevaihto tai markkinaosuus ovat mitä-tietoa. **Miksi** (know-why) on pääosin eksplisiittistä tietoa, joita ovat erilaiset periaatteet, säännöt ja lait joko ihmisen mielessä tai yhteiskunnassa. Miksi-tieto liittyy teknologiseen ja tieteelliseen tietämykseen liike-elämässä yritystoiminnan ja tuotannon taustalla. Esimerkiksi yrityksen tutkimus ja kehitystoiminta soveltavat miksi-tietoa. **Miten** (How) tieto on yksilön kyky tehdä jotakin. Se on hiljaista tietoa, joka perustuu yksilön kokemuksen tuomaan oppimiseen. Miten-tieto liittyy siihen, kuinka taitoja ja rutiineja operoidaan liiketoiminnassa. Esimerkiksi miten-tiedon soveltamisesta on, kun yritysjohto arvioi uuden tuotteen markkinanäkymiä tai henkilöstöpäällikkö valitsee ja kouluttaa henkilöstöä. **Keiden kanssa** (know-who) on hiljaista tietoa ja se tarkoittaa sitä suhdeverkostoa, jossa yritys toimii. Näitä verkoston toimijoita ovat henkilöstö ja muut sidosryhmät. Keiden kanssa –tietoon liittyy vahvasti yhteistyökyky ja viestintäkyky. Vastavasti organisaatiotasolla nämä neljä tiedon kategoriaa vastaisivat 'jaettua tietokantaa', 'jaettuja tulkintamalleja', 'jaettuja rutiineja' ja 'jaettua suhdeverkostoa'.

Osaamista kuvataan tässä tutkimuksessa joko Johnsonin ym. (2002) tietämyksen eri tyyppien avulla tai älykkään pääoman avulla. Synteesinä eri kirjoittajien älykkään pääoman malleista, tässä tutkimuksessa hyödynnetään määritelmää, jossa älykäs pääoma

jakautuu neljään osa-alueeseen:

- ***inhimilliseen pääomaan*** esim. koulutus, kokemus, taidot, tiedot (täsmällinen ja hiljainen tieto), yleinen tietotaito, luovuus, kyvyt, yksilön työasenne ja yksilön taidot vastata asiakkaan tarpeisiin. (Stewart 1994: 32; Edvinsson & Sullivan 1996; Edvinsson 1997; Edvinsson & Malone 1997; Sveiby 2001; Intellectual Capital Sweden 2003; Hussi 2004)
- ***verkostopääomaan*** esim. rekrytointiverkostot, myyntiverkostot, tutkimusverkostot, kehitystyöverkostot, yhteistyösopimukset, historia, (Edvinsson 1997; Intellectual Capital Sweden 2003) ja franchisingin vahvuus (Stewart 1994: 33).
- ***asiakaspääomaan*** mm. asiakaspohja, asiakassuhdepääoma, asiakassuhteen kesto, asiakassuhteen laatu, yhteistyösopimukset, historia, alihankintasuhteet, tavarantoinnitasuhteet, imago, maine (Stewart 1994; Edvinsson 1997; Sveiby 2001; Intellectual Capital Sweden 2003; Hussi 2004)
- ***organisaatioon liittyvään pääomaan*** esim. ravintolapöytävaraustietokannat, henkilötietojärjestelmät, kanta-asiakasrekisterit, manuaalit, tuotemerkit eli brändit, tavaramerkit, (hallinto)prosessit, palkanlaskenta ym. tietokoneohjelmistot, yrityksen arvot, yrityskulttuuri, toimintamallit ja -tavat, käsitteet ja mallit (Edvinsson 1997; Sveiby 2001; Intellectual Capital Sweden 2003; Hussi 2004)

2.4 Johtajuus

Tämän alaluvun tarkoituksena on määritellä johtamisen ja johtajuuden käsitteitä. Englannin kielessä on kaksi johtamista tarkoittavaa termiä: *management* ja *leadership*. Kotterin (1999b: 51) mukaan johtajuus ja liikkeenjohto ovat kaksi selvästi erottuvaa ja toisiaan täydentävää toimintajärjestelmää.

Johtaminen (management) viittaa liiketoiminnan hallintaan, liikkeenjohtamiseen, asioiden johtamiseen ja tehtäväkeskeiseen johtamiseen. Johtaminen liittyy ennen kaikkea johtajan ammattiin ja titteliin. Klassisen funktionaalisen määrittelyn mukaan johtaminen tarkoittaa organisaation jäsenten pyrkimysten suunnittelu-, organisointi-, johtamis- ja

valvontaprosessia sekä kaikkien muiden organisaation resurssien käyttämisestä saavutukseen suunnitellut organisaation päämäärät (Stoner, Freeman & Gilbert 1995). Druckerin (1974) mukaan johtajat antavat organisaatiolleen suunnan, johtavat ihmisiä ja päättävät, miten organisaation voimavaroja eli resursseja käytetään päämäärien saavuttamiseksi. Mary Parker Follett on puolestaan kutsunut johtamista ”taiteeksi saada tehdyksi asioita ihmisten avulla”. Johtajat saavuttavat organisaation päämäärät huolehtimalla ihmisistä, jotta he voivat saada aikaan, mitä tahansa tehtäville on tarpeellista – eikä suorittaa tehtäviä sinänsä. (Stoner, Freeman & Gilbert 1995.)

Johtajuus (leadership) on olennaisesti laajempi ja monimerkityksellisempi käsite kuin edellä mainittu liiketoiminnan hallinta tai liikkeenjohto (management). Johtajuuden käsitteelle löytyy kirjallisuudesta yli 220 määritelmää. Yhteistä näille määritelmille on pyrkimys etsiä selitystä sille, mitä johtajuus on ja mikä tekee johtajuudesta tehokasta. (Lämsä & Hautala 2004: 206.) Johtajuus keskittyy ihmiskeskeiseen johtamiseen tai henkilöstöjohtamiseen. Johtajuus on johtajan ja alaisen vuorovaikutusta (Kouzes & Posner 1990: 13; 1995). Johtajuutta pidetään myös opittavissa olevien käytäntöjen sarjana (Kouzes & Posner 1990; 1995). Johtajuus on yksilön käyttäytymistä, ryhmän toimintojen opastamista kohti yhteistä tavoitetta (Hemphill & Coons 1957; sit. Yukl 1998: 2). Johtajuus on prosessi, jossa organisoidun ryhmän toimintoihin vaikutetaan päämäärän saavuttamiseksi (Rauch & Behling 1984; sit. Yukl 1998: 2). Johtajuus on prosessi rationalisoida se, mitä ihmiset ovat yhdessä tekemässä siten, että ihmiset ymmärtävät ja ovat sitoutuneita (Draft & Palus 1994: 4; sit. Yukl 1998: 2). Teal (1996) on kiteyttänyt, että johtaminen ei ole sarja mekaanisia tehtäviä, vaan se on inhimillistä vuorovaikutusta. Heifetz ja Laurie (1997) ovat ehdottaneet, että johtajuus vaatii oppimisstrategiaa. Bennis ja Nanus (1985) selittävät, mikä ero on liikkeenjohdolla ja johtajuudella: ”Liikkeenjohto tekee asioita oikein. Johtajuudessa tehdään oikeita asioita”.

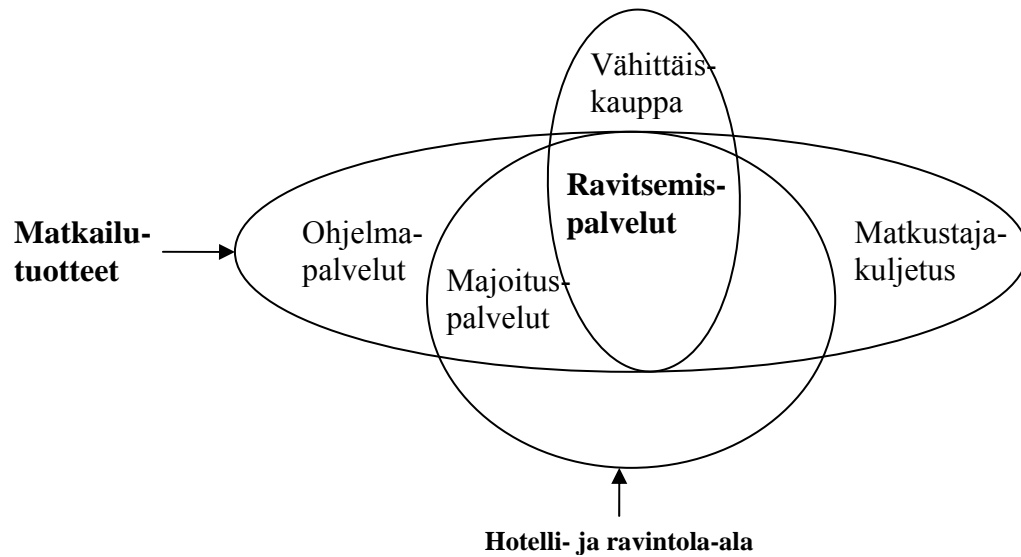
2.5 Ravitsemisalalan yritys

Tämän alaluvun tarkoituksena on selventää ravitsemisalalan yrityksen käsitettä. Englanninkielinen ilmaisu *catering* on käsitteenä laajempi kuin suomenkielinen ilmaisu ravin-

tola-ala. Catering-käsite sisältää niin kaupallisen kuin ei-kaupallisen ravitsemisliiketoiminnan. Samoin käsitteeseen liittyy varsin tärkeä pitopalvelutoiminta, joka ei ole tiettyyn ravintolatilaa sidottua, vaan jota voidaan harjoittaa missä tahansa asiakkaan määräämässä paikassa. (Hallamaa & Viljanen 1997: 53.)

Ravitsemisalana (engl. *catering business*) yritys voi tarkoittaa hyvin erityyppisiä ravitsemispalveluja tuottavia ja asiakkaiden fyysisiä ja aineettomia tarpeita tyydyttäviä yrityksiä, kuten ruokaravintoloita, viihderavintoloita, juomaravintoloita ja kahviloita. Ruokaravintolat voidaan jaotella esimerkiksi seuraavan tyyppisiin alalajeihin: fine dining –ravintolat, casual dining –ravintolat, etniset ravintolat, fast food- eli pikaruokaravintolat (esim. Burger Inn), henkilöstöravintolat, catering- eli pitopalveluyritykset ja pizzeriat. Henkilöstöravintolalle on tyypillistä, että sen palveluja saa käyttää vain kyseisen yrityksen henkilöstö, johto ja johdon vieraat ja henkilöstöravintolatoiminta on tavallisesti ulkoistettu (Hallamaa & Viljanen 1997: 54). Viihderavintolat jaotellaan (1) ohjelmaravintoloihin, joissa esimerkiksi orkesteri tai yhtye esittää elävää musiikkia sekä (2) mekaanista musiikkia esittäviin ravintoloihin. Juomaravintoloita ovat esimerkiksi olutravintolat, joita aikaisemmin kutsuttiin keskiolutpubeiksi tai -baareiksi. Kahvilat voidaan jaotella konditoriakahviloihin, huoltamokahviloihin, tavaratalokahviloihin ja ostoskeskuskahviloihin.

Raja vähittäiskaupan ja ravitsemispalveluita tarjoavan ravintolayrityksen välillä on joskus häilyvä, koska tällä hetkellä monet kaupat ja elintarvikekioskit ovat alkaneet harjoittaa kahvilatoimintaa elintarvikevähittäismyynnin ohella. Ääritapauksessa nämäkin kioski-kahvilat on huomioitava ravintola-alaan kuuluviksi kahvilayrityksiksi. Ravitsemispalvelut kuuluvat osaksi hotelli- ja ravintolaklusteria (Kuvio 5), josta käytetään tyypillisesti MARA –termiä, jolla tarkoitetaan majoitus- ja ravintolapalveluita. Hotelli- ja ravintola-ala on usein myös kytköksissä matkailusektoriin. Hotelli- ja ravintola-alalla työskentelee noin 54.000 henkilöä, joista pääosa palvelee matkailua (Hallamaa & Viljanen 1997: 260). Tässä tutkimuksessa on keskitytty ainoastaan ravitsemispalveluita tuottaviin yrityksiin.



Kuvio 5. Ravitsemispalvelut osana matkailusektoria, hotelli- ja ravintola-alaa sekä vähittäiskauppaa.

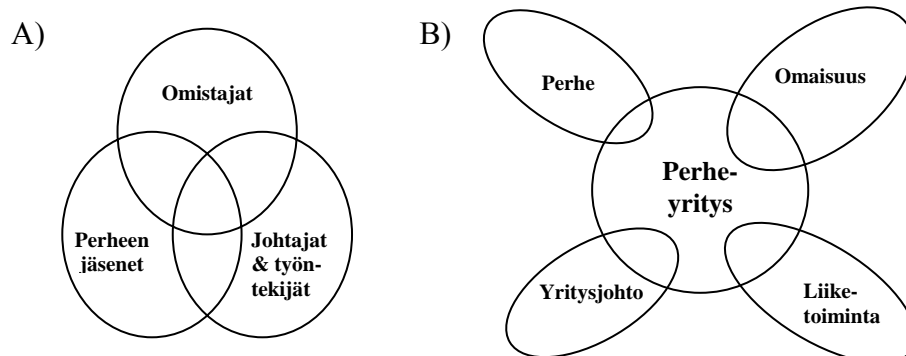
Hallamaa ja Viljanen (1997: 53) ovat määritelleet ravitsemisliikkeen sellaiseksi yritykseksi, joka myy ansiotarkoituksessa ihmiselle ravintoa, mikä vaikuttaa hänen ravitsemustilaansa. Tässä tutkimuksessa *ravitsemisalan yrityksellä* tarkoitetaan *ruoka-, viihde- tai juomaravintolaa tai näiden yhdistelmää, joka tuottaa asiakkaalle ruoka-, juoma- sekä viihdepalveluita ja muita aineettomia elämyksiä.*

3 OSAAMISEN JA JOHTAJUUDEN SIIRTO SUKUPOLVENVAIHDOKSESSA

Kolmas pääluke johdattaa tutkimusongelmaan liittyvään aikaisempaan kirjallisuuteen. Tämä luku on jaettu viiteen alalukuun. Alaluvussa 3.1 luodaan katsausta aikaisempaan perheyrittäjä tutkimukseen ja -kirjallisuuteen. Alaluvussa 3.2 käsitellään aikaisempaa sukupolvenvaihdostutkimusta ja -kirjallisuutta. Siinä on kuvattu mm. erilaisia valikoituja sukupolvenvaihdoksen malleja ja alaprosesseja. Näistä sukupolvenvaihdosmalleista kymmenen on normatiivisia malleja ja viisitoista prosessimalleja. Alaluvussa 3.3 käsitellään osaamisen liittyvää tutkimusta ja kirjallisuutta erityisesti tietojohtamisen ja älykkään pääoman johtamisen mallien näkökulmasta. Alaluvussa 3.4 käsitellään johtajuuden siirtoa sukupolvenvaihdoksessa erityisesti johdon työnkuvan ja johtamistyylien näkökulmasta. Lopuksi alaluvussa 3.5 on esitetty alustava tutkimuksen teoreettinen prosessimalli, jonka tarkoituksena on olla tyypittelevä deskriptio eli yleistävä tyypikuvauksena siitä, mitkä vaiheet ovat tyypillisiä ja esiintyvät usein sukupolvenvaihdoksessa.

3.1 Perheyrittäjä kirjallisuus

Perheyrittäjä yrityksissä perheen jäsenten väliset suhteet vaikuttavat liiketoimintaan ja yrityksen omistus vaikuttaa perheenjäseniin. Nämä suhteet pitäisi pystyä pitämään tasapainossa. (Ward & Aronoff 1993a.) Tagiuri ja Davis ovat vuonna 1982 kehittäneet kolmikehämäläisen (Kuvio 6A), joka havainnollistaa moninaisia, usein päällekkäisiä rooleja perheyrittäjä yrityksessä. Nämä kolme päällekkäistä roolia ovat perheen rooli, omistajan rooli ja liiketoiminnan rooli. Kun yhdellä tai useammalla sukulaisella on päällekkäisiä rooleja, päätöksenteosta voi tulla keskitettyä. (Tagiuri & Davis 1996.) Kutakin perheyrittäjä yrityksen ulottuvuutta tarkastellaan erikseen.



Kuvio 6. Perheen, omistajien ja liiketoiminnan päällekkäisyys (Churchill & Hatten 1987: 57; Tagiuri & Davis 1996: 200; Neubauer 2003: 270).

Kuvion 6 vasemmanpuoleinen kolmen kehän malli A perheyrittäjästä on saanut 2000-luvulla kritiikkiä muun muassa perheyrittäjästudijoilta siitä, että mallissa ei huomioida perheyrittäjän hallitusta tai johtoryhmää, joilla on keskeinen asema keskisuurten ja suurten perheyrittäjien päätöksenteossa. Esimerkiksi Neubauer (2003: 270) on esittänyt, että perheyrittäjän dynamiikkaa kuvastaa paremmin kuvion 6 oikeanpuoleinen perheyrittäjän malli B, jossa perheyrittäjän ulottuvuuksina ovat perhe, omaisuus, liiketoiminta ja yritysjohto.

3.1.1 Perheen rooli perheyrittäjäksessä

Perheinstituutio voidaan määritellä joko kollektiivisena tai taloudellisena instituutiona. Jaffen (1991) mukaan perhesysteemi muodostuu vanhemmista, lapsista ja puolisoista. Perhesysteemi on tunnepohjainen ja se on suuntautunut varmuuteen, hoivaamiseen, hauskuuteen ja kasvuun. Perhesysteemissä on sisäänpäinsuuntautunut huomio sen jäseniin. Jaffen määritelmä edustaa niin kutsuttua kollektiivista perheen käsitettä. Perhe voidaan määritellä myös taloudellisena instituutiona, jolloin tarkoitetaan kahden sukupolven käsittävää kotitaloutta. Kärjistäen voidaankin sanoa, että kaikki henkilöt, jotka käyttävät samaa jääkaappia, kuuluvat samaan kotitalouteen. Tätä perheen määritelmää käyttävät ainakin viranomaiset Suomessa.

Perhe instituutiona alkaa olla uhanalainen Suomessakin. Kuitenkin yleisin perhetyyppi Suomessa on edelleen aviopari, jonka luona asuu eri-ikäisiä lapsia (36 % kaikista per-

heistä) (Paajanen 2003: 10). Suomessa on ollut trendi jo pitkään, että vuosittain myönnettyjen avioerojen lukumäärä on noin puolet vuosittain solmittujen avioliittojen määrästä. Suhteellisesti avioeroja ja esimerkiksi yksinhuoltajaperheitä on Suomessa vähiten siellä, missä perheyrittäjyys kukoistaa, kuten esimerkiksi Etelä-Pohjanmaalla. Kestävän perhe-elämän ja kestävän perheyrittämisen välillä on vahva yhteys. (Koiranen 1999: 3.) Vuonna 2004 Suomessa solmi avioliiton 29.300 paria, mikä on 11,9 % enemmän kuin edellisenä vuotena. Samana vuonna erosi 13.200 paria⁴. Avioerojen määrä väheni 2,3 prosenttia edellisestä vuodesta. Avioerojen määrä on kääntynyt hitaasti laskuun Suomessa. Nuoret naiset hakevat avioeroa useammin kuin miehet. Erityisesti 35–39-vuotiaat päätyvät eroon muita ikäluokkia useammin. (Tilastokeskus 2005.)

Perhe määritellään tässä tutkimuksessa Astrachanin, Kleinin ja Smyrniosin (2002) mukaan ryhmäksi henkilöitä, jotka ovat joko pariskunnan jälkeläisiä (ei väliä mitä sukupolvea) ja heidän puolisoitaan kuin myös laillisesti adoptoituja lapsiaan. Pariskunta voi olla joko aviopari tai avopari. Samoin jälkeläisten puolisoilla tarkoitetaan aviopuolisoa tai avopuolisoa. Tällä perhemääritelmällä tarkoitetaan sekä ydinperhettä että uusioperhettä. Ydinperheitä Suomessa on noin 40 prosenttia kaikista perhetyypeistä. Muut perhetypit ovat lähinnä yksinhuoltajaperheitä tai uusioperheitä. Laajennettu perhekäsite tarkoittaa ydinperheen lisäksi muita sukulaisia esimerkiksi sisaruksia ja heidän lapsiaan eli serkuksia.

Yrittäjäperheet eroavat toisistaan muun muassa roolin (esim. Tagiuri & Davis 1996), perheen kulttuurin (Dyer 1986), perhetyyppin (Levinson 1983) ja perheen elinkaaren vaiheen (Gersick ym. 1997; Lansberg 1999) perusteella. Perheenjäsenet, jotka työskentelevät perheyrityksessä, ovat kiinnostuneita ensisijaisesti perheen hyvinvoinnista ja yksimielisyydestä (Tagiuri & Davis 1996: 201). Monet yrittäjien puoliset voivat kokea itsensä ulkopuoliseksi ja lisäksi useat perheyritykset peittelemättömästi poissulkevat puoliset johtamisroolista tai omistajuusroolista (Jaffe 1991).

⁴ Avioliittojen lisäksi parisuhteita rekisteröitiin 186 vuonna 2004, edellisenä vuonna 190. Näistä oli 84 mies- ja 102 naisparia. Rekisteröityjen parien eroja oli 15. Näistä 4 oli mies- ja 11 naisparien eroja. (Tilastokeskus 2005.)

Perheen kulttuuri

Dyer (1986: 35–36) on luokitellut perheiden kulttuuriset kuviot kolmeen ryhmään: (1) patriarkaaliset tai matriarkaaliset perheet, (2) yhteistyökykyiset perheet ja (3) ristiriitaiset perheet. *Patriarkaalisisissa perheissä* perheen johtaja – yleensä isä – on hallitseva auktoriteetti. Perhe-elämä pyörii hänen itsensä sekä hänen omien halujensa ympärillä. Perheen johtaja asettaa päämäärät koko perheelle ja tekee kaikki perhettä koskevat päätökset muiden perheenjäsenten totellessa häntä kuuliaisesti. Hän harvoin uskoutuu lapsilleen tai puolisolleen. Patriarkaaliset perheet ovat yleisiä latinalaisamerikkalaisissa ja eurooppalaisissa yrityksissä. *Yhteistyökykyisessä perheessä* perheen johtaja uskoutuu puolisolleen ja lapsilleen, kun hän on tekemässä päätöksiä. Perheellä on yhteiset arvot ja päämäärät ja perhe tekee kaikkensa yhteistyön tekemiseksi. *Ristiriitaiselta perheeltä* puuttuu yhteinen päämäärä ja perheessä esiintyy epäluottamusta, ristiriitoja ja vieraantumista. Jokaisen perheenjäsenen toimintoja ohjavat henkilökohtaiset motiivit ja halut. Ihmissuhteet ovat aina ristiriidassa. Perhe ei kykene kehittämään ongelmanratkaisujärjestelmiä. Oikeusjuttuja voi esiintyä. Kets de Vriesin (1993; 1996: 17) mukaan perheen kulttuuri voidaan nähdä myös perheyrittäjien etuna. Perheen kulttuuri ylpeyden lähteenä voi tuottaa vakautta, voimakasta samaistumista tai sitoutumista tai motivoitumista sekä jatkuvuutta johtajuuteen.

Perhetyypit

Levinson (1983) erottelee kolme erityyppistä perhettä: traditionaalinen perhe, ristiriitainen perhe ja yritteliäs perhe. Perinteisessä perheessä ristiriidat ovat useimmin ammattijohtajien, luopuvan toimitusjohtajan ja jatkajan välillä. Ammattijohtajan rooli on melko hatara, koska heidän asemansa pidetään jatkajan ponnahduslautana. Ristiriitaisen perheen kohdalla suurimmat konfliktit liittyvät varsinaisen liiketoiminnan suuntaviivoihin. Yritteliään perheen kohdalla yritys menestyy kehnosti luopujan aikana ja ristiriidat liittyvät henkilöön, joka haluaisi olla jatkaja ja kuvittelee olevansa parempi toimitusjohtaja. Lisäksi jotkut perheenjäsenet ovat tyytymättömiä yrityksen toimintaan ja haluaisivat myydä yrityksen osakkeet pois, kun taas osa haluaisi pysyä osakkaana. Ewing (1965), Aronoff ja Ward (1993a) sekä Donnelley (1964) varoittavat luopujia ymmärtämään, että

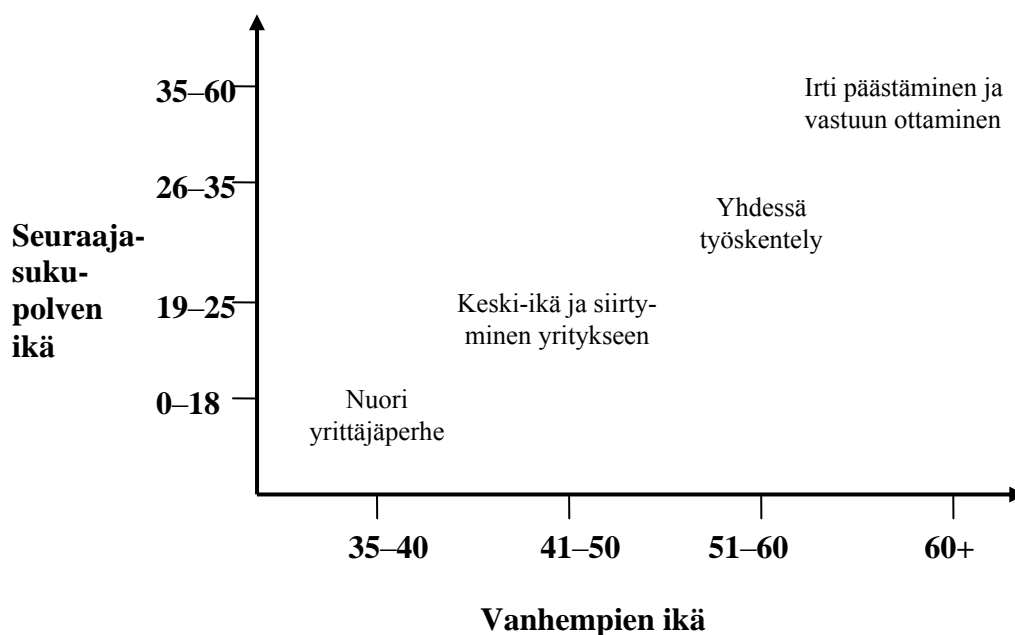
henkilöstö voi nostaa esille keskustelun nepotismista, mikäli he pitävät uramahdollisuuksiaan rajoitettuna ja jos he pitävät jatkajaa epäpätevänä. Nepotismi voi olla perheyriksen haitta, jos siihen liittyy epäoikeudenmukainen palkitseminen tai kyvyttömyyden perheenjäsenten sietäminen johdossa (Kets de Vries 1992; Kets de Vries 1993: 61; Kets de Vries 1996: 19–23).

Yrittäjäperheen elinkaari

Perheen kehitysvaiheista ja elinkaaresta on kehitelty erilaisia elinkaarimalleja, mutta tähän tutkimukseen on valittu neljävaiheinen yrittäjäperheen kehitysmalli (Gersick ym. 1997; Lansberg 1999) (Kuvio 7), jossa korostuu perheen kehitysvaiheiden lisäksi yritystoiminnan näkökulma, sekä Davisin ja Tagiurin (1989) malli isän ja pojan välisestä työsuhteesta (Kuvio 8). Yrittäjäperheen kehitysvaiheet ovat: (1) nuori yrittäjäperhe, (2) keski-ikä ja siirtyminen yritykseen, (3) yhdessä työskentely ja (4) irti päästäminen ja vastuun ottaminen.

Nuori yrittäjäperhe –vaiheessa vanhemmat ovat 35–40-vuotiaita ja heidän lapset alle 18-vuotiaita. Toinen tai molemmat vanhemmista työskentelevät omassa yrityksessään. Tässä vaiheessa vanhempien kannattaa ilmaista lapsilleen perheyriksessä työskentelyn haasteista ja työiloista. (Gersick ym. 1997; Lansberg 1999). Huuskosen (1992: 52) mukaan yrittäjäksi ryhtyvät ovat tavallisesti 25–40-vuotiaita, riittävän ammattitaidon, koulutuksen ja itseluottamuksen hankkineita henkilöitä. Lisäksi yrittäjät ovat poikkeuksellisen usein vanhempiansa vanhimpia (poika)lapsia. Toisaalta suurin osa väestöstä on esikoisia. Toinen vaihe on *keski-ikä ja siirtyminen yritykseen*, jolloin vanhempien ikä on 40–50 ja heidän kaksikymppiset lapsensa ovat opiskelemassa tai pian valmistumassa koulusta, jolloin he ovat innokkaita näyttämään tietämyksensä ja tuoreen kirjatietsa. Lapset pohtivat omaa uraansa ja valmistautuvat siirtymään perheyriykseen. (Gersick ym. 1997; Lansberg 1999). Suomalaisten tutkimusten mukaan yrittäjävanhempien roolimalli vaikuttaa lasten päätökseen ryhtyä yrittäjäksi (Huuskonen 1992), ja yrittäjien lapsista tulee usein yrittäjiä (Römer-Paakkanen 2002). *Yhdessätyöskentelyn* vaiheessa yrittäjäperheen vanhemmat ovat 50–60-vuotiaita ja heidän lapsensa noin 30-vuotiaita.

Vanhempien tehtävänä on mentoroida lapsiaan sekä juurruttaa heihin tarvittavia taitoja, arvoja ja asenteita perheyriityksen jatkuvuudeksi. Jatkajakandidaatit koettavat vakiinnuttaa itseään vakuuttavina jatkajina. *Irtipäästämissä* vaiheessa noin 60-vuotias edeltäjäsukupolvi on siirtymässä eläkkeelle ja syrjään yritystoiminnasta, ja nelissäkymmenissä oleva jatkajapolvi on ottamassa perheyriityksen määräysvallan. (Gersick ym. 1997; Lansberg 1999.)

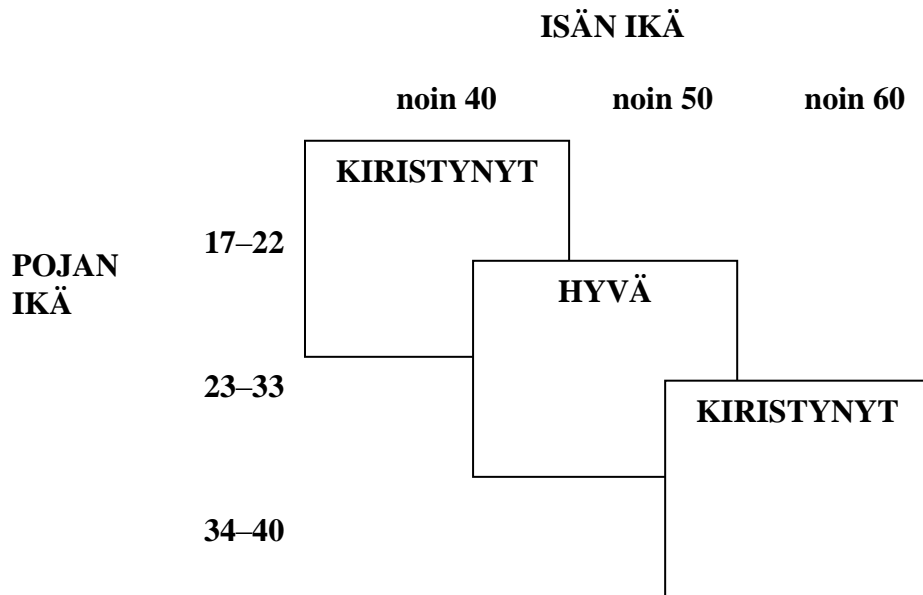


Kuvio 7. Yrittäjäperheen neljä kehitysvaihetta (Lansberg 1999: 153).

Tietenkään kaikki yrittäjäperheet eivät sovi Lansbergin kehittelemään neljään perusvaiheeseen yrityksen kasvaessa. Tämä johtuu osittain siitä syystä, että vanhemmat hankkivat jälkeläisiä kovin eri ikäisinä: toiset saavat lapsia jo nuorella iällä ja toiset vasta myöhemmällä iällä. Perinteisiä ydinperheitä on Suomessa alle 40 prosenttia kaikista perheinstituutioista. Nämä muut perheinstituutiot ovat esimerkiksi yksinhuoltajaperheitä tai uusioperheitä. Uusioperheen vanhemmilla voi olla lapsia peräkkäisistä avioliitoista, ja näin ollen lasten ikäjakautuma voi olla laajahko. Yrittäjäperheen lapsia voi siis periaatteessa olla vaikkapa Lansbergin mallin kaikissa eri vaiheissa. (Lansberg 1999: 154.)

Davis (1982; ks. myös Davis ja Tagiuri 1989; Jaffe 1991; Dunn 1999b: 4) keräsi aineistoa surveyyllä 89 isä–poika –parista ja havaitsi, että isän ja pojan välisen työskentelysuhteen laatu vaihtelee eri elämänkaaren vaiheissa. Kun jatkuvuuden ja siirtymisen vaiheet ovat yhdenmukaisia, molemmat osapuolet nauttivat kunnioittavammasta ja tuotteli-aammasta työskentelysuhteesta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa saatiin tukea hypoteesille, että kriisejä isän ja pojan välisessä työsuhteessa esiintyy, kun poika on parikymppisenä, 17–22-vuotiaana juuri valmistumassa koulusta, ja isä on 41–45-vuotiaana neljänkymppin keski-ikä kriisissä.

Parhaimmillaan ja tasapainoisimmillaan isän ja pojan välinen työsuhde on silloin, kun pojat ovat saavuttaneet aikuisuuden yli 25-vuotiaana, ja isät ovat noin viisikymmentävuotiaita. Tällöin isä on jo selvinnyt keski-ikä kriisistään ja on saavuttanut kypsyysspis-teensä, jossa hän on käytettävissä opettajana tai mentorina pojalle. Tämä harmoninen vaihe kestää siihen saakka, kunnes poika tulee keski-ikään. Jos poika ei ole vielä saanut täyttä vastuuta liiketoiminnasta, hänestä tilanne voi tuntua turhauttavalta. Tässä viidenkymppin iässä isä ei kuitenkaan ole tavallisesti valmis lähtemään yrityksestä, vaikka poika olisikin enemmän kuin valmis ottamaan yrityksen johtajuuden haltuunsa. (Davis 1982; Davis & Tagiuri 1989; Jaffe 1991.)



Kuvio 8. Isän ja pojan välinen työsuhteen laatu eri elämänvaiheissa (Davis & Tagiuri 1989).

Isän ja pojan suhde on jälleen suhteellisen ongelmallinen, kun isä on 60–69-vuotias ja poika on 34–40-vuotias (Davis 1982). Kuvio 8 selviää, miksi joillakin vanhemmilla isillä, joiden pojat ovat 30 vuotta tai enemmän isäänsä nuorempia, saattaa olla helpompia aikoja poikiensa kanssa. Isät ovat kuudenkymppin tuntumassa jo valmiita luovuttamaan yrityksen vetovastuun pojalleen, ja poika on valmis ottamaan yritystoiminnasta vastuun.

Jokainen suhde isän ja perillisen välillä on ainutlaatuinen, joten Davisin ja Tagiurin malli ei välttämättä sovellu kaikkien perheyritysten vanhempien ja perillisten välille. Davis ja Tagiuri eivät tutkineet isän ja tyttärien välistä työsuhdetta, mutta he olettavat, että tyttärien suhde ei eroaisi poikien suhteesta isäänsä paljoa.

Isän ja pojan välinen suhde on aina täynnä epävarmuutta molemmiin puolin ja hankala hallita. Tavallisesti poika sekä (1) samaistuu isäänsä ja haluaa olla kuin isänsä että (2) kilpailee isän kanssa äidin huomiosta. (Kepner 1983: 67.)

3.1.2 Liiketoiminnan rooli perheytyksessä

Tämän alaluvun tarkoituksena on tarkastella liiketoiminnan roolia perheytyksessä. Liiketoimintajärjestelmä sisältää yrityksen johdon, henkilöstön ja asiakkaat (Jaffe 1991) sekä mahdollisen hallituksen. Yrityksen johto pyrkii työskentelemään yrityksen operatiivista tehokkuutta kohti (Tagiuri & Davis 1996: 201). Liiketoimintasysteemi on tehtäväsuuntautunut, ja kaikilta liiketoimintaan osallisilta vaaditaan tuottavuutta. Lisäksi liiketoimintasysteemin huomio on sen asiakkaissa. (Jaffe 1991.) Perheytyysbarometrien 2002–2004 mukaan suurimmassa osassa perheytyksiä on suvun/perheen jäsen sekä hallituksen puheenjohtajana (79–81 %) että toimitusjohtajana (63–74 %) (Perheytyysten liitto 2002; 2003; 2004).

Liiketoiminnan kulttuuri

Dyer (1986) on tunnistanut neljä erilaista liiketoiminnan kulttuurillista kuviota: (1) paternalistinen (isällinen) kulttuuri, (2) laissez-faire eli antaa mennä kulttuuri, (3) osallistuva kulttuuri ja (4) ammattimainen kulttuuri. *Paternalistisessa* kulttuurissa yrityksen perustajalla ja perheenjäsenillä on päätöksentekovalta. Perhe myös täsmentää henkilöstölle sekä yrityksen päämäärät että keinot päästä päämääriin. Henkilöstöllä on vain vähän harkintavapautta työnsuorittamiseksi. (Dyer 1986: 24.) *Antaa mennä* – liiketoimintakulttuurissa yrityksen perustajalla ja perheenjäsenillä on päätöksentekovalta ja yrityksen toiminnan keskeisin tietämys. Perustaja ja hänen perhe delegoivat suuren määrän toimivaltaa henkilöstön matalamman tason päätöksentekijöille. Perustaja ja perhe päättävät päämääristä, mutta henkilöstö saa laajan vapauden päättää keinoista. Perheenjäsenet toimivat suotuisissa vakansseissa organisaatiossa. (Dyer 1986: 26.) *Osallistuva* liiketoimintakulttuuri on suhteellisen harvinainen. Perheen status ja valta ovat minimaalisia ja toiminta on ryhmäorientoituneempaa kuin paternalistisessa ja antaa mennä kulttuureissa. Pyrkimyksenä on luoda tasa-arvoista ilmapiiriä perheen ja ulkopuolisten työntekijöiden kanssa. Tiukkaa henkilöstön valvontaa vältetään. Työkavereita pidetään pohjimmiltaan hyvinä ja luotettavina. (Dyer 1986: 29.) *Ammattimaisessa* kulttuurissa yksilön motivaatio ja saavutukset ovat ensimmäisellä sijalla. Ihmiskäsitys on

neutraali: työntekijöitä ei pidetä välttämättömänä pahana, muttei hyvänäkään. Palkitsemis- ja valvontajärjestelmät vaihtelevat tilanteiden mukaan; joskus työntekijöihin näytetään luottavan, joskus taas esiintyy epäluottamusta henkilöstöä kohtaan. Pälliköt kilpailevat ylemmistä asemista ja saavutuksista ansaitut yksilöpalkkiot voivat olla valtavia. (Dyer 1986: 32.)

Yrityksen elinkaari

Yrityksen elinkaaren vaihe on yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka vaikuttaa yrityksen sukupolvenvaihdokseen. Yrityksen keskimääräinen elinikä on 24 vuotta (Beckhard & Dyer 1983a; 1983b), mikä on muuten myös näiden yritysten perustajien keskimääräinen yrityksessä oloaika (Beckhard & Dyer 1983b). Yrityksen elinkaaren vaiheista on esitetty useita erilaisia kasvu- tai kehitysmalleja (mm. Penrose 1959; Filley & House 1969; Greiner 1972; Mueller 1972; James 1973; Stanworth & Curran 1976; Adizes 1979; Alcorn 1982; Churchill & Lewis 1983; McGivern 1989; Lindell 1991; Gersick et al. 1997; Wiklund 1998). Näissä elinkaarimalleissa on kolmesta kymmeneen kehitys- tai kasvuvaihetta. Tähän tutkimukseen on valittu Churchillin ja Lewisin (1983) viisivaiheinen elinkaarimalli yrityksen kasvuvaiheista, koska se ei automaattisesti oletta, että yritystoiminnassa on tultava joskus dramaattinen laskuvaihe, ja se tarkastelee sukupolvenvaihdoistilanteita yksityiskohtaisesti.

Churchillin ja Lewisin (1983) malli kuvailee erilaisia johtamistarpeita pienyrityksen kasvun viidessä vaiheessa. Kirjoittajat ovat soveltaneet Greinerin (1972) kehittämää kasvumallia lähtökohtanaan. Greinerin malli pohjautuu itse asiassa samanlaisiin malleihin 1960-luvulta. Tämä Churchillin ja Lewisin malli sisältää viisi vaihetta, jotka ovat syntyvaihe, eloonjäämisvaihe, menestysvaihe, käännekohtavaihe (take-off) ja resurssien kypsyysvaihe (Kuvio 9).

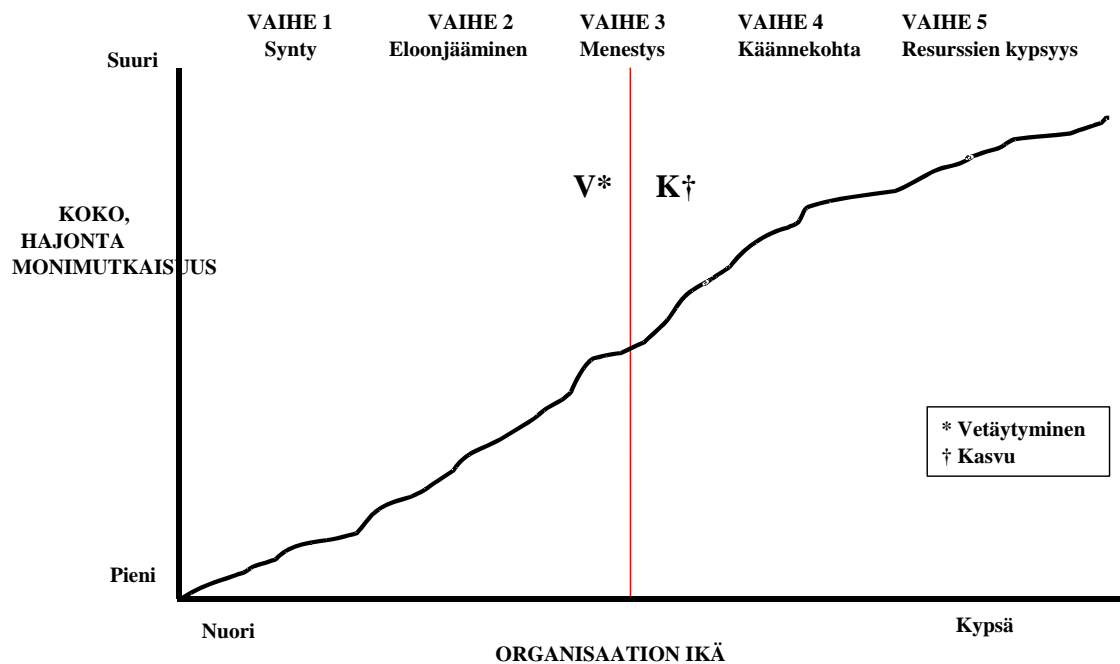
Syntyvaiheessa omistaja on yrityksen synonyymi. Organisaatorakenne on yksinkertainen: omistaja tekee kaikkea ja ohjaa suoraan alaisiaan. Yrityksen strategiana on yksinkertaisesti pysyä elossa. Useat yritykset syntyvaiheessa eivät koskaan saavuta riittävää asiakashyväksyntää tai tuotekykenevyyttä ollakseen elinkelpoinen. *Eloonjäämisvai-*

heessa yrityksellä on riittävästi asiakkaita ja yritys tyydyttää asiakkaitaan tarpeeksi tuotteillaan pitääkseen heidät. Organisaatorakenne on edelleen yksinkertainen ja päätöksenteko on pääasiassa keskittynyttä. Tärkein päämäärä on yhä eloonjääminen ja omistaja on yhä yrityksen synonyymi. Järjestelmällinen kehittäminen on vähäistä. Muodollinen suunnittelu on keskittynyt rahojen ennustamiseen. (Churchill & Lewis 1983: 31–34.)

Kolmannessa vaiheessa, *menestysvaiheessa*, yrityksellä on kaksi vaihtoehtoa valittavanaan: vakaa liiketoiminta vähäisellä tai maltillisella kasvulla (Menestys-Vetäytyminen) tai nopea kasvu (Menestys-Kasvu). Menestys-Vetäytyminen osavaiheessa ensimmäiset ammattilaiset henkilöstön jäsenet (esim. talouspäällikkö) tulevat hallitukseen. Organisaatorakenne on tavallisesti funktionaalinen. Funktioiden täytyy palkata kohtalaista kompetenssilla varustettua keskijohtoa. Strategia sisältää liiketoiminnan status quon. Operationaalinen suunnittelu sisältää budjetointia. (Churchill & Lewis 1983: 34, 40.) Perheyritysten yhtenä hallitsevana piirteenä on pidetty kasvuhaluttomuutta. Malisen (2003) mukaan 66,4 prosenttia suomalaisista pk-yrityksistä on kasvusuuntautuneita liikevaihdon osalta; eroja perheyritysten ja ei-perheyritysten kasvuhakuisuudella ei ollut. Suomessa perheyrityksille uusien työpaikkojen luonti oli tärkeämpää kuin ei-perheyrityksille. *Menestys-Kasvun* osavaiheessa omistaja vahvistaa yritystä ja järjestelee resursseja kasvulle. Yrityksen tarvitsee rekrytoida ylimpään ja keskitasoon johtoa, jolla on suuri potentiaali tai kompetenssi. Operationaalista suunnittelua kuten myös strategista suunnittelua on laajalti sovellettu ja strateginen suunnittelu sitoo omistajan mukaan. Jos yritys on menestyksellinen, se voi johtaa vaiheeseen IV (Käännekohtavaihe). (Churchill & Lewis 1983: 34, 40.)

Käännekohtavaiheessa pääongelmia ovat nopeasti kasvaminen ja kasvun rahoittaminen. Organisaatorakenne on tyypillisesti divisioonarakenne. Organisaation päätöksenteko on hajautunut, joten omistaja tarvitsee delegointikykyä. Omistajasta ja yrityksestä on tullut järkevästi erillisiä, mutta kuitenkin yritystä hallitsee yhä sekä omistajan läsnäolo että hänen osakekontrolli. Kyvykkäät avainhenkilö-johtajat osallistuvat sekä operationaaliseen että strategiseen suunnitteluun. (Churchill & Lewis 1983: 40.) *Resurssien kypsyyssivaiheessa* omistaja ja yritys ovat melko erillisiä sekä operationaalisesti että taloudellisesti. Yrityksellä on sekä taloudellisia että henkilöstöresursseja. Johto on kokenutta,

hajautettua ja riittävästi miehitettyä. Järjestelmät ovat kattavia ja hyvin kehiteltyjä. Yritys toimii ammattimaisesti: budjetointia, strategista suunnittelua ja tavoitejohtamista käytetään. Yrityksen koko on suuri. Sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa joko yritys-kauppana jatkajalle tai muuna yritysjärjestelynä kuten sulautumisena (fuusiona). (Churchill & Lewis 1983: 38–40.)



Kuvio 9. Yrityksen kasvuvaiheet (Churchill & Lewis 1983: 31).

Churchill ja Lewis (1983) ovat sijoittaneet elinkaarimalliinsa muutamia johtamistehtäviä kuten 'strateginen suunnittelu', 'omistajan päätöksentekokyky' ja 'delegointikyky'. He osoittivat, mitkä näistä johdon tehtävistä olivat keskittyneet läpi kasvuvaiheiden tai yrityksen elinkaaren. Churchill ja Lewis esittävät, että kasvustrategiaa harkitsevien omistajien täytyy ymmärtää muutos henkilökohtaisissa toiminnoissaan, kuten päätösten aikaansaannissa, ja tutkia johtamistehtävät voidakseen siirtää yritys seuraavaan kasvu/kehitysvaiheeseen. Yritystoiminnan aloittamista harkitsevan yrittäjän pitäisi tunnistaa kaikki tarvittavat vaatimukset tehdä niin. Joidenkin johtajien kyvyttömyys päästää irti 'tekemisestä' ja alkaa johtamaan ja delegoimaan selittää monen yrityksen kuolemaa vaiheessa III (Menestys) ja vaiheessa IV (Käännekohta).

Churchillin ja Lewisin (1983) mallin heikkous on, että se olettaa, että sama henkilö, omistaja, johtaa yritystä syntyvaiheesta käännekohtavaiheeseen. Käytännössä voi kulua useita vuosia, kun yritys kulkee kaikkien näiden vaiheiden läpi ja omistaja ei tietenkään pysy ikuisesti yritystoiminnassa. Perheyrietyksissä jatkaja tavallisesti lunastaa toimitusjohtajan aseman edeltäjältään.

3.1.3 Omistuksen rooli perheyrietyksessä

Tämän luvun tarkoituksena on selventää omistuksen roolia perheyrietyksessä. Omistajuussysteemi sisältää kaikki osakkeenomistajat, niin perheenjäsenet kuin perheen ulkopuolisetkin. Omistajuussysteemin tarkoituksena on omistaa liiketoiminta. Omistajat valvovat yritystoimintaa ja luovat politiikkoja. Osakkeenomistajien valitsema hallitus palkkaa ja nimittää toimitusjohtajan. Lisäksi se auttaa luomaan ja johtamaan suunnitelmalla liiketoiminnan siirtämiseksi tulevaisuuteen elinvoimaisena instituutiona. (Jaffe 1991.)

Yrityksen omistajat ovat kiinnostuneita ensisijaisesti sijoitetun pääoman tuottoprosentista, osingoista sekä yrityksen elinvoimaisuudesta (Tagiuri & Davis 1996). Perheyrietyksbarometri 2002 selvitti suomalaisten perheyrietyksien jakamaa osinkojen määrää. Kolmanneksessa suomalaisia perheyrietyksiä niiden jakama osinkojen määrä kasvaa ja suurimmassa osassa perheyrietyksiä (59 %) osinkojen määrä pysyy ennallaan. (Perheyrietyksien liitto 2002.)

Gallon (1998) mukaan 20 prosenttia espanjalaisten perheyrietyksien toimitusjohtajista omistaa 50 prosenttia tai enemmän yhtiön osakkeista. 47 prosenttia espanjalaisista perheyrietyksjohtajista omistaa vähemmistöosuuden yhtiöstä eli 5–49 prosenttia. Hautalan (2001: 103) tutkimuksessa 46 prosenttia suomalaisten yrityksen johdosta omistaa 50 prosenttia tai enemmän perheyrietyksen osakepääomasta. Suomessa vähemmistöosuuden, 5–49 prosenttia yhtiön osakepääomasta omistaa 36 prosenttia yritysjohdosta.

Hautalan (2001: 104) mukaan perheenjäseniä löytyy omistajina 77 prosentissa suomalaisista perheyrietyksistä ja 23 prosentilla perheyrietyksiä oli myös ulkopuolisia omistajia.

Voimakas korrelaatio esiintyi myös perheenjäsenten omistusosuuden ja ulkopuolisten omistusosuuden välillä: mitä vähemmän perheenjäsenet omistavat yhtiön osakkeita, sitä enemmän ulkopuolisia omistajia on yhtiössä. Varamäen (1999) perheyrittäjä tutkimuksen mukaan vain viidellä prosentilla eteläpohjalaista yrityksistä oli ulkopuolisia omistajia. TT:n (1999: 9) perheyrittäjä selvityksessä ilmeni, että yritysten toimitusjohtajista 70 prosenttia ja hallituksen puheenjohtajista 71 prosenttia on yhtiön osakkeenomistajia. TT:n luvuista ei kuitenkaan selviä, ovatko hallituksen puheenjohtajat tai toimitusjohtajat perheenjäseniä vai ulkopuolisia.

Vain 20 prosentilla kaikista yhdysvaltalaisista perheyrittäjä yrityksistä on vähintään yksi perheen ulkopuolinen osakkeenomistaja, ja yli 60 prosenttia perheyrittäjä yrityksistä rajoittaa omistajuutta jollakin tavalla. Esimerkiksi omistajuutta on tyypillistä rajoittaa joko perillisten puolisoilta eli vävyiltä/miniöiltä tai sitten niiltä perheenjäseniltä, jotka eivät ole aktiivisesti työssä perheyrittäjä yrityksessä. (Schulze & Dino 1995: 193).

3.2 Sukupolvenvaihdoskirjallisuus

Sukupolvenvaihdoksessa on olemassa kaksi näkökulmaa, jotka voivat vaikuttaa perheyrittäjä yritykseen: johtamisen sukupolvenvaihdos ja omaisuuden sukupolvenvaihdos. Menestyminen sukupolvenvaihdoksen jokaisen näkökulman hoitamisessa on tärkeä summa perheyrittäjä yrityksen pysyvyydelle. (Davies 1989: 100). Sukupolvenvaihdokseen liittyvät asiat voidaan jaotella koviin ja pehmeisiin asioihin. Kovia asioita ovat esimerkiksi sukupolvenvaihdoksen liittyvä juridiikka ja verotus sekä yrityskaupan tai osakekaupan rahoitus. Pehmeitä asioita ovat muun muassa perheasiat tai perheen henkilösuhteet, jatkajan valinta, vallan siirto, osaamisen siirto, johtajuuden siirto tai verkoston siirto.

Sukupolvenvaihdoksen prosessissa voidaan erottaa erilaisia osaprosesseja. Nämä eivät välttämättä ole samanaikaisia tapahtumia yrityksessä. Esimerkkejä sukupolvenvaihdoksen osaprosesseista ovat omistajuusprosessi, osaamisen siirron prosessi ja johtajuusprosessi. Omistajuuden osaprosessi kuuluu formaalin sukupolvenvaihdosprosessiin. Omistajuusprosessissa keskitytään tarkastelemaan tavallisesti yhtiön verosuunnittelua ja ra-

hoitussuunnittelua tai muita juridisia ja taloudellisia näkökohtia. Sen sijaan osaamisen siirron ja johtajuuden siirron osaprosessit kuuluvat epäformaaliin sukupolvenvaihdosprosessiin. Näissä keskitytään tarkastelemaan sukupolvenvaihdokseen liittyviä inhimillisiä tekijöitä. Osaamisen siirrossa tarkastellaan muun muassa suoran, täsmällisen ja epäsuoran, hiljaisen tietämyksen siirtymistä luopujalta jatkajalle.

Sukupolvenvaihdoksen suunnittelun puute on tunnistettu yhdeksi tärkeimmistä syistä, miksi useat ensimmäisen polven perheyrietykset eivät selviydy perustajilta (mm. Lansberg 1988: 119). Noin 70 prosenttia kaikista perheyrietyksistä joko myydään tai lopetetaan perustajan kuoleman tai eläköitymisen jälkeen (Beckhard & Dyer 1983b; Lansberg 1988: 119). Kokemuksen ja tutkimuksen mukaan johtajuuden sukupolvenvaihdosta perustajalta jatkajalle harvoin suunnitellaan kaikista rationaalisista syistä huolimatta (Christensen 1953; Trow 1961; Rosenblatt ym. 1985; Lansberg 1988: 120). Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu- ja valmisteluvaihe pitäisi kuitenkin aloittaa 4–6 vuotta ennen suunniteltua omistajan ja johtajan vaihdosta (Hautala 2003: 7).

3.2.1 Sukupolvenvaihdoksen roolit

Perheyrietysten sukupolvenvaihdokseen liittyy runsaslukuinen määrä osallisia (Barach & Ganitsky 1995: 131). Tärkeimpiä osallisia sukupolvenvaihdosprosessissa ovat luopuja, jatkaja tai jatkajat, yrityksen omistajat, yrittäjän puoliso ja muut perheenjäsenet, hallituksen jäsenet osakeyhtiöissä ja yrityksen henkilöstö. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan sukupolvenvaihdosprosessia luopujan ja jatkajan näkökulmasta.

3.2.1.1 Luopuja (edeltäjä)

Stanworthin ja Curranin (1976:104-105) luokittelun mukaan yrittäjällä voi olla (1) käsityöläisidentiteetti, (2) klassinen yrittäjäidentiteetti tai (3) johtajaidentiteetti (*manager identity*). Käsityöläisyrittäjälle keskeistä on henkilökohtainen itsenäisyys työssä, status työpaikalla ja tyytyväisyys tuottaa laatutuotteita ja palvella asiakkaita henkilökohtaisesti. Klassiselle yrittäjätyypille keskeistä ovat mm. tulot, voitto ja mahdollisuus yritystoiminnan laajentamiselle. Manageri-yrittäjälle keskeistä ovat muilta ihmisiltä - varsinkin

liikemiehiltä - saatu tunnustus, varmuus sekä huoli varmistaa että yrittäjän lapset voivat lopulta hyötyä hänen yrityksestään. Näin ollen johtajaidentiteettisiä yrittäjiä tuntuu as-karruttavan yrityksen selviytyminen seuraavalle sukupolvelle.

Laukkasen (1994: 37, 177) mukaan luopuja on omistaja-yrittäjä, joka luopuu sukupolvenvaihdoksessa yrityksen omistuksesta ja määräysvallasta yrityksessä. Luopujaksi voidaan ymmärtää myös määräysvaltaa käyttävää omistajaa, vaikka hän on vähemmistöosakas. Laukkasen määritelmä on hyvin toimiva tässä tutkimuksessa.

Luopujalla ja hänen puolisoillaan on hyvin merkittävä rooli sukupolvenvaihdosprosessissa ja jatkajan kasvatuksessa. Aikaisempi omistaja on usein rakentanut liiketoiminnan alusta alkaen tai perinyt sen omilta vanhemmiltaan. Aikaisemmalla omistajalla on ollut mahdollisuus kehittää ja johtaa yritystä samaan aikaan kuin perilliset ovat kasvaneet. Perheiltä on siirtynyt jatkajille monia hyveitä ja arvoja, jotka säilyvät jatkajilla läpi heidän elämänsä. (Laukkanen 1994: 177–178).

Suomessa kolme yleisintä syytä sukupolvenvaihdokselle olivat luopujan korkea ikä/halu siirtyä eläkkeelle (61,1 %), kyllästyminen työhön (9,5 %) ja kannattamaton liiketoiminta (7,1 %) (Malinen & Stenholm 2003: 149). Länsi-Saksassa syitä sukupolvenvaihdokselle olivat luopujan korkea ikä (46 %), odottamaton poistuma kuoleman takia (31 %) ja siirtyminen muihin toimintoihin (23 %) ammatillisista tai henkilökohtaisista syistä johtuen. Edeltäjän korkea ikä pidetään suunniteltuna sukupolvenvaihdoksena, mutta kuolema ja siirtyminen muihin toimintoihin ovat ns. riskitapauksia. (Neubauer 2003: 273).

Luopujan täytyy ymmärtää, että sukupolvenvaihdokselle on biologinen tarve. Kun omistaja, luopuja on ikääntymässä, hänellä yleensä on kaksi perusvaihtoehtoa, mitä liiketoiminnalle voi tehdä. Yksi vaihtoehto on siirtää liiketoiminta esimerkiksi yrityskaupalla seuraavalle sukupolvelle, mikäli perheessä on jälkeläisiä, tai myydä yritys ulkopuolisille tahoille. Kolmantena vaihtoehtona voidaan pitää yritystoiminnan lopettamista.

Brady, Fulmer ja Helmich (1982) ovat tutkineet, että keskimääräinen odotettavissa oleva ajanjakso toimitusjohtajan tehtävässä on 5,9 vuotta, vaikka suurin frekvenssi havain-

toja olikin kategoriassa ”6–10-vuotta toimitusjohtajana”. Tässä toimitusjohtajien otoksessa ei oltu kuitenkaan eroteltu jatkajatyyppejä, eli samassa otoksessa oli yrityksen perustajia, pitkäaikaisia työntekijöitä ja ulkoa rekrytoituja ammattijohtajia. Tämä virkakausi on selkeästi lyhyempi kuin Trow’n (1961) aikaisemmassa tutkimuksessa. Trow’n tutkimuksen otokseen kuului kolmannes perustaja-omistajia, joiden virkakausi on yleensä pitempi, esimerkiksi 15–20 vuotta, kuin seuraavien sukupolvien johtajilla.

Levinson (1974: 53) varoittaa, että yrityksen toimitusjohtaja ei saisi valita omaa jatkaajansa, koska hän voi valita väärän jatkajan, joka epäonnistuu. Levinsonin mukaan toimitusjohtaja ei tietoisesti valitse ketään tekemään loppua työstään ja tuhoamaan organisaatiota, mutta alitajuisesti luopuja haluaa osoittaa, että kukaan jatkaja ei ole niin hyvä kuin hän, eikä hänen kenkiinsä voi tulla kukaan. Vakanssista luopuminen on toimitusjohtajalle sitä työläämpää mitä pidempi hänen johtajakautensa on ollut (Levinson 1974: 62).

Luopujien sukupolvenvaihdossuunnitelmia ovat tutkineet muun muassa Butler-Cole (1975) ja Brady, Fulmer ja Helmich (1982). Suurin osa, yli 70 prosenttia isobritannialaisista pienyritysten toimitusjohtajista ei ole tehnyt muodollisia eläkesuunnitelmia. Alle 30 % pienyritysten toimitusjohtajista on siis laatinut muodollisen eläköitymissuunnitelman. Useimmat niistäkin toimitusjohtajista, jotka ovat tehneet muodollisen eläköitymissuunnitelman, eivät silti ole maininneet lähtöpäiväänsä eikä nimenneet henkilöä, joka ottaa yrityksen haltuunsa (Butler-Cole 1975: 52). Bradyn, Fulmerin ja Helmichin (1982) tekemässä toimitusjohtajien sukupolvenvaihdosten tutkimuksessa selvisi, että toimitusjohtajilla on joko muodollisia, epävirallisia tai ’mielessään kehiteltyjä’ sukupolvenvaihdossuunnitelmia.

Miller (1998) on tehnyt case-tutkimuksen sisarkateudesta yhdysvaltalaisissa perheyrietyksissä. Sukupolvenvaihdoksesta voi tulla monimutkainen, jos luopujalla on ollut kaksi tai useampi avioliitto, joista on jälkeläisiä. Kahdesta eri avioliitosta olevat jälkeläiset voivat taistella toimitusjohtajan asemasta.

Varamäki (1999) teki tutkimuksen kolmellesadalle eteläpohjalaisille yli 55-vuotiaalle omistaja-yrittäjälle puhelinhaastatteluna. Yritykset edustivat tasaisesti kaikkia toimialoja. Tutkimuksessa hälyttävä tulos oli luopujien heikko valmistautuminen sukupolvenvaihdoksessa sekä omistajuuden siirtämiseksi perheen sisällä että omistuksen siirtämisessä ulkopuolisille. Varamäen mukaan 39 prosenttia omistaja-yrittäjistä ilmoitti, että jatkaja löytyy perheen piiristä, 16 prosenttia aikoo myydä yrityksen tai osan yrityksestä ulkopuoliselle taholle ja 13 prosenttia aikoo lopettaa yritystoiminnan kokonaan. Neljäsäsä prosentissa yrityksiä muut omistajat jatkavat yritystoimintaa tulevaisuudessa. Lähes kolmannes yrittäjistä (29 %) ei pystynyt vastaamaan, mitä yritykselle tapahtuu tulevaisuudessa. Toinen hälyttävä tulos oli eteläpohjalaisten yrittäjien matala koulutustaso sekä luopujilla että potentiaalisilla jatkajilla. Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät ovat tehneet vastavan sukupolvenvaihdosselvityksen vuosina 2001 ja 2003 eteläpohjalaisille yrityksille.

Hautala (2001) on tehnyt tutkimuksen perheyriyten sukupolvenvaihdoksesta, jossa tutkittiin 163 perheyriyksen johtoa vuonna 1999–2000. Hautalan mukaan 22 prosenttia perheyriyten johdosta oli tehnyt selkeän päätöksen, milloin he luovuttavat yrityksen osakkeet ja johtajuuden tulevalle jatkajalle. Täsmälleen 50 prosentilla perheyriyten johdosta ei ollut vielä mitään käsitystä, milloin sukupolvenvaihdos olisi tulevaisuudessa. Yli neljäsäs (28 %) perheyriyten nykyisestä johdosta ei vastannut sukupolvenvaihdoksen päivämäärää koskevaan kysymykseen. 49 prosenttia luopujista oli tehnyt niin sanotun sukupolvenvaihdossuunnitelman, mikä tarkoittaa, että he pystyivät jo nimeämään seuraavan jatkajan nimen. Toisaalta saman verran perheyriyten johdosta, 49 prosenttia, ei pystynyt kertomaan tulevan jatkajan nimeä.

García, López ja Saldaña (2002) ovat luokitelleet yrityksen perustajat neljään ryhmään: perheperinteen perustaja, saavuttaja-perustaja, strategisti-perustaja ja keksijä-perustaja. Perheperinne-perustajalle yritys oli jotain enemmän kuin vain keino antaita rahaa perheelle; he olivat myös ihmiskeskeisiä. Saavuttaja koki yrityksen keinoksi ansaita perheelle elantoa; he olivat tehtäväkeskeisiä. Keksijälle ja strategistille oli keskeistä itsensä toteuttamisen tarve.

3.2.1.2 Jatkaaja (seuraaja)

Jatkajan määrittelemiseksi on olemassa erilaisia moniselitteisiä näkemyksiä. Helmich ja Brown (1972) ovat luokitelleet kahdentyyppisiä jatkajia: yrityksen sisältä tulevat jatkajat ja yrityksen ulkopuolelta tulevat jatkajat. Yrityksen jatkaaja voi olla yrityksen sisältä ylennetty henkilö tai sitten yrityksen ulkopuolelta valittu ammattijohtaja. Esimerkkejä yrityksen sisältä ylennetyistä jatkajista ovat jälkeläiset, sukulaiset tai pitkäaikaiset työntekijät ilman mitään sukulaisuussiteitä. Esimerkkejä ulkopuolisista jatkajista ovat ammattijohtaja tai merkittävä osakkeenomistaja. (Brady, Fulmer & Helmich 1982.)

Hartmanin (1987: 44) mukaan aikaisemmin oli perinteenä, että poika alkoi huolehtia perheyrityksestä, kun isä päätti jäädä eläkkeelle. Mieluiten vanhin poika perii perheyrityksen perimysjärjestyksen mukaisesti. Monissa perheyrityksissä on vanhakantaisia ajattelumalleja isältä pojalle sukupolvenvaihdoksessa, kuten ”olet perheen ainoa poika, joten sinun pitäisi olla perheen seuraava toimitusjohtaja”. Luopujat eivät tavallisesti halua nähdä muita vaihtoehtoja jatkajaksi. Viisikymmentä prosenttia potentiaalisista jatkajista on kuitenkin tyttäriä. Hartman (1987) jatkaa, että naisia on opetettu olemaan hoivaavampia, virittyneempiä tunneperäisille tarpeille ja sosiaalisempia ilmaisemaan huolensa auttamalla perheenjäseniä ja vasta toisarvoisesti kehittämään uraansa. Päinvastoin kuin naisjatkajat, pojat eivät ensisijaisesti mene auttamaan isäänsä tai perhettään.

Edelleen useimmissa perheyritysten sukupolvenvaihdostilanteissa jatkajalla tarkoitetaan omistaja-yrittäjän perillisiä, poikaa tai tyttärtä. Yhä yleisempää on nykyään, että jatkajana on joko yrittäjän (nuorempi) puoliso, jälkeläisten puoliso (vävy tai miniä), muu sukulainen (veljen tytär, sisaren poika) tai vaikkapa ammattijohtaja. Uusperheet tuovat omat haasteensa jatkajan määrittelemiseksi.

Laukkasen (1994: 33) mukaan jatkajalla ymmärretään henkilöä, jolle sukupolvenvaihdoksessa omistuksen lisäksi siirtyy määräysvalta yrityksessä ja jonka tarkoituksena on jatkaa yritystoimintaa. Jatkaaja voi olla luopujan jälkeläinen tai tällaisen puoliso. Laukkasen määritelmä jatkajasta on hyvin tarkoituksenmukainen perinteiseen isältä pojalle tyylisiin sukupolvenvaihdoksiin, joissa yrityksen osakkeet myydään ja määräysvalta

nimitetään jälkeläiselle. Laukkasen määritelmä ei kuitenkaan ota huomioon tilanteita, että jatkajaksi nimitetään perheen ulkopuolinen ammattijohtaja. Tässä tutkimuksessa jatkajalla tarkoitetaan perheenjäsentä, jolle luovutetaan yrityksen johtajuus ja päätäntävalta.

Yleensä useimmat jatkajat osoittavat tietoisuutta johtajuuteen valmentautumisessa, mikä alkaa kauan ennen kuin jatkaja tulee liiketoimintaan ja jatkuu sukupolvenvaihdosajan kohdan jälkeen. Jatkajaa on tyypillisesti valmisteltu läpi lapsuuden, nuoruuden ja aikuisiän monella tavalla – muodollisesti ja epävirallisesti – hyväksymään johtajuuden asema joskus tulevaisuudessa. Kun poika tai tytär on vanhempansa jatkajana, on selvää, että luopujan ja jatkajan välillä vallitsee laajennettu (sukulaisuus)suhde. (Longenecker & Schoen 1978: 1–2.)

Jatkajan rooli on hyvin tärkeä. Usein jatkaja on osallistunut perheyrytykseen lapsuudesta asti ja on kasvanut osana perheyritystä (ks. Longenecker & Schoen 1978: 5). Kuten aikaisemmin on jo mainittu, ensimmäinen sukupolvenvaihdos on kriittinen, koska se voi määrätä, että tuleeko organisaatio jatkamaan olemassaoloaan sen perustajien elinajan jälkeen (Davis 1968: 403). Jatkajan valinta on yhä haasteellisempaa, jos yritys on ollut suvun omistuksessa useita sukupolvia. Kun ensimmäinen sukupolvi on luopumassa yrityksestä, jatkajapotentialina ovat vain omat lapset. Esimerkiksi viidennessä sukupolvessa jatkajapotentialina on paljon enemmän serkuksia ja pikkuserkuksia.

Perheyrityskirjallisuudessa on pohdittu jatkajan suotuisia ominaisuuksia. Chrisman, Chua ja Sharma (1998: 24, 28) ovat tunnistaneeet jatkajan viideksi tärkeimmiksi ominaisuuksiksi rehellisyyden (integrity), sitoutumisen yritykseen, työntekijöiden kunnioituksen, päätöksentekokyvyn sekä ihmissuhdetaidot. Vastaavasti jatkajan valinnassa viisi vähiten merkitevää jatkajan ominaisuutta olivat jatkajan syntymäjärjestys, sukupuoli, nykyinen osakemäärä, sukulaisuussuhde ja jatkajan ikä. Perheyritystutkijat ovat melko yksimielisiä, että lasten pitäisi työskennellä aikaisemmin urallaan jossain muualla kuin perheyrityksessä (esim. Ward 1987; Barach, Ganitsky, Carson ja Doochin 1988). Jatkajan ulkopuolinen johtamiskokemus ei ollut jatkajan valinnassa tärkeimpien kriteereiden joukossa (ka 3,87 Likert-asteikolla 1–7), mutta kokemus yrityksestä (ka 4,82 Likert-

asteikolla 1–7) oli luopujien mielestä tärkeämpi jatkajan ominaisuus (Chrisman ym. 1998: 24, 28).

Barachin ym. (1988) tutkimuksen mukaan melkein 85 prosenttia jatkajista alkaa työskennellä perheyrietyksessä välittömästi valmistumisen jälkeen. Useimmat jatkajista siirtyvät töihin perheyrietykseen hieman ennen tai jälkeen koulusta valmistumistaan. Perheyrietyksistä tulevat MBA-tutkinnon suorittaneet sanovat yleensä, etteivät aio pestautua perheyrietykseen valmistuttuaan. Mutta kun MBA:t saavat tutkintonsa, useimmat menevät työhön perheyrietykseen jonakin ajankohtana. Jopa kunnianhimoiset suomalaiset MBA-opiskelijat ovat MBA-koulutuksensa aikana sanoneet, että perheyrietyksen jatkaminen tuntuu liian itsestään selvältä ja kapealta valinnalta. Mutta kun tutkinnon valmiiksi saaneet MBA:t alkavat verrata vaihtoehtoista uravalikoimaa työskentelemällä monikansallisen yhtiön myyntipäällikkönä lukuisien muiden myyntipäällikköjen joukossa, niin ura perheyrietyksen ulkopuolella ei enää tunnukaan niin haluttavalta.

Birley (1986) on tutkinut sukupolvenvaihdosta perijän eli jatkajan näkökulmasta. Hänen otoksensa muodostui 61:sta potentiaalisesta jatkajasta, joista 42 oli BBA-opiskelijoita (vrt. tradenomiopiskelija) ja 19 oli MBA-opiskelijoita. Kohderyhmän vanhemmat omistivat perheyrietyksen. Birleyn tutkimustuloksena oli, että vanhemmat MBA-opiskelijat näyttivät olevan halukkaampia palaamaan perheyrietykseen kuin alemman BBA-tutkintojen suorittajat.

Jatkajana perheenjäsen

Sukupolvenvaihdoksissa yksi suurimmista haasteista on sopivan jatkajan löytyminen (Hautala 2001; Koitto 2003). Yrityksissä sukupolvenvaihdos tulee yleensä ajankohtaiseksi, kun yrittäjä haluaa jäädä vanhuuseläkkeelle, sairastuu tai kuolee äkillisesti. Toisinaan jatkajaa etsitään myös puhtaasti vaihtelunhalusta, vuosien työnteon uuvuttama yrittäjä kaipaa jo taukoa tai työtaakan kevennystä. (Hautala 2003.)

Perheenjäsen yrityksen jatkajana on luonnollisin vaihtoehto (Hautala 2003: 16), ja suurin osa liiketoiminnoista siirretään perheenjäsenille (Neubauer 2003: 273). Perheyrittä-

jistä 49 prosenttia on valitsemassa jatkajaksi perheenjäsenen (Hautala 2001). Etelä-Pohjanmaan yrittäjistä 41 prosentilla on jatkaja tiedossa, ja 64 prosentilla tämä jatkaja on oma perillinen (Koitto 2003). Perheenjäsenellä voidaan tarkoittaa ydinperhettä tai muita sukulaisia. Ydinperheeseen kuuluvat lapset tai adoptoidut lapset, lapsenlapset ja puoliso. Laajemmalla perheen käsitteellä tarkoitetaan muita sukulaisia kuin rintaperillisiä esim. luopujan sisaruksia, sisarusten lapsia tai serkkuja. Jos jatkaja halutaan löytää saman suvun tai perheen piiristä, kyseessä on pitkäkestoinen prosessi. (Hautala 2003: 16.)

Jos jatkajana ovat lapset, on luopujalla enemmän vaihtoehtoja toteuttaa vaihdos erilaisilla tekniikoilla, kuten esimerkiksi lapsille suunnattu osakkeiden uusmerkintä, lahjanluontoinen kauppa tai ennakkoperintö. Jos jatkajiksi ryhtyy useampi perillinen, voidaan harvita perheyrietyksen jakautumista eli diffuusiota. Mikäli yrityksen jatkajina ovat lapset, etuna on se, että he ovat kasvaneet jo vuosien ajan yritykseen kiinni. Lisäksi verohuojennukset suosivat lasten siirtymistä jatkajiksi. Ehdosta voi olla helpompi neuvotella perillisten kanssa kuin ulkopuolisen jatkajan. (Hautala 2003: 16.) Toisaalta vanhemmat eivät läheskään aina halua, että lapset jatkavat yritystoimintaa. Tällöin yrittäjäperheen rooli on joko passiivinen tai aktiivinen. (Varamäki 1999: 23–24.)

Stavrou (1999) on tutkinut jatkajien aikomuksia tulla perheyrietykseen. Stavrou on selvittänyt jatkajien demografisia piirteitä eli jatkajan ikää, sukupuolta, maantieteellistä alkuperää (yhdyshaltalainen vai ei), syntymäjärjestyksestä sekä aikaisempaa sitoutumista yritykseen. Omistaja-vanhemman osalta Stavrou selvitti mm. vaikeutta luopua yrityksestä ja edeltäjän ikää. Perheyrietyksestä Stavrou analysoi yrityksen kokoa ja sukupuol-vea. Korrelaatioanalyysin perusteella maantieteellisellä alkuperällä ja jatkajan aikomuk-silla oli yhteyttä. Miesjatkajakandidaatit Lähi-Idästä ja eurooppalaiset naisjatkajakandi-daatit tuntuivat olevan halukkaampia tulemaan vanhempiensa yritykseen kuin muut vas-taajat Yhdysvalloista, Euroopasta ja Lähi-Idästä. Tuloksissaan Stavrou päätteli, että jat-kajien aiomukset tulla perheyrietykseen olivat hänen otoksessaan melko matalat; yksi viidesosa yrittäjävanhempien perillisistä ilmoitti, ettei halua jatkaa perheyrietystä. Syinä haluttomuuteen jatkaa perheyrietystä mainittiin vastaajien muut unelmat tulevaisuudessa

sekä tarjolla olevat muut houkuttelevammat työmahdollisuudet, joissa olisi paremmat työehdot työmarkkinoilla. (Stavrou 1999: 57.)

Negatiivisena puolena lapsen ollessa jatkajana voi olla hänen saamansa liian subjektiivinen kuva yrityksestä. Silloin ulkopuolinen luottohenkilö – esimerkiksi yrityskummi⁵ - voi olla merkittävänä apuna ratkaisua tehtäessä. Luopujaa voi askarruttaa myös perillisten tasapuolinen kohtelu. Miten luopujan pitäisi jakaa omaisuutensa oikeudenmukaisesti lapsilleen? Mikä olisi sopiva ja oikeudenmukainen korvaus muille perillisille, jotka eivät jatka yritystoimintaa? Tämä omaisuudenjako luopujan on viimekädessä ratkaistava itse. (Hautala 2003: 16.)

Jatkajana perheen ulkopuolinen

Jokainen sukupolvenvaihdos on erilainen perheyrityksissäkin. Paras jatkaja ei aina löydy perheen parista. Joskus yritys on parempi luovuttaa ulkopuolisten käsiin kuin jättää keskenään riitelevien tai vastuuta pakoilevien sukulaisten huomaan. Jos perheestä tai suvusta ei löydy pätevää jatkajaa tai perilliset ovat liian nuoria tarttumaan vallankahvaan, ulkopuolinen toimitusjohtaja voi johtaa perheyritystä siirtymäkauden ajan. Palkkajohtaja on myös vaihtoehto silloin, kun yrittäjillä ei ole omia lapsia. 69 prosenttia yrityksistä ilmoittaa syyksi yrityksen myymisen ulkopuolisille, sen että perheestä ei löydy jatkajaa (TT 1999). Kun luopuvan yrittäjän tavoitteena on vihdoinkin saada kunnollinen korvaus omasta elämäntyöstään, voi yrityksen myynti ulkopuoliselle taholle olla paras vaihtoehto sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseksi. (Hautala 2003: 17.)

Perheen ulkopuolinen jatkaja voi olla esimerkiksi yhtiökumppani, yrityksen pitkäaikainen työntekijä tai avainhenkilö, johtoryhmän jäsen, asiakas, ystävä, tuttava, yhteistyökumppani, kilpailijan avainhenkilö tai saman alan yritys eli kilpailija, joka ostaa yrityksen synergiaetujen vuoksi. Työntekijöiden kanssa kannattaa keskustella, onko heillä halukkuutta ja riskinottoa alkua yrittäjäksi. Myös pääomasijoittajat voivat olla osana ratkaisua esim. palkkajohtajaan päädyttäessä. Yrityskauppa tai suunnattu uusmerkin-

⁵ Yrityskummi on joko eläkkeellä oleva, kokenut elinkeinoelämän vaikuttaja tai edelleen työelämässä oleva spesialisti, joka käyttää aikaansa ja osaamistaan talkoohengessä yritystoiminnan edellytysten parantamiseksi. Yrityskummi toimii yrittäjän keskustelukumppanina, tukijana, valmentajana ja neuvonantajana.

tä ovat käyttökelpoisia vaihdoksen toteuttamistekniikkoja, jos jatkajana on yrityksen työntekijä tai pääomasijoittaja. Pätevä ja motivoitunut jatkaja voi löytyä myös yrityspörssin tai yritysvälittäjän kautta; he välittävät tietoja potentiaalisista yrityksen ostajista. Tulevaisuudessa jatkajia tullaan haravoimaan myös oman yrityksen perustamista pohtivien joukosta. Näitä potentiaalisia yrittäjäkandidaatteja voi kysellä esimerkiksi uusyrityskeskuksista. (Hautala 2003: 17.)

3.2.2 Sukupolvenvaihdosmallit

Sekä pohjoisamerikkalaiset että eurooppalaiset perheyrittäjät ovat luoneet erilaisia malleja sukupolvenvaihdoksesta. Nämä mallit voidaan jaotella karkeasti kahteen kategoriaan: normatiivisiin malleihin ja prosessimalleihin.

3.2.2.1 Normatiiviset mallit

Normatiivisten sukupolvenvaihdosmallien tarkoituksena on auttaa perheyrittäjiä toteuttamaan sukupolvenvaihdos onnistuneesti. Normatiiviset mallit antavat suullisia neuvoja, miten sukupolvenvaihdos pitäisi toteuttaa asianmukaisesti. Perheyrittäjien sukupolvenvaihdosten kirjallisuudessa normatiivisia malleja ovat 1970-luvulta alkaen esittäneet muun muassa Levinson (1971), Barnes ja Hershon (1976), Ambrose (1983), Lansberg (1983), Dyer (1986), Ward (1987), Barach ja Ganitsky (1995), Handler (1998), García-Álvarez, López-Sintas ja Saldaña Gonzalvo (2002) sekä Chua, Chrisman ja Sharma (2003).

Levinsonin malli

Levinson (1971) antaa normatiivisia neuvoja, miten pitäisi käsitellä (1) isän ja pojan välistä kilpailusuhdetta, (2) veljesten välistä kilpailusuhdetta ja (3) suvun sisäisiä jännitteitä sukupolvien välisessä sukupolvenvaihdoksessa. Isä tahtoi tietoisesti luovuttaa yrityksensä pojalleen ja päästä nauttimaan aurinkoisista eläkepäivistä, mutta tiedostamattaan isä kokee, että yrityksestä luopuminen tarkoittaa maskuliinisuudestaan luopumista. Samanaikaisesti ja tiedostamatta isällä on tarve jatkuvasti demonstroida omaa

osaamistaan. Tämä tarkoittaa, että alitajuisesti isä ei halua poikansa voittavan. (Levinson 1971: 91.) Isällä on myös tunne, että pojassa ei ole riittävästi miestä pyörittämään yritystä, mutta isä yrittää piilottaa tämän tunteen pojaltaan.

Levinson (1971) korostaa, että veljesten välisestä ongelmasta voi tulla monimutkaisempi, jos veljesten äiti ja vaimot tai puoliset ovat osallisina yritystoimintaan suoranaisesti tai epäsuorasti. Äideillä on suosikkipoikansa siitä riippumatta, mitä he sanovat ääneen. Ja jokaisella vaimolla on osuutensa aviomiehensä asemaan. Aviomiehestä voi tulla vaimonsa unelmien ja kunnianhimon täydennys. Joka tapauksessa jo lapsuudessa alkanut veljesten kesken tapahtuva kilpailu isän hyväksynnästä jatkuu aikuisuuteen saakka. Levinson viljelee myös myyttiä, jossa kahdesta veljeksestä vanhempi jatkaa isänsä yritystä. Levinsonin mukaan myös tämä vahvistaa nuoremman tai nuorempien veljesten uskosta, että vanhin veljeksistä on isän suosikki. Vanhimman veljeksien valintaan seuraajaksi vaikuttaa Levinsonin mielestä myös se, että vanhin lapsi on aikaisemmin ja kauemmin ollut kontaktissa vanhempiansa kanssa, jolloin heidän valvontansa pyrkii kaatamaan vanhimman lapsen harteille raskaimmin. Nuorempi veli yrittää kompensoida lapsuutensa suhteen vaikutuksia ja hänen vanhempi veljensä pyrkii valvomaan häntä yrittämällä luoda paikan yrityksessä, joka on hänen omansa. Jos veljet omistavat yhtä suuren osan yhtiön osakkeista ja molemmat ovat hallituksen jäseniä, kuten tyypillinen tilanne on perheyriyksissä, ongelmat pahenevat. Hallituksessa he voivat väitellä poliitikkasta yhtä vahvassa asemassa. Mutta kun he palaavat toimintoihin, joissa toinen veli on toisen alainen – yleensä nuorempi veli pitää erittäin hankalana ajatella itseään nöyrän alamaisen roolissa. (Levinson 1971: 94–95.)

Isän ja veljesten ongelmat laajenevat muille sukulaisille, jos he ovat myös osallisina liiketoimintaan. Joissain perheissä odotetaan, että kaikille, jotka haluavat liittyä yritykseen, löytyy paikka yrityksestä. Tällä voi olla tuhoisia vaikutuksia etenkin, jos työtehtävät ovat nimellisiä virkoja, joissa on hyvä palkka mutta vähän työtä. Perheyriyksen toimitusjohtaja luonnollisesti tuntee suurta vastuuta perheen menestyksestä. Mutta jos hän ei tee voittoa, vaikutukset siitä, mitä hän pitää imagonaan rahamarkkinoilla voi merkitä vähemmän hänelle kuin tulojen vähentyminen, jolloin perheenjäsenet tulevat kärsimään. Tällainen toimitusjohtaja on altis vain sellaisten henkilöiden selkään puukot-

tamiselle, kenet hän tuntee liian hyvin ja joiden työsuhdetta hän ei voi purkaa kasvottomasti. (Levinson 1971: 95.)

Levinsonin (1971) normatiivista mallia sukupolvenvaihdoksista voi kritisoida siitä, että se olettaa jatkajien olevan tyypillisesti poikia eikä tyttäriä tai molempia sukupuolia tasapuolisesti. Levinsonin malli keskittyy pelkästään inhimillisiin suhteisiin ja ongelmiin sukupolvenvaihdoksessa, joten se ei siten käsittele sukupolvenvaihdoksen muita osa-alueita lainkaan. Malli jättää huomioimatta esimerkiksi osaamisen siirron problematiikan isältä lapsille tai muita teknisempiä sukupolvenvaihdoksen ongelmia, kuten omistuksen siirtoa, yrityskaupan rahoitusjärjestelyjä tai perintövero- ja lahjaverotusten suunnittelua.

Barnesin ja Hershonin malli

Barnesin ja Hershonin (1976) normatiivinen malli liittyy vallan siirtoon perheyriyksissä. Barnes ja Hershon ovat tunnistanee, että perheyriyksillä on paineita ja intressejä sekä perheen sisältä, perheen ulkopuolelta, yrityksen sisältä ja yrityksen ulkopuolelta. Nämä neljä intressiä ovat perheen johtajat (family managers), työntekijät, sukulaiset ja muut ulkopuoliset tahot (ks. Taulukko 3).

Ensimmäinen näkökulma perheyriytykseen on perheen vanhojen ja nuorten sukupolvien johtajien näkökulma. Kun he unohtavat tai sivuuttavat kolme muuta näkökulmaa, he voivat helposti lokeroitua omiin huoliinsa. Tämän kaltaiseen pakkomieteeseen kuuluu, että vanha sukupolvi roikkuu vallassa ja nuorempi polvi yrittää saada otetta vallasta. Molemmille sukupolville annetaan ymmärtää perheenjäsen-johtajien valinta, sisällyttäminen (inclusion) ja säilyttäminen. Toinen näkökulma perheyriytykseen tulee perheyriytyksen vanhoilta ja nuorilta työntekijöiltä, jotka työskentelevät perheyriytyksessä, mutta ovat perheen ulkopuolisia. Ymmärrettävästi henkilöstö kohtaa erilaisia paineita kuin perheen johtajat, vaikka useita heitä kohdellaan osana laajempaa yritysperhettä (*corporate family, business family*). (Barnes & Hershon 1976: 107–108.)

Kolmannen näkökulman perheyriytykseen antavat sukulaiset eli ne perheenjäsenet, jotka eivät ole aktiivisessa yrityksen johdossa. Vanhat sukulaiset murehtivat tuloista, perheen ristiriidoista osingonjakoperiaatteista ja paikasta yrityksessä heidän omille lapsilleen. Nuoremmat, usein pettyneet veljet tai serkut tuntevat vaihtelevan asteista painetta liittyä yritykseen. Molemmat sukupolvet voivat olla kiinnostuneita, asioihin puuttuvia, osallisia ja joskus auttavaisia. Neljäs näkökulma perheyriytykseen tulee yrityksen ulkopuolisilta tahoilta. Tällaisia ulkopuolisia tahoja ovat kilpailijat, tutkimus- ja kehitysintressit, luotonantajat, asiakkaat, valtion asiamiehet, myyjät, konsultit ja muut tahot, jotka liittyvät perheyriytykseen ja sen käytäntöihin ulkopuolelta. Näillä on erilaisia yksityisiä kiinnostuksia yritykseen, jotka vaihtelevat rakantavasta tuhoavaan tarkoitukseltaan ja vaikutukseltaan. (Barnes & Hershon 1976: 108.)

Taulukko 3. Paineet ja intressit perheyriytyksessä (Barnes & Hershon 1976: 108).

	PERHEEN SISÄLTÄ	PERHEEN ULKOPUOLELTA
YRITYKSEN SISÄLTÄ	Perheen johtajat	Henkilöstö
	Yrityksen määräysvallasta kiinni pitäminen tai määräysvallan saaminen Perheen jäsenten valinta johtajiksi tai päälliköiksi Perheen investointien ja osallistumisen jatkuvuus Dynastian rakentaminen Kilpailu	Palkkiot lojaalisuudesta Pääoman, kasvun ja menestyksen jakaminen Ammattimaisuus Päästä yli perheen siirtymäkaudesta Osuus yhtiössä
YRITYKSEN ULKOPUOLELTA	Sukulaiset	Ulkopuoliset
	Tulot ja perintö Perheen ristiriidat ja liittoutumat Osallistumisen aste liiketoimintaan Kilpailijat	Markkinoiden, tuotteiden, tarjonnan ja teknologian vaikutukset Verolait Säätävät toimistot (luotonantajat, valtion asiamiehet ym.) Johtamiskäytäntöjen trendit (tutkijat, konsultit)

Barnesin ja Hershonin normatiivinen malli käsittelee sukupolvenvaihdokseen osallisia tahoja monipuolisesti. Mallissa on eritelty luopujan ja jatkajan lisäksi myös henkilöstö, sukulaiset ja muut sukupolvenvaihdokseen osallistuvat tahot. Kuitenkaan sukupolvenvaihdoksen tekijöitä, ongelmia ja problematiikkaa malli ei erittele riittävästi.

Ambrosen malli

Ambrose (1983) on tutkinut sekä menestyksellisiä että lopettaneita perheyriytyksiä. Tutkimuksensa pohjalta Ambrose on kehittänyt viisi hypoteesia menestyksikkäille perheyriytyksille. Nämä hypoteesit käsittelevät palkitsemisjärjestelmää, jatkajan työharjoitteluaikaa, jatkajan henkilökohtaisia ja urapäämääriä, jatkajan sitoutumista sekä yrityksen kokoa.

Perheyriytyksissä on merkittäviä eroavaisuuksia niiden liikeyriytysten palkkioissa, jotka siirtyvät menestyksellisesti seuraavalle perheen sukupolvelle verrattuna niihin yrityksiin, joiden liiketoiminta lopetetaan. Useimmat perheyriytykset eivät antaneet riittävää taloudellista palkkiotasoa ja varmuutta ollakseen houkuttelevia jatkajille. Tämänkin syyn takia jälkeläiset välttävät perheyriytyksen jatkamista. (Ambrose 1983: 50–55.) Toiseksi perheomisteisen liiketoiminnan onnistunut sukupolvenvaihdos riippuu osittain siitä, millaisen työharjoittelujakson seuraava sukupolvi on kokenut. Kolmanneksi menestyksellinen liiketoiminta usein sallii perheen seuraavan sukupolven harjoittaa henkilökohtaisia ja uraan liittyviä tavoitteita, jotka voivat olla ammattimaisempia kuin liiketoiminnan omistajuus. Nykyään on olemassa jälkeläisille lukuisia uraan liittyviä vaihtoehtoja. Varsinkin koulutus on antanut lapsille vaihtoehtojen valikoiman, joita heidän vanhemmillaan ei ole ollut. (Ambrose 1983: 50–55.)

Neljänneksi ura perheen omistamassa liiketoiminnassa on usein koettu (erityisesti jatkavan sukupolven mielestä) vaativan liiallista henkilökohtaista sitoutumista ja tarpeetonta henkilökohtaista ja taloudellista riskejä. Sitoutuminen ja perheyriytyksen velvollisuudet voivat olla lapsille vähemmän houkuttelevia. Viidenneksi lapset omaksuvat todennäköisemmin vastuullisen omistajan aseman suuressa ja vauraassa liiketoiminnassa kuin pienemmässä ja ehkä vain marginaalisesti menestyksikkäissä yrityksissä. Menestyksellinen omistuksen siirto vanhemmilta lapsille on todennäköisempää, mitä aikaisemmin lapset ottavat vastuullisen aseman perheyriytyksessä. (Ambrose 1983: 50–55.)

Ambrosen normatiivinen malli ei yritä esittää patenttiratkaisua perheyriytysten epäonnistuneen sukupolvenvaihdoksen ongelmaan. Malli kuitenkin valottaa muutamia keskeisiä

sudenkuoppia sukupolvenvaihdoksiin liittyen. Malli tarkastelee sukupolvenvaihdoksissa lähinnä vain kahta vaihtoehtoa: joko yritystoiminta lopetetaan tai sitten perilliset jatkavat yritystä. Kuitenkin muitakin vaihtoehtoja olisi toteuttaa onnistunut sukupolvenvaihdos kaikkien osapuolten kannalta. Esimerkiksi yrityskauppa pitkäaikaisille työntekijöille olisi usein tällainen ratkaisu. Länsimaissa jälkeläiset ovat nykyään yhä korkeammin koulutettuja ja tämä on usein myös Opetusministeriön tavoitteena Suomessa. Siitä on tullut haaste perheyrityksille. Lapset eivät itsestään selvästi enää haluakaan vanhempiensa yrityksiin jatkajiksi, koska he kokevat, etteivät saa tyydytystä vanhempiensa työstä.

Lansbergin malli

Lansberg (1983) on tunnistanut, että yrityksen perustaja on ristiriitaisessa tilanteessa, koska henkilöstöressurssien johtamiseen liittyvät normit ja periaatteet ovat erilaisia perheessä ja yrityksessä. Lansbergin normit liittyvät henkilöstän valintaan, palkitsemiseen, arviointiin ja kouluttamiseen sekä perheen näkökulmasta että yrityksen näkökulmasta. Perheen normien mukaisesti vanhempien pitäisi henkilösvalinnassaan tarjota sukulaisille mahdollisuuksia (varsinkin jos nämä ovat omia lapsia), mutta yrityksen normien mukaan johdon pitäisi valita ja rekrytoida vain sellaisia henkilöitä, jotka ovat kaikkein pätevimpiä. Perheen normien mukaisesti vanhempien pitäisi henkilöstökoulutuksen suhteen tarjota oppimismahdollisuuksia, jotka tyydyttävät yksilön kehittymistarpeita, mutta yrityksen normien mukaan oppimismahdollisuuksia pitäisi tarjota tyydyttämään organisaation tarpeita.

Lansbergin normatiiviset ohjeet kuuluvat henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin, mikä on yksi liikkeenjohdon työnkuvaan kuuluva työtehtävä. Sen sijaan muihin johtajan työkuvan osa-alueisiin Lansbergin neuvot eivät anna ohjeita ja suosituksia. Lansbergin ohjeita voi soveltaa hyvin perheyrityksen sukupolvenvaihdostilanteessa, jossa yrityksen perustaja joutuu pohtimaan henkilöstövalintakysymystä; pitäisikö noudattaa perheen normeja ja valita sukulainen seuraajaksi vai noudattaa yrityksen normeja ja valita pätevin/osaavin ehdokas yrityksen jatkajaksi.

Dyerin malli

Dyer (1986: 121) on pohtinut, milloin perheyriksen sukupolvenvaihdos on onnistunut tai epäonnistunut. Joissain perheyriksissä on tehty onnistunut sukupolvenvaihdos liiketoiminnan näkökulmasta, mutta perhesuhteet olivat käytännöllisesti katsoen tuhoutuneet. Toiset yritykset taas ylläpitävät perhesopua yritystoiminnan kustannuksella. Koska useimmat pitävät sekä yritystä että perhettä tärkeänä, niin Dyerin mukaan onnistunut sukupolvenvaihdos on sellainen, jossa sekä yritys että perhe ovat suhteellisen tehokkaita sukupolvenvaihdoksen toteuttamisen jälkeen.

Dyer (1986: 122) on määritellyt viisi kriteeriä onnistuneen sukupolvenvaihdoksen arviointiin yrityksen näkökulmasta: (1) kannattavuus, (2) kyky sopeutua uusiin olosuhteisiin, (3) innovatiivisuus, uusien tuotteiden tai markkinoiden kehittäminen, (4) kasvu liikevaihdon tai henkilöstön määrällä mitattuna ja (5) tyytyväisyys. Vastaavat kriteerit perheen näkökannalta eivät ole tyhjentäviä, mutta niistä saa yleisen käsityksen, miten yritystoiminta onnistui siirron jälkeen. Dyerin kolme määrittelemää kriteeriä onnistuneen sukupolvenvaihdoksen arviointiin perheen näkökulmasta ovat: (1) perheen kyky nähdä jäsenten perustarpeet, (2) kyky ratkaista ongelmia ja nähdä perhettä kohtaavat uhkat ja (3) tyydyttävien perhesuhteiden olemassaolo. Dyerin määrittelemät kriteerit onnistuneelle sukupolvenvaihdokselle perheen kannalta ovat laadullisia mittareita ja siten vaikeasti mitattavissa.

Dyer (1986: 137) on lisäksi laatinut yhteenvedon perheyriksen onnistunutta sukupolvenvaihdosta suosivista edellytyksistä yrityksen edellytysten, perheen edellytysten ja hallituksen edellytysten kannalta.

Yrityksen edellytykset:

1. Sukupolvenvaihdos tapahtuu silloin, kun organisaatio on suhteellisen terve (eikä esimerkiksi ylivelkaantunut).
2. Yrityksen perustaja on siirtynyt asteittain pois aktiivisesta osallistumisesta yrityksen toimintoihin.
3. Jatkaajalla on ollut hyvin kehitelty valmennusohjelma ja sosialisatio-ohjelma.

4. Yrityksen perustajalla ja hänen jatkajillaan on ollut toisistaan riippuvainen suhde.

Perheen edellytykset:

1. Perheellä on yhteiset näkemykset pääomaan liittyen.
2. Perhe on suunnitellut hätätapausten ja muiden tilanteiden varalta.
3. Perhe on kehittänyt mekanismeja ratkaista ristiriitoja.
4. Perheellä on korkeamman asteen päämääriä.
5. Perheenjäsenten keskuudessa on suuri luottamus.

Hallituksen edellytykset:

1. Valtasuhteet ovat selkeät ja hallituksessa on vain vähän epäselvyyttä.
2. Hallituksella on tarvittavaa asiantuntemusta hallita sekä yrityksen että perheen ongelmia.

Dyerin esittämät normatiiviset ohjeet yritykselle, perheelle ja hallitukselle liittyvät lähinnä sellaisiin sukupolvenvaihdostilanteisiin, jossa yritys siirtyy ensimmäisen sukupolven perustajalta toiselle sukupolven jatkajalle. Esimerkiksi kolmannen polven sukuyhtiöissä perheen edellytysten rooli saattaa olla vähäisempi sukupolvenvaihdoksen onnistumiseksi.

Wardin malli

Ward (1987) on antanut normatiivisia ohjeita potentiaalisen perheyriksen jatkajan valmentamiseksi ulkopuolisesta työkokemuksesta, tietyn sisääntuloaseman työtehtävistä ja mentorin hyödyntämisestä. Ensinnäkin, jatkajan pitäisi hankkia ulkopuolista työkokemusta perheyhtiön ulkopuolelta. Vieraan palveluksessa jatkajan pitäisi pysyä niin kauan, kunnes hän saavuttaa yhden tai kaksi ylennystä (Ward 1987: 59). Toiseksi Wardin (1987: 59–61) mielestä potentiaalisen jatkajan pitäisi työskennellä perheyhtiössä jossain tietyssä osaamisalueen tehtävässä ennen toimitusjohtajan vakanssia. Wardin mielestä varatoimitusjohtajan työkokemus ei pelkästään riitä, koska siinä ei ole selkeätä vastuuta ja velvollisuutta muuta kuin ”avustaa” toimitusjohtajaa. Mieluummin Ward

(1987: 60) suosittelee jatkajille linjajohdon työkokemusta esimerkiksi myynnissä, markkinoinnissa tai palvelupääällikkönä, josta jatkaja voi sitten edetä lopulta työnjohdolliseen johtamistyöhön.

Kolmanneksi Ward (1987: 59–61) on ehdottanut, että potentiaalisen jatkajan pitäisi työskennellä mentorin kanssa. Mentorilla Ward tarkoittaa henkilöä, joka on jatkajaa kokeneempi johtaja (*senior manager*) perheen ulkopuolelta. Tällä mentorilla pitäisi lisäksi olla laaja liiketoimintakokemus ja hänen pitäisi osata opettaa nuorta aikuista paljon siitä mitä jatkajan täytyy tietää liiketoiminnan pyörittämisestä. Wardin kanssa samaa mieltä on myös Davies (1989: 108), joka neuvoo, että seuraava sukupolvi tarvitsee mentorin, joka antaa ohjeita sekä auttaa jatkajan kehittymistä. Tämä mentori ei saisi olla omat vanhemmat eikä työntekijät.

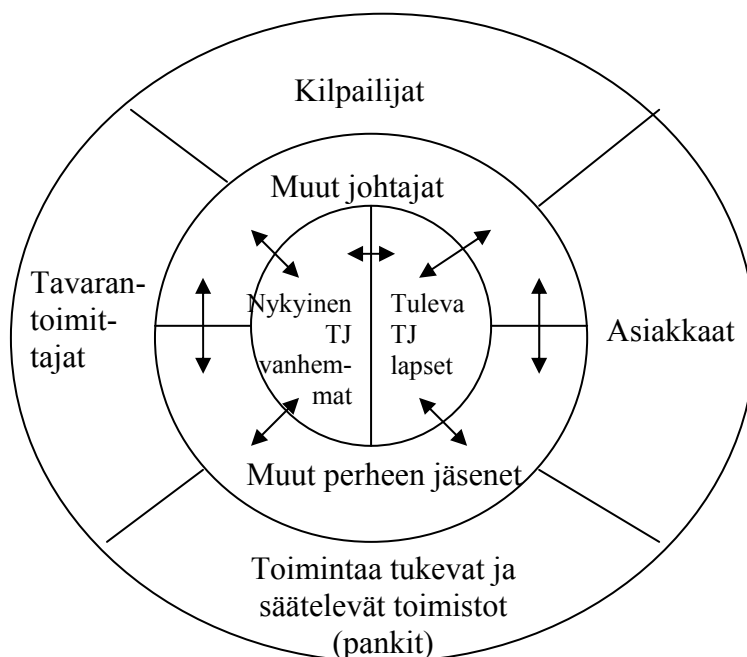
Toisaalta Ward (1987) on todennut, että vanhempi voi olla myös mentori siitakin huolimatta, että hänellä on muitakin rooleja ennestään (mm. vanhemman rooli). Vanhemmuuden ja mentoroinnin rooleja ei saisi sekoittaa keskenään (Lansberg 1999: 179–198).

Barachin ja Ganitskyn malli

Barach ja Ganitsky (1995) ovat tunnistaneeet kaksitoista kriittistä tekijää sukupolvenvaihdosprosessissa. Nämä kaksitoista tekijää voivat joko suosia tai estää sukupolvenvaihdosta. Ensimmäisenä keinona sukupolvenvaihdosta edistää, jos luopuja on *sitoutunut* tiettyyn jälkeläiseen eli potentiaaliseen jatkajaan, ja muiden osapuolten kanssa on riittävän ajoissa keskusteltu asiasta. Toisena neuvona sukupolvenvaihdoksen edistämiseksi on, että edeltäjä on tuonut kotiin *työnsä iloja*, palkkioita, ja haasteita ja on jättänyt työhuolet työpaikalle. Tällöin työnilo juurtuu jälkeläisiin. Työniloa perheyrytyksissä ovat tutkineet myös Koironen ja Karlsson (2002). Kolmas neuvo sukupolvenvaihdoksessa on, että edeltäjän ja jatkajan pitäisi tulla keskenään hyvin toimeen ja heidän suhde pitäisi olla kunnossa, aikuinen–aikuinen kommunikointia, eikä aikuinen–lapsi viestintää. Neljäntenä ohjeena sukupolvenvaihdoksen edistämiseksi on se, että *luopujan odotukset* ovat kohtuullisia ja yhteneväisiä jälkeläisten kanssa. Jälkeläinen on samaa mieltä vanhempiansa periaatteista ja vanhemmat mukautuvat lastensa tarpeisiin. (Barach & Ganitsky 1995.)

Viides neuvo sukupolvenvaihdoksen edistämiseksi liittyy luopujan henkilökohtaisiin piirteisiin. Luopujan pitäisi rohkaista muita osallistumaan ja antaa neuvoja, hänellä pitäisi olla muita kiinnostuksen kohtaita elämässään. Lisäksi luopujan pitäisi *delegoida* ja *luottaa* jälkeläiseensä. Kuudes keino edistää sukupolvenvaihdosta on se, että jälkeläisen osaaminen, *vastuu* ja päätöksentekokyky ovat tasapainossa. Valmennuksen ja ylenemisen avulla perillinen ansaitsee perheen ja muun johdon luottamusta, mutta lisäksi jatkaja tarvitsee itseluottamusta. Seitsemäs neuvo sukupolvenvaihdoksen edistämiseksi on se, että jälkeläisellä on *toimiva suhde muiden osapuolten* (perhe, yritysjohto, kilpailijat, asiakkaat, pankki, tavarantoimittajat jne.) kanssa, koska tämä lisää jatkajan itseluottamusta. Keinoja hyvän suhteen edistämiseksi on mentorointi, tiimityö, valmennus sekä ei-perheenjäsen jatkajan lähiesimiehenä. Kahdeksas ohje liittyy *jälkeläisen sitoutumiseen*. Vanhemmat eivät saisi työntää perillistä yritykseen, vaan jatkajan pitää saada itse valita, tuleeko hän yritykseen vai ei. Sitoutuminen on strategisesti vankempaa, kun hän ei koe itseään pakotetuksi. (Barach & Ganitsky 1995.)

Yhdeksäs vinkki sukupolvenvaihdoksen edistämiseksi, on selvittää jälkeläisen suunniteltu urapolku. Kun vain yksi lapsi on potentiaalinen jatkaja, muut johtajat kunnioittavat tätä jälkeläistä automaattisesti. Kun perheessä on useita potentiaalisia jatkajia, perheen konfliktit voivat levitä yritykseen ja se hidastaa sukupolvenvaihdosta. Kymmenes neuvo liittyy osakkeenomistajien osallistumiseen sukupolvenvaihdoksessa. On etu, jos jälkeläisten kanssa ei ole suuria blokkeja, vaan osakkeiden siirto on samansuuntainen vallan vaihdon kanssa. Yhdestoista ohje koskee yrityskulttuuria ja organisaatorakennetta. Sopiva organisaatorakenne antaa jatkajalle riittävää itsenäisyyttä, mutta tarjoaa myös selkeitä urapolkuja. Viimeinen Barachin ja Ganitskyn (1995) neuvoista sukupolvenvaihdoksen edistämiseksi liittyy yrityksen taloudelliseen kuntoon ja tulevaisuudennäkymiin. Taloudellisesti menestyvä yritys luonnollisesti houkuttelee jatkajia tulemaan perheyri-tykseen.



Kuvio 10. Perheyrittäjien osapuolten vuorovaikutus (Barach & Ganitsky 1995: 132).

Sukupolvenvaihdoksessa pitäisi ottaa huomioon yrityksen sisäiset osapuolet (Kuvio 10) kuten nykyinen toimitusjohtaja, tuleva toimitusjohtaja, muut johtajat ja muut perheen jäsenet, mutta myös yrityksen ulkopuolisia osapuolia kuten tavarantoimittajat, asiakkaat, kilpailijat sekä toimintaa tukevat ja säätelevät toimistot esimerkiksi pankki. Sukupolvenvaihdoksessa näiden osapuolten pitäisi pystyä toimimaan keskenään sujuvasti (Barach & Ganitsky 1995: 131).

Barachin ja Ganitskyn normatiivisesta mallista selviää keskeiset sukupolvenvaihdoksen osapuolet pääpiirteittäin ja heidän väliset suhteet onnistuneessa sukupolvenvaihdoksessa. Malli kertoo, miten jokainen kriittinen tekijä joko voi hidastaa tai edistää sukupolvenvaihdoksen toteutumista. Malli antaa enemmän inhimillisiä normatiivisia neuvoja, kuin puuttuu teknisiin yksityiskohtiin sukupolvenvaihdoksessa. Mallista voi havaita, että sukupolvenvaihdos ei tapahdu suljetussa ympäristössä vaan avoimessa vuorovaikutuksessa liiketoimintaympäristön kanssa.

Handlerin malli

Handler (1991) on määritellyt sukupolvenvaihdoksen tehokkuutta sekä yksilön että organisatorisen suorituskyvyn kriteereillä. Sukupolvenvaihdoksen tehokkuutta on Handlerin mukaan tarkasteltu sekä varsinaisen sukupolvenvaihdosprosessin aikana että sukupolvenvaihdoksen jälkeisenä lopputulemana (Taulukko 4).

Taulukko 4. Sukupolvenvaihdoksen tehokkuuden kriteerit (Handler 1991: 24)

Sukupolvenvaihdoksen prosessi	Sukupolvenvaihdoksen jälkeinen lopputulema
(1) Koulutuksen / valmennuksen taso	(1) Organisatorisen suorituksen mittarit:
(2) Vastuullisuuden taso	* taloudellinen (myyntitason kasvu)
(3) Seuraavan sukupolven perheenjäsenen arviointi / suoritusarviointi	* Seuraavan sukupolven perheenjäsenen aloitteellisuus (uusien ideoiden, ohjelmien ja tuotteiden määrän kasvu)
(4) Mentori seuraavan sukupolven perheenjäsenelle	(2) Seuraavan sukupolven perheenjäsenen tyytyväisyys
(5) Kokemus organisaation ulkopuolelta	
(6) Sukupolvenvaihdosta koskeva viestintä	(3) onko toimitusjohtajana vai ei
(7) Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu	(4) onko osakkeet/omistus siirretty vai ei
(8) Sukupolvien välinen kunnioitus ja ymmärrys	(5) Ajanjakso vetäjänä vastuussa

Handler (1998) on antanut normatiivisia neuvoja edeltäjälle (luopuvalle omistajalle) menestyksellisen sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseksi. *Edeltäjän pitäisi etsiä neuvonantajia* mm. verotukseen erikoistunut lakimies, perheyriyksiin erikoistunut liiketoiminnan konsultti ja perheterapiakoulutuksen omaava henkilökohtainen neuvonantaja. *Edeltäjän kannattaa perustaa neuvoo-antava hallitus*, joka keskittyy sukupolvenvaihdokseen. Tällaisessa neuvoo-antavassa hallituksessa pitäisi olla sekä perheen ulkopuolisia ihmisiä (esim. professori) että perheenjäseniä, jotka neuvovat luopujaa moninaisissa asioissa. Neubauer ja Lank (1998) korostavat myös tehokkaan hallituskäytäntöjen merkitystä strategiseen ja sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun. *Edeltäjän pitäisi analysoida itsesään ja roolisiaan liiketoiminnassa* niin menneisyydessä, nykyisyydessä kuin tulevaisuudessa. Luopujan pitäisi ymmärtää, että hän voi nyt olla korvaamaton liiketoiminnalle, mutta näin ei voi olla ikuisesti.

Luopujan kannattaa varmistaa, että lapset on kutsuttu, mutta ei työnnetty liiketoimintaan mukaan. Varmista myös, että lapset ovat tietoisia siitä, että on hyvä ajatus työskennellä myös muussa yrityksessä ennen perheyrytykseen siirtymistä. *Edeltäjän täytyy luoda foorumi, jossa keskustellaan avoimesti perheen ja liiketoiminnan kysymyksistä.* Foorumi voi olla esimerkiksi aktiivinen perheneuvosto. *Luopujan kannattaa delegoida vastuuta muille.* Erityisesti yrityksen kasvaessa omistajan kannattaa delegoida päivittäisiä tehtäviä muulle organisaatiolle. Omistajan aika pitäisi omistaa strategiselle suunnittelulle sekä tulevaisuuden päämäärien ja tavoitteiden määrittelyyn. *Edeltäjän pitäisi nimetä mentoreita kouluttamaan potentiaalisia perillisiä.* Potentiaalisten perillisten kouluttaminen ja kehittäminen on olennainen osa sukupolvenvaihdosprosessia. Onkin suositeltavaa, että useampi kuin yksi perillinen koulutetaan, mikäli se on mahdollista, jotta voidaan varmistaa yrityksen tulevaisuus. Myös vävyt, miniät ja tyttäret pitäisi toivottaa tervetulleiksi liiketoimintaan. Lisäksi luopuja ei saisi nimittää mentoria, vaan mieluummin keskustella perillisen kanssa perehdyttämisestä.

Edeltäjän täytyy antaa rakentavaa palautetta perheenjäsenille, jotka ovat osallisena yrityksessä. Omistajia syytetään usein siitä, että he ovat ankarampia perheenjäsenille kuin muille ulkopuolisille työntekijöilleen. Siksi on tärkeää muistaa, että perheenjäsenet ansaitsevat niin positiivista kuin negatiivista palautetta. Perheenjäsenet ovat erityisen herkkiä liialle kriittisyydelle, koska he ovat perhettä. He voivat myös päättää jättää perheyrytyksen, jos he tuntevat, että heitä ei arvosteta. *Luopujan pitää välttää liiketoimintasioiden tuomista kotiin.* Pitäisi olla sääntö, että perheen henkilökohtaisia ristiriitoja ei pitäisi tuoda liiketoiminnan sekaan. Perheen riidoissa ei ole mitään tuottavaa yrityksen aikaan. Pitäisi löytää aikaa perheyrytyksen ulkopuolelta keskustella ongelmista ja eroavaisuuksista. *Edeltäjän täytyy aloittaa suunnitteluprosessi ajoissa ja toteuttaa se vaiheittain.* Sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun sisältyy kolme erillistä suunnittelutyyppeä: (1) jatkajan koulutus ja kehitys, (2) taloudellinen ja perintösuunnittelu, (3) henkilökohtainen eläköitymissuunnitelma. Näiden kolmen alueen suunnittelu pitäisi aloittaa riittävän aikaisin, joidenkin mukaan jopa 7–8 vuotta ennen luopujan eläkkeelle jäämistä ja toteuttaa ne vaiheittain. Tämä on ainoa tapa varmistaa, että sukupolvenvaihdos on lopulta sulava ja onnistunut.

Handler (1998) on maininnut normatiivisia neuvoa myös potentiaalisille perillisille (seuraajille) menestyksellisen sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseksi. *Jatkajan pitäisi osoittaa kiinnostusta liiketoimintaan.* Jos jatkaja haluaa mennä mukaan perheyriyksen liiketoimintaan, ensimmäinen jatkajan vaihe on osoittaa kiinnostusta siihen. Tämä kuulostaa hyvin ilmiselvältä, mutta potentiaalinen jatkaja voi ihmetellä, kuinka monet perilliset eivät sano mitään. Tämä jättääkin vanhemmat tilanteeseen arvailemaan, haluaako perillinen olla jatkaja. Tämä toimii myös toiseen suuntaan. Jos perillinen ei ole kiinnostunut jatkamaan yritystoimintaa, hänen pitäisi kertoa se vanhemmille. Näin se on helpompaa kuin arvailupelillä. *Jatkajan pitää sitoutua ja osallistua liiketoimintaan.* Jos jatkaja on harkitsemassa tulevaisuutta perheyriyksen jatkajana, hänen täytyy todistaa se itselleen. Tämä tarkoittaa sitoutumista ja osallistumista. Ironista on se, että potentiaalisen perheyriyksen perillisen ystävät kertovat perilliselle, miten ”helppoa hänellä on”. Todellisuudessa juuri näin ei ole – vanhemmat odottavat enemmän perilliseltä kuin muilta työntekijöiltä. Perillisellä ei olekaan muuta vaihtoehtoa kuin osoittaa omistautumisensa tai etsiä uusi työpaikka. *Jatkajan pitää olla kärsivällinen ja kunnioittava vanhempiaan kohtaan.* Perillisen on pidettävä mielessä, miten paljon hänen vanhempansa ovat työskennelleet saadakseen tämän liiketoiminnan todelliseksi. *Jatkajan pitäisi hankkia niin paljon tietoa kuin hän voi.* Perillinen ei voi koskaan tietää liian paljon liiketoiminnasta, toimialasta, sen tavarantoimittajista, kilpailijoista, asiakkaista jne. Perillisen olisi oltava itse vastuussa omasta oppimisestaan ja jatkuvasti kysyä itseltään, olenko jo selvittänyt sen, mitä tarvitsee tietää. Perillisen on myös työskenneltävä vanhempiansa kanssa löytääkseen liiketoimintaan sopiva mentori, joka osaa valmentaa ja ohjeistaa jatkajaa.

Jatkajan täytyy osoittaa toivomuksensa ja huolensa tulevaisuudesta. Vaikka vanhemmat eivät kysy, he ovat todennäköisesti hyvin kiinnostuneita joistakin perillisen esittämistä toiveista ja huolista, jotka liittyvät liiketoiminnan tulevaisuuteen ja perillisen rooliin liiketoiminnassa. Jos perillistä on valmennettu jatkajaksi, hänen pitäisi kertoa vanhemmilleen, mitä hän ajattelee siirtymisestään jatkajan rooliin. Tämä olisi luonnollisinta perhetapaamisessa, jonka aiheena on ”Suora keskustelu jatkajasta”. Ideana on, että jokainen perheenjäsen keskustele toiveistaan ja kysymyksistään rehellisesti ja yksilöitä vaaditaan kuuntelemaan huolellisesti ja empaattisesti. Joskus sovittelijana toimiva ob-

jektiiivinen osapuoli voi olla avuksi. *Jatkajan kannattaa hankkia ulkopuolista kokemusta.* Perheyriksen potentiaalisille perillisille on erittäin tärkeää hankkia ulkopuolista kokemusta. Se sallii perillisille oppimisen erilaisista etukohdista, mutta se myös mahdollistaa vertailupohjan perheyriykseen. Jos perillinen on työskennellyt vain yhdessä yrityksessä, miten hän voisi edes tietää, miten hyvä hän on työssään. *Jatkajan pitäisi näyttää kypsytyttä ja vastuullisuutta.* Jos perillinen on kiinnostunut olemaan perheyriyksen jatkaja joskus, hänen täytyy todennäköisesti todistaa, että hän on kyvykäs sellaiseen asemaan. Siksi kypsytyden ja vastuullisuuden osoittaminen on tärkeää. Perheyriyksen perillisiä pidetään usein epäkypsyinä ja hemmoteltuina, sillä he käyttäytyvät kuin he voisivat poistua asioiden kanssa sen takia, kun ovat perheenjäseniä. Jos yksi on aidosti kiinnostunut liiketoiminnasta, tämä on vaarallinen strategia, joka ei todella ole reilu kenellekään paitsi jatkajalle.

Jatkajan täytyy välttää tuomasta henkilökohtaisia ongelmia työhön ja yrityksen ongelmia kotiin. Perillisten henkilökohtaiset tai perheen ongelmat pitäisi keskustella perheyriyksen ulkopuolella. Samoin yrityksen ongelmat pitäisi pitää yrityksessä. Perheen ja yrityksen välillä on ero, joka tarvitsee perillisten, heidän vanhempiensa ja muiden sukulaisten ylläpitämistä. *Jatkajan pitäisi työskennellä yhteistyössä sisarustensa (sukulaisten) kanssa yrityksessä.* Siitä alkaen kun potentiaalinen jatkaja työskentelee yhdessä sisarustensa tai muiden sukulaisten kanssa, hänen olisi tärkeää rakentaa bisnessuhdetta heidän kanssaan. Tämä tulee tekemään potentiaalisen jatkajan elämästä palkitsevampaa ja nautittavampaa. *Jatkajan pitäisi arvioida toimintaansa ja henkilökohtaisia tavoitteitaan verrattuna yleisiin päämääriisi tavallisella perusteella.* Koska useilla perheyriyksillä ei ole tuloskatsauksia, on erittäin tärkeää, että potentiaaliset perilliset henkilökohtaisesti arvioivat suoriutumistaan liiketoiminnassa. Perillisten on oltava rehellisiä itselleen kyselemällä seuraavanlaisia kysymyksiä: Mitkä ovat vahvuuksiani ja mihin minun täytyy vaikuttaa? Mitä muita näkökulmia liiketoiminnasta minun on opittava? Onko minulla pätevytyttä olla yrityksen johtaja? Olenko onnellinen työskennellessäni yrityksessä? Onko vielä jotain muuta, mitä minun pitäisi tehdä saavuttaakseni päämääräni?

Tämän Handlerin normatiivisen mallin etuna on se, että siinä annetaan monipuolisia neuvoja sekä luopuvalle omistajalle että myös potentiaalisille perillisille. Neuvot ovat

melko yleisluontoisia, joten ne todennäköisesti sopivat lähes kaikkiin perheyrittäjiin, joissa sukupolvenvaihdos on ajankohtainen. Tämän mallin yhtenä heikkoutena on se, että malli olettaa, että kaikissa yrityksissä on perillisiä. Tämän normatiivisen mallin lisäksi Handler on esittänyt sukupolvenvaihdoksen prosessimallin vuonna 1990 (ks. Handler 1990).

Garcían, Lópezin ja Saldañan malli

García, Lópezin ja Saldañan (2002) case-tutkimuksessa on tarkasteltu seuraajasukupolven sosialisatiota, jatkajan valintaa ja yrityksen perustajien heterogeenisuutta. García ym. mukaan seuraajasukupolven sosialisatioprosessi sisältää kaksi vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa on perheeseen sosialisoituminen ja seuraavassa vaiheessa on yritykseen sosialisoituminen. Lisäksi García ym. ehdottavat, että potentiaalinen jatkaja tulee aikaisessa vaiheessa töihin yritykseen, jos perillisellä on voimakas yrityssuhde ja voimakas perhesuhde. García ym. mukaan jatkaja tulee tyypillisesti perheyrittäjien töihin hieman myöhemmällä ajalla; joko kandidaatti- tai maisteritutkintonsa loppuunsaattamisen jälkeen tai vieraan palveluksessa kokopäiväisen työskentelynsä jälkeen. García ym. havaitsivat myös, että tyttäret huomioitiin potentiaalisina jatkajina vain silloin kuin he olivat esikoisia tai kaikki perilliset olivat tyttäriä. Saman suuntaisia havainnot ovat esittäneet aikaisemmin myös Barnes ja Hershon (1976) sekä Iannarelli (1992).

Chuan, Chrismanin ja Sharman malli

Chua, Chrisman ja Sharma (2003) tutkivat kanadalaisten perheyrittäjien ei-perheenjäsenjohtajien mielipiteitä mm. sukupolvenvaihdoksesta. Chuan ym. (2003: 96) faktorianaalysin mukaan perheyrittäjien johtajilla on viisi huolenaihetta, jotka liittyivät perheen sitoutumiseen yritykseen, sukupolvenvaihdokseen, suhteeseen perheen ulkopuolisten johtajien kanssa, sukupolvenvaihdoksen jälkeiseen suunnitteluun ja perheyhtiön myymiseen. ”Sukupolvenvaihdokseksi” nimettyyn faktoriin olivat latautuneet seuraavat muuttujat: omistajuuskontrollin säilyttäminen perheessä, perheenjäsenten valinta yrityksen vakansseihin, omistajuuden jakautuminen suvun kesken, jatkajan valmentaminen ja kouluttaminen sekä jatkajan valinta. Sen sijaan esimerkiksi johtajuuteen liittyvä muuttu-

ja eli ”demokraattinen johtamistyyli” oli latautunut on nimitetty ”Perheen sitoutuminen yritykseen” nimiseen faktoriin.

Chua et al. (2003) ovat kvantitatiivisen surveyn avulla selvittäneet perheyritysjohtoa askarruttavia huolenaiheita, mutta tässä mallissa Chua ym. eivät anna varsinaisia suosituksia perheyritysjohdolle. Chua ym. mukaan perheen ulkopuolisiin ammattijohtajiin suhtautumisesta on ollut suhteellisen harvoja artikkeleita tai julkaisuja toistaiseksi, ja tätä asiaa vaatisi lisätutkimista tulevaisuudessa perheyrittäjäyystutkimuksen saralla.

3.2.2.2 Yhteenvetoa normatiivisista malleista

Normatiiviset mallit sukupolvenvaihdoksesta olivat suosittuja 1970–1990-luvuilla, mutta 2000-luvulla normatiivisten mallien suosio on jonkin verran hiipunut. Sukupolvenvaihdoksen trendinä tuntuu olevan 2000-luvulla prosessimallit, joten normatiiviset mallit sukupolvenvaihdoksesta ovat käytännössä väistyneet prosessimallien esiinmarssin myötä.

Vaikka normatiivisten mallien ohjeet, neuvot ja suositukset tuntuvat suhteellisen irrallisilta ”näin pitäisi tehdä” ohjeilta, niin useassa normatiivisen mallin neuvossa on aivan selkeä kytkeä vaikkapa johtajuuskirjallisuuteen ja johtatajuuskirjallisuuden kantaviin teorioihin ja malleihin. Esimerkiksi Handlerin (1998) neuvo ”jatkajan pitäisi olla sitoutunut ja osallistua liiketoimintaan” liittyy osallistuvaan johtamistyyliin (vrt. Hersey & Blanchard 1977). Tai Handlerin (1998) neuvo, että ”luopujan pitäisi delegoida vastuita muille” liittyy delegoivaan johtamistyyliin (vrt. Hersey & Blanchard 1977), tyypilliseen transformationaalisen johtajan piirteisiin (Burns 1978; Bass 1985; Hartog & Van Muijen 1997; Yukl 1998: 325) sekä johtajan työtehtäviin (Mintzberg 1975). Handlerin (1998) ohje, jossa luopujan pitäisi antaa rakentavaa palautetta perheenjäsenilleen, liittyy niin ikään transformationaalisen johtajan (mm. Burns 1978; Bass 1985) tunnuspiirteisiin, mutta myös johdon työnkuvaan (mm. Luthans ym. 1985; Luthans 1988). Barachin ja Ganitskyn (1995) neuvot perheyrityksen yrityskulttuurista ja organisaatorakenteen suunnittelusta liittyvät johtajien työtehtäviin ja työnkuvaan (esim. Drucker 1974; Mintzberg 1975). Dyerin (1986) neuvo, jossa perheen pitäisi kyetä ratkaisemaan on-

gelmansa, liittyy samoin Mintzbergin (1975) mukaan johdon työtehtäviin toimia yrityksen häiriöiden selvittäjänä ja kriisien käsittelijänä. Ohjeet jatkajan motivoinnista liittyvät puolestaan johtajien tehtäviin (esim. Drucker 1974; Mintzberg 1975; Luthans ym. 1985; Kotter 1988/1989) sekä transformationaaliseen johtamiseen (ks. esim. Burns 1978; Bass 1985). Handlerin (1998) antama neuvo, jossa jatkajien pitäisi kerätä niin paljon tietoa kuin he voivat, liittyy Mintzbergin (1975) termiin ilmaistuna johtajan ”Tarkkailijan rooliin”.

Osa normatiivisista neuvoista liittyy myös osaamisen siirron kirjallisuuteen. Esimerkiksi Wardin (1987) tai Handlerin (1998) neuvo, jossa jatkajan pitäisi hankkia ulkopuolista työkokemusta, liittyy täsmällisen, näkyvän tiedon hankkimiseen (vrt. Polanyi 1958; Nonaka 1994; Takeuchi 1998) tai ’mitä-tiedon’ hankkimiseen (Johnson, Lorenz & Lundvall 2002). Tai jatkajan sosialisatiota perheeseen tai yritykseen (mm. Iannarelli 1992; García ym. 2002) koskevat neuvot liittyvät samoin hiljaisen tiedon (vrt. Polanyi 1958; Nonaka 1994; Takeuchi 1998) teoriaan.

3.2.2.3 Prosessimallit

Sukupolvenvaihdoksen ilmiötä voidaan myös tarkastella prosessimallien avulla. Osa prosessimalleista on nimitetty sukupolvenvaihdosprosesseiksi ja osa sukupolvenvaihdoksen suunnitteluprosessiksi. Prosessimallit yrittävät kuvata sukupolvenvaihdosta ja sen suunnittelua prosessina, joka jatkuu jaksottaisesti. Ajanjaksojen lisäksi jokainen prosessimalli sisältää erilaisia sukupolvenvaihdoksen vaiheita. Prosessimallien sisällöt ja vaiheiden määrät kussakin mallissa vaihtelevat huomattavasti. Kaikille näille prosessimalleille yhteisinä piirteinä voidaan kuitenkin pitää huolellista ennakkovalmistautumista, huolellista sukupolvenvaihdoksen toteuttamista ja huolellista jälkihoitoa. Prosessimalleja sukupolvenvaihdoksesta ovat jo 1950-luvulta alkaen esittäneet muun muassa Christensen (1953), Longenecker ja Schoen (1978), McGivern (1978), Barach, Ganitsky, Carson ja Doochin (1988), Handler (1990), Ibrahim ja Ellis (1994), Dumas, Dupuis, Richer ja St.-Cyr (1995), Fox, Nilakant ja Hamilton (1996), Morris, Williams, Allen ja Avila (1997), Gersick, Davis, McCollom Hampton ja Lansberg (1997), Davis ja Harveston (1998), Matthews, Moore ja Fialko (1999), Cadieux, Lorrain ja Hugron (2002),

Murray (2002) sekä Sharma ym. (2001; 2003). Tässä prosessimallit on esitelty aikajärjestyksessä.

Christensenin malli

Christensen (1953) ehdottaa, että sukupolvenvaihdoksen suunnittelu prosessina pitäisi sisältää potentiaalisten jatkajien poolin tunnistamisen, jatkajan nimittämisen ja tehdystä päätöksestä tiedottamisen nimitetylle jatkajalle ja muulle johdolle.

Longeneckerin ja Schoenin malli

Longenecker ja Schoen (1978) esittivät ensimmäisenä ”isältä pojalle” sukupolvenvaihdoksen prosessimallin, jossa on tunnistettu seitsemän eri vaihetta. Malli tarkastelee sukupolvenvaihdosta etupäässä jatkajan näkökulmasta (Taulukko 5).

Liiketoimintaa edeltävä vaihe yksinkertaisesti luo rajan seuraavalle vaiheelle, jossa huomattavaa kehitystä tapahtuu. Toisaalta jatkajan sosialisatio voi olla alkanut suunnittelemttomana, passiivisena perehdyttämisenä ja ehdollisena tyyliään. Sosialisatio tapahtuu käynteinä perheyrytyksessä ja leikkimisenä välineillä, jotka liittyvät liiketoimintaan. (Longenecker & Schoen 1978: 5.)

Tutustumisvaihe, kuten myös liiketoimintaa edeltävä vaihe, sisältää jatkajan kehittämiskokemuksia, joita tapahtuu ennen kuin hän on riittävän vanha työskentelemään perheyrytyksessä. Tutustumisvaihe eroaa liiketoimintaa edeltäneestä vaiheesta kuitenkin siten, että tutustumisvaiheessa luopuja ja muut perheenjäsenet perehdyttävät aktiivisesti ja tarkoituksella jatkajan useille näkökohdille ja henkilöille, jotka liittyvät organisaatioon. (Longenecker & Schoen 1978: 5.)

Alustava toiminnallinen vaihe alkaa silloin, kun jatkaja ensimmäisen kerran tulee perheyrytykseen osa-aikaisesti töihin ja jatkuu siihen saakka kunnes hän työskentelee organisaatiossa täysipäiväisenä työntekijänä. Tämän vaiheen aikana jatkaja suorittaa muodollisen koulutuksensa valmiiksi ja ehkäpä työskentelee päätoimisena työntekijänä jos-

sain muussa organisaatiossa tai suorittaa asepalveluksen. (Longenecker & Schoen 1978: 5.)

Toiminnallisessa vaiheessa jatkaja tulee töihin perheyriykyseen päätoimisesti. Tähän vaiheeseen kuuluu, että jatkaja tekee perustason työtehtäviä ja kaikenlaisia epäällikkötason tehtäviä. Edistynyt toiminnallinen vaihe alkaa siitä, kun jatkaja yllennetään esimiestason eli päällikkötason työtehtäviin ja päättyy siihen, kun jatkaja seuraa isäänsä johtajuusasemaan. Suurissa perheyriykyksissä jatkajalla voi olla useitakin johtajan paikkoja ennen varsinaista toimitusjohtajan paikkaan nimeämistä. Varhainen sukupolvenvaihdos merkitsee ajanjaksoa sen jälkeen kun jatkaja on ottanut toimitusjohtajan tehtävän vastaan, mutta aikaa ennen kuin hänestä tulee mestari asemansa monimutkaisuudessa ja hän saavuttaa määräysvallan, joka liittyy johtajuuden rooliin. (Longenecker & Schoen 1978: 5.)

Taulukko 5. Isältä pojalle sukupolvenvaihdoksen vaiheet (Longenecker & Schoen 1978: 4).

Liiketoimintaa edeltävä vaihe	Tutustumisvaihe	Alustava toiminnallinen vaihe	Toiminnallinen vaihe	Edistynyt toiminnallinen vaihe	Varhainen sukupolvenvaihdos	Kypsä sukupolvenvaihdos
Jatkaja saattaa olla tietoinen muutamista organisaation tai toimialan näkökohdista. Perheenjäsenet orientoivat jatkajaa, mutta kuitenkin suunnittelematta tai passiivisesti.	Perheenjäsenet altistavat jatkajan ammattislangille, organisaation jäseniin ja ympäristön osapuoliin ennen osa-aikaista työskentelyä yrityksessä.	Jatkaja työskentelee organisaatiossa osa-aikaisesti. Asteittain työtehtävät muuttuvat vaikeammaksi ja monimutkaisemmiksi. Sisältää koulutusta ja päätoimista työskentelyä muissa organisaatioissa.	Jatkajasta tulee päätoiminen työntekijä organisaatiossa. Sisältää ennen kaikkea muita kuin päällikkötason tehtäviä.	Jatkaja ottaa päällikön aseman. Sisältää kaikki esimiesasemat ennen toimitusjohtajaksi tuleamista.	Jatkajasta tulee toimitusjohtaja. Sisältää ajan, jolloin jatkajasta kasvaa organisaation johtaja tai enemmän kuin virallisesti organisaation päämies.	Jatkajasta tulee tosiasiallisesti organisaation johtaja

Kypsä sukupolvenvaihdosvaihe toimii rajana todelliselle sukupolvenvaihdosprosessille. Suurin osa jatkajien kehittymisestä ja sosialisatiosta on päättynyt, kun kaksi seuraavaa ehtoa on toteutunut. Ensinnäkin, jatkaja on omaksunut sekä johtajan roolin että johtajuuden aseman organisaatiossa. Toiseksi jatkaja on suhteellisen itsenäisessä roolissa,

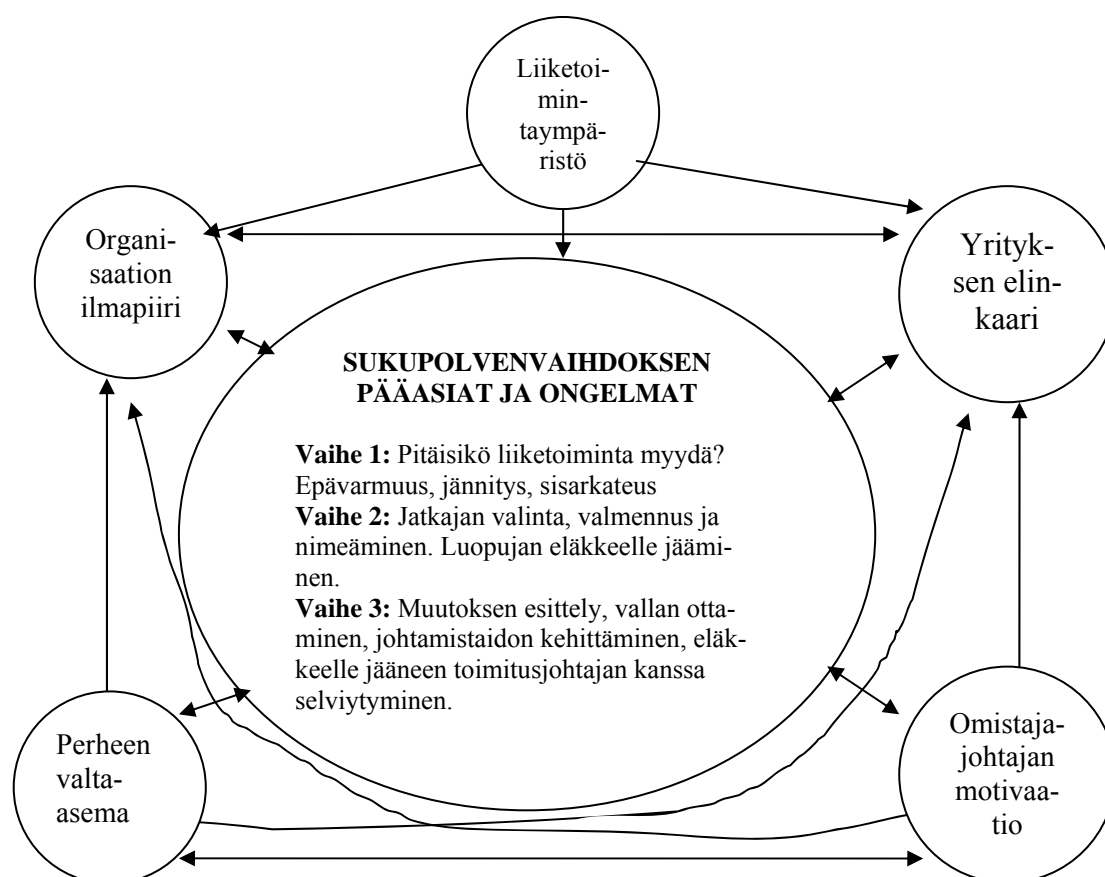
erityisesti suhteessaan edeltäjänsä. Eli edeltäjä on antanut jatkajalle työrauhan. Usein kypsä sukupolvenvaihdosvaihe alkaa noin kaksi vuotta toimitusjohtajaksi nimittämisen jälkeen. (Longenecker & Schoen 1978: 5.)

Longeneckerin ja Schoenin sukupolvenvaihdosprosessi sisältää seitsemän vaihetta ja se onkin erittäin yksityiskohtainen kuvaus jatkajan kehittymisestä, kasvamisesta ja sosiaalistumisesta perheyrittäjäksi johtajaksi. Tämän mallin etuna on se, että kolme ensimmäistä vaihetta tapahtuvat jo jatkajan lapsuus- ja nuoruusvuosina. Mallin mukaan tuleva jatkaja kasvaa perheyrittäjyyteen jo pienestä pitäen. Mallin heikkoutena on, että se ei selkeästi ilmaise, missä sukupolvenvaihdoksen vaiheessa yrityksen omistajuus siirtyy luopujalta jatkajalle. Tämä malli ei myöskään tarkastele sukupolvenvaihdosta luopuvan yrittäjän näkökulmasta, eikä korosta hallituksen tai perheneuvoston eli sukuneuvoston roolia sukupolvenvaihdoksessa.

McGivernin malli

McGivern (1978) erottelee sukupolvenvaihdoksessa kolme eri vaihetta (Kuvio 11) ja lisäksi viisi muuta tilannemuuttujaa, jotka vaikuttavat sukupolvenvaihdokseen. Sukupolvenvaihdosprosessin ensimmäisessä vaiheessa toimitusjohtaja - ja ehkä muutkin - ovat tunnistaneet tarpeen, että hänet pitäisi korvata jollain aikataululla tulevaisuudessa. Tähän vaiheeseen luonteenomaisena kuuluu keskustelu siitä, pitäisikö liiketoimintaa jatkaa vai myydä. Tämä on selkeästi vaihe, jossa luopujan tunteet voivat liikkua voimakkaasti, erityisesti jos epävarmuus saa ihmiset tuntemaan itsensä uhatuksi. Sukupolvenvaihdosprosessin toisessa vaiheessa on tehty päätös nimittää joku jollain aikataululla (ehkä epämääräisellä aikataululla) jatkajaksi tulevaisuudessa. Toiseen vaiheeseen liittyy seuraavanlaisia ongelmia: jatkajan valinta, jatkajan nimittäminen, jatkajan valmentaminen ja kehittäminen, organisaation valmistautuminen (erityisesti henkilöstön) sekä luopuvan toimitusjohtajan eläkkeellejäämisen prosessi. Tässä vaiheessa keskijohdolle voidaan antaa kaksi vuotta aikaa näyttää johtamispotentiaalinsa ja kykynsä ennen kuin luopuja vetäytyy vallan kahvasta. (McGivern 1978: 35.)

Kolmas vaihe seuraa muodollista sukupolvenvaihdosta. Tässä vaiheessa useita erilaisia ongelmia voi esiintyä muun muassa: määräysvallan ottamisen ja muutoksen esittelyn ongelmia, asiaankuuluvan johtamistyylin kehittäminen, tehokkaiden suhteiden rakentamisessa (ja pääsemisestä yli epämiellyttävästä vertailusta entiseen toimitusjohtajaan), eläkkeellä olevan toimitusjohtajan jatkuvan vaikutuksen käsittely sekä jatkajan teknisten johtamistaitojen ja tietojen kehittäminen. McGivern on ehdottanut, että sukupolvenvaihdoksessa voisi olla vielä neljäskin vaihe, niin sanottu nukkuva vaihe, jolloin vetäjän vaihdon asia ei ole akuutti. (McGivern 1978.) McGivernin (1978) sukupolvenvaihdosmalli tarkastelee lisäksi viittä eri tekijää, joilla on vaikutusta sukupolvenvaihdoksen onnistumiseen. Nämä tekijät ovat yrityksen elinkaaren vaihe, organisaatioilmasto, liiketoimintaympäristö, perheen valta-asema ja omistaja-johtajan motivaatio. Millä tahansa näistä tekijöistä voi olla todella suuri merkitys sukupolvenvaihdoksen onnistumiseen, mutta ne voivat lisäksi vaikuttaa toistensa kautta (ks. Kuvion 11 nuolten suunnat).



Kuvio 11. Malli sukupolvenvaihdoksen ongelmista ja tekijöistä, jotka vaikuttavat päätöksen lopputulokseen sukupolvenvaihdoksesta (McGivern 1978: 36).

McGivern (1989: 407) mukaiset johtajan roolit yrityksen elinkaaren vaiheissa ovat

1. Syntyvaihe: perustaja, keksijä
2. Kehitysvaihe: suunnittelija, organisoija
3. Kasvuvaihe: kehittäjä, toteuttaja
4. Kypsyysvaihe: hallinnoija
5. Laskuvaihe: jatkaja, uudelleenorganisoija

McGivernin malli ottaa kantaa sekä jatkajan että luopujan rooliin sukupolvenvaihdoksessa, vaikkakin pääpaino on jatkajan rooliin keskittynyt. Vaiheita on vain kolme, joten malli antaa siinä mielessä aika yksipuolisen käsityksen sukupolvenvaihdoksesta. Heikkoutena on myös se, että malli antaa olettaa, että yrityksissä on aina jokin sukupolvenvaihdoksen vaihe meneillään. Joskushan sukupolvenvaihdos voisi olla niin kutsutussa latenttivaiheessa, jolloin sen suunnittelu ei ole akuutti ja keskeisellä sijalla yrityksen strategisissa linjauksissa. Omistuksen siirtymisestä malli luopujalta jatkajalle ei mainita suoranaisesti. Malli onkin keskittynyt kuvaamaan johtajuuden ja tieto-taitojen siirtymistä entiseltä yrittäjältä hänen seuraajalleen. Mallin hyvänä puolena on, että se tarkastelee sukupolvenvaihdosta erilaiset tilannetekijät, kuten yrityksen elinkaaren vaiheen, huomioiden.

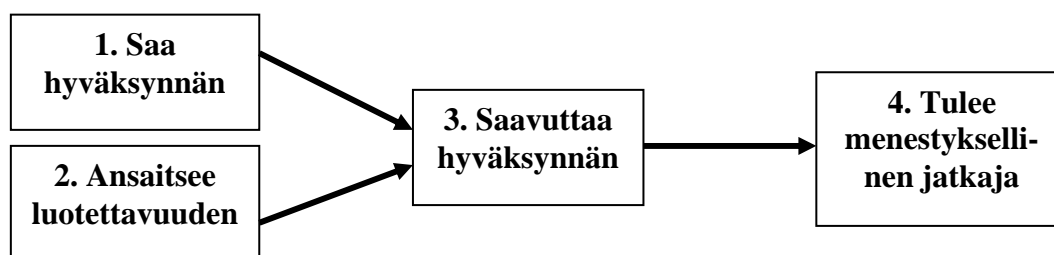
Churchillin ja Hattenin malli

Churchill ja Hatten (1987) ovat kehittäneet elinkaarilähestymistävän kuvailemaan isän ja pojan välistä sukupolvenvaihdosprosessia yrityksessä. Churchill ja Hattenin esittämä prosessimalli sisältää neljä vaihetta: (1) omistaja-johtajan vaihe, jossa omistaja on ainoa perheenjäsen yrityksessä; (2) uuden sukupolven koulutus- ja kehitysvaihe, jossa perillinen oppii yritystoimintaa; (3) kumppanuusvaihe sukupolvien välillä, ja (4) vallan siirron vaihe, jossa vastuut, mm. omistus, siirtyvät jatkajalle. Viimeisessä vaiheessa edeltäjä jää eläkkeelle. Churchillin ja Hattenin prosessimalli on samankaltainen kuin Longeneckerin ja Schoenin (1978) varhainen 7-vaiheinen prosessimalli, vaikka Churchillin ja Hattenin mallissa vaiheet oli tiivistetty neljään. Mallista ei kuitenkaan selkene edeltäjän ja jatkajan suhteet perheenjäsenenä tai liiketoiminnassa. Samoin osaamisen siirtyminen se-

niorisukupolvelta seuraajasukupolvelle jää tässä Churchillin ja Hattenin mallissa tarkastelun ulkopuolelle.

Barachin, Ganitskyn, Carsonin ja Doochinin malli

Barach, Ganitsky, Carson ja Doochinin (1988) esittämä prosessimalli sukupolvenvaihdoksesta sisältää neljä vaihetta (Kuvio 12). Prosessimalli kuvailee sukupolvenvaihdosta pelkästään jatkajan näkökulmasta. Ensimmäisessä vaiheessa jatkajan on pyrittävä hankkimaan todellinen hyväksyntä ja kunnioitus hänen yhtiökumppaneiltaan, asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä. Jatkaja havaitaan uskovan ja käyttäytyvän yrityskulttuurin mukaisesti. Toisessa vaiheessa jatkajan on ansaittava luottamusta henkilökunnaltaan. Jatkajan olisi kyettävä ja aiottava täyttää lupaus arvostetuista tuloksista. Muiden mielestä jatkaja on tässä vaiheessa kuin koeajalla. (Barach et al. 1988.)



Kuvio 12. Sukupolvenvaihdos perheyrietyksessä (Barach, Ganitsky, Carson & Doochin 1988: 52).

Kolmannessa vaiheessa jatkaja saavuttaa organisaation silmissä hyväksynnän ja pätevyyden. Pätevyyden saavuttamiseksi jatkaja voi valita omaksi sisääntulostrategiaksi nk. *pitkittyneen sisääntulon* (*delayed entry strategy*). Tällöin jatkajan on usein työskenneltävä perheyrietyksen ulkopuolella jossain organisaatiossa saadakseen laajemman perspektiivin, mutta toisaalta jatkajan käsitys perheyrietyksen kulttuurista voi vähentyä samalla. Toinen jatkajan sisääntulostrategia pätevyyden saavuttamiseksi on *matalan tason sisääntulo* (*low-level entry strategy*), jolloin perheenjäsentä kohdellaan perheyrietyksessä kuin ketä tahansa työntekijää eikä vain perillisenä yrityksen valtaistuimella. Käytännössä jatkajan pitäisi siis edetä yrityksessä kesätyöntekijästä alemman tason työntekijäksi ja lopulta vasta päällikön tai johtajan asemaan. Tässä vaiheessa jatkaja saavuttaa

valta-aseman saamalla riittävästi itsetuottamusta ja saamalla muun henkilöstön tekemään huomattavaa työpanosta. (Barach et al. 1988.)

Neljännessä vaiheessa jatkajasta tulee viimeinkin menestyksellinen jatkaja. Tämä tarkoittaa, että jatkaja pystyy toteuttamaan strategisia tehtäviä, omaksuu johtajuuden ja korvaa täysin luopujan tai edellisen sukupolven. (Barach et al. 1988.)

Heikkoutena Barachin ym. (1988) mallissa on se, että se ei tarkastele sukupolvenvaihdosprosessia juuri ollenkaan luopuvan yrittäjän näkökulmasta. Lisäksi malli tarkastelee sukupolvenvaihdosta lähinnä jatkajan inhimillisestä, johtajuuden alaprosessista, mutta ei keskity tarkastelemaan sukupolvenvaihdoksen omistajuuden alaprosessia. Mallista ei siis selviä, missä vaiheessa yrityksen osakkeiden omistus siirtyy luopujalta jatkajalle. Tämä malli ei tarkastele sukupolvenvaihdosta yrityksen sidosryhmät huomioon ottaen, vaan keskittyy kuvaamaan sukupolvenvaihdosta melko suljetussa ympäristössä. Malli ei korosta perillisen lapsuus- ja nuoruusajan sosialisoitumista perheyritykseen.

Handlerin malli

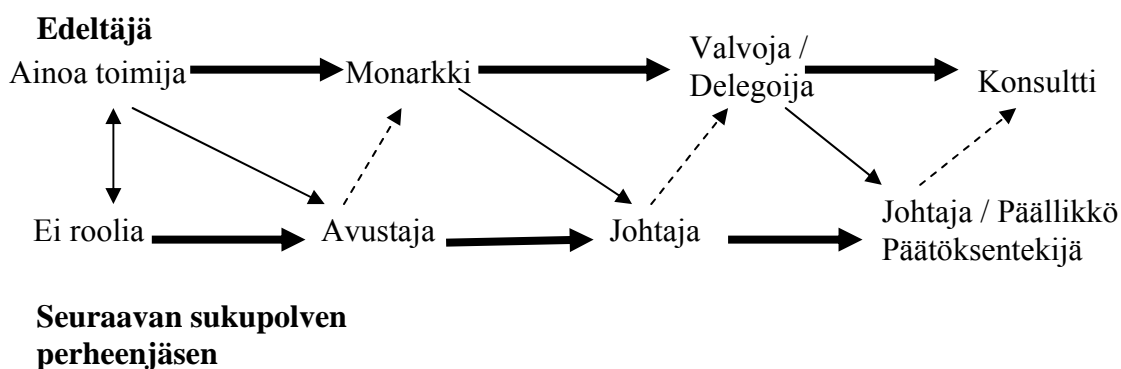
Handler (1990; 1994: 136–137) on kuvaillut sukupolvenvaihdosta sekä luopujan että jatkajan neljänä eri vaiheena (Kuvio 13). Handlerin prosessimallissa havaitaan, että luopujan ja jatkajan johtamistyylit ja roolit poikkeavat toisistaan. Luopuva yrittäjä näyttää etenevän yritystoimintaan osallistumisen vähentämisessä ajan myötä erilaisten erotettavissa olevien vaiheiden kautta. Ensimmäisessä vaiheessa luopuja on *ainoa toimija*, kun taas tulevilla jatkajalla *ei* ole vielä mitään *roolia* perheyrityksessä. Tässä vaiheessa omistaja-yrittäjä keskittyy palvelun tai tuotteen tuottamiseen, asiakassuhteisiin, valvomaan suoranaisia alaisia, neuvottelemaan tavarantoimittajien kanssa ja ohjamaan asiakaspalvelua. Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu ei kuulu perheyrityksen välittömiin tarpeisiin ensimmäisessä vaiheessa.

Eloonjäämisvaiheessa (ks. Churchill & Lewis 1983) yrittäjä-omistajan seuraava rooli on *monarkki*. Yrittäjä keskittää eniten huomiota yrityksen elinkykyisyyteen ja vähän huomiota myöhempien elämänvaiheiden asioihin. Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu edustaa tulevaisuuden päämäärää. Tässä vaiheessa seuraavan sukupolven perheenjäsenet

työskentelevät perhey yrityksessä lähinnä *avustajina*, ja heillä on rajoitettu valta yrityksen operationaaliseen ja strategiseen johtamiseen. Tyypillisesti seuraavan sukupolven perheenjäsenet työskentelevät perhey yrityksessä osa-aikaisesti. (Handler 1990; 1994:136–137.)

Yrittäjä-omistajan roolia kolmannessa vaiheessa kuvaillaan *valvojaksi tai delegoijaksi*. Tässä vaiheessa seuraajasukupolven edustajat työskentelevät perhey yrityksessä kokoaikaisesti *johtajan tai päällikön* roolissa. Heidän työnkuvansa on kuitenkin rajoitettu, mutta se liittyy yleensä johonkin yrityksen toimintoon. Useimmat seuraajista ovat tyytymättömiä vastuun tasoon tai työnkuvaansa. Usein vasta kun omistaja-yrittäjä on edennyt valvojan-delegoijan rooliin, niin jatkajan haasteen, vastuun ja työtehtävien taso voi kasvaa. Tämä on hyvin herkkä siirto, joka riippuu omistajan kyvystä luottaa seuraajaan sekä jakaa ja delegoida töitä. Yrittäjä-omistaja jää eläkkeelle tässä vaiheessa ja jatkaja on siten usein ylennyt yrityksen johtajaksi (vaikka johtamiseen liittyvä nimike on usein annettu ennen johtamisen tulosvastuullisuutta ja arvonantoa). (Handler 1990; 1994: 136–137.)

Viimeisessä vaiheessa luopuja omaksuu lähinnä konsultin roolin, eikä hän ole enää aktiivisesti mukana perhey yrityksessä, vaikka hän saattaa toimia yrityksen hallituksessa. Jatkaja toimii varsinaisena päätöksentekijänä ja yrityksen johtajana.



Kuvio 13. Sukupolvenvaihdosprosessi: Keskinäinen roolien sopeutus luopujan ja seuraavan sukupolven jäsenen välillä. (Handler 1989a: 194; 1990: 43; 1994: 136).

Handlerin sukupolvenvaihdosprosessimallissa on ansiokasta, että malli tarkastelee sukupolvenvaihdosta sekä edeltäjän että jatkajan näkökulmasta, eikä jompaakumpaa vain erikseen. Luonnollisesti Handlerin malli on neljään vaiheeseen pelkistetty malli edeltäjän ja jatkajan rooleista. Handler on pyrkinyt sukupolvenvaihdosmallissaan huomioimaan yrityksen elinkaaren eri vaiheita lähinnä Churchillin ja Lewinin (1983) mukaan. Mallissa on huomioitu luopujan ja jatkajan johtamisen roolit tai johtajan roolit, mutta muut sukupolvenvaihdoksen kovat tekijät jäävät huomiotta kuten myös osaamisen siirtoon liittyvät tekijät.

Ibrahimin ja Ellisin malli

Ibrahimin ja Ellisin (1994) mukaan tehokas sukupolvenvaihdos on lopputulos kuudesta aineksesta (Kuvio 14). Ensimmäinen sukupolvenvaihdoksen osa-alue on jatkajan valmentaminen. Jatkajan valmennus voi tapahtua muun muassa sulautumalla kulttuuriin ennen yritykseen menoa, integroimalla jatkaja perheyriksen toimintaan, työskentelemällä perheyriksen ulkopuolella, työskentelemällä kesätöissä perheyriksessä, tekemällä lattia-tason työtehtäviä. Yrityskulttuuriin jatkajaa voi sulauttaa ja perehdyttää vähitellen antamalla hänen osallistua jo varhaisella mukaan iällä erilaisiin liiketoiminnan tapahtumiin, esimerkiksi messuille, perheen yhteiselle viikonloppuretkelle ja pöytäkeskusteluihin. Perheyriksen ulkopuolella työskentely avaa luonnollisesti jatkajan silmiä. Ulkopuolisen työkokemuksen tarkoituksena on siirtää jatkajan tuloa perheyrikseseen ennen kuin hän on saanut työkokemusta. Lattiatason töitä tekemällä henkilöstö hyväksyy tulevan jatkajan paremmin. (Ibrahim & Ellis 1994: 225–226.) Perheyritysbarometri 2002 mukaan kolmanneksella suomalaisista perheyriksistä on valmennusohjelma nuorelle polvelle olemassa tai kehitteillä sellainen. Suurimmalla osalla (68 %) perheyriksistä tällaista valmennusohjelmaa tulevalle sukupolvelle ei ole olemassa. (Perheyritysten liitto 2002.)

Toisena sukupolvenvaihdosprosessin osatekijänä on rooliin mukauttaminen. Useilla luopujilla on sisäinen pelko eläkkeelle jäämisestä, joten siksi useat perheyriykset voivat valita asteittaisen sukupolvenvaihdosprosessin mieluummin kuin hätäisen vetäjän vaihdon. Asteittainen siirto antaa sekä luopujalle että jatkajalle mahdollisuuden mukautua

uuteen rooliin. Poistuvan toimitusjohtajan täytyy hyväksyä oma muutos rooliin ja vähentää sitoutumisen ja vallan tasoa sekä valmistautua lopulliseen määräysvallasta luopumiseen. (Ibrahim & Ellis 1994: 227.)

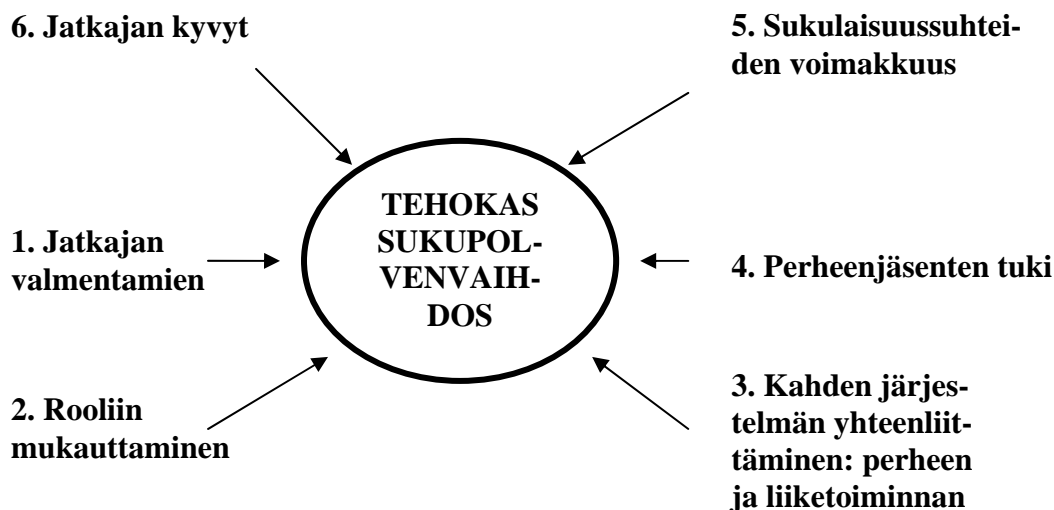
Kolmantena tehokkaan sukupolvenvaihdosprosessin elementtinä on kahden järjestelmän yhteen liittäminen: perheen ja liiketoiminnan. Kyky erotella sosiaalinen järjestelmä, perhe, liiketoiminnasta on ratkaisevaa tehokkaalle sukupolvenvaihdosprosessille. Yhdistämällä nämä kaksi ristiriitaista järjestelmää perheyritys välttää jännitykset ja ristiriidat, joita voi nousta esille perheenjäsenten sosiaalisen kanssakäymisen seurauksena. (Ibrahim & Ellis 1994: 227.)

Neljäntenä sukupolvenvaihdosprosessin osa-alueena on Ibrahim ja Ellisin (1994) mukaan perheen jäsenten tuki. Perheenjäsenillä on aivan keskeinen rooli sukupolvenvaihdosprosessissa ja heidän panoksensa prosessin aikana on tärkeää tehokkaalle sukupolvenvaihdokselle. Perheenjäsenten täytyy tehdä kaikki vaiva ymmärtääkseen ja kunnioittaakseen toinen toisensa tarpeita, motivaatiota ja kykyjä. Nämä ovat avaintekijöitä johdattaessa perheenjäsenten välistä suhdetta organisaatiossa. Useat perheenjäsenten roolit sukupolvenvaihdosprosessissa sisältää tunneperäisen tuen antamista luopumassa olevalle toimitusjohtajalle ja hallinnollisen tuen jatkajalle siirron aikana. (Ibrahim & Ellis 1994: 227–228.)

Viidentenä tehokkaan sukupolvenvaihdosprosessin osatekijänä on sukulaisuussuhteiden voimakkuus. Seuraavan sukupolven jäsenen ja yrityksen perustajan välinen vahva suhde on ratkaisevaa sukupolvenvaihdosprosessille. Perustajan ja hänen lapsensa luja suhde sallii pehmeän siirron ja auttaa helpottamaan jännitettä. Sukupolvenvaihdostahan ei pitäisi ajatella sukupolvienvälisenä sodankäyntinä vaan enemmänkin biologisena tarpeena varmistamassa perheyrityksen jatkuvuutta. Keskinäinen ymmärrys ja arvostus ovat avainelementtejä vahvalle sukulaisuussuhteelle vanhemman ja nuoremman sukupolven välillä, mutta myös sisarusten välillä. (Ibrahim & Ellis 1994: 228.)

Viimeisenä ja kuudentena tehokkaan sukupolvenvaihdoksen osaelementtinä on jatkajan kyvykkyys. Jatkajan eli uuden toimitusjohtajan täytyy pystyä työskentelemään omatoi-

misesti ja johtamaan koko organisaatiota. Hänen on ymmärrettävä ja kunnioitettava perheenjäsenten ja perheen ulkopuolisten työntekijöiden tarpeita, motiiveja, uran vaiheita ja taitoja. Jatkajan täytyy pystyä ohjaamaan kilpailua ja ristiriitoja perheenjäsenten välillä tuottavalla ja positiivisella tavalla, ja saada tukea sekä perheenjäseniltä että perheen ulkopuolisilta työntekijöiltä. (Ibrahim & Ellis 1994: 228.)



Kuvio 14. Tehokkaan sukupolvenvaihdosprosessin osa-alueet (Ibrahim & Ellis 1994: 226 mukaellen).

Ibrahim ja Ellis ovat tunnistaneet kuusi keskeistä osa-alueetta, joilla on suuri merkitys onnistuneeseen sukupolvenvaihdosprosessiin. Heidän mallinsa ei kuitenkaan ole tyypillinen prosessimalli, koska siitä ei voi tunnistaa varsinaisia asteittaisia vaiheita jatkajalle tai luopujalle. Tämä malli onkin eräänlainen sekoitus normatiivisesta ja prosessimallista, koska näitä kuutta osa-alueetta on sovellettava perheyrytykseen usein samanaikaisesti eikä vaiheittain.

Dumasin, Dupuisin, Richerin ja St.-Cyrin malli

Dumas, Dupuis, Richer ja St-Cyr (1995) ovat esittäneet sukupolvenvaihdoksesta prosessimallin, johon sisältyy neljä erillistä vaihetta. Vaiheet ovat jatkajan hautominen, jatkajan valinta, yhteisjohtajuus ja luopujan lähtö. Dumasin ym. mukaan monivaiheiseen

sukupolvenvaihdosprosessiin kuuluvat sekä johtamisen tietotaidon että omaisuuden siirrot.

Ensimmäinen vaihe eli *jatkajan hautominen* koostuu tapahtumista, jotka tapahtuvat ennen kuin jatkaja aloittaa päätoimisen työskentelyn bisneksessä. Tässä vaiheessa isä on hallitseva roolimalli seuraajalle. Jatkaja perehdytetään yrityksen arvoihin, normeihin ja perheen rohkaisemaan käytökseen. Tämä on positiivinen sosialisatioprosessi, joka perustuu tietotaitoon, elämän havaintoon (*perception of life*) ja työetiikkaan. Tämä aika-kausi, joka ulottuu lapsen ensimmäisistä vuosista hänen päätoimisena työskentelyynsä perheyrityksessä, tapahtuu perheen kontekstissa. Hautominen on perehdyttämisvaihe: aika, jolloin lapsi seuraa isää ja tutustuu liiketoiminnan mekaniikkaan. Lapsi voi jopa työskennellä isäänsä varten. Kiintymyksen ja ihailun side ilmentyy molemminpuolisella tavalla isän ja lapsen välillä. Se on kriittistä aikaa, jolloin isä kasvattaa lapsen halua seurata isänsä jalanjälkiä, ylläpitää perhesiteitä ja työskentelee perheyrityksen menestymiseksi. (Dumas et al. 1995: 103.)

Toinen vaihe alkaa, kun luopuja valitsee jatkajan. Luopuja laittaa merkille, että tämä on huolellisesti mietitty prosessi, jolla on juurensa hautomisvaiheessa. Jatkajan valintakriteeri vaihtelee perheen ja liiketoiminnan mukaan. Muutamat jatkajan valintakriteerit liittyvät luopujan arviointiin jatkajan omasta kiinnostuksesta liiketoimintaan, kyvyistä, akateemisesta koulutuksesta, varmuudesta jota hän herättää sekä käytännön työkokemuksesta, jota hän on hankkinut. Muut valintakriteerit liittyvät olosuhteisiin kuten onko jatkaja ainoa jälkeläinen, joka on kiinnostunut sukupolvenvaihdoksesta tai onko jälkeläinen vanhin tai ainoa lapsi. (Dumas et al. 1995: 103.)

Kolmas vaihe eli *yhteisjohtajuusvaihe* alkaa siitä, kun jatkaja alkaa työskennellä päätoimisesti perheyrityksessä. Tässä vaiheessa on tyypillistä molempien, jatkajan ja luopujan, läsnäolo liiketoiminnassa. Kolme mahdollista toimintamallia on tunnistettu tässä vaiheessa:

1. Jatkaja aloittaa työskentelyn organisaation lattiatasolla ja työskentelee tiensä ylempään asemaan ja vastuuseen organisaatiossa.
2. Jatkaja pääsee käsiksi heti johtamisasemaan tullessaan organisaatioon.

3. Jatkaja tekee jonkun erityisprojektin luopujan ohjeiden mukaisesti.

Joissain tapauksissa jatkaja on hankkinut kokemusta työskentelemällä perheyriyksen ulkopuolella. Osaamisen siirto saadaan aikaan asenteen, taitojen, tietämyksen ja vallan muodossa ja niiden siirrot vaihtelevat intensiteetiltään ja tärkeydeltään. Vaiheen pituus määräytyy sen mukaan, paljonko jatkajalta vaaditaan oppimista. Työssä oppiminen vie aikaa. Perehdyttämisen rituaali jatkuu, ottaa huomioon erilaisia bisneksen toimintoja ja toimenpiteitä, korostamalla asiakkaan ja tavarantoimittajan kontaktia. Vaiheen aikana sukupolvenvaihdosprosessissa on väistämätöntä, että jatkaja joutuu kohtaamaan vaikeuksia tullakseen hyväksytyksi liiketoiminnassa. Toimialan säännöt ja määräykset kulkevat ohella kuten vaikkapa pankkineuvottelujen yksityiskohdat. Liian vähän kokemusta tai liian paljon vastuun ottamista liian nopeasti voivat aiheuttaa ongelmia. (Dumas ym. 1995: 103–104.)

Luopujan lähtö eli viimein vaihe sisältää luopujan vetäytymisen ja lähtemisen. Sairaus, korkea ikä tai kuolema ovat hallitsevia vaikuttimia luopujan vetäytymiseen tässä vaiheessa mieluummin kuin luopujan vapaaehtoinen lähteminen.

Tämä neljävaiheinen prosessimalli sukupolvenvaihdoksesta on samansuuntainen kuin esimerkiksi Barnesin ja Hershonin (1976), Davisin (1982) tai Levinsonin (1974) sukupolvenvaihdosmallit. Dumasin et al. prosessimalli on kehitelty ensisijaisesti maatilaperheyriyksiin. Tämä malli on ehkä liiankin yksinkertainen, koska tämä malli soveltuu lähes kaikkiin sukupolvenvaihdostilanteisiin, jotka tapahtuvat sukupolvelta toiselle. Tämä Dumasin et al. malli keskittyy todellakin vain johtajuuden siirtoon, mutta se ei kata omistukseen liittyvää prosessinkuvausta lainkaan. Malli ei selkeästi erottele johtajuuden tai osaamisen siirtoa toistaan. Näkökulmana mallissa on lähinnä luopujan näkökulma, ei jatkajan roolin huomioiminen. Mallissa ei korostu perheen merkitys tai perheyriyksen muut sidosryhmät.

Foxin, Nilakantin ja Hamiltonin malli

Fox, Nilakant ja Hamilton (1996) näkevät johtajuuden sukupolvenvaihdoksen viitekehyyksenä, jossa on kuusi keskeistä suhdetta neljän eri osapuolen kesken (Kuvio 15). Nä-

mä kuusi suhdetta liittyvät:

- (1) Liiketoimintaan ja sen pääosakkaisiin (perhe vs. ulkopuoliset)
- (2) Luopuva toimitusjohtajaan ja liiketoimintaan
- (3) Jatkajaan ja liiketoimintaan
- (4) Jatkajaan ja luopujaan
- (5) Luopujaan ja pääosakkaisiin
- (6) Jatkajaan ja pääosakkaisiin.

Ensimmäinen suhde liittyy liiketoimintaan ja sen pääosakkaisiin. Pääosakkaat ovat organisaatiossa niitä yksilöitä, joiden toiminnat voivat uhata yrityksen henkiinjäämistä, vähintään sen nykyistä muotoa. Perheenjäsenten lisäksi osakkaisiin voi kuulua ulkopuolisia osakkaita, jotka voisivat esimerkiksi suostua myymään osakkeensa paikalliselle kilpailijalle. Kaikki pääosakkaat tehostavat kiinnostustaan yritykseen sukupolvenvaihdoksen vaiheessa. He kaikki tarvitsevat riippumatonta vakuutusta, että liiketoiminta on hyvässä kunnossa ja että yrityksen säilyminen sukupolvenvaihdoksen jälkeen on todennäköistä. Pitäisi pitää mielessä, että suurin osa perheyrittäjistä kohdatessaan ensimmäisenkin sukupolvenvaihdoksen on todennäköisesti varsin kauan sitten perustettuja, mahdollisesti jo kypsiä vuosiltaan. Kaikkien sitoutunut tarve ymmärtää liiketoimintaa ja sen näkymiä on kaikkein tärkeintä. Pyrkimys omistautua johtamisen sukupolvenvaihdokseen epäonnistumassa olevassa liiketoiminnassa on pyrkimys, joka voisi olla paremmin ohjattu kohti korjaavaa liiketoimintaa: ilman liiketoimintaa, sukupolvenvaihdos lakkaa olemasta pääasia. (Fox et al. 1996: 16–17.)

Toinen suhde sukupolvenvaihdoksen johtamisessa liittyy luopujaan ja liiketoimintaan. Kun liiketoiminnan näkymät ovat varmoja, täytyy tässä vaiheessa heikentää liiketoiminnan ja luopujan välistä suhdetta asteittain. Tämä on olennaisen tärkeää johdettaessa sukupolvenvaihdosta ja vaikein askel, koska keskinäisesti riippuvainen suhde perustuu todennäköisesti pitkään ajanjaksoon. Useissa yrityksissä luopujat eivät halua harkita sukupolvenvaihdosta, koska he pelkäävät sekä vallan ja statuksen menetystä että omaa kuolevaisuuttaan. Harvoin vallan siirto ensimmäiseltä toiselle sukupolvelle tapahtuu luopujan ollessa vielä elossa. Luopujan kuolema estää hiljaisen, jakamattoman tiedon siirron ja näin ollen voi aiheuttaa yhä nopeampia ja yhä äärimmäisiä toimintaperiaattei-

den muutoksia. Luopujan kuolematapauksessa lopullinen päätös siitä, kenen pitäisi jatkaa yritystä, jää muiden harteille, jolloin heiltä yleensä puuttuu ymmärrys liiketoiminnan tarpeiden yksityiskohdista. He voivat myös turvautua valtaan tarttumiseen ja konflikteihin vahingoittamalla liiketoiminnan tulevaisuudennäkymiä. Lisäksi äkillinen luopujan poismeno voi tehdä epävakaa suhteen pääosakkaisiin esimerkiksi vähemmistöosakkaisiin, pankinjohtajaan ja tavarantoimittajiin. Tämän takia on tärkeää, että johdettaessa sukupolvenvaihdosta otetaan harkitseva ja ennakoiva lähestymistapa luopujan elinaikana. Tämä vaihe edellyttää lisäksi luopujan henkilökohtaista kasvua ja kehittymistä. Luopujan pitäisi ymmärtää perheenjäsenten tarvetta vaikuttaa ja osallistua sekä luoda keinoja toteuttaa heidän omaa sukupolvenvaihdostaan. (Fox et al. 1996: 17–18.) Ylimmän johdon on usein vaikea hyväksyä, että eläkkeelle jääminen on lopulta välttämätöntä tai että sitä pitäisi suunnitella tällä hetkellä tai jonain kaukaisena hetkenä tulevaisuudessa (Butler-Cole 1975: 52).

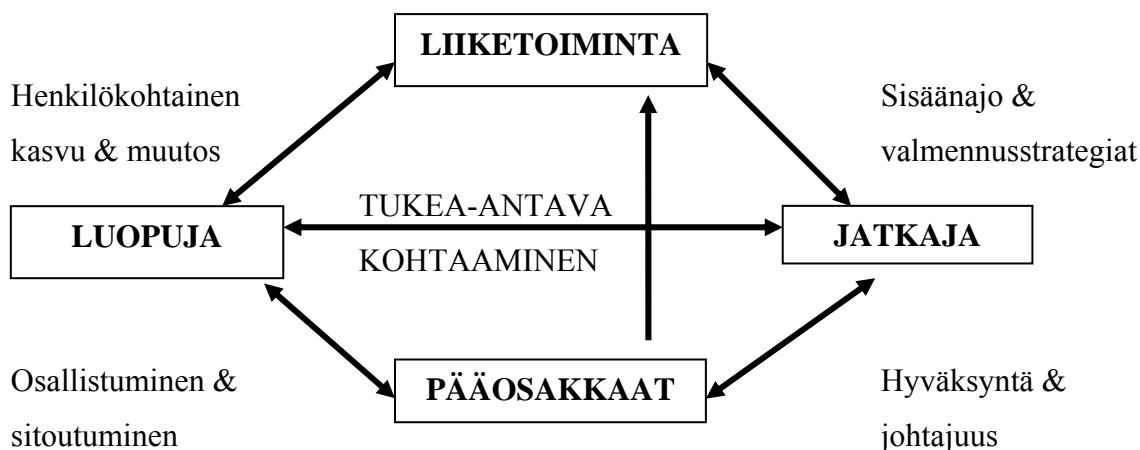
Kolmas suhde liittyy jatkajaan ja liiketoimintaan. Tässä keskeisinä asioina nousevat esille muun muassa jatkajan löytyminen, jatkajan valintakriteerit, sukupolvenvaihdoksen ajoitus, jatkajan riittävien taitojen ja tietojen eli kompetenssin varmistaminen sekä jatkajan heikko tai epävarma sitoutuminen liiketoimintaan. Viimeksi mainitussa seikassa olisi tärkeää vahvistaa jatkajan ja liiketoiminnan suhdetta samalla kuin heikennetään luopujan ja liiketoiminnan välistä suhdetta. Luopuja saattaa aloittaa avoimen keskustelun ensimmäistä kertaa hänen liiketoiminnan ja henkilökohtaisista suunnitelmistaan. Luopuja ei ehkä ole aikaisemmin puhunut näistä asioista, jolloin potentiaalinen jatkaja on lisännyt muodollista koulutustaan ja ehkä ryhtynyt ammattiuralle, joka on houkuttelevampi kuin perheyrittäjän jatkaminen. Jatkajan sisäänajoon eli entryyn liittyvät sukupolvenvaihdoksen ajoituksen, muodon ja tason suunnittelu. (Fox et al. 1996: 18–19.)

Neljäs suhde liittyy luopujan ja jatkajan väliseen suhteeseen sukupolvenvaihdoksessa (Fox ym. 1996). Sukupolvenvaihdoskirjallisuus olettaa tavallisesti, että luopujan vanhin poika jatkaa yritystoimintaa. Kuitenkin esimerkiksi Hartman (1987) ja Dumas (1989; 1992; 1994) muistuttavat tytärten mahdollisuudesta jatkaa perheyrittäjiä, sillä puolet potentiaalisista jatkajista on tyttäriä. Tyttäret valmistautuvatkin tavallisesti enemmän sukupolvenvaihdokseen kuin pojat (Hartman 1987). Isän ja tyttären välinen suhde suku-

polvenvaihdoksessa on kannustavampi (Hartman 1987), eikä siinä ole sellaista kilpailun tunnetta kuin isän ja pojan välisessä suhteessa (Levinson 1971; Kepner 1983). Kuitenkin ne tyttäret, jotka eivät jatka yrityksessä, pyrkivät tilaisuuden tullen vaikuttamaan jonkun välityksellä, esimerkiksi edistämällä aviomiehensä uraa perheyriyksessä, suojataksaan heidän intressejään (Kepner 1983: 67). Luopujan ja jatkajan välisessä suhteessa luopujan tärkeä tehtävä on edistää sukupolvien välistä tietämyksen, kompetenssien, taitojen ja osaamisen siirtoa jatkajalle, mutta myös yleisesti ottaen auttaa jatkajaa tulemaan luotettavaksi pääosakkaiden suhteen.

Viides sukupolvenvaihdoksen suhde on luopujan ja pääosakkaiden välillä. Sukupolvenvaihdosprosessin johtamiseen liittyy luopujan ja pääosakkaiden välisen suhteen huomiointaminen. Erityisesti täytyy ottaa huomioon liiketoimintaan liittyvät osakkaat, jotka eivät ole perheenjäseniä. Luopujan sitoutuminen eläkkeelle jäämiseen voi aiheuttaa epäselvyyttä ja ristiriitoja liiketoimintaan. Ristiriitojen voimakkuus johtuu perheen luonteesta (Fox et al. 1996.)

Kuudes Foxin et al. (1996) mainitsema suhde liittyy jatkajaan ja pääosakkaisiin. Uuden jatkajan olisi kyettävä saamaan pääosakkaiden hyväksyntä. Jatkajaa pitäisi auttaa rakentamaan uskottavuutta ja sellaista johtamistyyliä, jolla voisi voittaa epämieluisan vertailun edeltävään yrityksen vetäjään. Sukupolvenvaihdosprosessi päättyy vasta sitten, kun jatkaja on saanut hyväksynnän pääosakkailta ja henkilöstöltä toimia yrityksen todelliseksi johtajana.



Kuvio 15. Sukupolvenvaihdoksen johtamisen viitekehys (Fox, Nilakant & Hamilton 1996: 17).

Foxin et al. prosessimalli on eräänlainen synteesi olemassa olevasta sukupolvenvaihdoskirjallisuudesta. Tämä prosessimalli on käyttökelpoinen myös käsillä olevassa tutkimuksessa, koska se huomioi keskeiset osapuolet sukupolvenvaihdoksessa. Erityisesti mallissa on huomioitu perheenjäsenten ja ei-perheenjäsenten rooli sukupolvenvaihdosta johdettaessa. Kuitenkaan mallissa ei oteta huomioon sellaisia perheenjäseniä, jotka eivät ole omistajia eivätkä töissä perheyriyksessä. Heikkoutena Foxin et al. mallissa on se, tästä mallista on hankala erottaa, missä järjestyksessä nämä suhteet etenevät. Lisäksi malli sukupolvenvaihdoksesta on vuodelta 1996, joten tästä mallista puuttuu tuorempi tutkimustieto sukupolvenvaihdosten inhimillisistä suhteista.

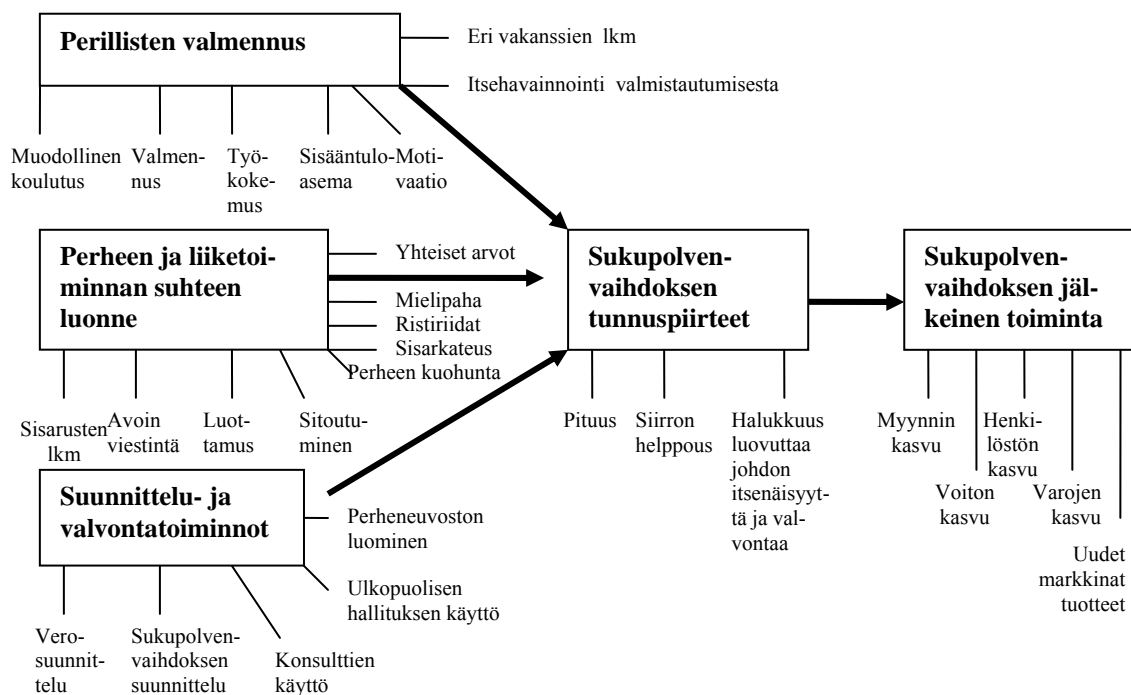
Morrisin, Williamsin, Allenin ja Avilan malli

Morris, Williams ja Nel (1996) ovat alun perin luokitelleet kolmeen ryhmään listan normatiivisista neuvoista, joita pitäisi ottaa huomioon sukupolvenvaihdokseen liittyen. Nämä kolme ryhmää ovat (1) perillisten valmennus, (2) perheen ja liiketoiminnan jäsenten välinen suhde ja (3) suunnittelu- ja valvontatoiminnot. Myöhemmin Morris, Williams, Allen ja Avila (1997) kehittivät näistä neuvoista prosessimallin perheyriyksen sukupolvenvaihdoksen määräävistä tekijöistä ja lopputuloksesta (Kuvio 16).

Perillisten valmennustasoon kuuluu muodollinen koulutus, valmennus, työkokemus perheyriyksessä ja sen ulkopuolella, sisääntulotason asema, työskentelyvuodet yrityk-
sessä tai toimialalla, jatkajan motivaatio tulla töihin perheyriykseen ja itsehavainnointi
valmistautumisesta. Perillisten valmennukseen liittyvät tekijät kattoivat 25 prosenttia
sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun liittyvistä ongelmista. (Morris et al. 1996: 70–72;
Morris et al. 1997.) Sukupolvenvaihdoksen suunnittelua ei ole usein tehty perheyriyk-
sissä (Ward 1987). Jatkajan tyypillinen valmennuskeino on perheen vanhimman pojan
työskentely yrityksessä kesälomiensa aikana (Kepner 1983: 69).

Perheen ja liiketoiminnan suhteiden luonteeseen kuuluvat sisarusten lukumäärä, avoin
viestintä, luottamus, sitoutuminen, lojaalisuus, perheen kuohunta, sisarkateus, mielipa-
ha, ristiriidat sekä yhteiset arvot ja perinteet. Sudenkuopat perheen ja liiketoiminnan
suhteiden välillä muodostivat 60 prosenttia sukupolvenvaihdoksen suunnittelun ongel-
mista. (Morris et al. 1996: 70–71; Morris et al. 1997.)

Suunnittelu- ja valvontatoimintoihin kuuluvat verosuunnittelu, sukupolvenvaihdoksen
suunnittelu, konsulttien ja neuvonantajien hyödyntäminen, ulkopuolisen hallituksen jä-
senten hyödyntäminen sekä perheneuvoston luominen. Suunnittelu- ja valvontatoimin-
toihin liittyvät kysymykset kattoivat 10 prosenttia sukupolvenvaihdoksen suunnittelun
ongelmista. (Morris et al. 1996: 70–71; Morris et al. 1997.) Suomalaisista perheyriyk-
sistä 24 prosentilla oli perhe- tai sukuneuvosto vuonna 2002. Määrä on hieman laskussa,
sillä vuonna 2001 jopa 37 prosentilla perheyriyksii oli perheneuvosto. (Perheyriytysten
liitto 2002.)



Kuvio 16. Käsitelmä perheyriyksen sukupolvenvaihdoksen määräävistä tekijöistä ja lopputuloksesta (Morris, Williams, Allen & Avila 1997: 392).

Morrisin et al. (1996) aikaisempaan prosessimalliin verrattuna erona tässä Morrisin et al. (1997) kehitellymmässä prosessimallissa on lisäksi kuvailtu sukupolvenvaihdoksen tunnuspiirteitä. Tunnuspiirteiksi on tunnistettu sukupolvenvaihdoksen pituus, siirron helppous sekä luopujan halukkuus luovuttaa itsenäisyyttä ja valvontaa. Uutena lisänä tässä prosessimallissa on myös se, että sukupolvenvaihdoksen jälkeistä toimintaa on analysoitu. Näitä keskeisiä sukupolvenvaihdoksen jälkeisiä toimintoja ovat myynnin kasvu, voittojen kasvu, henkilöstön kasvu, varojen kasvu sekä uusien tuotteiden ja markkinoiden tavoittelu.

Tässä sukupolvenvaihdoksen prosessimallissa on huomioitu laaja-alaisesti aikaisemman sukupolvenvaihdoskirjallisuuden mukaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun, tunnuspiirteisiin ja jälkihoitoon. Mallissa on huomioitu kolme eri vaihetta: suunnittelu, tunnuspiirteet ja jälkihoito. Jokainen vaihe sisältää keskeisiä kysymyksiä, jotka tyypillisesti aiheuttavat ongelmia sukupolvenvaihdostilanteissa. Morrisin et al. malli keskittyy sukupolvenvaihdoksen tehokkuuteen, mutta se ei varsinaisesti käsittele eri osapuolten tyytyväisyyttä sukupolvenvaihdokseen. Mallissa ei ole riittävästi

korostettu luopuvan yrittäjän roolia, vaan malli keskittyy perillisten valmennukseen. Tämä on hyvin yleinen prosessimalli sukupolvenvaihdoksesta, mutta osaamisen tai johdajuuden siirto ei korostu, vaikka jatkajan valmennukseen liittyviä tekijöitä tässä mallissa luetellaankin.

Gersickin, Davisin, McCollom Hamptonin ja Lansbergin malli

Perheyriksen kolmikehämalli (omistajuus-perhe-liiketoiminta) on ollut perustana, kun Gersick, Davis, McCollom Hampton ja Lansberg (1997) sekä Gersick, Lansberg, Desjardins ja Dunn (1999) ovat esittäneet kolmivaiheisen prosessimallin perheyriksen liiketoiminnan kehittymisestä ja siirtymisestä seuraavalle sukupolvelle (Kuvio 17). Gersickin ym. mukaan useimmat perheyriykset sopivat johonkin näistä kolmesta perheyriyksen tyypistä: kontrolloivaan omistajaan, sisarusten kumppanuuteen tai serkusten yhteenliittymään. *Kontrolloiva omistaja* (*controlling owner*) liittyy ensimmäiseen sukupolveen ja yrityksen perustamisvaiheeseen, jossa yrityksen omistus on käytännössä yhdellä ihmisellä. On arvioitu, että kontrolloiva omistaja –tyyppisiä perheyriyksiä on noin 75 prosenttia yhdysvaltalaisista ja muista länsimaisista perheyriyksistä.

Kun kontrolloiva omistaja jää eläkkeelle tai kuolee, omistajan perilliset alkavat johtaa perheyriytystä toisessa sukupolvessa. Yrityksen omistus jakaantuu siis sisarusten kesken. *Sisarusten kumppanuus* (*sibling partnership*) –tyyppisiä perheyriyksiä on arvioitu löytyvän Yhdysvalloista ja muista länsimaista noin kaksikymmentä (20) prosenttia kaikista perheyriyksistä. Lansbergin (1999) mukaan sisarusten kumppanuus on sellainen tilanne, jossa sisarukset omistavat tasan perheyriyksen osakkeet. Lisäksi molemmat tai kaikki sisarukset ovat hallituksen jäseniä. Levinson (1971) varoittaa, että perheyriysten kannattaisi välttää järjestelyjä, joissa sisarukset toimivat yhdessä johtajan ja omistajan rooleissa. Parempi keino olisi nimittää yksi sisaruksista hallituksen jäseneksi ja toinen sisaruksista operatiiviseen johtoon vaikkapa yrityksen toimitusjohtajaksi, jolloin pystytäisiin välttämään päällekkäisiä rooleja.

Kolmannessa polvessa voidaankin puhua jo sukuyriyksestä, jolloin yrityksen osakkeiden omistus on tyypillisesti jakaantunut jo useammalle serkulle tai suvun jäsenelle. *Ser-*

kusten yhteisön (*cousin consortium*) tyyppisiä sukuyrityksiä arvioidaan olevan länsimaissa noin viisi (5) prosenttia perheyrittyskannasta.



Kuvio 17. Evolutionäärinen sukupolvenvaihdos perheyrittystyyppien välillä (Gersick et al. 1997: 31; Gersick et al. 1999: 289).

Gersickin ym. malli korostaa omistajuuden siirtoa. Gersickin et al. mallia voidaan kritisoida siitä, että malli yrittää pelkistää sukupolvenvaihdoksen tapahtuvaksi aina samanlaisen kaavan mukaan perustajalta lapsille ja lapsilta lapsenlapsille. Malli ei anna täysin realistista käsitystä jatkajasta, koska monessa yrityksessä jatkajana toimii muu kuin rintaperillinen, esimerkiksi palkkajohtaja. Käytännössä sukupolvenvaihdos tekee usein poikkeuksen Gersickin et al. teoreettiseen malliin verrattuna. Todellisuudessa rakenne voi olla hyvinkin sekalainen ja yrityksessä voi olla samanaikaisesti useita eri sukupolvia yhtä aikaa työssä perheyhtiössä. On tapauksia, jossa ensimmäisen polven yrittäjäpariskunnalla on ikäeroa enemmänkin, jolloin nuorempi puolisoista voi jatkaa perheyrittystä. Tämän lisäksi yritys voi siirtyä yhden sukupolven yli kokonaan eli lapsenlapset toimivat jatkajina.

Siirtymäkausina myös ammattijohtajaa voidaan käyttää yrityksen vetäjänä (Ward & Aronoff 1993b). Lisäksi on olemassa tapauksia, jossa yritys on siirtynyt jo sukupolvien ajan saman suvun sisällä yhdelle omistajalle, jolloin omistuspohja ei ole laajentunut vaan pysynyt kapeana. Tällaisia esimerkkejä kapeasta omistuspohjasta löytyy muun muassa sveitsiläisistä viinitarhoista (Gersick et al. 1997: 31) ja suomalaisista maatilayrityksistä. Jos oma lapsi ei jatka yritystä, niin perillisen puoliso (vävy tai miniä) saattaa-kin olla potentiaalinen yrityksen jatkaja myös, vaikkei rintaperillinen olekaan (Aronoff & Ward 1993b).

Davisin ja Harvestonin malli

Davisin ja Harvestonin (1998) mallintama perheyriyten sukupolvenvaihdoksen suunnittelun prosessimalli tutkii yksilön, ryhmän (perheen), organisaation ja resurssien vaikutuksia sukupolvenvaihdoksen suunnittelun määrään. Yksilön näkökulmalla tarkoitetaan tässä mallissa luopujan, eli nykyisen omistaja-johtajan, näkökulmaa. Mallin yksilötasoon on tunnistettu erilaisia demografisia muuttujia kuten omistaja-johtajan ikä, koulutus, vuositulot ja taloudellinen panostus yritykseen. Perhetasoon liittyviä tekijöitä ovat perheen liittyminen (*family involvement*) ja organisaatiotasoon liittyviä demografisia muuttujia ovat yrityksen koko ja muodollisuus (*formality*). Resurssitasoon muuttujina tässä mallissa ovat pääoman lähteet ja ulkoisen pääoman saantimahdollisuudet. Tätä sukupolvenvaihdoksen suunnittelumallia testattiin kolmen eri sukupolven edustajilla.

Matthewsin, Mooren ja Fialkon malli

Matthews, Moore ja Fialko (1999) ovat kehittäneet yleisen johtajuuden sukupolvenvaihdosprosessimallin perheomisteisiin yrityksiin. Tässä johtajuuden sukupolvenvaihdosmallissa sekä vanhempi/johtaja että lapsi/jatkaja arvioivat toinen toistaan ja itseään kognitiivisen kategorisointiprosessin avulla. Ympäristö vaikuttaa sekä vanhaman/johtajan että lapsen/jatkajan arviointiin omasta itsestään. Matthews ym. mukaan vanhempi/johtaja valmistee lastaan/jatkajaa johtajuuteen, ja lapsi/jatkaja päättää sekä haluttavuuden omaksua johtajuutta että hänen valmiutensa hyväksyä sukupolvenvaihdos. Tämä Matthews ym. johtajuuden sukupolvenvaihdosmalli on siinä mielessä harvinainen prosessimalli, koska tässä mallissa korostetaan nimenomaan johtajuuden sukupolvenvaihdosta. Prosessimallin piirteitä tämä ei välttämättä täytä, koska selkeät prosessiin kuuluvat vaiheet puuttuvat.

Sharman, Chrismanin, Pablon ja Chuan malli

Sharma, Chrisman, Pablo ja Chua (2001) ovat jatkokehittäneet Morrisin et al. (1997) sukupolvenvaihdosprosessimallia. Sharma ym. toteavat, ettei Morrisin ym. malli kiinnitä riittävästi huomiota eri osapuolten tyytyväisyyteen sukupolvenvaihdoksessa. Shar-

man ym. malli käsittelee vain sellaisia sukupolvenvaihdoksia, joissa vallan vaihto tapahtuu perheenjäsenten välillä. Sharma et al. tutkivat sekä subjektiivista perheenjäsenen tyytyväisyyttä että objektiivisesti mitattavaa tehokkuutta yrityksen toiminnassa sukupolvenvaihdoksessa. Viisi tekijää muodostavat Sharman ym. (2001) mallin ytimen tyytyväisyyden määrääviksi tekijöiksi perheyritysten sukupolvenvaihdoksessa. Nämä viisi tekijää ovat: (1) Luopujan taipumus siirtyä sivuun, (2) seuraajan taipumus tarttua yritykseen, (3) sukupolvenvaihdoksen suunnittelu, (4) sopimus jatkaa yritystä ja (5) henkilökohtaisten roolien hyväksyminen. (ks. myös Sharma ym. 2000:235; Sharma ym. 2003:6)

Kaksi tärkeää osapuolta sukupolvenvaihdoksessa ovat luopuja ja jatkaja. Sukupolvenvaihdos on johtajuuden siirtoa edeltäjältä jatkajalle. Sukupolvenvaihdosprosessi on melko pitkälle ylimmän johdon kontrollissa, mikä yleensä tarkoittaa nimenomaan luopujaa. Luopujalla on valtaa päättää aikataulusta. Luopujalla on tavallisesti riittävästi hyväksyntää yrityksen ja perheen sisällä ylläpitääkseen valtaa niin kauan kuin hän haluaa. Sukupolvenvaihdoksen pahimpana yksittäisenä ongelmana on se, että luopuja on kyvytön päästämään irti liiketoiminnasta ajoissa. Luopuja voi pelätä statuksen alenemista perhesysteemissä luopumalla yrityksestä. (Kepner 1983; Handler 1989a; Sharma et al. 2001.) Yleisimmin tiedostettu ongelma *jatkajan taipumusten* kohdalla on se, että potentiaaliselta jatkajalta puuttuu kiinnostus yritykseen. Jatkaja voi olla haluton tai sitten hän ei ole täysin sitoutunut tai ei ehkä tee yhteistyötä johtajuuden siirrossa. (Sharma et al. 2001.)

Sukupolvenvaihdoksen suunnitteluprosessissa perheyritys hyötyy johtoryhmän lisänä olevista objektiivisista, ulkopuolisista neuvonantajista. Aktiivinen neuvoa-antava hallitus (*advisory board*) vaikuttaa sukupolvenvaihdosprosessiin. Tällaiset neuvoa-antava hallitus voi olla joko muodollinen tai epävirallinen. (Sharma et al. 2001.) Hallituksella voi olla muun muassa seuraavanlaisia rooleja: (1) paperihallitus, (2) kumileimahallitus, (3) neuvoa-antava hallitus ja (4) valvojahallitus. Melinin ja Nordqvistin (2002) mukaan perheenjäsenet ovat jumissa hallituksessa 10–15 vuotta.

Sopimus jatkaa yritystoimintaa liittyy perheen harmoniaan. Mitä tasapainoisempi perhe on, sitä todennäköisempää on, että perheenjäsenet haluavat jatkaa tavoittelemaan perheen yhteistä visiota. (Sharma ym. 2001.) Useimmat yksilöt haluavat selkeästi määritellyjä rooleja ja vastuuta, eli oman ”erityisen tontin”. *Roolien hyväksyminen* helpottaa perheen sidosryhmiä työskentelemään tasapainoisesti yhdessä antamalla tilaa erilaisille suhteille niin sisarusten kuin luopujan ja jatkajan keskuudessa. (Sharma ym. 2001.)

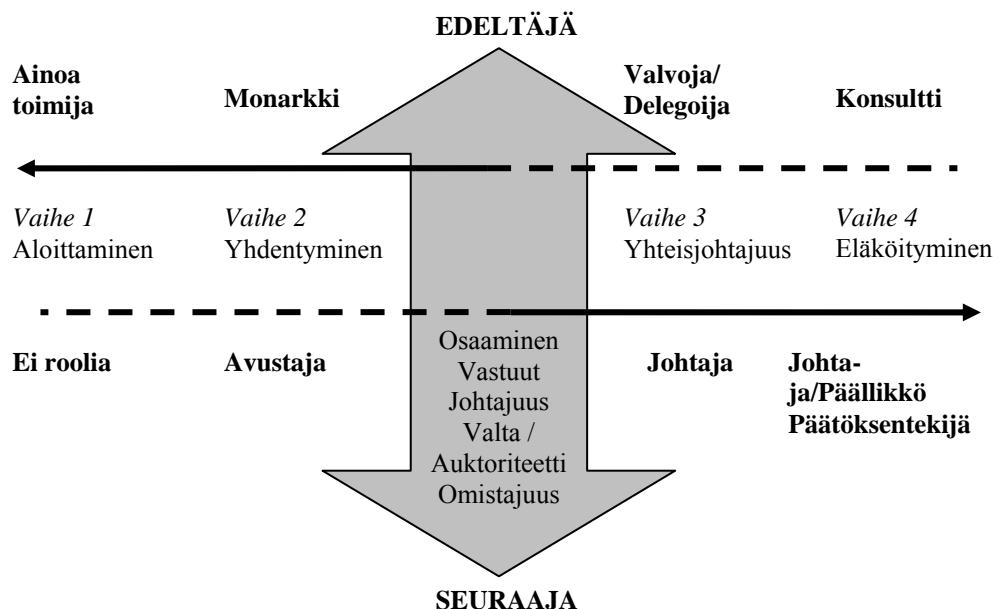
Pari vuotta myöhemmin Sharma, Chrisman ja Chua (2003) ovat esittäneet sukupolvenvaihdoksen suunnittelun prosessimallin, joka sisältää seuraavat vaiheet tai osa-alueet: (1) jatkajan valinta ja valmentaminen, (2) vision tai strategisen suunnitelman kehittäminen yritykselle sukupolvenvaihdoksen jälkeen, (3) lähtevän edeltäjän roolin määrittäminen sekä (4) tiedottaminen päätöksestä tärkeimmille osakkeille. (Sharma ym. 2000: 235; Sharma ym. 2003)

Cadieuxin, Lorrainin ja Hugronin malli

Cadieux, Lorrain ja Hugron (2002) ovat kehittäneet 4-vaiheisen prosessimallin sukupolvenvaihdoksesta (Kuvio 18). Vaiheet ovat (1) aloittaminen (*initiation*), (2) yhdentyminen (*integration*), (3) yhteisjohtajuus (*joint management*) ja (4) eläköityminen (*retirement*). Cadieux ym. kutsuvat ensimmäistä vaihetta yrittäjämäiseksi liiketoiminnaksi ja vasta seuraavia vaiheita 2–4 perheyrittäjyydeksi. Vaiheessa 1 jatkajalla ei ole aikomuksia jatkaa yritystoimintaa, mutta potentiaaliset perheenjäsenet perehdytetään ja sitoutetaan liiketoiminnan kanssa. Vaiheessa 2 jatkaja on tietoinen liiketoiminnan jatkamisesta, jatkaja työskentelee päätoimisesti perheyrittäjyydessä mutta on taustaroolissa oppimisjaksolla, kun taas edeltäjä on hyvin paljon läsnä. Vaiheessa 3 jatkaja on vahvistanut aikeitaan jatkaa liiketoimintaa, edeltäjän ja jatkajan roolit lujittuvat sekä jatkajalle siirretään selkeitä vastuuta ja joskus myös omistajuuden siirto tapahtuu tässä yhteisjohtajuuden vaiheessa.

Yhtäläisyyksiä Cadieuxin ym. mallilla on varsinkin Handlerin (1990; 1994) 4-vaiheisen prosessimallin kanssa; molemmat keskittyvät kuvaamaan jatkajan ja edeltäjän rooleja kussakin neljässä vaiheessa. Cadieux ym. ovat kuitenkin lisänneet Handlerin (1990;

1994) malliin näkyväksi sukupolvenvaihdoksen osa-prosessit: osaamisen, vastuut, johtajuuden, vallan/auktoriteetin ja omistajuuden ulottuvuuden vaiheiden 2 ja 3 väliin.



Kuvio 18. Sukupolvenvaihdosprosessi perheyriyksissä (Cadieux, Lorrain & Hugron 2002: 19).

Vaikka Cadieux ym. ovat tutkineet sukupolvenvaihdosprosessia naisten omistamissa case-yrityksissä, tämä malli ei erityisesti korosta naispuolisen jatkajan eroja miespuolisiin jatkajiin verrattuna. Tämä sukupolvenvaihdosprosessimalli soveltuu melko jouhevasti sellaisiin sukupolvenvaihdostilanteisiin, jossa vaihdos sujuu pehmeästi ja kitkattomasti. Lopuksi on todettava, että vaikka Cadieuxin ym. malli kuvaa sekä luopujan että jatkajan rooleja sukupolvenvaihdoksessa, niin vaiheen 4 nimenä on ”eläköityminen”, mikä kyllä korostaa enemmänkin luopujan näkökulmaa sukupolvenvaihdosprosessissa.

Murrayn malli

Kun edellä mainittu Cadieuxin ym. (2002) prosessimalli keskittyy sellaisiin sukupolvenvaihdoksen tilanteisiin, jossa sukupolvenvaihdos sujuu suhteellisen pehmeästi ja ongelmitta (evolutionäärisesti), niin Barbara Murrayn (2003) 7-vaiheinen prosessimalli ottaa huomioon nämä revolutionäärisetkin eli mahdollisia mullistuksia ja vaikeuksia sisältävät sukupolvenvaihdostapaukset. Murrayn malli on laadittu 5 case-yritystä tutki-

malla. Murrayn sukupolvenvaihdosprosessimallin vaiheet ovat: (1) koko perheyrittäjäryhmittymän (perhe + hallitus + omistajat) valmius muutokseen, (2) yllyke aloittaa sukupolvenvaihdos, (3) lepojako (6–18 kuukautta), (4) tutkimusjakso (2–5 vuotta), jolloin urasuunnitelmia tarkistetaan, (5) sysäys lopettaa tutkimus ja aloittaa päätös, (6) Valinta ja sitoutuminen (7) sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen. Tutkimusjakson aikana muutos voi olla evolutionäärinen (helppo, pehmeä prosessi) tai revolutionäärinen (vaikea, mutkikas prosessi). Murrayn malli soveltuu niin ensimmäisen polven kuin sitä seuraaviin sukupolvenvaihdostilanteisiin. Murrayn mallissa on hienosti otettu huomioon myös omistajuuden rakenteen muuttuminen kontrolloivasta omistajasta sisarusten kumppanuuteen tai sisarusten kumppanuudesta serkusten yhteiseksi (vrt. Gersick ym. 1997).

3.2.2.4 Yhteenvetoa prosessimalleista

Sukupolvenvaihdoksia kuvaavien prosessimallien vaiheiden määrä vaihteli kolmesta seitsemään. Yksinkertaisimmillaan prosessimallit olivat vain kolmivaiheisia (mm. Christensen 1953; McGivern 1978; Morris ym. 1997; Gersick ym. 1997; Davis ja Harveston 1998), ja yksityiskohtaisimmat prosessimallit olivat 7-vaiheisia (Longenecker & Schoen 1978; Murray 2002). Prosessimallit poikkeavat toisistaan myös näkökulman suhteen. Osa prosessimalleista on laadittu jatkajan näkökulmasta tarkasteltuna (mm. Longenecker & Schoen 1978; Barach ym. 1988), osa malleista tarkastelee sukupolvenvaihdosta luopujan näkökulmasta (mm. Dumas ym. 1995). Osassa prosessimalleista tarkastelunäkökulmana on sekä luopujan että jatkajan näkökulma (mm. McGivern 1978; Handler 1990; Fox ym. 1996; Cadieux ym. 2002). Muutamissa prosessimalleissa korostui lisäksi perheen näkökulma (Ibrahim & Ellis 1994; Morris ym. 1997).

Prosessimallit erosivat toisistaan myös sukupolvenvaihdoksen osaprosessien eli omistajuuden, johtajuuden ja osaamisen siirron suhteen. Omistajuuden siirtyminen, tai osakkeiden siirtyminen, ilmeni mm. Churchillin ja Hattenin (1987) prosessimallista sekä Gersickin ym. (1997) mallista. Johtajuuden siirtyminen tai johtajan roolien muuttuminen korostui muutamissa prosessimalleissa, mm. Handlerin (1990), Dumas ym. (1995) ja Cadieuxin ym. (2002) prosessimalleissa. Sen sijaan osaamisen siirron prosessimallit ovat aikaisemmassa perheyrittäjäkirjallisuudessa olleet harvinaisia. Vasta 2000-

luvun prosessimallit ovat kiinnittäneet enemmän huomiota tiedon siirtymiseen sukupolvien välillä (mm. Cadieux ym. 2002; Varamäki ym. 2003). Nämä em. kirjoittajat ovat yleensä tarkoittaneet tiedon siirtymisellä erityisesti tietämyksen eri lajien siirtymistä edeltäjältä jatkajalle.

3.3 Osaamisen/tiedon siirto

Tämän luvun tarkoituksena on tarkastella osaamisen / tiedon siirtoa sukupolvenvaihdosprosessissa. Osaamisen siirtoon liittyviä teoreettisia näkökulmia tarjoavat

- *knowledge management* eli tietojohdaminen (ks. esim. Nonaka 1991 & 1994; Nonaka & Takeuchi 1995; Sveiby 1996; Davenport & Prusak 1998; Takeuchi 1998; Ståhle & Grönroos 1999; Swartz 2003)
- *intellectual capital management* eli älykkään pääoman johtaminen (ks. esim. Stewart 1994; Edvinsson 1996; Edvinsson & Malone 1997; Sullivan 2000; Husi 2004)
- kompetenssipohjainen johtaminen (ks. esim. Prahalad & Hamel 1990; Ulrich & Lake)
- oppiva organisaatio (ks. esim. Senge 1990; Bennett & O'Brien 1994; Argyris 1999).

Älykäs pääoma ja tietojohdaminen ovat ”saman puun” kaksi eri haaraa. Älykkään pääoman näkökulma on staattinen ja se tarvitsee verbin kuvaillakseen, mitä johtaja tekee, esimerkiksi johtaa älykästä pääomaa tai edistää älykästä pääomaa. Tietojohdaminen on jo aktiivinen ja se sisältää verbin. Tietojohdaminen on abstraktia. Sveiby määrittelee tietojohdamisen taiteeksi luoda arvoa aineettomasta varallisuudesta. (Sveiby 1998.)

Osaamisen siirtoa voidaan tarkastella joko yksilötasolla tai organisaatiotasolla. Näistä näkökulmista älykkään pääoman johtaminen ja kompetenssien johtaminen edustavat osaamisen hallintaa yksilötasolla. Oppivassa organisaatiossa on kysymys organisaatiotasoisista prosesseista. Tietojohdamisessa tarkastelukulma on pääasiassa organisaatiotasolla, eikä yksilötasolla, joten siltä osin tietojohdamisen näkökulma ei ole tarkoituk-

senmukainen sukupolvenvaihdosprosessiin yksilöjen välisessä osaamisen siirrossa. Näkökulmat ovat osittain päällekkäisiä.

3.3.1 Tiedon muodot – täsmällinen ja hiljainen tieto

Tiedon kaksi muotoa ovat täsmällinen tieto (*explicit knowledge*) ja hiljainen tieto (*tacit knowledge*) (Polanyi 1958; Nonaka 1994; Takeuchi 1998). Täsmällistä tietoa voidaan ilmaista sanoilla ja numeroilla ilman moniselitteisyyttä ja epämääräisyyttä (Takeuchi 1998; Bollinger & Smith 2001: 9). Täsmällistä tietoa voidaan jakaa muille teknisenä tai akateemisenä datana tai informaationa, vaikkapa tuote-esitteinä, opaskirjasina ja yleisinä sääntöinä (Takeuchi 1998; Smith 2001: 315). Täsmällinen tieto on joko kirjoitettuna tai nauhoitettuna opaskirjoiksi, patenteiksi, tekijänoikeuksiksi, raporteiksi, asiakirjoiksi, arvioinneiksi, matemaattiseksi lausekkeeksi, tietokannoiksi (Smith 2001: 315; Goh 2002: 27). Täsmällinen tieto voidaan sisällyttää proseduureiksi tai esittää asiakirjoina ja tietokantoina (Davenport & Prusak 1998: 95). Tämä 'mitä-tieto' tai systemaattinen tieto on helposti viestittävässä ja jaettavissa paperimuodossa, sähköisessä muodossa tai muilla muodollisilla keinoilla (Smith 2001: 315). Täsmällistä tietoa voidaan nopeasti omaksumaa (*codify*), ilmaista sanoin ja ottaa haltuun (*capture*) (Goh 2002: 27). Täsmällistä tietoa voidaan koontaa, kuten esimerkiksi yksinkertaista ohjelmistokoodia tai markkinadataa (Hansen ym. 1999: 115). Täsmällistä tietoa voidaan varastoida jonkinlaiseen tekniseen säilytyspaikkaan, kuten tietokantaan (Davenport & Prusak 1998: 96; Bollinger & Smith 2001: 9).

Täsmällistä tietoa siirretään useammin teknologialähtöisesti, strukturoituna prosesseina kuten esimerkiksi tietojärjestelminä, Lotus Notesilla ja samantyyppisillä mekanismeilla, kuten esimerkiksi parhaiden käytäntöjen tietokannalla (Hansen ym. 1999; Goh 2002: 27). Täsmällistä tietoa voidaan siirtää kohtuullisella täsmällisyydellä (Davenport & Prusak 1998: 95).

Hiljainen tieto hankitaan henkilökohtaisella kokemuksella. Hiljainen tieto on erittäin henkilökohtaista, vaikeaa kommunikoida muille, vaikeaa ilmaista sanoina kirjallisesti tai jakaa muiden kanssa. Hiljainen tieto pohjautuu henkilön toiminnasta ja kokemuksis-

ta, kuten esimerkiksi arvoista ja tunteista. Hiljainen tieto on henkilön pään sisässä ja siksi usein vaikea kuvailla ja siirtää. Hiljainen tieto on myös monimutkaisempaa, se esiintyy mentaalisisinä malleina ja asiantuntijuutena, joka on ansaittu pitkän ajan kuluessa ja henkilökohtaisella syvällä ymmärryksellä. (Takeuchi 1998; Hansen ym. 1999: 115; Bollinger & Smith 2001: 9; Goh 2002: 27.)

Hiljaisen tiedon siirtäminen vaatii yleensä laajoja henkilökohtaisia kontakteja (Davenport & Prusak 1998: 95). Hiljainen tieto voidaan siirtää useimmin henkilöiden välisillä keinoilla ja käyttämällä prosesseja, jotka ovat vähemmän strukturoituja, kuten esimerkiksi mentorointi, tiimityö, jutusteluhuoneet, henkilökohtaiset intranetit ja mahdollisuudet kasvokkain tapahtuvaan keskusteluun mm. ryhmävuoropuhelut ja henkilökohtaiset pohdiskelut kokemuksista ja opituista opeista (Goh 2002: 27). Hiljaisen tiedon jakaminen on tunnusomaista tiimipohjaisissa oppivissa organisaatioissa (Bollinger & Smith 2001: 9).

Sveiby (1996) on tutkinut, miten tietämystä parhaiten siirretään yksilöiden välillä. Sveibyn mukaan tietämystä voidaan siirtää (1) informaation avulla tai (2) tradition eli perinteen avulla (henkilökohtainen sosialisatio). Sveiby erottelee suoran tietämyksen siirron ja epäsuoran tietämyksen siirron toisistaan. Suorasta tietämyksen siirtoa tapahtuu päivittäin työpaikoilla, kun esimerkiksi seniori tai edeltäjä opettaa juniorille tai seuraajalle myyntikikkoja, sekä kotona, kun vanhemmat opettavat lapsilleen, miten elämässä käytäytään. Epäsuorasta tietämyksen siirrosta esimerkkejä ovat tekstikirjat ja artikkelit. Näissä osaamista siirtyy välikäden kautta. Tietämys voidaan jaotella myös tacit-tietämykseen sekä focal-tietämykseen. Tacit-tietämys on sellaista taitoa, jota on hyvin vaikea artikuloida ja siirtää yksilöiden välillä. (Sveiby 1996.)

Nonakan (1994) mukaan tietoa voidaan muuntaa neljään erilaiseen muotoon (1) hiljaisesta tiedosta hiljaiseksi tiedoksi, (2) täsmällisestä tiedosta täsmälliseksi tiedoksi, (3) hiljaisesta tiedosta täsmälliseksi tiedoksi ja (4) täsmällisestä tiedosta hiljaiseksi tiedoksi. **Sosialisaatiossa** hiljainen tieto muunnetaan hiljaiseksi tiedoksi vuorovaikutuksessa yksilöiden kesken. Oiva esimerkki sosialisatiosta perheyriyksissä on juniorin tai seuraajan työssäoppiminen. Juniori voi oppia myös ilman puhetta ja kieltä pelkästään havain-

noimalla, matkimalla ja käytännöillä. Sosialisaatio on kytköksissä yrityskulttuurin teorioihin. (Nonaka 1994: 14.) Ravintolayrityksessä vaikkapa oikea alkoholin tai elintarvikkeiden tilausmäärä tavarantoimittajilta vaatii ravintoloitsijalta hiljaista tietoa, jota seuraaja voi oppia työpaikallaan. **Yhdistämisessä** tieto voidaan muuntaa täsmällisestä tiedosta täsmälliseksi tiedoksi. Yrityksessä yksilöt siirtävät, vaihtavat ja yhdistävät tietoa esimerkiksi kokouksissa ja puhelinkeskusteluissa. Yhdistäminen viittaa informaation prosessointiin.

Tiedon ulkoistaminen tarkoittaa hiljaisen tiedon muuntumista täsmälliseksi tiedoksi. Esimerkiksi, kun yritys laatii laatukäsikirjan tai perehdyttämiskansion, saadaan hiljaista tietoa muunnettua täsmälliseksi tiedoksi. Ulkoistamisessa hiljainen ja täsmällinen tieto täydentävät toisiaan. **Sisäistämisessä** täsmällinen tieto muuntuu hiljaiseksi tiedoksi. Sisäistäminen on samankaltaista kuin perinteinen käsitys oppimisesta. Sisäistäminen mielletään organisaation oppimiseen. Myös sisäistämisessä hiljainen ja täsmällinen tieto täydentävät toisiaan. (Nonaka 1994: 14.)

3.3.2 Yksikehäinen ja kaksikehäinen oppiminen

Argyrisin (1999) mukaan oppiminen organisaatiossa on kaikkien yksilöiden ja ryhmien oppimista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, ja sitä edistää kehittämiseen kannustava ilmapiiri. Organisaation jäsenet kyseenalaistavat jatkuvasti omaa toimintaansa, havaitsevat virheitä ja poikkeavuuksia sekä korjaavat niitä uusimalla omia tai organisaation toimintatapoja. Argyris erottaa yksikehäisen oppimisen, kaksikehäisen oppimisen ja oppimaan oppimisen. (Argyris 1999; Lämsä & Hautala 2004: 192.)

Yksikehäinen (*single-loop*) oppiminen tarkoittaa organisaation kykyä hankkia palautetta toiminnastaan, korjata virheitään ja oppia poikkeamistaan. Tavoitteena on, että organisaatio sopeutuu ulkoa ja sisältä tuleviin muutoksiin. Myönteiset tai kielteiset poikkeamat asetetuissa tavoitteissa analysoidaan, ja tältä pohjalta muutetaan toimintamallia. Yksikehäistä oppimista on verrattu termostaattiin: muutokseen sopeudutaan ja toimintaa korjataan tilanteen vaatimalla tavalla. Organisaation päätöksenteko perustuu korjaaviin toimenpiteisiin aikaisemman olemassa olevien normien ja ohjeiden puitteissa. Suuri osa

organisaation oppimisesta on yksikehäistä: virheiden etsimistä, reagointia ja sopeutumista. (Argyris 1999; Lämsä & Hautala 2004: 192.)

Kaksikehäisessä (*double-loop*) oppimisessa organisaation normit ja itsestäänselvyydet asetetaan pohdinnan alle, ja sen välityksellä sopeudutaan muutosvaatimuksiin. Tässä oppimisen tavassa ei ainoastaan korjata toimenpiteitä, vaan myös muutetaan toiminnan sääntöjä ja ehtoja. Kaksikehäinen oppiminen korostaa sellaista oppimista, joka edellyttää toiminnan perusteiden, arvojen sekä vanhojen ajattelu- ja toimintamallien kyseenalaistamista. Yrityksissä on liian vähän kaksikehäistä oppimista. (Argyris 1999; Lämsä & Hautala 2004: 192.)

3.3.3 Osaamisen siirto perheyrittäjissä

Varamäki, Pihkala ja Routamaa (2003: 348; 2002: 517–518) ovat kehittäneet kolmivaiheisen mallin osaamisen siirrosta perheyrittäjien sukupolvenvaihdoksessa (Taulukko 6). Ensimmäinen vaihe on yrittäjyyteen kasvamisesta eli jatkaja opettelee tuntemaan yrityskenttää ja luopuja alkaa etsiä itselleen seuraajaa. Toinen vaihe on perehdyttäminen eli todellinen osaamisen siirron vaihe. Toisen sukupolven perehdyttäminen perheyrittäjien vaatii sekä täsmällistä että hiljaista tietoa. Edeltäjä toimii mentorina ja luovuttaa valtaa vähitellen seuraajalleen. Perehdyttämisen pituus riippuu jatkajan taustasta ja valmiuksista. Kolmas vaihe on itsenäisen liiketoiminnan kehittämisen vaihe eli tässä vaiheessa luodaan uutta täsmällistä ja hiljaista tietämystä. Edeltäjä toimii taustahenkilönä ja neuvonantajana jatkajalle. Jatkaja johtaa perheyrittäjien itsenäisesti ja pyrkii kehittämään liiketoimintaa eteenpäin.

Taulukko 6. Osaamisen siirron vaiheet perheyrittäjän sukupolvenvaihdoksessa (Varamäki, Pihkala & Routamaa 2003: 348).

<p>1. Tutustumisvaihe (kasvaminen yrittäjyyteen)</p> <p>Jatkaja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • hankkii peruskoulutuksen ja pohtii uravalintaansa • tutustuu yrityksen toimintaan työskentelemällä ruohonjuuritasolla • kasvaa yrittäjyyteen yrittäjämäisen ympäristön avulla • opintojen jälkeen lähtee mahdollisesti joksikin ajaksi vieraalle töihin <p>Luopuja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • alkaa etsiä yritykselleen jatkajaa ja tuo avoimeen keskusteluun eri vaihtoehtoja ja itse kunkin tulevaisuuden suunnitelmia
<p>2. Perehdyttämisvaihe (varsinainen osaamisen siirtämisen vaihe)</p> <p>Jatkaja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palattuaan perheyrittäjään aloittaa systemaattisen perehtymisen yrityksen eri osa-alueisiin saaden itse opastusta kyseiseen tehtävään ja alkaen sen jälkeen vastata ja kehittää omin voimin kyseistä osa-aluetta <p>Luopuja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perehdyttää jatkajan yrityksen toimintaan mentorijakson aikana antaen vastuuta vähitellen • jakson pituuteen vaikuttaa jatkajan tausta ja valmiudet sekä sekä luopujan hiljaisen tiedon määrä ja laatu • toimii jatkajan taustatukena koko perehdyttämisvaiheen ajan • tämän vaiheen lopussa luopuja saattaa siirtyä pois yrityksen kokopäiväisestä työskentelystä
<p>3. Itsenäisen liiketoiminnan kehittämisen vaihe (uuden näkyvän ja hiljaisen tiedon kehittäminen)</p> <p>Jatkaja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • johtaa yrityksen liiketoimintaa itsenäisesti • hyödyntää luopujalta siirrettyä tietoa ja yhdistää sitä oman työn ja koulutuksen kautta hankkimaansa, kaksikehäinen oppiminen (double-loop learning) • pyrkii yrittäjänä aktiivisesti kehittämään yrityksen toimintaa eteenpäin <p>Luopuja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • toimii yrityksessä neuvonantajana ja taustatukena

Varamäen ym. (2003) ideaaliprosessimalli osaamisen siirtymisestä sukupolvenvaihdoksessa kuvastaa tiedon siirtoa edeltäjältä seuraajalle varsin monipuolisesti. Sukupolvenvaihdoksessa ratkaisevaa saattaa olla edeltävän yrittäjän johtamistaito (esim. autoritääriinen johtaja, huono delegointitaito, tai tulosjohtaja) tai johtajuustaito sekä uuden yrittäjän omaama johtamiskäytännöt (esim. prosessien uudistaminen, valtuuksien jakaminen

alaisille ja alaisten kannustaminen ja motivointi hyviin tuloksiin) ja johtamistyyli (esim. ihmiskeskeinen johtaja).

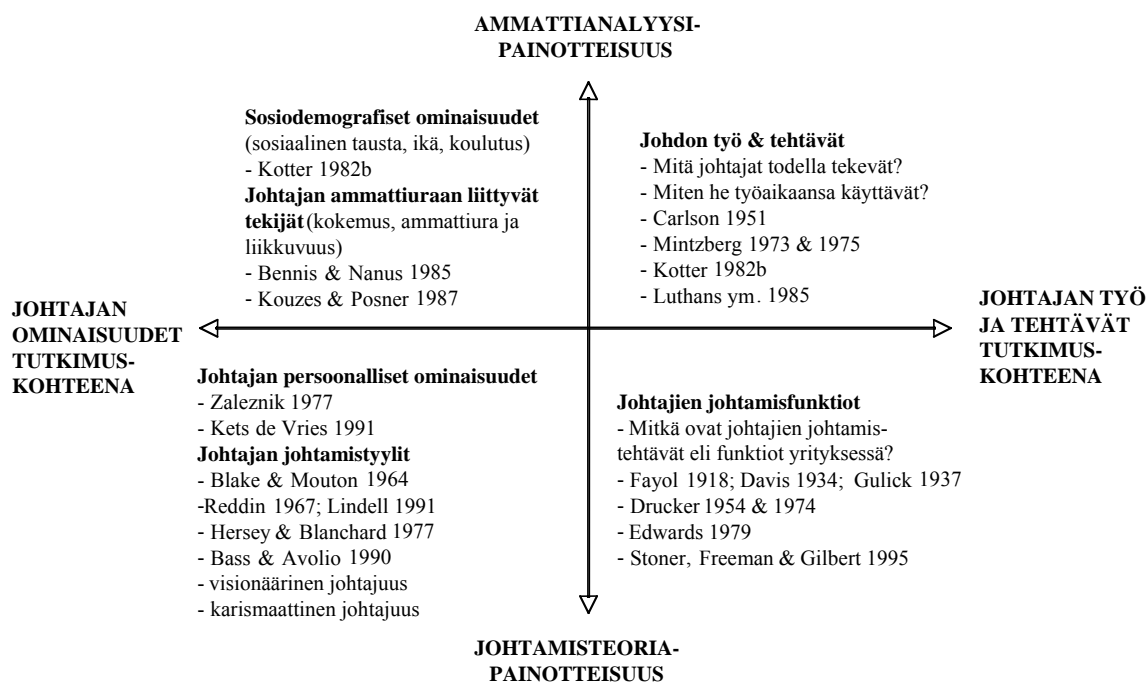
3.4 Johtajuuden siirto

Tämän luvun tarkoituksena on tarkastella johtajuuden siirtoa perheyriyten sukupolvenvaihdosprosessissa. Beckhardin ja Dyerin (1983a) mukaan johtajuuden siirtoa suunnittelevan yrittäjän/luopujan pitäisi ensin määritellä, minkälaisia toimintoja hänen täytyy hoitaa saadakseen muutoksessa oleva perheyriyten menestymään. Luopuja voisi osallistua analysoimaan sekä perheenjäsenten että perheen ulkopuolisten päälliköiden johtajuuskompetenssit. Luopujan pitäisi myös keskustella avainhenkilöiden kanssa luopujan päätöksestä, ja joissain tapauksissa yhteinen päätöksenteko olisi suotavaa. Luopujan täytyisi tutkia erilaiset mahdolliset rahasto-, säätiö- ja osakejärjestelytyypit johtajuuden siirtoa ajatellen. Luopuja voisi määritellä, millaisia toimintoja voi ja pitää olla jäljellä kolmannen sukupolven perheenjäsenille. Lopuksi luopujan pitäisi tutkia, millaisiin yrityksen toimintoihin hän voisi haluta osallistua eläkkeelle jäämisen jälkeen. (Beckhard & Dyer 1983a.) Johtamistutkimus painottaa joko johtajan työtä ja tehtäviä tai sitten toisena ulottuvuutena johtajan ominaisuuksia (ks. esim. Bennis & Nanus 1985; Kouzes & Posner 1987). Lisäksi johtajuutta voidaan tutkia joko ammattianalyysipainotteisesti tai johtamisteoriapainotteisesti (Hakuli & Routamaa 1983; Routamaa, Hakuli & Ryhänen 1992). Johtajuutta tarkastellaan luvussa 3.4.1 johdon tehtävien ja työn näkökulmasta sekä alaluvussa 3.4.2 johtajan ominaisuuksien näkökulmasta keskittymällä erityisesti johtamistyyliin. Alaluvussa 3.4.3 kerrotaan johtajuuden siirrosta perheyriyksissä.

3.4.1 Johdon tehtävät ja työnkuva

Johtajan työtä tutkittiin aluksi lähinnä johtamisteoriapainotteisesti (esim. Taylor 1911; Fayol 1918; Drucker 1954 ja 1974; Stoner, Freeman & Gilbert 1995). Ammattianalyysipainotteisesti johtajan tehtäviä, työnkuvaa tai rooleja ovat tutkineet muun muassa Mintzberg (1973), Kotter (1982b) sekä Luthans, Rosenkrantz ja Hennessey (1985).

(Kuvio 19). Seuraavaksi tarkastellaan lyhyesti esimerkkejä johtamisteoriapainotteisista ja ammattianalyysipainotteisista johtajuusnäkemyksistä.



Kuvio 19. Johtajan, johtajan työt ja tehtävät tutkimuskohteena (mukaillen Hakuli & Routamaa 1983: 3).

Hieman Taylorin määrittelyä laajentaen Fayolin (1918; 1990: 30) mukaan johtamisen perustehtävät ovat suunnittelu, organisointi, koordinointi ja valvonta. Joskus suora ohjaus (määräysten antaminen) mainitaan erikseen; johtamista ja ohjausta pidetään toisiinsa täydentävinä tehtävinä.

Stoner, Freeman ja Gilbert (1995: 10–13) kuvaavat johtamista klassisen funktionaalisen näkemyksen mukaan prosessina, jossa on johtajalla on seuraavia tehtäviä: suunnittelu, organisointi, ihmistenjohtaminen (*leading*) ja valvonta. Suunnittelu liittyy tavoitteisiin ja strategiaan. Organisointi koskettaa välineitä, henkilöstöä ja koko organisaatiota (esim. rakenne). Ihmistenjohtamista on esimiehen ohjaus ja kannustus. Valvonta on käytännössä erilaisia korjautoimenpiteitä organisaatiossa.

Drucker (1954) on pohtinut johdon roolia, johdon tehtäviä ja johtamisen haasteita omalla käsitteistöllään. Druckerin (1954) mukaan kolme johdon tehtävää ovat liiketoiminnan johtaminen (*managing a business*), tehdä tuottava yritys henkilöstö- ja materiaaliressursseista (*managing managers*) ja työntekijöiden ja työn johtaminen (*management of worker and work*). Myöhemmin Drucker (1974 / 1999: 20–21, 38–39) on täsmentänyt johdon työssä viisi keskeistä perustehtävää. Ensinnäkin johdon tehtävään kuuluu *asettaa tavoitteet* ja määrittellä, miten yritys voi saavuttaa nämä tavoitteet. Liiketoiminnan johtaminen tarkoittaa Druckerin mukaan usein tavoitejohtamista. Druckerin mukaan on tärkeää asettaa tavoitteita niin yritykselle kuin jokaiselle yksilölle organisaatiossa. Toisena johdon tehtävänä on *organisoida* mm. organisaatiorakenne. Johtaja valitsee ihmiset organisaatioonsa. Kolmas johdon tehtävä on *motivointi ja kommunikointi*. Johtaja tekee ihmisistä tiimejä, jotka ovat vastuussa erilaisista tehtävistä. Johtaja kommunikoi vuorovaikutteisesti alaistensa kanssa. Neljäs johdon tehtävä on *työsuorituksen mittaaminen*. Viides johdon tehtävä on *henkilöstön kehittäminen* – sekä alaisten että johtajan itsensä kehittäminen. Drucker pitää henkilöstöä ainoana resurssina, jota voi kehittää ja joka voi kasvaa. Henkilöstöä on kohdeltava ihmisinä, persoonina, joilla on persoonallisuus, kansalaisuus, määräysvalta siitä työskentelevätkö he, miten paljon ja hyvin he työskentelevät ja tästä johtuen henkilöstö vaatii vastuuta, motivaatiota, osallistumista, tyytyväisyyttä, kannustimia ja palkkioita, johtajuutta, statusta ja tehtäviä (Drucker 1974 / 1999: 38–39).

Mintzberg (1973; 1975; 1980: 48; 1990) on tutkinut johtajuutta ammattianalyttisestä näkökulmasta ja havainnoinut viittä johtajaa viiden päivän ajan erotellen kymmenen eri liikkeenjohdon roolia eli työtehtävää. Mintzberg jaotteli johdon roolit kolmeen ryhmään, jotka olivat henkilösuhderooleja (roolit 1–3), tiedonkäsittelyrooleja (roolit 4–6) ja päätöksentekorooleja (roolit 7–10). (1) *Keulakuva* esimerkiksi osallistuu yrityksen seremonioihin tai vie tärkeän asiakkaan lounaalle, (2) *ihmistenjohtaja* esim. työhönotto, oman henkilöstön koulutus, alaisten motivointi ja kannustus. (3) *yhteyshenkilö* esim. verkoston rakentaminen ulkopuolisiin yhteyksiin, asiakkaisiin tai tavarantoimittajiin, (4) *tarkkailija* esim. tiedon keruu ympäristöstä, (5) *tiedonlevittäjä* mm. suoraan omalle henkilöstölle/alaisille, (6) *puhemies* mm. osakkaille, (7) *yrittäjä* mm. aloitteentekijä, muutoksenteekijä, aloittaa kehitysprojektin tai delegoi työntekijälle, (8) *häiriöiden selvit-*

täjä esim. yrityksen ongelmien ja kriisien käsittely, esim. tavarantoimittajan konkurssi tai lakonuhka alalla, (9) *resurssien jakaja* mm. esimiehen oman ajan resurssointi ja organisaatorakenteen suunnittelu sekä (10) *neuvottelija*. Mintzbergin liikkeenjohdon rooleja on kritisoitu siitä, että aineistonkeruu perustuu vain muutamaankin (N=5) yritysjohtajan havainnointiin. Lisäksi liikkeenjohdon roolit ovat yli 30 vuotta vanhoja, sillä ne ovat peräisin jo 1970-luvun alusta. Toisaalta klassiset johtamistehtävät tai johtamisfunktiot ovat pysyviä, mutta niiden toteutustapa, kuten jo Carlson (1951) havaitsi, on muuttunut sirpaleiseksi muun muassa työn hektisyyden myötä.

Kotter (1982b) tutki viidentoista toimitusjohtajan työnkuvaa. Johtajan työnkuva uudessa asemassa muodostuu suhdeverkoston kautta. Tutkimuksen mukaan ylin johto käytti huomattavasti aikaa vuorovaikutukseen muiden kanssa, usein oman työpaikkansa ulkopuolella. Tällaisen yhteistyösuhteiden verkoston rakentaminen mahdollistaa johtajat vaikuttamaan muihin ja heidät toteuttamaan toimintaohjelmaansa eli agendaansa. Kotterin (1988 / 1989) mukaan tuloksellisen johtajuuden vaatimukset liikkeenjohdon tehtävissä ovat erittäin laaja-alaiset. Johtajan pitäisi hallita muun muassa oma toimiala ja henkilöstö, osata toimia vuorovaikutuksessa kaikkien sidosryhmien kanssa, omata erinomainen maine ja hyvät ihmissuhdetaidot. Lisäksi johtajalla pitäisi olla näyttöä ihmisten ja asioiden tuloksellisesta johtamisesta. Vain harvat johtajat ovat hyviä kaikissa seuraavissa Kotterin luettelon kuvaamissa viidessä osa-alueessa.

I Toimiala ja organisaatiossa oleva tieto

- toimialan laaja tuntemus (markkinat, kilpailijat, tuotteet, tekniikat)
- yrityksen laaja tuntemus (avainhenkilöt ja mikä heidät saa toimimaan, kulttuuri, historia ja järjestelmät)

II Vuorovaikutussuhteet yrityksessä ja toimialalla

- laaja ja vakaa suhdeverkosto yrityksessä ja toimialalla

III Maine ja näyttö liikkeenjohtajana

- erinomainen maine ja vahva näyttö monilta tehtäväalueilta

IV Kyvyt ja taidot

- terävä ymmärrys (suhteellisen vahva analyttinen kyky, vahva arvostelukyky, kyky strategiseen ja moniulotteiseen ajatteluun)

- Vaikuttavat ihmissuhdetaidot (kyky nopeasti hyvään työtoveruuteen, empatia, kyky myydä ajatuksiaan, herkkyyttä ihmisiä ja ihmisluontoa koskevissa asioissa)

V Henkilökohtaiset arvot

- erittäin eheytyneet persoonallisuus (joka pystyy arvostamaan laajasti ottaen kaikkia ihmisryhmiä)

VI Motivaatio

- suuri määrä energiaa
- syvälle ankkuroitunut tarve johtaa (itseluottamus tukemassa vallan ja suoritusten tarvetta)

Kotterin (1999) mukaan toimitusjohtajan suhdeverkosto koostuu sisäisistä ja ulkoisista sidosryhmistä. Sisäisiä sidosryhmiä ovat esimiehet, hallituksen jäsenet, yhtiökumppanit, suorat alaiset ja alaisen alaiset. Toimitusjohtajan keskeisiä ulkoisia sidosryhmiä ovat rahoituslähteet, asiakkaat, tavarantoimittajat ja kilpailijat, julkishallinto, lehdistö ja suuri yleisö. Kotterin mukaan luopujan pitäisi ottaa jatkaja riittävän ajoissa mukaan suhdeverkostoon.

Kotter (1982b; 1988; 1989:38–39; 1990) on vertaillut myös nykyaikaisen liikkeenjohtamisen (*management*) ja johtajuuden (*leadership*) eroja johtajan työssä. Nykyaikaiseen liikkeenjohtamiseen kuuluvat suunnittelu ja budjetointi, organisointi ja henkilöstöhallinnon toimenpiteet (*organizing and staffing*) mm. työhön sijoittaminen ja henkilöstön kouluttaminen tarvittaessa, valvonta ja ongelmien ratkaiseminen. Johtajuus sisältää kolme osa-aluetta, jotka ovat suunnan määrittäminen (*establishing direction*) vision avulla, ihmisten johdattaminen samaan suuntaan (*aligning people*) sekä motivointi ja inspirointi.

Luthans et al. (1985) havainnoivat 52 johtajaa kolmessa erilaisessa organisaatiossa ja he löysivät kaksitoista johtajan työtehtävää. Tutkitut johtajat käyttivät aikaansa seuraaviin johdon työn osa-alueisiin: (1) suunnittelu/koordinointi (mm. päämäärät, tavoitteet, työnsuunnittelu), (2) henkilöstöhankinta (mm. haastattelut, työsopimukset), (3) kouluttaminen/kehittäminen (perehdyttämien, koulutusseminaarien järjestäminen, mentorina toimiminen), (4) päätöksenteko/ongelmanratkaisu, (5) paperityön prosessointi (mm. postin

käsittely, raporttien lukeminen, raporttien, muistioiden ja kirjeiden kirjoittaminen, talousraportit, kirjanpito), (6) rutiinitiedon vaihtaminen (rutiinikysymyksiin vastaaminen), (7) seuranta/valvontatoiminta, (8) motivointi/vahvistaminen (mm. palkkiot, palaute, delegointi, alaisten ehdotusten kuuntelu), (9) kuri/rankaiseminen (mm. irtisanomiset, sääntöjen ja politiikkojen toimeenpano, negatiivinen palaute), (10) vuorovaikutus muiden kanssa (mm. suhdetoiminta, yhteydenotot asiakkaisiin, yhteydenpito tavarantoimittajiin, yrityksen ulkoiset kokoukset), (11) ristiriitojen hallinta sekä (12) seurustelu/politikointi (työn ulkopuolisen jutustelu vaikkapa perheestä tai henkilökohtaisista asioista, epämuodollinen vitsailu, huhuista/juoruista keskustelu). Menestyneet johtajat käyttivät aikaansa eniten verkostoitumiseen (48 % johtajan ajasta) kuten esimerkiksi sosiaaliseen seurusteluun (*socialising*), politikointiin (*politicking*) ja vuorovaikutukseen muiden kanssa (Luthans ym 1985; Luthans 1988).

3.4.2 Johtamistyyli

Johtamistutkimuksen tutkimuskohteena ovat olleet myös johtajan ominaisuudet (ks. Hakuli & Routamaa 1983), joita voidaan tutkia joko ammattianalyysipainotteisesti (ks. esim. Bennis & Nanus 1985; Kouzes & Posner 1987; Huuskonen 1992) tai johtamisteoriapainotteisesti keskittymällä johtajien piirteisiin, persoonallisuuteen (mm. Zaleznik 1977; Kets de Vries 1991) tai johtamistyyliin (esim. Blake & Mouton 1964; Reddin 1967; Hersey & Blanchard 1977).

Muutamat sukupolvenvaihdosmallien kehittäjät, muun muassa McGivern (1978) ja Handler (1998) ovat maininneet, että sukupolvenvaihdokseen liittyy luopujan ja jatkajan johtamistyyli. Johtamistyyli ovat kehittyneet 1930-luvulta puolivälistä alkaen yksiulotteisista piirrepainotteisista johtamistyyliteorioista (Lewin, Lippitt & White 1939; Tannenbaum & Schmidt 1958; McGregor 1960) käyttäytymisteoreettisiin kaksiulotteisiin sekä tehtäväkeskeisyyden että ihmiskeskeisyyden ulottuvuudet huomioiviin johtamistyyliteorioihin (mm. Likert 1961; 1967; Blake & Mouton 1964), jotka dominoivat 1950–1960-luvuilla. Tilanneteoreettiset, kolmiulotteiset johtamistyyliteoriat ovat olleet johtamistutkimuksen kohteena 1970-luvulta alkaen (mm. Reddin 1967; Hersey & Blanchard 1977; Lindell 1991), erityisesti tilannejohtamisessa tehtävä- ja ihmiskeskeisyyden

lisäksi on löydetty kolmas johtamisulottuvuus. Reddinin (1967) kolmas ulottuvuus oli johtamisen tehokkuus, Herseyllä ja Blanchardilla (1977) se on alaisen kyvyistä ja sitoutumisesta riippuva kehitystaso ja Lindellillä (1991) se on kehittämissuuntautunut johtaminen.

Herseyn ja Blanchardin (1977) **tilannejohtamismalliin** kuuluu neljä erilaista johtajan perusjohtamistyyliä: (T1) *ohjaava tyyli*, jossa alaisella on matala valmiustaso, (T2) *myyvä* sekä (T3) *osallistuva johtamistyyli*, joissa alaisella on kummassakin keskitasoinen valmiustaso ja (T4) *delegoiva johtamistyyli*, jossa alaisen kehitys- tai valmiustaso on korkea. Alaisen rooli on keskeinen, koska esimies valitsee johtamistyyliinsä alaisen valmiustason mukaan. Herseyn ja Blanchardin tilannejohtamismallia voidaan kritisoida siitä, että tilanteen käsitettä on ehkä yksinkertaistettu liikaa.

Tilannejohtaminen soveltuu hyvin myös perheeseen ja vanhempi–lapsi -suhteeseen. Lasten kanssa toimittaessa heidän kehitysvuosinaan on mahdollista soveltaa tilannejohtamisajattelua. Vanhempi voi tilanteesta riippuen soveltaa lapsen kasvatuksessaan neljää erilaista johtamistyyliä. T1-tyylissä vanhemmalla on korkea ohjeita antava/alhaista tukea antava tyyli lapseensa koko kasvuvuosien ajan. T2-tyylissä vanhemmalla on korkea ohjeita antava/korkeaa tukea antava tyyli, jolloin lapsista voi tulla psykologisesti riippuvaisia vanhemmastaan tai vanhemmistaan. T2-tyylillä kasvatetut lapset eivät pysty toimimaan itsenäisesti. Heitä voidaan myös kutsua ’mamman pojaksi’ tai ’isin pikku tytöksi’. T3-tyylissä vanhempi soveltaa korkeaa tukea ja alhaisia ohjeita lapselleen. Lapsesta saattaa kehittyä yksilö, joka ei kunnioita sääntöjä eikä ota huomioon toisten oikeuksia. Heitä voidaan kutsua myös ’hemmotelluksi kakaraksi’. Jos vanhempi käyttää alhaista ohjeita antavaa/alhaista tukea antavaa tyyliä lapsiinsa, lapsista voi tulla enemmänkin ympäristönsä kuin vanhempiansa tyylin tuote. (Hersey & Blanchard 1990: 181–183.) Hemmotellun kakaran syndroomasta perheyriyksissä on maininnut myös Kets de Vries (1993: 61; 1996: 20–23).

Viimeisimmässä johtajuuslähestymistapojen aallossa Bass (1985) on kehitellyt transformationaalisen johtajuuden teorian, joka perustuu Burnsien (1978) aikaisempiin ajatuksiin. Teoria sisältää kaksi erilaista johtajuusprosessin tyyppiä: transformatiivisen ja

transaktionaalisen johtamisen. (Burns 1978; Bass 1985; Yukl 1998: 325.) Bass väittää, että transaktio-transformaatiojohtamismallit ovat uusi johtamisen paradigma. Bassin uusi johtajuuden lähestymistapa yhdistää ideoita johtajuuden piirre-, tyyli-, ja tilannelähestymistavoista. (Hartog & Van Muijen 1997.)

Ammattianalyysipainotteisesti transformationaalista johtajuutta analysoineet Kouzes ja Posner (1987; 1995) ovat löytäneet viisi johtajuuskäytäntöä, joilla johtajat ovat aikaansaaneet poikkeuksellisen hyviä tuloksia. Parhaimmillaan ollessaan johtajat (1) asettivat nykyiset prosessit kyseenalaisiksi, (2) loivat yritykseen yhteisen vision ja arvot, (3) antoivat muulle organisaatiolle toimintamahdollisuuksia esimerkiksi alaisten kompetenssia kehittämällä ja antamalla valtaa alaspäin organisaatiossa, (4) näyttämällä itse mallia ja esimerkkiä muulle henkilöstölle sekä (5) muiden rohkaiseminen esimerkiksi saavutuksia juhlistamalla ja antamalla tunnustusta yksilöiden suorituksista.

Bennis ja Nanus (1985: 25–27) ovat löytäneet neljä ominaisuutta, jotka ovat yhteisiä menestyville johtajille. Nämä menestyksekkään johtajan ominaisuudet ovat (1) huomion kohdentaminen vision avulla, (2) tarkoituksen antaminen viestinnän avulla, (3) luottamuksen luominen kannanmäärittelyllä ja (4) itsensä laittaminen alttiiksi myönteisen itsetunnon ja nk. Wallenda-tekijän avulla. Bennisin ja Nanuksen (1985) johtamiskäytäytymistä pidetään visionäärisenä johtamisena, joka sittemmin on nähty olevan enenkin yksi transformationaalisen johtajuuden dimensio (vrt. Kouzes & Posner 1987).

Transformationaalinen johtajuus määritellään johtajan vaikutuksina alaisiin: he luottavat, ihailevat, ovat lojaaleja ja kunnioittavat johtajaa ja he ovat motivoituneita tekemään enemmän kuin heiltä alun perin on odotettu. Transformationaalinen johtaja muuntaa ja motivoi alaisiaan tekemällä alaiset tietoisemmiksi tehtävän lopputuloksen tärkeydestä. Transformaatiojohtaja innostaa ja suostuttelee alaiset tekemään enemmän kuin alunperin odotettiin ja näin saa alaiset ylittämään omat intressinsä organisaation tai tiimin vuoksi. Transformaatiojohtaja aktivoi myös alaisten korkeamman tason tarpeita. Transformaatiojohtajan johtamiskäytäytymistä kuvailevat neljä ulottuvuutta:

- 1) *Ihannoitu vaikutusvalta eli karisma*: Karismaattinen esimies tarjoaa visiota ja missiota, kehittää ylpeyttä, saa alaisilta arvostusta, kunnioitusta ja luottamusta. Karismaattinen esimies innostaa ja inspiroi alaisiaan ja lisää heidän optimismiaan.
- 2) *Yksilöllinen kohtelu*: Esimies antaa alaisille henkilökohtaista huomiota, kohtelee jokaista alaista yksilönä; delegoi ja antaa palautetta alaisille; valmentaa, neuvoa, kannustaa ja tukee alaisia.
- 3) *Inspiroiva motivointi*: Esimies kommunikoi korkein odotuksin, käyttää symboleja painottamaan pyrkimyksiä, ilmaisee tärkeitä tarkoituksia yksinkertaisella tavalla. Johtajat pitävät piristäviä puheita, lisäävät optimismia ja innostusta.
- 4) *Älyllinen stimulointi*: Esimies edistää älykkyyttä, rationaalisuutta ja luovuutta sekä painottaa ajattelemaan ja tutkimaan yhä uudelleen käsillä olevia ongelmia. Ongelmanratkaisussa he käyttävät intuitiota sekä muodollista logiikkaa. Alaisista tulee yhä nokkelampia ja innovatiivisempia ongelmienratkojia esimiehen avustamana ja ilman esimiestä. (Burns 1978; Bass 1985; Bass & Avolio 1990: 22; Bass 1996; Hartog & Van Muijen 1997; Yukl 1998: 325–326.)

Transaktionaalisen johtajuus nähdään palkintojen vaihtona (Burns 1978; Bass 1985; sit. Yukl 1998: 325). Transaktionaalinen johtajuus on pelkästään pohja tehokkaalle johtajuudelle. Transaktiojohtaja ei ole kiinnostunut alaisten tai jatkajan täyden potentiaalin kehittymisestä. Aidot transaktionaaliset johtajat eivät keskity kehittämiseen lainkaan, vaan he keskittyvät tyydyttämään vaihdon vaatimukset itsensä ja alaistensa välillä. (Bass & Avolio 1990: 21–22.) Transaktiojohtaja on johtaja, joka ohjaa tai motivoi alaisiaan olemassa olevien tavoitteiden suuntaan selvittämällä rooli- ja tehtävävaatimukset. Transaktiojohtaja motivoi alaisiaan suoriutumaan odotusten mukaisesti, mutta ei ylittämään odotuksia kuten tranformaatiojohtaja (Hartog & Van Muijen 1997). Transaktiojohtajan käyttäytymistä kuvaavat seuraavat neljä ulottuvuutta:

- 1) *Mahdolliset palkkiot*: tekee sopimuksen palkkioiden vaihdosta ponnistuksille, lupaa palkkioita hyvästä suorituksesta, osaa täytöntöönpanon,
- 2) *Passiivinen poikkeusjohtaminen*: Esimies keskeyttää alaisen vain, jos jokin on pielessä tai alaisten työsuorituksessa esiintyy huomattavia poikkeamia hyväksyttäviin suorituststandardeihin nähden. Esimies käyttää tällöin satunnaisia rangaistuksia ja muita korjaavia toimenpiteitä.

3) *Aktiivinen poikkeusjohtaminen*: Esimies valvoo alaisia ja ottaa korjaavan toiminnon varmistaakseen, että työ tulee tehdyksi tehokkaasti.

4) *Antaa mennä eli laissez-faire johtaminen*: Esimies käyttäytyy passiivisesti sekä tehtäviä että alaisia kohtaan, luopuu vastuista, ei tarkkaile alaisia, ei reagoi ongelmiin, sivuuttaa alaisten tarpeet ja välttää päätösten tekemistä. (Bass & Avolio 1990: 22; Bass 1996; Hartog & Van Muijen 1997; Yukl 1998: 326.)

Burns (1978) näki transaktionaalisen ja transformationaalisen johtamisen vastakkaisina johtamistyyleinä jatkumon päissä. Bassin (1985; Yukl 1998: 325) mukaan transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus ovat erillisiä ulottuvuuksia, mutta eivät toisensa poissulkevia prosesseja. Bass (1985; Hartog & Van Muijen 1997) on havainnut, että sama johtaja voi käyttää molempia johtamistyyliä eri aikoina ja eri tilanteissa. Transformatiojohtamista pidetään myös karismaattisena, inspiroivana ja visionäärisenä johtamisena (Bryman 1992; sit. Hartog & Van Muijen 1997). Transformationaalinen johtajuus soveltuu erityisen hyvin yrityksen murrosvaiheisiin, kuten perheyriksen sukupolvenvaihdokseen.

3.4.3 Johtajuuden siirto perheyriksissä

Johtajuutta perheyriksissä on tarkimmin tutkittu sukupolvenvaihdosprosessien avulla (mm. Dyer 1986; Lansberg 1988; Hunt & Handler 1999) tai johtajien rooleina yrityksen elinkaaren vaiheissa (mm. Churchill & Lewis 1983; McGivern 1989). Useimmissa sukupolvenvaihdosten prosessimalleilla on kaksi yhdistävää piirrettä: ne keskittyvät aikaan, jolloin jatkaja tulee kokopäiväisesti töihin perheyhtiöön, ja mallit kiinnittävät huomiota siihen hetkeen, kun johtajuus siirtyy edeltäjältä hänen seuraajalleen (mm. Longenecker & Schoen 1978; Matthews, Moore & Fialko 1999). Handlerin (1990) sukupolvenvaihdoksen prosessimallissa edeltäjän/johtajan rooli vaihtelee ainoasta toimijasta monarkkiin, valvojasta/delegoijasta konsulttiin.

Suunnittelu on yksi perheyriksen johtajan perustehtävistä (Fayol 1918; Luthans et al. 1985). Kuitenkin johtajuuden sukupolvenvaihdosta suunnitellaan harvoin perheyriksissä (Christensen 1953; Trow 1961; Rosenblatt et al. 1985; Lansberg 1988: 120). Per-

heyriksen johtajan täytyy soveltaa jälkeläisensä/jatkajansa kehitys- tai kypsyystasoon nähden sopivinta johtamistyyliä esimerkiksi Herseyn ja Blanchardin (1977) mallin mukaan. Menestyneet johtajat hyödyntävät tehokkaasti henkilösuhderooleja, tiedonkäsitte-lyrooleja ja päätöksentekorooleja (Mintzberg 1975).

Johtajuuden siirto on helpointa toteuttaa, kun seniori- ja seuraajasukupolven elinkaaren vaiheiden välillä on suora yhteys (*alignment*) (Dunn 1999b: 8). Kotterin (1982a; 1982b; 1988; 1990) suhdeverkostoa johtajan työn kehittymisessä voidaan soveltaa johtajuuden siirtoon sukupolvenvaihdostilanteessa.

3.5 Tutkimuksen teorettinen prosessimalli

Tässä luvussa on muodostettu tutkimuksen teorettinen prosessimalli synteessinä perheyriusten sukupolvenvaihdosmalleista ja siihen liittyvästä osaamisen ja johtajuuden siirrosta luopujan ja jatkajan välillä. Prosessimalli on tarkoitettu tyypitteleväksi deskriptioksi eli yleistäväksi tyyppikuvaukseksi siitä, mitkä vaiheet ovat tyypillisiä ja esiintyvät usein sukupolvenvaihdoksessa. Ward ja Aronoff (1993a) ovat korostaneet, että perheyriusten pitäisi integroida strategiset, johtajuuden sukupolvenvaihdoksen ja omistuksen siirron suunnitelmat.

Tutkimuksen teorettinen prosessimalli sukupolvenvaihdoksesta on kehitelty ja täydennetty aikaisemman tutkimustiedon, varsinkin normatiivisten ja prosessimallien pohjalta. Teorettinen prosessimalli sukupolvenvaihdoksesta on jaettu neljään päävaiheeseen, jossa vaiheet on nimetty seuraavin termein: *tutustumisvaihe*, *sisääntulovaihe*, *yhteisjohtajuus* ja *itsenäisen liiketoiminnan vaihe*. Eniten vaikutteita teorettinen malli on saanut Handlerin (1990) ja Cadieuxin ym. (2002) prosessimalleista, Varamäen ym. (2003) näkemyksistä osaamisen siirrosta sekä Herseyn ja Blanchardin (1977; 1990) johtamistyyleistä. Käsitelmällä on täydennetty muun muassa kesätyöskentelyn korostamisella ja jatkajan mentoroinnilla sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Näistä tekijöistä mentoroinnin puute on ollut ongelmana useissa suomalaisissa perheyriyksissä (ks. Hautala 2001).

Vaihe 1: Tutustumisvaihe

Sukupolvenvaihdoksen ensimmäisessä vaiheessa, tutustumisvaiheessa, potentiaalinen jatkaja oppii tuntemaan kenttää passiivisesti tai aktiivisesti. Passiiviseen tutustumiseen liittyvät epäviralliset tutustumiskäynnit perheyrytyksessä, leikkiminen perheyrytyksessä ja yrittäjävänhemman tai vanhempien yritystoimintaa koskevien keskustelujen kuunteleminen ruokapöydässä. Aktiivinen tutustuminen perheyrytykseen tapahtuu teini-iässä kesätöiden parissa lattiatason työtehtävissä ja opiskeluvaiheessa koulun projektitehtäviä tekemällä perheyhtiöön. Tämän tutustumisvaihe alkaa tavallisesti yrittäjäperheissä jo aivan varhaislapsuudessa ja jatkuu teini-ikään saakka. Nykyisellä omistaja-yrittäjällä on tässä vaiheessa vielä *ohjaava* (telling) johtamistyyli (vrt. Hersey & Blanchard 1977) ja hän on ainoa todellinen päätöksentekijä ja usein myös pääosakas. Potentiaalisella jatkajalla ei vielä ole roolia perheyrytyksessä. Hän tutustuu ja sosialisoituu perheyrytykseen jo leikkiessään yrityksessä ja kasvaessaan yrittäjäperheessä, tekemällä kesätöitä perheyhtiössä ja hankkimalla itselleen muodollisen koulutuksen. Usein jatkaja tekee koulun projektitehtäviä tai harjoitustehtäviä omalle perheyhtiölle. Mitään sitoutumista ei jatkajalta odoteta vielä tässä vaiheessa.

Vaihe 1 eli tutustumisvaihe sisältää seuraavia osatekijöitä:

- leikkiminen lapsena perheyhtiössä / sosialisatio,
- kesätyö perheyhtiössä,
- lattiatason työtehtävät,
- muodollinen koulutus,
- jatkajan valmennusohjelma,
- edeltäjän sukupolvenvaihdossuunnitelma ja
- perheen luottamus ja kunnioitus.

Leikkiminen perheyhtiössä / sosialisatio. Useat kirjoittajat ovat maininneet jatkajan sosialisatiosta yrittäjäperheessä tai sukupolvenvaihdoksessa (mm. Longenecker & Schoen 1978; Dyer 1986; Iannarelli 1992; García ym. 2002). Nonakan (1994: 14) mukaan oiva esimerkki sosialisatiosta perheyrytyksissä on juniorin tai seuraajan työssäoppiminen. Juniori voi oppia myös ilman puhetta ja kieltä pelkästään havainnoimalla,

matkimalla ja käytännöllä. Sosialisatio on kytköksissä yrityskulttuurin teorioihin. Tietämystä voidaan siirtää jatkajalle tradition avulla, eli kyseessä on henkilökohtainen sosialisatio (Sveiby 1996). Jatkaja kasvaa yrittäjyyteen yrittäjämäisen ympäristön avulla (Varamäki, Pihkala & Routamaa 2003). Uuden polven yrittäjät ovat kasvaneet yritystoimintaan ja omiin perheyrittäisiinsä lapsuudestaan saakka (Niemi 2005: 204).

Kesätyöt perheyrittäksessä. Potentiaalisen jatkajan kesätyöskentely tai osa-aikaista työskentely perheyhtiössä on suositeltavaa (Kepner 1983: 69; Barach ym. 1988; Ibrahim & Ellis 1994; Ward 2004: 53). Ambrose (1983) korostaa, että onnistunut sukupolvenvaihdos riippuu osittain siitä, minkälaista käytännön työharjoittelua seuraava sukupolvi on kokenut.

Lattiataason työtehtävät. Jatkaja tutustuu yrityksen toimintaan työskentelemällä lattiataason työtehtävissä eli ruohonjuuritasolla (Longenecker & Schoen; Barach ym. 1988; Handler 1990; Ibrahim & Ellis 1994; Dumas ym. 1995; Morris ym. 1997; Varamäki ym. 2003). Useat vanhemmat vaativatkin, että heidän lapsensa aloittavat työt pohjatasolta ja työskennellen saavuttavat tiensä ylöspäin yrityksessä (Ward 2004: 53).

Muodollinen koulutus. Edeltävän johtajan keskeisiä tehtäviä ovat jatkajan koulutus ja kehittäminen, erityisesti johtamistaidon ja tietojen kehittäminen (Mc Givern 1978; Luthans ym. 1985; Handler 1998). Ambrosen (1983) mukaan muodollinen koulutus mahdollistaa paremmat uramahdollisuudet seuraavalle sukupolvelle kuin heidän vanhempillaan on ollut. Longenecker ja Schoen (1978) mainitsevat, että ”alustava toiminnallinen vaihe” tavallisesti sisältää jatkajan muodollisen koulutuksen. Varamäen ym. (2003) mukaan jatkaja hankkii peruskoulutuksen ja miettii uravaihtoehtojaan ”tutustumisvaiheessa”. Davisin (1993) mukaan ihannejatkaja tarvitsee nimenomaan kaupallista koulutusta menestyäkseen.

Jatkajan valmennusohjelma. Menestyksekkään sukupolvenvaihdoksen vaatimus on, että jatkajalla on hyvin kehitelty valmennusohjelma (Dyer 1986: 137; Barach & Ganitsky 1995) tai muodollinen kehityssuunnitelma (Ward 1987: 59). Handler (1998) ehdottaa, että mentoreiden pitäisi valmentaa potentiaalisia perillisiä. McGivern (1978: 35)

ja Churchill ja Hatten (1987) pohtivat myös jatkajan valmentamista/kouluttamista ja kehittämistä. Kolmanneksella suomalaisia perheyriityksiä on olemassa tai on kehitteillä valmennusohjelma seuraavalle sukupolvelle (Family Business Network Finland 2002). Johtajan tekemä jatkajan valmentaminen liittyy myös transformationaalisen johtajan yksilölliseen jatkajan kohteluun (Bass & Avolio 1990; Bass 1996).

Johdon sukupolvenvaihdossuunnitelma. Handler (1998) ehdottaa, että edeltäjän pitäisi aloittaa sukupolvenvaihdoksen suunnitteluprosessi aikaisin ja tehdä se pienin askelin. Johdon sukupolvenvaihdoksen suunnittelu sisältää kolme erilaista suunnittelun osa- aluetta: (1) jatkajan tai jatkajien valmennus ja kehitys, (2) vero-, rahoitus- ja perintö- suunnittelu, ja (3) luopujan henkilökohtainen eläköitymissuunnitelma (Dyer & Handler 1994; Handler 1998). McGivern (1978: 35) mukaan luopujan eläkkeellejäämisen pro- sessissa saattaa olla myös ongelmia.

Perheen luottamus ja kunnioitus. Menestyksellisen sukupolvenvaihdoksen vaatimus on se, että perheessä on suurta luottamusta (Dyer 1986: 137; Morris et al. 1997) ja kun- nioitusta (Davis 1993; Handler 1998). Perheet, joilla ilmenee suuri määrä luottamusta, näyttävät hallitsevan sukupolvenvaihdoksen kaikista parhaiten (Dyer & Handler 1994). Neltonin (1991) mukaan keskinäinen kunnioitus rakentuu luottamukseen, joka on peräi- sin tiedosta, että perheenjäsen voi luottaa toiseen perheenjäseneseen ja päinvastoin. Esi- miehen saama luottamus ja kunnioitus liittyvät myös transformationaalisen johtajan ka- rismaan eli ihannoituun vaikutusvaltaan (Bass & Avolio 1990; Bass 1996).

Vaihe 2: Sisääntulovaihe ('mitä' ja 'miksi' osaamisen siirto)

Sukupolvenvaihdosprosessin sisääntulovaihe alkaa tyypillisesti silloin, kun jatkajakan- didaatti aloittaa vakituisen työskentelyn joko perheyhtiössä tai perheyhtiön ulkopuolella hankkimassa alan työkokemusta. Tässä vaiheessa jatkaja hankkii ravitsemisalasta pää- asiassa eksplisiittistä eli täsmällistä faktatietoa, mitä- ja miksi-tietoa (vrt. Johnson ym. 2002). Sisääntulovaiheeseen mennessä jatkaja on tyypillisesti juuri päättänyt muodolli- sen koulutuksensa. Jatkajan sisääntulostrategiana voi olla joko pitkittynyt tai matalan tason sisääntulostrategia (vrt. Barach ym. 1988). Nykyinen omistaja-yrittäjä soveltaa

joko myyvää (selling) tai osallistuvaa (participating) johtamistyyliä (vrt. Hersey & Blanchard 1977; 1990). Joskus tulevat jatkajat voidaan sitouttaa perheyhtiöön ottamalla heidät osakkaiksi jo ennen johtajuuden vaihtosta.

Vaihe 2 eli sukupolvenvaihdoksen sisääntulovaihe sisältää seuraavia osatekijöitä:

- sisääntuloasema,
- työkokemus,
- eri vakanssien lukumäärä,
- osallistuminen,
- motivaatio,
- sitoutuminen,
- jatkajan etsiminen ja
- perheneuvosto.

Sisääntuloasema. Longenecker ja Schoen (1978) ehdottavat, että kun jatkaja tulee työskentelemään kokopäiväisesti perheyrityksessä, hänen sisääntuloasemansa pitäisi sisältää lattiataason tehtäviä. Barach ym. (1988) ovat keskustelleet jatkajan matalan tason sisääntulostrategian ja pitkittyneen sisääntulostrategian eduista ja haitoista.

Työkokemus. Useimmat tutkijat ovat yhtämielisiä, että potentiaalisen perillisen tai jatkajan pitäisi hankkia ulkopuolista kokemusta aikaisin heidän urallaan (mm. Ward 1987: 59–60; Barach, Ganitsky, Carson & Doochin 1988; Davis 1993; Ibrahim & Ellis 1994; Handler 1998; Varamäki, Pihkala & Routamaa 2003). Longenecker ja Schoen (1978) raportoivat, että “alustava toiminnallinen vaihe” tavallisesti sisältää jatkajan kokopäiväistä työskentelyä muissa organisaatioissa perheyrityksen ulkopuolella. Ward (1987: 59–60) kehottaa potentiaalisia jatkajia hankkimaan perheyrityksen ulkopuolista työkokemusta. Wardin mukaan ulkopuolinen työkokemus hyödyttää myös perheyritystä, sillä tyypillisesti potentiaaliset jatkajat oppivat erilaisia johtamisjärjestelmiä ja johtamiskäytäntöjä, jotka voivat olla hyödyllisiä perheyrityksessä. Jatkaja lähtee opintojen jälkeen mahdollisesti joksikin ajaksi vieraalle töihin (Varamäki ym. 2003).

Eri vakanssien lukumäärä. Longenecker ja Schoen (1978) ovat pohtineet, että jatkajan pitäisi työskennellä täysipäiväisesti useissa erilaisissa suorittavan tason tehtävissä ja päällikön tehtävissä ennen perheyrityksen toimitusjohtajana aloittamista. Wardin (1987: 59–61) mielestä potentiaalisen jatkajan pitäisi työskennellä perheyhtiössä jossain tietys-
sä osaamisalueen tehtävässä ennen toimitusjohtajan vakanssia. Wardin mielestä vara-
toimitusjohtajan työkokemus ei pelkästään riitä, koska siinä ei ole selkeätä vastuuta ja
velvollisuutta muuta kuin ”avustaa” toimitusjohtajaa. Mieluummin Ward (1987: 60)
suosittelee jatkajille linjajohdon työkokemusta esimerkiksi myynnissä, markkinoinnissa
tai palvelupäällikkönä, josta jatkaja voi sitten edetä lopulta toimitusjohtajaksi.

Osallistuminen. Tulevan jatkajan, joka on tärkeä yrityksen henkilöstöresurssi, täytyy
saada osallistua yrityksen toimintaan riittävän ajoissa (Drucker 1974; Barach ja Ganits-
ky 1995). Handlerin (1998) neuvo, jossa jatkajan pitäisi osallistua liiketoimintaan liitty-
osallistuvaan johtamistyylisiin (vrt. Hersey & Blanchard 1977; Hersey & Goldsmith
1980).

Motivaatio. Palkkataso on yhteydessä jatkajan motivaatioon. Ambrose (1983) on vii-
tannut, että perheyrityksen palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa päätökseen, onko jatkaja
halukas liittymään perheyritykseen vai ei. Myös Drucker (1974) ja Bass (1978) ovat
maininneet palkkioiden ja kannustimien motivoivasta vaikutuksesta työntekijään. Moti-
vointi on myös johtajan tyypillisiä työtehtäviä (Mintzberg 1975; Luthans ym. 1985;
Kotter 1988).

Sitoutuminen. Ambrosen (1983) mukaan seuraava sukupolvi kokee usein uran perhe-
omisteisessa yrityksessä vaativan liikaa voimakasta henkilökohtaista sitoutumista ja
taloudellisia riskejä. Barach ja Ganitsky (1995: 134) väittävät, että jatkajan strateginen
sitoutuminen on vahvaa, kun hän itse haluaa tulla perheyritykseen ilman vanhempiensa
painostusta. Sharma, Chrisman, Pablo ja Chua. (2001) havaitsivat, että yksi sukupol-
venvaihdon ongelma on se, jos potentiaalinen jatkaja ei ole kokonaan sitoutunut per-
heyritykseen. Niemen (2005: 204) mukaan uuden polven yrittäjä olisi voinut valita hel-
pommankin tien elantonsa hankkimiseksi, mutta *sitoutuminen*, ylpeys perheyrityksestä
ja itsenäinen päätöksenteko painoivat vaakakupissa. Handlerin (1998) on neuvonut jat-

kajia sitoutumaan yritystoimintaan. Sitouttamista voidaan pitää normaalina ihmiskeskeisen johtajan työtehtävänä.

Jatkajan etsiminen. Luopuja alkaa etsiä yritykselleen jatkajaa ja tuo avoimeen keskusteluun eri vaihtoehtoja ja itse kunkin tulevaisuuden suunnitelmia (Varamäki ym. 2003). Tyttäriä jatkajakandidaatteina harkitaan potentiaalisiksi jatkajiksi varsinkin silloin, kun kaikki luopujan jälkeläiset ovat tyttäriä (Iannarelli 1992; García ym. 2002) tai kun tytär on perheen vanhin lapsi (esikoinen) syntymäjärjestykseltään (Barnes & Hershon 1976; Alcorn 1982; Lansberg 1991; Stavrou 1999). Perheyriksen jatkaja löytyy omasta perheestä, jos liiketoiminnan ala perustuu kestäviin resursseihin, ja perheen sisällä hyväksytyt arvot motivoivat ottamaan vastuun yrityksestä (Törmäkangas 2005).

Perheneuvosto. Luopujan pitäisi luoda perheneuvosto auttamaan perheyriksen sukupolvenvaihdosprosessia (Handler 1990; 1994; 1998; Morris ym. 1997). 24 prosentilla suomalaisista perheyriksistä oli perheneuvosto vuonna 2002 (Family Business Network Finland 2002).

Vaihe 3: Yhteisjohtajuus ('miten' ja 'keiden kanssa' osaamisen siirto)

Prosessimallin kolmannessa vaiheessa, yhteisjohtajuusvaiheessa, sekä edeltäjä että seuraaja työskentelevät samanaikaisesti yhtiössä. Tuleva jatkaja työskentelee vastuullisissa päällikkö- tai johtajatason tehtävissä. Luopuvalla yrittäjällä on yhä selkeämmin delegeoiva johtamistyyli (vrt. Hersey & Blanchard 1977; 1990). Delegeoiva edeltäjä pyrkii delegeoimaan vastuita ja työtehtäviä seuraajalle (vrt. Handler 1990). Tyypillistä on, että edeltäjä ja jatkaja käyvät yhdessä asiakasneuvotteluissa tai asiakastapaamisissa ja näin jatkaja hankkii samalla hiljaista tietoa, 'keiden kanssa' tietoa (vrt. Johnson ym. 2002). Kun edeltäjä antaa palautetta jatkajalle, niin täten jatkaja saa häneltä myös hiljaista tietoa – 'miten' tietoa (vrt. Johnson ym. 2002).

Vaihe 3 eli yhteisjohtajuus sisältää seuraavia osatekijöitä:

- jatkajan valinta,
- asiakaskontaktit,

- jatkajan mentorointi,
- esimiestason tehtävät,
- delegointi jatkajalle,
- palaute jatkajalle ja
- perheen tuki.

Jatkajan valinta. Johtaja valitsee ihmiset organisaatioonsa (Drucker 1974). Henkilöstöhankinta ja siihen kuuluva henkilöstövalinta ovat normaaleja johtajan työtehtäviä (Mintzberg 1975; Luthans et al. 1985; Davis 1993). Sopivan jatkajan valintaa pidetään yhtenä hankalimmista haasteista sukupolvenvaihdosprosessissa (mm. Ward 1987: 61–64; García, López & Saldaña 2002: 190–191; Hautala 2003; Koitto 2003; Murray 2003). Yrityksen perustaja-yrittäjät etsivät jatkuvuutta heidän yritykselleen seuraajasukupolven jäsenistä (Iannarelli 1992; Kets de Vries 1993), mutta heitä pelottaa valita epäpätevä sukulainen tai rikkoa välinsä suvun jonkun sukuhaaran jäsenien kanssa (Lansberg 1983, 41; Ward 2004: 52–53).

Asiakaskontaktit. Suhdeverkoston, asiakas- ja tavarantoimittajakontaktien hoitaminen on sekä nykyisen johtajan että tulevan jatkajan keskeisiä kompetenssialueita (Luthans ym. 1985; Kotter 1988; Kotter 1989.) Isän opastamana markkinat ja asiakkaat ovat tulleet uuden polven yrittäjälle tutuiksi (Niemi 2005: 204). Edeltävä sukupolvi voi viedä seuraajasukupolven jäsenen vierailulle asiakkaan tai kilpailijan luokse, tai he voivat tustua markkinoihin osallistumalla messuille (Ward 2004: 53; Niemi 2005).

Jatkajan mentorointi. Mentorointi kuuluu johtajan työnkuvaan (Luthans ym. 1985). Mentoroinnin puolestapuhujia perheyritysten sukupolvenvaihdoksessa löytyy useita (mm. Ward 1987; Barach & Ganitsky 1995; Handler 1998; Lansberg 1999: 179–198; Tunkkari-Eskelinen 2005). Ward (1987: 59–61) ehdottaa, että jatkajan pitäisi työskennellä mentorin kanssa. Mentorilla Ward tarkoittaa henkilöä, joka on jatkajaa kokeneempi johtaja (*senior manager*) perheen ulkopuolelta. Tällä mentorilla pitäisi lisäksi olla laaja liiketoimintakokemus ja hänen pitäisi osata opettaa nuorta aikuista paljon siitä, mitä jatkajan täytyy tietää liiketoiminnan pyörittämisestä. Gohin (2002: 27) mukaan hiljainen tieto voidaan siirtää useimmin henkilöiden välisillä keinoilla kuten esimerkiksi

mentoroinnilla. Mentorointisuhteessa ei ole kyse pelkästään tietojen ja taitojen omaksumisesta, vaan myös arvojen ja asenteiden muokkautumisesta ja uudistumisesta (Tunkkari-Eskelinen 2005).

Delegointi jatkajalle. Vanha sukupolvi roikkuu vallan kahvassa, ja seuraava sukupolvi pitää kiinni vallasta (Barnes & Hershon 1976: 107). Handler (1998) neuvoo delegoimaan päivittäisiä vastuita muulle organisaatiolle: se helpottaa sukupolvenvaihdosta. Sairaudet, korkea ikä tai kuolema on hallitsevia vaikuttimia, jolloin luopuja on halukas päästämään irti vallastaan (Dumas et al. 1995: 104). Sukupolvenvaihdos on viivästynyt, kun esimerkiksi luopuja pitää kontrollia suurimmasta osasta yksityiskohtia, luopuja luottaa kovin vähän seuraajaansa tai luopuja on kyvytön delegoimaan tehtäviä jatkajalle (Barach & Ganitsky 1995: 133). Vaihdoksen pituus riippuu osittain siitä, paljonko jatkajalla on opittavaa yrityksessä (Dumas, Dupuis, Richer & St.-Cyr 1995: 103). Jatkajan korkea valmiustaso suosii edeltäjän delegoivaa johtamistyyliä (vrt. Hersey & Blanchard 1977; 1980). Delegointi liittyy sekä transformationaalisen johtajan yksilölliseen kohteluun (Bass & Avolio 1990; Bass 1996) että johtajan tyyppillisiin työtehtäviin (Mintzberg 1975; Luthans ym. 1985).

Esimiesasema. Jatkajan pitäisi saada kokemusta esimiestason tehtävästä perheyrietyksessä. Longenecker ja Schoen (1978) pohtivat, että jatkajan pitäisi työskennellä kokopäiväisesti useissa esimietasontehtävissä ja muissa tehtävissä ennen tulemistä perheyrietyksen toimitusjohtajaksi.

Palaute jatkajalle. Positiivisen ja negatiivisen palautteen antaminen jatkajalle on luopuvan johtajan keskeinen tehtävä (Luthans ym. 1985; Handler 1998.) Esimiehen antama palaute alaiselle/jatkajalle liittyy myös transformationaalisen johtajan yksilölliseen kohteluun (Burns 1978; Bass 1985; Bass & Avolio 1990; Bass 1996).

Perheen tuki. Perheen tuki on tärkeää tehokkaassa sukupolvenvaihdoksessa. Potentiaalinen jatkaja tarvitsee emotionaalista tukea perheeltään. (Ibrahim & Ellis 1994.) Johtajan/luopujan antama tuki alaiselle/jatkajalle liittyy myös transformationaalisen johtajan

yksilölliseen kohteluun (Bass & Avolio 1990; Bass 1996). Tuki vanhalta polvelta uuden polven yrittäjälle on tärkeää (Niemi 2005: 204).

Vaihe 4: Itsenäisen liiketoiminnan vaihe

Itsenäisen liiketoiminnan vaihe alkaa sukupolvenvaihdoksessa välittömästi johtajan vaihdoksen jälkeen. Edeltäjällä ei ole enää operatiivisia ja aktiivisia vastuita yhtiössä, mutta useimmat edeltäjät jatkavat perheyhtiön hallituksessa. Edeltäjän roolina onkin toimia mentorina ja neuvonantajana taustalla, ja edeltäjän johtamistyyliä voisi kuvailla ns. konsultoivaksi johtamistyyliksi. Jatkajan mentorointi on alkanut jo ennen sukupolvenvaihdosta, ja tämä mentorisuhde jatkuu vetäjän vaihdoksen jälkeenkin. Mentori voi olla ulkopuolinen luottohenkilö tai edeltäjä, joskin ulkopuolista mentoria suositellaan. Jatkajan roolina on toimia itsenäisenä päätöksentekijänä. Usein jatkaja onkin pääosakas, ja edeltäjä on joko vähemmistöosakas tai kokonaan luopunut yrityksen osakkeista.

Vaihe 4 eli itsenäisen liiketoiminnan vaihe sisältää seuraavia osatekijöitä:

- jatkajan mentorointi,
- jatkajan johtamistyyli,
- vastuun ottaminen,
- itsenäinen päätöksenteko,
- tiimityö,
- henkilöstön hyväksyntä,
- ulkopuolisten sidosryhmien hyväksyntä,
- luopuja hallituksessa ja
- luopuja siirtyy syrjään.

Jatkajan mentorointi. Handler (1998) ehdottaa, että mentorien pitäisi olla perustettu valmentamaan potentiaalisia jälkeläisiä. Jatkaja tarvitsee edeltäjänsä mentorointia myös omistajan- ja johtajuuden vaihdon jälkeenkin, sillä yhtenä syynä sukupolvenvaihdoksen epäonnistumiseen on mentoroinnin puute (Hautala 2001) eli hiljaista tietoa ei saada edeltäjältä jatkajalle. Luopuja toimii yrityksessä neuvonantajana ja taustatukena (Varamäki ym. 2003).

Jatkajan johtamistyyli. McGivern (1978) ja Fox et al. (1996) huomauttavat, että uuden jatkajan pitäisi rakentaa luotettavuutta ja kehittää asiaankuuluva oma johtamistyyli, mikä olisi erilainen kuin hänen edeltäjänsä johtamistyyli. Handlerin (1990) mukaan luopujan ja jatkajan johtamistyyliä ja roolit poikkeavat usein toisistaan.

Vastuun ottaminen. Uusi yrityksen jatkaja, uusi johtaja janoaa vastuuta perheyrietyksessä. Vastuu lisää työtyytyväisyyttä. (Drucker 1974; Ambrose 1983.) Luopuja perehdyttää jatkajan yrityksen toimintaan mentorointijakson aikana antaen vastuuta vähitellen (Varamäki ym. 2003). Perheyrietyksen jatkaja löytyy omasta perheestä, jos liiketoiminnan ala perustuu kestäviin resursseihin ja perheen sisällä hyväksytyt arvot motivoivat ottamaan vastuun yrityksestä (Törmäkangas 2005).

Itsenäinen päätöksenteko. Varamäen ym. (2003) mukaan jatkaja osoittaa ”perehdyttämisvaiheen” lopussa kykynsä yrittäjältä vaadittavaan ongelmanratkaisuun, itsenäiseen toimintaan ja yrityksen johtamiseen. ”Itsenäisen liiketoiminnan kehittämisen” –vaiheessa jatkaja johtaa yrityksen liiketoimintaa itsenäisesti. Niemen (2005: 204) mukaan uuden polven yrittäjä olisi voinut valita helpommankin tien elantonsa hankkimiseksi, mutta sitoutuminen, ylpeys perheyrietyksestä ja *itsenäinen päätöksenteko* painoivat vaakakupissa.

Tiimityö. Ihannejatkaja kykenee tiimityöhön. Hyvä tiimihenki edistää jatkajan menestyksellistä johtajuutta yrityksessä (Barach & Ganitsky 1995). Gohin (2002: 27) mukaan hiljainen tieto voidaan siirtää useimmin henkilöiden välisillä keinoilla kuten esimerkiksi tiimityöllä.

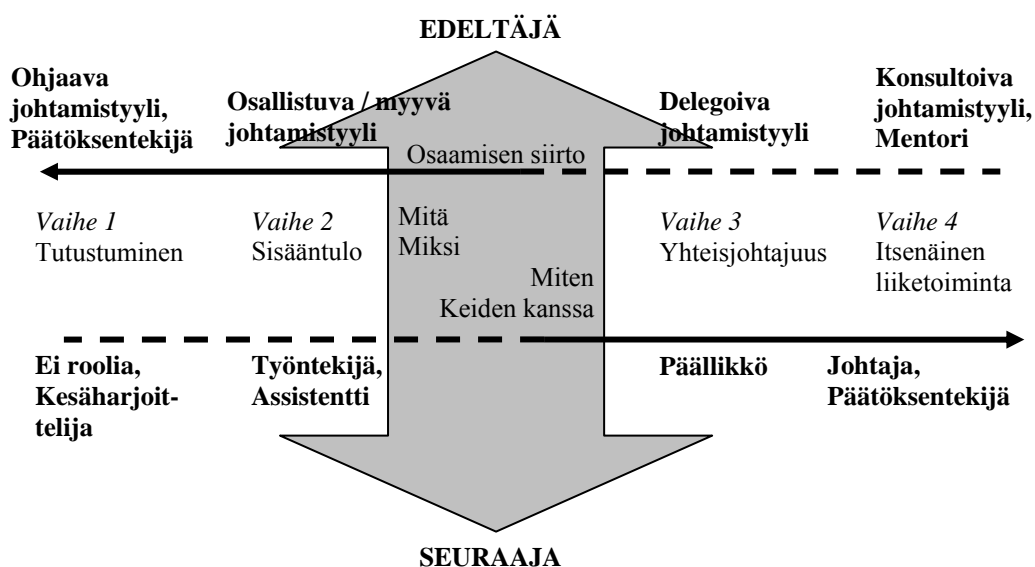
Henkilöstön hyväksyntä. Jatkajan täytyy ansaita työtovereidensa ja organisaationsa todellinen kunnioitus sekä henkilöstön hyväksyntä, luottamus ja arvostus. (Barnes & Hershon 1976; McGivern 1978; Barach et al. 1988: 51; Ibrahim & Ellis 1994.)

Ulkopuolisten sidosryhmien hyväksyntä. Uuden jatkajan pitäisi pystyä ansaitsemaan pääosakkaiden hyväksyntä (Fox, Nilakant & Hamilton 1996) ja muiden sidosryhmien

hyväksyntä. Kotterin (1988/1989) mukaan luopujan pitäisi ottaa jatkaja riittävän ajoissa mukaan suhdeverkostoon.

Luopuja hallituksessa. Sukupolvenvaihdoksen jälkeen luopuja jatkaa mahdollisesti perheyhtiön hallituksessa ja turvaa samalla yrityksen hiljaisen historiatiedon siirtymisen jatkajalle ja muulle hallitukselle. Sukupolvenvaihdoksessa aktiivisesta hallitustyöskentelyä on korostanut muun muassa Sharma ym. (2000; 2001; 2003) ja selkeitä hallituksen valtasuhteita on painottanut mm. Dyer (1986). Ward (2004: 49) suosittelee, että kaikkien perheenjäsenten, myös entisen toimitusjohtajan, täytyy erota hallituksesta 70-vuoden ikäisenä.

Luopuja siirtyy syrjään. Sukupolvenvaihdoksen jälkeen luopuja siirtyy syrjään aktiivisesta yritystoiminnasta (Dyer 1986; Varamäki ym. 2003). Useat kirjoittajat ovat havainneet, että luopujien on vaikea päästää irti yrityksestä (esim. Barach & Ganitsky 1995; Fox ym. 1996; Morris ym. 1997). Ward (2004: 49) suosittelee perheyhtiöille pakollista eläköitymispolitiikkaa, jonka mukaan yhtiön toimitusjohtajan kuten muidenkin yhtiön työntekijöiden täytyy erota tehtävästään 65-vuoden ikäisenä. Kuvio 20 havainnollistaa kaikki osatekijät, jotka ovat tärkeitä sukupolvenvaihdosprosessissa osaamisen ja johtajuuden siirtymisen näkökulmasta.



Kuvio 20. Tutkimuksen teoreettinen prosessimalli: osaamisen ja johtajuuden siirtymisen sukupolvenvaihdosprosessissa.

4 TUTKIMUSMENETELMÄ

Luku 4 esittelee tutkimuksen tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan tutkimuksen lähestymistapaa ja tieteenfilosofisia olettamuksia, tutkimusstrategiaa, aineistonkeruumenetelmää, kohdejoukon eli case-yritysten valintaa, otantamenetelmää ja aineiston analysointi- ja tulkintamenetelmiä. Luvun lopussa on arvioitu kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta. Luku 4 jakautuu kuuteen alalukuun.

4.1 Tutkimuksen lähestymistapa ja tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tässä tutkimuksessa on sovellettu pääasiassa kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistapaa sekä subjektivistista lähestymistapaa. Van Maanenin (1979: 520; myös Easterby-Smith, Thorpe & Lowe 2002: 85) mukaan laadullisilla lähestymistavoilla ei ole tarkkaa määritelmää yhteiskuntatieteissä. Laadullista lähestymistapaa pidetäänkin sateenvarjoterminä, jonka alle kuuluu joukko erilaisia tulkinnallisia tekniikoita, jotka yrittävät kuvailla, tulkita, kääntää tai muulla tapaa ymmärtää tiettyä luonnollisesti tapahtuvaa ilmiötä sosiaalisessa maailmassa.

Yhdeksi kvalitatiivisen tutkimuksen eduksi on mainittu, että kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan ymmärtää prosessia, jossa tapahtumat ja toiminta ilmenevät (Maxwell 1996: 19). Myös tällä perusteella kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistapa soveltuu tähän tutkimukseen, jossa keskitytään tutkimaan sukupolvenvaihdosprosessia ja erityisesti siihen liittyviä johtajuuden ja osaamisen siirron osaprosesseja. Perheyrittäjäyrittämuksesta puuttuu artikkeleita ja tutkimuspapereita, jotka pohtivat eri tutkimusmetodologioiden etuja ja haittoja sekä niiden soveltuvuutta (Hall, Nordqvist & Melin 2005: 2).

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistapana on tyypillisesti induktiivisen päättelyn logiikka. Induktiivinen päättely lähtee liikkeelle aineistosta, joka käsitteellistetään ja käsitteiden mukaan määritellään ilmiötä koskeva teoria. Puhdas induktiivinen päättely puolestaan tarkoittaa, että tutkimustulokset löytyvät puhtaasti aineistosta, ja aikaisempi teoretietämys on pienemmässä roolissa. Induktiivinenkin päättely nojaa aikaisempiin teorioihin, mutta toisessa mielessä kuin deduktiivinen päättely: Aikaisemmasta tiedosta

ja käytännön kokemuksista kohoavat esille tutkijan esiymmärrys ja käsitteenmuodostuksen oletetut lähtökohdat, joskin tutkija on valmis ne kumoamaan, jos aineisto niin osoittaa. (Aaltio-Marjosola 2001). Laadullinen tutkimus voi olla teorialähtöistä (deduktiivista) tai aineistolähtöistä (induktiivista) (Ghauri & Grønhaug 2005: 212–213). Tämä tutkimus on toisaalta **teorialähtöinen** (theory driven), sillä teoreettinen viitekehys kirjoitettiin ja teoreettinen prosessimalli laadittiin ennen kuin empiiristä aineistoa alettiin kerätä. Muun muassa Sharma, Chrisman ja Chua (2003: 1) painottavat, että tutkimus sukupolvenvaihdoksesta ja sukupolvenvaihdoksen suunnittelusta pitäisi olla teorialähtöistä. Kuitenkin haastattelujen jälkeen teoreettista osaa voidaan täsmentää, jolloin tämän tutkimuksen lähestymistapaa kuvaa parhaiten **abduktiivinen päättely**. Abduktiivinen päättely on induktiivisen (yleisestä yksityiseen etenevä päättely) ja deduktiivisen (yksityiskohdista yleiseen päättelyyn etenevä) päättelyn välimuoto.

Perheyrittäjäyystutkimusta hallitsevat deskriptiiviset tutkimukset (Handler 1989; Hall, Nordqvist & Melin 2005: 2). Goffeen (1996) mielestä perheyrittäjäyystutkimus tarvitsee yhä enemmän eksploratiivista tutkimusta, joka luonnehtii perheyrittäjien monimutkaisia ihmissuhteita ja vuorovaikutuksia. Kuitenkin perheyrittäjäyystutkimuksen kentässä tarvitaan yhä enemmän kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistapaa ja erityisesti tulkitsevaa lähestymistapaa luomaan uutta teoriaa (Hall ym. 2005: 3). Tulkitseva lähestymistapa perheyrittäjäyystutkimukseen edellyttää pyrkimyksen käsitteellistää ja edistää uutta teorian luomista mielenkiintoisten ja relevanttien tulkintojen avulla (Hall ym. 2005: 10). Useat yhteiskuntatieteilijät uskovat yhä vankasti, että case-tutkimukset soveltuvat ainoastaan tutkimuksen eksploratiiviseen vaiheeseen (Yin 2003: 3). Jokainen tutkimus sisältää enemmän tai vähemmän deskriptiivisiä ominaisuuksia. Tässä käsillä olevassa tutkimuksessa case-yrittäjien, jatkajien ja edeltäjien kuvaukset ovat deskriptiivistä osuutta. Tämä tutkimus on luonteeltaan sekä deskriptiivinen että **eksploratiivinen**, eli tutkimuksessa pyritään luomaan ymmärrystä sellaisesta asiasta, jota ei ole aiemmin paljoa vielä tutkittu. Eksploratiivisessa tutkimuksessa tärkeimpänä taitovaatimuksena on kyky havainnoida, kerätä informaatiota ja rakentaa selitystä; tätä kutsutaan teorian luomiseksi (Ghauri & Grønhaug 2005: 58).

Seuraavaksi pohditaan tarkemmin neljää tieteenfilosofian osa-aluetta: ontologiaa, epistemologiaa, ihmiskäsitystä ja metodologiaa.

Ontologia eli oppi olevasta. Yhteiskuntatieteissä on olemassa olettamuksia ontologisesti luonteesta, olettamuksia, jotka koskettavat tutkittavana olevan ilmiön syvintä olemusta. Yhteiskuntatieteilijät esimerkiksi kohtaavat perusontologisen kysymyksen: joko tutkittavana oleva 'todellisuus' on ulkopuolella yksilöä – tunkeutumalla yksilön tietoisuuden ulkoapäin – tai yksilön tietoisuuden tuote; vaiko 'todellisuus' on objektiivisesta luonteesta tai yksilön kognition tuote. Joko 'todellisuus' on annettu 'ulkona siellä jossa' maailmassa tai jonkun ajattelun tuote. (Burrell & Morgan 1987: 1.)

Yhteiskuntatieteissä ontologinen lähestymistapa voi olla joko realistinen (esim. ilmiö on aistihavainnoin nähtävissä) tai nominalistinen (tiede perustuu abstrakteihin käsitteisiin ja ajattelun metodiin) (Burrell & Morgan 1987). Teoriat ja mallien mukainen ajattelu suhteessa todellisuuteen on eräs tieteellisistä lähestymistavoista. Teoriat ja niiden mukaan tehdyt mallit yksinkertaistavat todellisuutta. Ne ovat oletuksia todellisuudesta. Tutkimuksella pyritään tekemään tulkintoja ja antamaan sovellusohjeita taustalla olevien teorioiden ja mallien mukaisesti. Tämä tutkimus noudattaakin **nominalistista, subjektiivista lähestymistapaa tutkimuskohteesta**, perheyritysten sukupolvenvaihdoksista, josta sukupolvenvaihdoksen mallit selventävät todellisuutta.

Epistemologia eli tieto-oppi. Epistemologia tarkoittaa tutkijan käsitystä tiedonhankintatavoista. Tutkittavan ilmiön tieto-opilliset eli epistemologiset perusteet merkitsevät sitä, mistä ja miten tutkija hankkii tietonsa ja miten pätevää se tieto on (Metodix 2003). Epistemologia on kiinnostunut tiedon luonteesta, alkuperästä ja yleensäkin tietämisestä. Yhteiskuntatieteissä epistemologinen keskustelu voi edustaa joko positivistista tai anti-positivistista lähestymistapaa (Burrell & Morgan 1978). Saksan termi *erklären* (explain, selittää) liittyy positivismiin. Positivistit eli eksplanatistit ylläpitävät eksplanatorista logiikkaa. Hermeneutisteja pidetään tulkitsijoina. Saksan termi *verstehen* (ymmärtää) liittyy hermeneutiikkaan. Selittävän ja ymmärtävän luonteen välillä on hermeneutikkojen mukaan eroja. (Burrell & Morgan 1978: 235; Arbnor & Bjerke 1997: 45.) Koska tässä tutkimuksessa tutkimusaineistoksi on onnistuttu saamaan muutakin aineistoa kuin

haastattelut, niin tämän tutkimuksen tulkintatapaa ei voida pitää puhtaasti hermeneuttisena tulkintana, jossa yritetään tekstistä tai puheesta löytää kätkeytyjä merkityksiä. Tämä tutkimuksen lähestymistapa on kuitenkin enemmän **anti-positivistinen**, koska sukupolvenvaihdon tutkimusilmiötä yritetään ymmärtää ja tulkita.

Ihmiskäsitys. Yhteiskuntatieteissä ihmiskäsitykseen liittyvä tieteenfilosofinen keskustelu voi edustaa joko determinismia tai voluntarismia. Deterministisessä ihmiskäsityksessä tilanne tai ympäristö määrää täysin ihmisen toiminnan ja yksilö voi vain reagoida mahdolliseen muutokseen. Voluntaristisessa ihmiskäsityksessä yksilöllä on vapaa tahto ja hän on vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. (Burrell & Morgan 1987.) Tämä tutkimuksen ihmiskäsityksen olettamus perheyriksen sukupolvenvaihdoksista edustaa **voluntaristista** lähestymistapaa, jossa perheyriksen luopujalla tai jatkajalla on periaatteessa täysin vapaa tahto toteuttaa itseään haluamallaan tavalla. Ympäristön merkitys ei korostu tässä lähestymistavassa tarkastella sukupolvenvaihdon osaamisen ja johtajuuden siirtoa.

Metodologia eli menetelmäoppi. Yhteiskuntatieteissä metodologinen lähestymistapa voi olla joko nomoteettinen tai idiografinen (Burrell & Morgan 1987). Nomoteettinen tutkimus etsii yleisiä lakeja ja teorioita, sen pyrkimyksenä on yleistäminen ja universalisuus sekä siinä huomio on casien yhteisissä ja erottelevissa piirteissä. Idiografinen tutkimus keskittyy yksittäistapauksiin, kertoo mikä on casen kokonaisvaikutelma, kokonaisuus, systeemi, prosessi tai fokus, sekä kertoo mitä case voi opettaa. Metodologia kertoo tutkijan valitseman metodin periaatteet ja säännöt. Case-tutkimuksen toimintamallia voidaan pitää *idiografisena*, eli sille on ominaista selittää ja ymmärtää yksittäisiä tapauksia omassa ainutkertaisessa kontekstissään (Aaltio-Marjosola 2001). Tämän tutkimuksen metodologinen lähestymistapa on **idiografinen**.

4.2 Tutkimusote eli tutkimusstrategia

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi on valittu case-tutkimusmenetelmä. Case-tutkimus on empiirinen tutkimus, joka tutkii nykyajan ilmiöstä todellisen elämän kontekstissa

(eikä esimerkiksi laboratorio-olosuhteissa kuten kokeellisissa tutkimuksissa) erityisesti, kun ilmiön ja kontekstin väliset rajat eivät ole täysin selviä (Yin 2003: 13). Case-tutkimus on tutkimusstrategia, jossa keskitytään ymmärtämään nykyisyyden dynamiikkaa yksinkertaisissa olosuhteissa (Eisenhardt 1989: 534). Case-tutkimusstrategian avulla pyritään tyypillisesti saamaan vastauksia *miten*- tai *miksi*-sanalla alkaviin tutkimusongelmiin (Yin 2003: 5–7). Tämän tutkimuksen alatutkimuongelmat alkavat *miten*-sanalla, esimerkiksi: ”**Miten** jatkajat hankkivat osaamista ravintola-alan perheyriyksen sukupolvenvaihdosprosessissa?”

Case-tutkimusmenetelmä on varsin yleinen väitöskirjatutkimuksissa esimerkiksi Ruotsissa ja Suomessa (Carson, Gilmore, Perry & Gronhaug 2001: 93). Case-tutkimukset jatkavat suosiotaan yhteiskuntatieteen tutkimuksessa, johon kuuluvat *perinteiset tieteenalat* mm. psykologia, sosiologia, valtiotiede, antropologia, historia ja kansantaloustiede (Yin 2003: xiii; Stake 2002: 24) kuten myös *käytäntöön orientoituvat tieteenalat* mm. kaupunkisuunnittelu, hallintotiede, julkispolitiikka, johtamistieteet, sosiaalityö ja kasvatustiede (Yin 2003: xiii). Case-tutkimus on suosittu menetelmä myös liiketaloustieteissä (Ghauri & Grønhaug 2005: 114) ja johtamisen tutkimuksissa (Gummesson 1991: 73).

Jokaisella tutkimusstrategialla on etunsa ja häittäpuolensa. Case-tutkimusta pidetään yleensä parhaimpana ja vahvimpana tutkimusstrategiana silloin, kun tutkimusongelmas-
sa esitetään ”miten” tai ”miksi” kysymyksiä, kun tutkijalla on vähän kontrollointia tapahtumaan, ja kun kohde on nykyaikainen ilmiö jossain todellisen elämän kontekstissa. (Yin 2003: 1.) Liiketaloustieteessä case-tutkimus on erityisen käyttökelpoinen, kun tutkittavaa ilmiötä on hankalaa tutkia sen luonnollisen asetelman ulkopuolella ja myös kun tutkimuksen muuttujia olisi vaikeaa kvantifioida (Ghauri & Grønhaug 2005: 114). Case-tutkimuksia on usein kritisoitu siksi, että niiden tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä, varsinkaan jos niitä verrataan vaikkapa survey-tutkimukseen (Gomm, Hammersley & Foster 2002: 98). Gummesson (1991: 77) on maininnut kolme yleistä vastaväitettä case-tutkimuksia kohtaan johtamistieteessä. Ensinnäkin case-tutkimuksista puuttuu ti-
lastollinen validiteetti. Toiseksi case-tutkimuksia voidaan hyödyntää hypoteesien kehittämisessä, mutta ei hypoteesien testaamiseen. Kolmanneksi, yleistämistä ei voida tehdä

case-tutkimusten pohjalta. On kuitenkin muistettava, että case-tutkimuksen tavoitteena ei ole yleistäminen. Monet case-tutkimukset käsittävät yleistämistä siinä casessä tai niissä caseissa, joita on tutkittu (Gomm et al. 2002: 111). Tässä tutkimuksessa empiirisillä case-yrityksillä revisoidaan teoreettista käsitelmää sukupolvenvaihdosprosessista mutta ei testata.

Kun tutkimuksen kohteena on useita tapauksia (caseja), niin polveileva, yhdestä tapauksesta toiseen tapaukseen etenevä lähestymistapa saattaa toimia parhaiten. Siinä tutkija kerää aineistoa yhdestä casesta, tekee tulkintoja ja uusia kysymyksiä tämän pohjalta ja etenee sitten toiseen caseen vastatakseen näihin kysymyksiin tai syventääkseen tulkintoja. Voidaan edetä kolmanteen, neljanteen tapaukseen jne., kunnes tutkimuksen keskeisiin kysymyksiin on vastattu. Prosessinomainen eteneminen poikkeaa tavasta, jossa tutkimuksen alussa muodostetaan tutkittavien yksikköjen joukko, josta kerätään aineisto riippumatta kunkin tapauksen tuottamista tuloksista. Menetelmä osoittaa hyvin case-tutkimuksen idiografisuuden ja sen, että tutkija ja tutkimuskohde ovat siinä erilaisessa vuorovaikutuksessa kuin survey-tutkimuksessa. Tutkija toimii oppijana, ja hänen oppimisprosessinsa on se perusta, jolle rakentuu tutkimusaineiston keräys ja tulkinta. (Aaltio-Marjosola 2001.)

Viimeaikaisista tutkijoista useampi on esittänyt, että perheyritysten sukupolvenvaihdoksista tarvitaan kvalitatiivisella, syvällisellä tutkimuslähestymistavalla kerättyä tietoa tapauskohtaisesti (ks. esim. Varamäki 1999: 30; Römer-Paakkanen 2002: 180; Niemelä 2003: 177). Case-tutkimuksen lähestymistapa liitetään usein kuvailevaan eli deskriptiiviseen tai eksploratiiviseen tutkimukseen (Ghuri & Grønhaug 2005: 114). Tämä tutkimus on luonteeltaan sekä deskriptiivinen että eksploratiivinen, eli pyritään luomaan ymmärrystä sellaisesta asiasta, jota ei ole aiemmin paljoa vielä tutkittu.

4.3 Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimusongelma itsessään määrittää parhaan tutkimustekniikan eli aineistonkeruumenetelmän ongelman ratkaisemiseksi (Arbner & Bjerke 1997: 6). Case-tutkimuksessa on

varsin tyypillistä, että tutkija yhdistää useita aineistonkeruumenetelmiä, ja niiden avulla koottuja tutkimusaineistojakin saattaa muodostua useita (Eisenhardt 1989: 534–535; Aaltio-Marjosola 2001; Ghauri & Grønhaug 2005: 114–115). Tyypillisiä kvalitatiiviseen lähestymistapaan ja case-tutkimukseen soveltuvia aineistonkeruumenetelmiä ovat henkilöhaastattelut, havainnointi, päiväkirjamenetelmät, asiakirjat, taloudelliset raportit (budjetit ja tuloslaskelmat), arkistotiedot, rekisterit, fyysiset artefaktit ja kyselylomakkeet (Eisenhardt 1989: 534; Easterby-Smith et al. 2002: 85; Yin 2003: 85–97; Ghauri & Grønhaug 2005: 114–115). Perheyritystutkimuksissa kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistavassa tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, havainnointi, asiakirjat ja arkistotiedot (Hall ym. 2005:8). Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi soveltuu hyvin sekä syvähaastattelutekniikka että puolistrukturoitu haastattelutekniikka. Haastattelujen huonona puolena on, että ne ovat aikaa vieviä, vaikka toisaalta taas haastatteluja arvioidaan helpoimmaksi tavaksi kerätä aineistoa (Easterby-Smith et al. 2002: 86). Survey-kyselyyn verrattuna haastattelut tuottavat myös jossain mielessä aidompaa tietoa (Mäkelä 1990: 49). Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruuseen liittyvinä haasteina ovat aineiston kokoa, edustavuutta ja yleistettävyyttä koskevat kysymykset. (Eskola & Suoranta 1999: 60–61).

Tämän case-tutkimuksen aineistonkeruumenetelmässä on piirteitä sekä **puolistrukturoidusta haastattelusta** että **teemahaastattelusta**. Puolistrukturoidussa haastattelutekniikassa jokaiselle haastateltavalle esitetään samat haastattelukysymykset, mutta haastattelulomakkeessa ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja (Eskola & Suoranta 1999: 87). Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit, teema-alueet, on etukäteen määrätty ja tutkijan tehtäväksi jää varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teemat käydään haastattelussa läpi. Teemahaastattelusta puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. (Eskola & Suoranta 1999: 87.) Tämän tutkimuksen haastattelukysymykset on huolellisesti laadittu aikaisemman teoreettisen kirjallisuuden ja tutkimuksen teoreettisen mallin perusteella (ks. luku 3.5). Aikaisemman tutkimuksen ja teorian analyysin pohjalta tehtiin yhteenvedotaulukko (liite 4), johon on koottu eri tutkijoiden ehdottamia sukupolvenvaihdokseen liittyviä tekijöitä. Yhteenvedotaulukossa eriteltiin, miten eri sukupolvenvaihdokseen liittyvät tekijät on esitetty aikaisemmassa perheyrittäjä- tai johtajuuskirjallisuudessa, ja sen jälkeen ne ryhmiteltiin alus-

tavaan teoreettiseen prosessimalliin (ks. luku 3.5). Taulukossa 7 yhdistyvät tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten, tutkimuksen teoreettisen mallin ja haastattelukysymysten välinen yhteys eli teorian ja empirian yhteys.

Taulukko 7. Teorian ja empirian yhteys tutkimuksessa.

Pääongelma: Millainen on ravitsemisalan perheyriksen sukupolvenvaihdosprosessi osaamisen ja johtajuuden siirron näkökulmasta?		
Alaongelmat	Teoreettinen viitekehys	Haastattelukysymykset (liite 3)
(1) Miten <i>edeltäjät</i> ”siirtävät” osaamista jatkajille ravintola-alan perheyriksen sukupolvenvaihdosprosessissa?	Luvut 2.3 (osaamisen käsite) 3.2.1 (edeltäjä), 3.2.2 (SPV-mallit) 3.3 (osaamisen siirto) 3.5 (teoreettinen malli)	Kysymykset mm. 27, 39, 49, 56, 58–59, 76–77
(2) Miten <i>edeltäjät</i> ”siirtävät” johtajuutta jatkajille ravintola-alan perheyriksen sukupolvenvaihdosprosessissa?	Luvut 2.4 (johtajuuden käsite) 3.2.1 (edeltäjä), 3.2.2 (SPV-mallit) 3.4 (johtajuuden siirto) 3.5 (teoreettinen malli)	Kysymykset mm. 33, 35, 37–38, 48, 54, 62, 74
(3) Miten <i>jatkajat</i> hankkivat osaamista ravintola-alan perheyriksen sukupolvenvaihdosprosessissa?	Luvut 2.3 (osaamisen käsite) 3.2.1 (jatkaja), 3.2.2 (SPV-mallit) 3.3 (osaamisen siirto) 3.5 (teoreettinen malli)	Kysymykset mm. 25, 26, 28–32, 42–43, 50, 64–65
(4) Miten <i>jatkajat</i> omaksuvat johtajuutta ravintola-alan perheyriksen sukupolvenvaihdosprosessissa?	Luvut 2.4 (johtajuuden käsite) 3.2.1 (jatkaja), 3.2.2 (SPV-mallit) 3.4 (johtajuuden siirto) 3.5 (teoreettinen malli)	Kysymykset mm. 40–41, 44–45, 47, 51–52, 67

Perheyriksen liitossa on kaikkiaan kuusi ravitsemisalan perheyriksen jäsenenä. Perheyriksen liitolta on saatu kaikkien ravitsemisalan perheyriksen kontaktitiedot. Elokuussa 2003 potentiaalisiin perheyriksiin lähetettiin postitse tai sähköpostitse saatekirje (liite 2), jossa kerrottiin haastattelusta ja haastattelijasta. Puolistrukturoitu haastatteluaineisto kerättiin haastattelemalla ravitsemisalan case-yriksen edeltäjiä ja jatkajia haastattelulomakkeen avulla. Haastattelulomake on raportin lopussa liitteenä (liite 3). Tämän case-tutkimuksen haastattelut tehtiin ensin ravitsemisalan perheyriksen jatkajille elokuussa 2003 ja seuraavassa vaiheessa haastattelut tehtiin edeltäjille kesä-syyskuussa 2005. Jatkajille on lähetetty täsmentäviä kysymyksiä sähköpostitse vuonna 2005. Haas-

tatteluaineiston kerääminen kahdessa vaiheessa on mahdollistanut sukupolvenvaihdosprosessin systemaattisemman ja monipuolisemman tutkimisen pidemmältä ajanjaksolta hieman pitkittäistutkimuksenomaisesti kuin pelkkä poikkileikkaustutkimus yhdeltä ajankohdalta. Kaikki haastattelut on nauhoitettu digitaalisella ääninauhurilla, jonka jälkeen äänitiedostot kopioitiin eli siirrettiin suoraan tietokoneelle. Kaikki äänitiedostot on litteroitu tekstimuotoon, mikä helpottaa aineiston käsittelyä ja lisää analyysin reliabilitteettia. Kukaan haastateltava ei ole kieltäytynyt haastattelun nauhoittamisesta eikä oikean nimensä käyttämisestä tutkimusraportissa. Taulukkoon 8 on merkitty haastateltujen perheyrittäjien nimet ja haastatteluajankohdat.

Taulukko 8. Haastateltujen perheyrittäjien nimet ja haastatteluajankohdat.

Haastateltava yritys	Haastateltavan nimi	Aika	Haastattelupaikka
Oy Primula Ab	Jaakko Valkamo	14.06.2005	Helsinki, Oy Primula Ab
Oy Primula Ab / Primulan Ravintolat Oy	Kari Väyrynen	12.08.2003	Helsinki, Ravintola Kaarle XII
Oy Primula Ab / Primulan Ravintolat Oy	Mikko Olanterä	13.08.2003	Helsinki, Ravintola Bakers
Oy Primula Ab / Primulan Ravintolat Oy	Juha Valkamo	19.08.2003	Helsinki, Oy Primula Ab
Oy Center-Inn Ab	Eila Kuurma	05.09.2005	Helsinki, Oy Center-Inn Ab
Oy Center-Inn Ab	Kimmo Kuurma	13.08.2003	Helsinki, Oy Center-Inn Ab
Katri Antell Oy	Ilkka Lantto	03.06.2005	Helsinki, Hotelli Vaakuna
Katri Antell Oy / Antell-Catering Oy	Tomi Lantto	02.10.2003	Oulu, Katri Antell Oy

Triangulaatio liittyy metodologioiden yhdistelmään tutkimuksessa samasta ilmiöstä (Ghuri & Grønhaug 2005: 221). Tässä case-tutkimuksessa aineistopohjaa on pyritty vahvistamaan aineisto-triangulaation avulla muun muassa keräämällä aineistoa haastattelijien lisäksi yritysten kotisivuilta, kirjoista, mainosesitteistä ja lehtiartikkeleista. Tämän tutkimuksen case-aineistopohja koostuu siis henkilöiden haastatteluista, yritysten WWW-kotisivuista, yritystä tai yrittäjää käsittelevistä lehtiartikkeleista, kirjoista ja yritysten mainosesitteistä. Eskolan ja Suorannan (1999: 69) mukaan aineistotriangulaatio tarkoittaa sitä, että yhdessä tutkimuksessa yhdistellään erilaisia aineistoja keskenään. Tässä tutkimuksessa haastatteluja täydennettiin sekundäärisellä aineistolla, kuten case-

yri­tysten WWW-kotisivujen, havainnoinnin, yrityksen historiikkikirjojen, lehtiartikkelien ja yritysesitteiden tiedoilla. Lehtiartikkeleja case-yrityksistä on kerätty muun muassa seuraavista kotimaisista sanoma-, kaupunki-, jäsen- ja ammattilehdistä: City, Ekonomi, Gourmet, Hämeen Kaupunkilehti, Hämeen Sanomat, Kauppalehti, Kauppalehti Optio, Kotitalous, Oluen ystävät, Oulun Ekonomit (verkkolehti), Perheyritys, PRIMA (= Elinkeinoelämän keskusliiton lehti), Talouselämä, Taloussanomat, Viisi Tähteä ja Vitriini. Sekundääriset lähteet on lueteltu lähdeluettelon jälkeen raportin lopussa.

4.4 Case-yritysten valinta

Jos tämä tutkimus olisi survey, niin tämän case-tutkimuksen perusjoukkoon kuuluisivat kaikki suomalaiset ravintola-alan perheyritykset. Kuitenkaan kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistavassa ei ole oleellista puhua tutkimuksen perusjoukosta ja otoksesta, vaan mieluummin case-yritysten valinnasta ja harkinnanvaraisesta näytteestä (Eskola & Suoranta 1999: 18). On kuitenkin tarkoituksenmukaista tarkastella joitain faktatietoja MARA-yrityksistä taustatietona kohdejoukosta. Vuonna 2004 Suomessa oli 13.144 majoitus- ja ravitsemistoimintaa harjoittavaa yritystä. Yhteensä ravintoloita, kahvila-ravintoloita, baareja, henkilöstö- ja laitosruokaloita ja ateriapalveluita oli 8.603 kappaletta vuonna 2001. Pelkästään ravintoloiden määrä on moninkertaistunut vuodesta 1993 vuoteen 2001 (Taulukko 9).

Suomessa oli 5.241 A- tai B-oikeuksien anniskeluravintolaa, 3.780 keskio­lutravintolaa tai C-oikeuksien kahvilaa, 1.270 muuta kahvilaa ja 1.639 henkilöstö­ravintolaa vuonna 2002. Prosentuaalisesti tarkasteltuna majoitus- ja ravitsemistoiminnan yritykset kattoivat 4,5 prosenttia Suomen 224.817 yrityksestä vuonna 2001. Hotelli- ja ravitsemistoi­minta työllisti Suomessa 75.500 työntekijää vuonna 2002. (SHR 2003; Tilastokeskus 2003.) Lokakuussa 2004 hotelli- ja ravintola-alan työntekijä ansaitsi keskimäärin 1.797 euroa kuukaudessa ja esimies 2.156 euroa kuukaudessa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2005).

Taulukko 9. Ravitsemisalan yritysten määrät vuosina 1993–2004 (Tilastokeskus 2003; SHR 2005).

Vuosi	Majoitus- ja ravitsemistoiminnan yritykset	(553) Ravintolat, kahvila-ravintolat ja ruokakioskit	(55301) Ravintolat	(554) Kahvi-, olut-, drinkkibaarit	(555) Henkilöstö- ja laitospalvelut, ateriapalvelut
1993	8462	4978	1299	1184	1162
1994	8409	5043	1351	1169	1102
1995	8930	5273	1457	1285	1213
1996	9544	5595	1549	1407	1292
1997	9982	5910	1813	1388	1360
1998	9948	5869	1978	1350	1382
1999	10056	5931	2038	1357	1407
2000	10054	5949	2126	1321	1381
2001	10064	6038	2246	1232	1333
2002	*	*	*	*	*
2003	13574	*	*	*	*
2004	13144	*	*	*	*

* Tieto puuttuu

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin suomalaisista ravintola-alan perheyrittäjistä, jossa sukupolvenvaihdos on tapahtunut vähintään yhden kerran. Tutkimus tehtiin ravintola-alalle, koska erityisesti keskittymällä yhteen homogeeniseen toimialaan pystytään tutkimuksesta eliminoimaan toimialasta riippuvat tilannetekijät. Lisäksi voidaan yleisesti todeta, että

- ravintola-ala on yleinen toimiala kaikkialla maailmassa
- perheyrittäjyyttä täytyy kehittää ravintola-alalla koko Suomessa
- palvelualoja pidetään avainasemassa työttömyyden vähentämisessä, varsinkin jos ravintoloiden ruokatarjoilun arvonlisäveron alenisi 22 prosentista 17 prosenttiin, kuten komissio on esittänyt ministerineuvostolle vuonna 2003. Suomen Hotelli- ja Ravintolaliitto SHR ry:n (2003) mukaan ALV:n alennus toisi alalle 2000 uutta työpaikkaa.
- palvelusektorin osuus on 2/3 Suomen ja useimpien länsimaiden yrityksistä ja työvoimasta. Palvelualan elinkeinon osuus on ollut voimakkaassa kasvussa 1970-luvulta alkaen Euroopassa, Yhdysvalloissa ja Japanissa (Sveiby 1992: 2), joten sen työllisyyttä ja yrittäjyyttä on kehitettävä.

- ravintola-alan kehitys on tärkeää koko Suomessa
- perheyrittäjien määrä on vähentymässä ravintola-alalla suurten ketjujen myötä. S-ryhmä on Suomen suurin ravintolayrittäjä omistaen noin 230 erilaista ravintolaa⁶ (Hallamaa & Viljanen 1997: 75).
- perheyrittäjien ruokaravintoloiden asiakaspaikkojen määrä on vähentynyt Suomessa vuodesta 1989 vuoteen 2000
- yksityishenkilöiden käyttämä osuus budjetistaan hotelli- ja ravintola-alan palveluihin on lisääntynyt tasaisesti. Vuonna 1970 kuluttajat käyttivät tuloistaan 5,1 % hotelli- ja ravintolapalveluihin, kun vuonna 2003 vastaava määrä oli 6,5 prosenttia (Tilastokeskus ja SHR 2005). Hotelli- ja ravintola-alalla myynnin arvonn kasvu on tasaantunut ja se oli 0,5 % tammi-syyskuussa 2003.
- Suomessa on odotettavissa yli 50.000 yritysten sukupolvenvaihdosta kuluva kymmenen vuoden sisällä (Perheyrittäjien liitto 2002: 13)
- ravitsemisalalla on useita toimintaympäristön **uhkatekijöitä** mm. Viron EU-jäsenyys 1.5.2004 alkaen, anniskelu- ja aukioloaikojen rajoittaminen yöklubeissa, tupakoinnin kieltäminen ravintoloissa, työvoimakustannusten kohoaminen⁷, harmaa talous ja toimialan suhdanneherkkyys.
- ravitsemisalalla on muutamia yritystoimintaa **edistäviä tekijöitä** tulossa mm. alkoholiveron aleneminen maaliskuussa 2004, ravintoloiden ruokatarjoilun arvonlisäveron mahdollinen alentaminen 22 prosentista 17 prosenttiin⁸ sekä verottajan tekemät harmaan talouden tekoiskut ravintola-alalla vuonna 2003.

Usean case-yrityksen valinta

Case-tutkimuksiin voi olla osallisena joko yksi tapaus (single case) tai usea tapaus (multiple case) (Eisenhardt 1989: 534; Yin 2003). Tämä tutkimus on luonteeltaan usean tapauksen case-tutkimus, jonka kohdejoukkoon valittiin kolme suomalaista ravintola-alan perheyrittäjästä. Eisenhardt (1989) ehdottaa, että case-yritysten määrää pitäisi lisätä, kun-

⁶ S-ryhmän noin 230 ravintolasta ravintolaketjuun kuuluu noin 100 ravintolaa mm. Rosso, Fransmanni, Sevilla, Amarillo, Memphis ja Sokos Hotellien iltaravintolat (Hallamaa & Viljanen 1997: 75).

⁷ Työvoimakustannukset ovat ruokaravintolassa 40 - 50 % ja juomaravintolassa noin 20 % liikevaihdosta.

⁸ Vrt. ruokatarjoilun arvonlisäverokanta EU-maissa vuonna 1998: Luxemburg 3 %, Hollanti 6 %, Espanja 7 %, Kreikka 8 %, Italia ja Itävalta 11 %, Portugali 12 %, Irlanti 12,5 %, Saksa 16 %, Iso-Britannia 17,5 %, Ranska 19,6 %, Belgia 21 %, **Suomi 22 %**, Ruotsi ja Tanska 25 % (Lähde: Hotrec)

nes teoreettinen saturaatio eli kyllääntyminen saavutetaan. Käytännössä lopullinen case-yritysten määrä täsmentyy vasta aineistonkeruuvaiheessa. Aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää mitään tutkimusongelman kannalta uutta tietoa (Eskola & Suoranta 1999: 62). Tulkitsevaa lähestymistapaa käyttävät tutkijat valitsevat usein rajoitetun määrän *in-deph* caseja saavuttaakseen ymmärrystä kuin tekemällä survey-tutkimusta useista caseista (Hall, Nordqvist ja Melin 2005: 8). Tässä tutkimuksessa case ei ole 'pieni tilastollinen otos' joka pyrkii kvantitatiiviseen yleistykseen, vaan case-yritysten avulla pyritään kehittämään sukupolvenvaihdoksista teoreettista mallia, joka kestää teoreettista tarkastelua (vrt. Huuskonen 1992: 95).

Case-yritysten täytyy täyttää perheyrittäjän määritelmän kriteerit. Tarkoituksena oli haastatella case-yritysten luopujaa ja jatkajaa. Tästä syystä perheyrittäjän oli oltava vähintään toisen sukupolven yritys, jotta voidaan tutkia sekä luopujaa että jatkajaa. Perheyrittäjien jäsenliiton jäsenrekisterissä on kuusi ravintola-alan perheyrittäjää, joista kolme valittiin tutkimuksen case-yrityksiksi. Nämä kuusi case-yritystä löytyivät myös Suomen Hotelli- ja Ravitolaliiton yritysrekisteristä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on aina kyseessä näyte, ei otos (Eskola & Suoranta 1999: 18). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston harkinnanvaraisesta, teoreettisesta tai tarkoituksenmukaisesta poiminnasta tai harkinnanvaraisesta näytteestä (Eskola & Suoranta 1999: 61). Patton (1990) on esitellyt viisitoista erilaista otantamenetelmää, joita voi hyödyntää kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa otantamenetelmänä on käytetty **tarkoituksellista yhdisteltyä eli sekoitettua otantaa** (*combination or mixed purposeful sampling*). Tämän otantamenetelmän etuina ovat sen joustavuus, (menetelmä)triangulaatio ja lisäksi se tavoittaa useita tarpeita tai pyrkimyksiä. (Patton 1990: 183.)

Tämän tutkimuksen otanta koostuu kolmesta otantamenetelmästä: (1) homogeenisestä otannasta (*homogeneous sampling*), (2) kriteereihin perustuvasta otannasta (*criterion sampling*) ja (3) tarkoituksenmukaisesta otannasta (*convenience sampling*). Otantamenetelmä on homogeeninen, koska otoksen toimialaan kuuluvat ainoastaan ravintola-alan

yritykset. Homogeenisen otannan tarkoituksena on keskittyä, vähentää vaihtelua ja yksinkertaistaa analyysejä (Patton 1990: 173, 182).

Toiseksi otantamenetelmässä on kriteeriotannan piirteitä, koska kohdejoukon täytyy täyttää perheyriityksen kriteerit, ja yrityksen on oltava vähintään toisen sukupolven yritys. Kriteereihin perustuvan otannan tarkoituksena on valita kaikki ne tapaukset, jotka täyttävät ko. kriteerit. Lisäksi kriteeriotanta varmistaa laadun. (Patton 1990: 176, 183).

Kolmanneksi otantamenetelmässä on tarkoituksenmukaisen otannan piirteitä. Tarkoituksenmukaisen otannan tarkoituksena säästää tutkijan aikaa, rahaa ja vaivaa valitsemalla tarkoituksenmukaisia kohdejoukkoja tai case-yrityksiä. Samalla tämä tarkoituksenmukainen otanta antaa heikoimman perustelun otannalle ja alentaa otoksen luotettavuutta. (Patton 1990: 180, 183). Tarkoituksenmukaiselle otannalle löytyy myös etunsa. Maxwellin (1996: 70–71) mukaan on tilanteita, joissa tarkoituksenmukainen otanta on ainoa toteuttamiskelpoinen tapa jatkaa tutkimusta. Esimerkiksi tavoitteena voi olla tutkia jotain ryhmää, johon on muutoin hankala saada puheille pääsyä tai ihmisjoukko, joka on suhteellisen harvinainen perusjoukossa, ja josta ei ole olemassa tilastoja. Perheyriitykset eivät ole tilastollinen yksikkö Suomessa, joten luotettavia tilastotietoja perheyriityksistä on mahdotonta saada.

4.5 Aineiston analysointi ja tulkintamenetelmät

Kvalitatiivisen aineiston analyysimenetelmiä ovat muun muassa kvantifioiminen, teemoittelu, tyypittely, sisällönanalyysi, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi (Eskola & Suoranta 1999: 161–208; Silverman 2001). Kvalitatiivista tutkimusta kritisoidaan toisinaan epätieteellisyydestä (Downey & Ireland 1979: 631–632), koska aineiston analysointi on subjektiivista ja tulkinta riippuu tutkijasta.

Tutkimusaineistojen analysointitapa riippuu luonnollisesti aineistojen luonteesta. Kvalitatiivisten aineistojen tulkintaan on kehitetty nykyään tietokoneohjelmia, kuten NUD*IST-ohjelma, joka etsii säännönmukaisuuksia tekstistä ja toimii tutkijan apuväli-

neenä tulkinnoille. Case-tutkimuksessa kerätään usein myös monta aineistoa, joskus sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia. Tutkimusaineiston analyysi ja tietojen kerääminen tapahtuvat iteratiivisesti. Samalla kun aineistoa kerätään, sitä myös arvioidaan, ja osittain teoreettinen kehittäminen tapahtuu aineiston keräämisen yhteydessä. Yin (2003) kuvaa tutkimusaineiston käsittelyä prosessina, jossa aluksi aineisto jäsennetään joidenkin teemojen tai kysymysten ympärille. Tämän jälkeen aineiston soveltuvuutta kategorioihin tutkitaan syvällisemmin. Tilastot, taulukot ja kuvat joiden avulla aineistoa tiivistetään voivat olla avuksi. Analyysin tuloksena kategoriat voivat muuttua kun huomataan, että tulokset kaipaavat erilaista tulkintaa. Jokin yksittäinen tapaus ei esimerkiksi sovi mihinkään kategoriaan, ja aiheuttaa aineiston ja kategorioitten uudelleen tulkinnan. (Aaltio-Marjosola 2001.) Tässä tutkimuksessa ei ole hyödynnetty NUD*IST ohjelmaa, mutta Word-tekstinkäsittelyohjelmassa Etsi-toiminnolla tekstiaineistosta on etsitty alustavan prosessimallin mukaisten teemojen tai hakusanojen (esim. ”perehtyttäminen” tai ”mentorointi”) avulla samankaltaisia tekstikatkelmia.

Case-tutkimuksen avulla kerätty aineisto mahdollistaa rikkaat kuvaukset. Kertomukset ja haastattelusiteeraukset aineistosta ovat tavallisia, ja niiden avulla erityisesti ensimmäisessä analyysivaiheessa voidaan runsas aineisto pelkistää jatkokäsittelyä varten. Jatkokäsittelyissä aineisto edelleen tiivistyy, ja tutkija tekee siitä johtopäätelmiä, joiden tueksi haetaan aineistoa. Case-aineiston sidonnaisuus kontekstiin on keskeinen tulkinta-perusta. Aineistoa tulkitaan hakien ymmärrystä yksittäiseen tapaukseen sen omasta ympäristöstä. Teoreettinen kehys ja jäntevä käsitteellinen perusta ovat erityisen tärkeitä analyysin tukijoita. Case-tutkimusaineisto ja siitä tehdyt analyysit kehittävät aikaisempia ilmiötä koskevia teorioita, tuomalla esiin ilmiön syvällisen analyysin kautta saatuja uusia havaintoja sekä näyttämällä yksittäisten tapausten monimuotoiset yhteydet ympäristöönsä. Vastauksia tutkimuskysymyksiin ei haeta yleistettävyyden kautta, vaan intensiivisten, kontekstisidonnaisten tapaushavaintojen avulla. (Aaltio-Marjosola 2001.)

Case-tutkimusmenetelmää kritisoidaan joskus yleistettävyysoongelmista. Case-analyysi ei pyri yleistettävyyteen sellaisin keinoin kuin survey-tutkimus pyrkii, mutta pyrkiesään ymmärtämään ja tulkitsemaan syvällisesti yksittäisiä tapauksia niiden erityisessä kontekstissa. Pyritään käsityksiin ja ymmärrykseen yksityisestä yleiseen päin. Koko

käsitystä yleistämisen vaatimuksesta voidaan sinänsä kritisoida. Jos jokin asiantila kuvataan erittäin yleisellä tasolla, kuvauksen sisältö saattaa muodostua hyvin pinnalliseksi. Ilmiö "hajoaa" yleisyyteensä. Sen sijaan jonkin asiantilan, prosessin tai dynamiikan ymmärtäminen yksityisellä tasolla ja omassa ympäristössään voi tuottaa ymmärrystä, jonka avulla jokin tutkimuksellisesti kiinnostuva ilmiö valottuu laajemmin. Paneutukseen tutkimuskohteen haasteisiin syvällisesti case-tutkimusmenetelmä voi myös tuottaa hypoteeseja ja tutkimusideoita palvelemaan sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia jatkotutkimuksia. (Aaltio-Marjosola 2001.)

Case-tutkimusmenetelmällä kerättyä aineistoa voidaan analysoida etsimällä aineistosta yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, varsinkin usean tapauksen kohdalla (Ghuri & Grøhaug 2005: 214). Toinen yleisesti hyväksytty analyysimenetelmä tekstien tutkimiseen on sisällönanalyysimenetelmä (Eskola & Suoranta 1999: 186–189; Silverman 2001: 123; Yin 2003), jota tässä case-tutkimuksessa hyödynnettiin. Tämän tutkimuksen aineiston analysointi- eli käsittelyvaiheet etenivät Huuskosen (1992) tutkimuksen analysoinnin mukaisessa järjestyksessä:

1. Nauhoitettu teksti **litteroitiin** ja osa puhekielen ilmauksista muutettiin yleiskielelle, sillä tässä tutkimuksessa ei tutkita kieltä sinällään.
2. Haastattelujen palaset **luokiteltiin** teoreettisen viitekehyksen elementtien mukaisiin luokkiin: (1) taustatekijät perheyriyksestä, (2) taustatekijät luopujasta, (3) taustatekijät jatkajasta, (4) tutustumisvaihe (kasvuvaihe perheyrittäjyyteen), (5) sisääntulovaihe, (6) yhteisjohtajuusvaihe ja (7) itsenäisen yritystoiminnan vaihe. Ne sijoitetaan siihen luokkaan eli kategoriaan, johon kuuluvasta elementistä ne esittävät selostuksen tai arvion. Sama tekstikatkelma voi tulla luokitelluksi useampaan kategoriaan, jos se sivuaa useita asioita.
3. Seuraavaksi tekstikatkelmat **järjestettiin teemoittaiseen** järjestykseen ja teksti kirjoitettiin kerronnalliseen eli narratiiviseen muotoon. Kaikkein ilmaisuvoimaisimmat ja havainnollistavimmat argumentit ja ilmaisut sijoitettiin sitaattilainoiksi kertomustekstin yhteyteen.
4. Seuraavaksi haastattelut **tiivistettiin** lyhyiksi ydinlauseiksi (ranskalaisin viivoin), jotta suhteuttaminen tutkittavaan teoreettiseen malliin sukupolvenvaihdoksesta on mahdol-

linen. Myös nämä lauseet **järjestettiin luokkiin**, jolloin esimerkiksi jatkajan valmennusta koskevat lausumat ja argumentit on helppo nähdä yhdessä. Samoin asiaryhmien keskinäiset yhteydet on helpompi nähdä yhdessä tästä tiivistelmästä.

5. Kutakin case-yrityksen mallia **täydennettiin** sekundäärisellä aineistolla (triangulaation varmistaminen).

6. Lopuksi kaikkia case-yrityksiä tarkasteltiin yhdessä ja laadittiin **täsmennetty prosessimalli** ravitsemisalan sukupolvenvaihdosprosessista, jossa osaamisen ja johtajuuden siirto on huomioitu.

4.6 Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Tutkimuksen luotettavuudessa kiinnostaa tutkimustulosten ja tutkittavan todellisuuden keskinäinen vastaavuus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on jatkuvaa pohdintaa siitä, ovatko reliabiliteetti ja validiteetti relevantteja, kun arvioidaan tutkimuksen laatua (Kirk & Miller 1986; Eisenhard 1989). Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet on totuttu liittämään kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuteen. Kvantitatiivisten tutkimusten validiteetin arviointiin kehitettyjä käsitteitä on toisaalta kritisoitu kvalitatiivisessa tutkimuksessa (Mäkelä 1990: 47; Denzin & Lincoln 2003: 420–422). Niiden sopivuudesta kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin esitetään kirjallisuudessa kahdenlaisia näkemyksiä. Joidenkin tutkijoiden mukaan myös laadullista tutkimusta arvioitaessa voidaan käyttää yleisiä reliabiliteetin ja validiteetin tutkimuskriteereitä (Kirk & Miller 1986: 19), mutta käsitteiden sisältö muutetaan vastaamaan lähestymistapaa. Toisaalla on esitetty, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnin tulee perustua eri kriteereihin, koska metodologiset lähtökohdat poikkeavat kvantitatiivisen tutkimuksen lähtökohdista (mm. Mäkelä 1990: 47).

Tutkimuksen luotettavuuskysymykset liittyvät tutkijaan, aineistoon ja tutkimusmenetelmiin sekä tutkimustulosten esittämiseen. Näiden lisäksi etiikkaa on ehdotettu arviointikriteeriksi (Hall 2003: 71–73). Joidenkin kirjoittajien tutkimuksen luotettavuuden arviointiperusteet liittyvät tutkimuksen johtopäätösten laatuun (Miles & Huberman 1994: 277), kun taas joidenkin kirjailijoiden mukaan arviointiperusteet koskettavat koko case-

tutkimusprosessia (Gummesson 1991: 160–162; Yin 2003). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskettaa koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta 1999: 211).

Taulukko 10. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteereitä.

Mäkelä (1990)	Miles & Huberman (1994)	Maxwell (1996)	Yin (2003)	Ghuri & Grønhaug (2005)
Aineiston merkittävyys ja yhteiskunnallinen paikka	Objektiivisuus / vahvistettavuus	Validi kuvaus (valid description)	Rakennevaliditeetti (construct validity)	Kuvaileva validiteetti (descriptive validity)
	Reliabiliteetti / luotettavuus	Validi tulkinta (valid interpretation)	Sisäinen validiteetti (internal validity)	Tulkitseva validiteetti (interpretative validity)
Aineiston riittävyys	Sisäinen validiteetti / uskottavuus / autenttisuus		Ulkoinen validiteetti (external validity)	Teoreettinen validiteetti (theoretical validity)
Analyysin kattavuus (width)	Ulkoinen validiteetti / siirrettävyys / sopivuus	Teoreettinen validiteetti (theoretical validity)		Yleistävä validiteetti (generalisable validity)
Analyysin toistettavuus	Pragmaattinen validiteetti / tulosten hyödyntäminen		Reliabiliteetti	

Miles ja Hubermanin (1994: 277–280) mukaan laadullisten aineistojen luotettavuutta pitäisi arvioida viidellä eri luotettavuuskriteereillä, jotka ovat (1) objektiivisuus / vahvistettavuus (2) reliabiliteetti / luotettavuus, (3) sisäinen validiteetti / uskottavuus / autenttisuus, (4) ulkoinen validiteetti/siirrettävyys/sopivuus ja (5) pragmaattinen validiteetti/tulosten hyödyntäminen ja soveltaminen. Miles ja Hubermanin arviointiperusteissa korostuu positivistinen paradigma ja deduktiivisen päättelyn logiikka (Denzin & Lincoln 2003: 421). Mäkelä (1990) on ehdottanut neljä kvalitatiivisen tutkimuksen arviointikriteeriä, jotka kiinnittävät huomiota aineiston merkittävyyteen ja yhteiskunnalliseen paikkaan, aineiston riittävyteen, analyysin kattavuuteen sekä analyysin arvioitavuuteen ja toistettavuuteen. Ghauri ja Grønhaug (2005) suosittelevat, että laadullisten tutkimusten arviointikriteereinä voisi olla neljä validiteetin tyyppiä: (1) kuvaileva validiteetti, (2)

tulkitseva validiteetti, (3) teoreettinen validiteetti ja (4) yleistävä validiteetti. Erityisesti case-tutkimuksia varten Yin (2003: 34) on ehdottanut neljää aineiston luotettavuuden arviointitestiä, jotka ovat reliabiliteetti, sisäinen validiteetti, ulkoinen validiteetti ja rakennevaliditeetti. Myös Gummesson (1991: 160–162) on esittänyt yhdeksän case-tutkimusprosessin arvioimisen laatukriteeriä.

Taulukossa 10 on esitetty synteesisinä muutamien henkilöiden näkemyksiä kvalitatiivisten tutkimusten luotettavuuden arviointikriteereistä. Osittain kriteerit ovat päällekkäisiä, vaikka niistä käytetään eri termejä. Kukaan edellä mainituista henkilöistä ei ole suositellut tutkimuksen etiikkaa arviointikriteeriksi, vaikka etiikkaa kannattaisi enemmänkin pohtia. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuden arviointi suoritettiin olennaisia, kvalitatiiviselle tutkimukselle sopivia luotettavuuskriteereitä poimimalla taulukosta 10.

Objektiivisuudella Miles ja Huberman (1994: 278) tarkoittavat sitä, ovatko johtopäätökset riippuvaisia tutkimuksen tutkimuskohteista ja olosuhteista vaiko tutkijasta. Tieteenfilosofian ontologisesta lähestymistavasta ajateltuna tämä tutkimus on sitoutunut nominalistiseen ja subjektiiviseen näkökulmaan tutkimuskohteesta. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiivisuus ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline (Eskola & Suoranta 1999: 211). Tutkijan täytyy olla tietoinen omista olettamuksista, arvoista ja ennakkokäsityksistä (Miles & Huberman 1994: 278).

Tämän tutkimuksen aineiston on kerännyt ja analyysit on tehnyt 33-vuotias perheellinen perheyritystutkija, joka itsekin koettaa tasapainotella työn ja perheen yhteensovittamisen kanssa. Tutkijalla ei ole omaa kokemusta varsinaisesta perheyrittäjyydestä, mikä tekee tutkijasta suhteellisen neutraalin ja objektiivisen tutkimaan perheyrittäjyyttä ilmiönä. Vaikka tutkija tai tutkijan vanhemmat eivät siis ole liittyneet perheyrittäjyyteen, mutta tutkijan isä on toiminut myös yksityisyrittäjänä, tutkijan avopuoliso toimii yrittäjänä ja tutkijalla itsellään on ollut pienimuotoista yritystoimintaa vuodesta 1998 alkaen. Tämän tutkimuksen tekijä ei usko, että hänen omat kokemukset, arvot tai ennakkokäsitykset olisivat jollain tapaa vääristäneet tutkimustuloksia. Pikemminkin oma kokemus on ollut avuksi esiymmärrystä muodostaessa.

Reliabiliteetti osoittaa, että tutkimuksen vaiheet, kuten aineistonkeruuprosessi, voidaan toistaa uudelleen ja silti päätyä samoihin tuloksiin (Yin 2003: 36). Reliabiliteettia case-tutkimuksessa voidaan Yinin (2003: 34) mukaan parantaa aineistonkeruvaiheessa kehittämällä case-tutkimuksen aineistopohja sekä käyttämällä case-tutkimuksen protokollaa. Tämän käsillä olevan tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta parantaa kuitenkin huomattavasti se, että informantit (haastatellut perheyrittäjät) ovat sallineet käyttää tulosten raportoinnissa yrityksen oikeita nimiä ja henkilöiden todellisia nimiä, eikä raportissa ole käytetty lainkaan peitenimiä. Tämä oikeiden, autenttisten nimien käyttäminen tutkimuskohteesta antaa tutkimukselle harvinaista lisäarvoa, sillä yritysten perustiedot ja yrittäjien henkilötiedot on ollut mahdollista raportoida mahdollisimman täsmällisesti, yksityiskohtaisesti ja todentuntuisesti. Useimmat case-tutkimukset raportoidaan keksittyjen peitenimien taakse kätkeytyneinä ja vältetään kertomasta runsaasti perustietoja yrityksestä. Tähän tutkimukseen saadaan lisäarvoa nimenomaan siitä, että raportoitujen tulosten paikkaansapitävyys on helpompi todentaa jälkikäteen, koska haastateltavien henkilöiden ja yritysten nimet ovat tiedossa. Lisäksi tämän tutkimuksen reliabiliteettia on pyritty vahvistaa mm. nauhoittamalla kaikki haastattelut. Äänitiedostot on tallennettu tietokoneen muistiin. Haastattelut on myös litteroitu eli kirjoitettu tekstimuotoon. Myös havainnot ravintolayrityksistä on kirjoitettu muistiin tutkijan muistivihkoon.

Lisäksi tässä tutkimuksessa reliabiliteettia on tarkoituksella yritetty parantaa jo aineistonkeruvaiheessa soveltamalla Yinin (2003) ehdottamaa case-tutkimuksen aineistopohjaa. Tämän tutkimuksen aineistopohja koostuukin useista eri lähteistä. Havainnointia tutkija on tehnyt case-yrityksistä koko tutkimusprosessin aikana tutustumalla Helsingissä sijaitseviin ravitsemisalalan case-yrityksiin useita kertoja asiakkaan roolissa, mutta erityisesti haastattelujen yhteydessä tutkijalla oli mahdollisuus tehdä havaintoja yritysten konttorista ja työhuoneista.

Reliabiliteettia on totuttu pitämään ennen kaikkea kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetyn mittarin ominaisuutena, mutta yhtäältä kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin reliabiliteettiin osalta vaikuttavat toki monet tekijät, kuten tutkittava henkilö, tutkimustilanne ja tutkimuksen järjestelyt. Tämän tutkimuksen haastattelutilanteet oli ennalta sovitteja tapaamisia, ja haastattelut onnistuivat ilman ulkoisia häiriötekijöitä. Johtopäätök-

senä voidaan sanoa, että tässä tutkimuksessa reliabiliteetin luotettavuuskriteeri on kunnossa. Reliabelius on validiteetin välttämätön ehto.

Rakennevaliditeettia (construct validity) case-tutkimuksessa voidaan Yinin (2003: 34–36) mukaan parantaa käyttämällä aineistotriangulaatiota, eli käyttämällä useita eri lähteitä aineiston hankinnassa sekä antamalla tärkeimpien informanttien lukea case-tutkimusraportin käsikirjoitus läpi. Tässä tutkimuksessa on käytetty aineistotriangulaatiota rakenteellisen validiteetin parantamiseksi. Eri tietolähteistä saatuja tietoja voidaan verrata keskenään ja vakuuttua niiden luotettavuudesta. Tässä tutkimuksessa aineistopohja koostuu useista eri lähteistä, varsinkin sekundääristä aineistoa on hyödynnetty aineistona runsaasti, mm. kirjallista materiaalia perheyrittäjistä ja perheyrittäjistä sekä havainnointi perheyrittäjien toimitiloissa (liite 1). Sekundääriseen aineistoon avulla on ollut mahdollista tarkastaa useita haastatteluaineistossa mainittuja seikkoja, joka aineistotriangulaatio on parantanut näin ollen tämän tutkimuksen rakennevaliditeettia. Lisäksi tämän tutkimuksen rakennevaliditeettia on Yinin (2003) ohjeiden mukaisesti yritetty parantaa lähettämällä jokaiselle informantille eli haastatteluun osallistujalle tutkimusraportin ensimmäinen vedos eli ”esi-esitarkastusversio” luettavaksi, joten heillä on ollut mahdollisuus kommentoida ja esittää korjausehdotuksia tutkijan tekemiin tulkintoihin. Perheyrittäjät hyväksyivät varsinaisen tekstin lähes muuttamattomana, mutta kaikissa case-yrityksissä joihinkin faktatietoihin informanteilta saatiin täsmennystä.

Sisäinen validiteetti eli pätevyys viittaa tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointuun. Tutkimuksen tieteenfilosofisten, teoreettisten ja käsitteellisten määrittelien ja tutkimusmenetelmien pitää olla sopusoinnussa keskenään. (Eskola & Suoranta 1999: 214.) Sisäinen validiteetti vastaa kysymykseen: ”Onko tutkimuksen löydöksissä ja tuloksissa mitään järkeä?” (Miles & Huberman 1994: 277–280). Sisäistä validiteettia voidaan vahvistaa aineiston analysointivaiheessa muun muassa käyttämällä pattern-matching logiikkaa, selityksen rakentamista, osoittamalla kilpailevia selityksiä tai käyttämällä loogisia malleja (Yin 2003). Toisaalta Yin (2003: 36) väittää, että sisäinen validiteetti koskettaa vain eksplanatorisia tutkimuksia tai kausaalisia tutkimuksia, eikä lainkaan deskriptiivisiä tai eksploratiivisia tutkimuksia. Koska tämä tutkimus on sekä deskriptiivinen että eksploratiivinen luonteeltaan, niin sisäistä validiteettia ei ole

arvioitu perusteellisesti. Tämän tutkimuksen aineiston sisäisen validiteetin ongelmana voisi olla se, että haastateltavat voivat jossain määrin puhua virallista liturgiaa. Tämä ei tarkoita sitä, että haastateltava ei puhuisi totta, vaan hän joko kertoo asioista liian niukasti tai jättää oleellisia, ehkä ikäviä asioita tarkoituksella kertomatta.

Ulkoinen validiteetti viittaa siihen, voidaanko tutkimuksesta saatuja tuloksia yleistää käsillä olevan casen ulkopuolelle (Miles & Huberman 1994: 279; Yin 2003: 37). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ulkoisesta validiteetista ja tulosten yleistämisestä käytetään rinnakkaisia termejä *tulosten sovelluttavuus*, jonka kriteerinä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on siirrettävyys (Mäkelä 1990; Miles & Huberman 1994: 279) tai yleistävä validiteetti (Ghauri & Grønhaug 2005: 216–218). Ulkoista validiteettia voidaan parantaa tutkimuksen suunnitteluvaiheessa käyttämällä replikointilogiikkaa usean tapauksen case-tutkimuksissa. (Yin 2003: 34.) Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tulkinnan, johtopäätösten ja aineiston välistä validiteettia tai pätevyyttä (Eskola & Suoranta 1998: 214). Milesin ja Hubermanin (1994: 279) mukaan ulkoisen validiteetin osalta voidaankin kysyä, ovatko tutkimuksen tulokset tai löydökset yhdenmukaisia aikaisemman teorian kanssa. Tämän tutkimuksen teoreettista prosessimallia sukupolvenvaihdoksesta (luku 3.5) on vertailtu kolmesta ravitsemisalalan yrityksestä kerättyyn aineistoon. Saadut löydökset ovat olleet pääpiirteittäin alustavan teoreettisen mallin kaltaisia, mutta tutkimuksen eksploratiivisen luonteen vuoksi mallia on jatkokehitetty saatujen empiiristen löydösten avulla. Näin on saatu kehiteltyä uusi, täsmennetty prosessimalli ravitsemisalalle (luku 5.5), jota on mahdollista siirtää ja soveltaa laajemminkin ravintola-alan yrityksiin ja kenties ravitsemisalalan ulkopuolellekin sukupolvenvaihdoksia läpikäyviin yrityksiin.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan myös arvioida *sisältövaliditeetin* (content validity) arviointikriteerin avulla. Sisältövaliditeetti tarkastelee sitä, miten laajasti mittausmenetelmä kattaa mitattavan ilmiön. Sisältövaliditeetin kriteeri soveltuukin paremmin positiivisten paradigman ja kvantitatiivisten tutkimusten mittausten sekä operationalisointien kattavuuden arviointiin, joten tämän kvalitatiivisen tutkimuksen arviointikriteerinä se ei ole olennainen kriteeri.

5 TUTKIMUSTULOKSIA OSAAMISEN JA JOHTAJUUDEN SIIRROSTA RAVITSEMISALAN PERHEYRITYSTEN SUKUPOLVENVAIHDOKSISTA

Luvussa 5 esitellään tutkimuksen aineistopohjan tulokset, jotka on kerätty monista eri lähteistä (mm. haastatteluaineisto ja monimuotoinen kirjallinen materiaali). Jokaisesta case-yrityksestä kerrotaan kuvaus perheyrityksestä, edeltäjästä ja jatkajasta. Deskriptiiviset kuvaukset sisältävät aineiston analyysiä ja sitaatteja haastatteluista. Tutkimuksen kohdeyrityksiä on tarkasteltu yhdessä, ja osaamisen ja johtajuuden siirrosta on esitetty synteessä prosessimalli, jossa on neljä vaihetta: tutustumisvaihe (kasvuvaihe perheyrittäjyyteen), sisääntulovaihe (mitä ja miksi tiedon siirron vaihe), yhteisjohtajuusvaihe (miten ja keiden kanssa tiedon siirron vaihe) ja itsenäisen yritystoiminnan vaihe. Yrityksiä on myös vertailtu keskenään cross-case comparison -menetelmällä. Lopuksi empirian avulla on laadittu täsmennetty sukupolvenvaihdosprosessimalli osaamisen ja johtajuuden siirron osaprosessit huomioiden.

Taulukko 11. Yhteenveto ravintola-alan case-yritysten perustiedoista.

	Primula / Primulan Ravintolat Oy	Oy Center-Inn	Katri Antell Oy / Antell-Catering Oy
Perustettu	1915 (1908 konserni)	1983	1980 (1880 konserni)
Liikevaihto MEUR (2004)	9 (33,8 konserni)	20	14,5 (27,4 konserni)
Henkilöstömäärä	80 (265 konserni)	250–280	269 (451 konserni)
Ravintoloiden lkm	4	12	Yli 70
Sukupolvenvaihdos	2000	1998	2002–2003
Sukupolvi johdossa	4	2	3
Family management	4 pikkuserkusta	2 veljestä + miniä	2 sisarusta
Perheen/suvun omistus	100 %	100 %	100 %
Omistuksen vaihe (Gersick ym. 1997)	(Pikku)Serkusten yhteisö	Sisarusten kumppanuus	Sisarusten kumppanuus
Perheen kulttuuri (Dyer 1986)	Yhteistyökykyinen perhe	Yhteistyökykyinen perhe	Yhteistyökykyinen perhe
Yrittäjäperheen elinkaaren vaihe (Lansberg 1999)	Irti päästämisen ja vastuun ottamisen vaihe	Irti päästämisen ja vastuun ottamisen vaihe	Irti päästämisen ja vastuun ottamisen vaihe
Liiketoiminnan kulttuuri (Dyer 1986)	Osallistuva kulttuuri	Antaa mennä kulttuuri	Antaa mennä kulttuuri
Yrityksen elinkaaren vaihe (Churchill & Lewis 1983)	Käännekohtavaihe	Menestys-Kasvu / Käännekohtavaihe	Käännekohtavaihe
Yrittäjävanhempien suhtautuminen lasten uraan (Varamäki 1999)	Vapauskulttuuri	Vapauskulttuuri; hie-man vieroituskulttuuri (ravintola-alan mustamaalaaminen)	Vapauskulttuuri; hie-man velvoittamiskulttuuri ” <i>firma ei odota sinua kahta vuotta</i> ”

Taulukon 11 on laadittu yhteenvetoa tutkimukseen osallistuneiden ravintola-alan perheyriyten taustatiedoista. Perheyriyksistä on esitetty taustatietoja teoriaan peilaten. Kaikien tutkimuksen perheyriyten vanhempien suhtautuminen lasten uraan oli pääasiassa vapauskulttuurin kaltaista. Samoin tutkimuksen perheyden kulttuuri muistutti yhteistyökykyistä perhettä. Eroavuuksia löytyi omistuksen vaiheesta ja yrityksen elinkaaren vaiheesta; tästä johtuen yhtiön johdossa oli joko toinen, kolmas tai neljäs sukupolvi yhtiön johdossa. Taulukkoon 12 on koottu yhteenvetoa ravintola-alan yritysten edeltäjien ja jatkajien erilaisista rooleista. Rooleja on analysoitu perinteisellä Tagiurin ja Davisin (1996) kolmikehämallin ja Neubauerin (2003) perheyriyksen roolien avulla.

Taulukko 12. Haastateltujen edeltäjien ja jatkajien roolit ravintola-alan case-yrityksissä.

Case-yritys	Nimi Syntymävuosi	Roolit perheyriyksessä (Tagiuri & Davis 1996; Neubauer 2003)
PRIMULA Primulan Ravintolat Oy (Helsinki)	Jaakko Valkamo (s. 1939)	Perheenjäsen (3. sukupolvi) Omistaja (< 5%) Hallituksen jäsen Prime Team jäsen
	Juha Valkamo (s. 1965)	Perheenjäsen (4. sukupolvi) Omistaja (< 5 %) Johtaja (Primulan toimitusjohtaja) Hallituksen jäsen
	Kari Väyrynen (s. 1967)	Perheenjäsen (4. sukupolvi) Omistaja (< 5 %) Johtaja (ravintolajohtaja Kaarle XII)
	Mikko Olanterä (s. 1969)	Perheenjäsen (4. sukupolvi) Omistaja (< 5%) Johtaja (ravintolajohtaja Vespa)
CENTER-INN (Helsinki)	Eila Kuurma (s. 1929)	Perheenjäsen (1. sukupolvi) Omistaja (25%) Johtaja Hallituksen jäsen
	Kimmo Kuurma (s. 1960)	Perheenjäsen (2. sukupolvi) Omistaja (25%) Johtaja (Center-Inn toimitusjohtaja) Hallituksen jäsen
KATRI-ANTELL Antell-Catering Oy (Oulu)	Ilkka Lantto (s. 1943)	Perheenjäsen (2. sukupolvi) Omistaja (10 %) Hallituksen puheenjohtaja
	Tomi Lantto (s. 1970)	Perheenjäsen (3. sukupolvi) Omistaja (23 %) Johtaja (Antell-Catering tj.) Hallituksen jäsen

Kohdeyritykset täyttivät hyvin perheyriksen kriteerin rakenteellisen omistajuuden mittarilla: perhe tai suku omisti kaikki yhtiön osakkeet ja perheillä oli täysi määräysvalta yrityksen asioista. Kaikki tutkimukseen osallistuneet haastateltavat olivat myös osakkeenomistajia. Kenenkään haastateltavan omistusosuus ei ollut yli 25 prosenttia. Perheyriykset täyttivät myös subjektiivisella mittarilla perheyriksen kriteerit, sillä yrityksen johto pitää yritystä perheyriksenä ja kaikki yritykset ovat halunneet liittyä Perheyriysten liiton jäseniksi. Myös toiminnallisella mittarilla tarkasteltuna kaikki kohdeyritykset täyttivät perheyriksen kriteerit: kussakin yrityksessä useampi perheenjäsen osallistui aktiivisesti yrityksen johtamiseen, hallitustyöskentelyyn ja Primulan tapauksessa myös perheneuvoston toimintaan. Sukupolvenvaihdos toteutettu mittarillakin arvioituna kaikki kohdeyritykset täyttivät perheyriksen kriteerit.

5.1 CASE 1: Oy Primula Ab / Primulan Ravintolat Oy

Luvussa 5.1 esitellään kuvaus Primulasta yrityksenä, kuvaus Primulan edeltävän sukupolven edustajasta sekä kuvaus kolmesta Primulan seuraajasukupolven edustajasta.

5.1.1 Perheyriksen kuvaus

Yrityksen perustaminen

Oy Primula Ab on keskisuuri perheyriks, joka on perustettu 1908 Helsingissä. Perustajat olivat leipuri Pekka Väyrynen ja hänen vaimonsa Hilda Väyrynen, jotka ostivat Hembageriet Primula Kotileipomon 1.10.1908 ja aloittivat leipomotoiminnan. Englantia osaamattomana Pekka Väyrynen oli leipurin oppinsa ja taitonsa hankkinut Yhdysvalloista, jossa hän opiskeli leivontaa saaden italialaistyypisiä vaikutteita. Primula täyttää 100 vuotta vuonna 2008. Nykyään Primula-konserni muodostuu emoyhtiö Oy Primula Ab:sta ja kolmesta sen kokonaan omistamista tytäryhtiöistä Primulan Ravintolat Oy, Primula Leipomot Oy ja Baco Oy. Primulan Ravintolat Oy muodostuu viidestä erilaisesta ruoka-, viihde- ja juomaravintolasta: (1) yöklubi Kaarle XII, (2) monitoimiravintola Ravintola Baker's, (3) italialainen ravintola Vespa, (4) Eirassa sijaitseva Ravintola The Old Skippers ja (5) Primulan Pitokartano.

Henkilöstömäärä. Vuonna 2000 Primula-konsernissa työskenteli 357 työntekijää, joista noin 80 henkilöä toimii eri ravintolayksiköissä. Vuonna 2004 henkilöstöä Primula-konsernin palveluksessa on kaikkiaan 265 (Taponen 2005: 4; Primula 2006). Primula-konserni on suuryriks (henkilöstömäärä yli 250), mutta Primulan Ravintolat Oy:tä voidaan pitää PK-yriksenä Suomen Yrittäjien kriteerien perusteella (henkilöstömäärä 50–250).

Liikevaihto. Primula-konsernin liikevaihto oli noin 33,8 miljoonaa euroa vuonna 2004. Ravintola Kaarle XII liikevaihto on 3,0–3,5 miljoonaa euroa ja ravintola Baker'sin liikevaihto 3,7–3,8 miljoonaa euroa. Liiketulos vuonna 2004 oli 1,3 miljoonaa euroa (Taponen 2005: 4).

Hallitus. Primula-konsernin hallituksessa on neljä perheenjäsentä⁹ Jaakko Valkamo, Juha Valkamo, Olli Väyrynen ja Tor Andersson¹⁰ sekä kolme suvun ulkopuolista jäsentä talousjohtaja Leena Ora, KTM Pekka Linnainmaa ja kesäkuussa 2005 valittu konsultti KTM, DI Heikki Järvensivu Open Management HR Oy:stä. Pekka Linnainmaa, joka on ollut Primulassa toimitusjohtajana 1974–1979, on tarkoituksella valittu Primula-konsernin hallituksen puheenjohtajaksi perheen ulkopuolelta, koska hänen pitää olla tasapuolinen kaikkien sukuhaarojen edustajia kohtaan.

Jaakko Valkamo kertoo: ”...sitten kun Pollarin Veikko lähti [toimitusjohtajan tehtäväs-tä], niin mä niin kuin ehdotin ja toivoin, että Pekasta tehtäisiin hallituksen puheenjohta-ja, että hän oli, hänen kanssaan ollaan tehty paljon jo silloin aikaisempina vuosina työ-tä ja tuntenut hyvin tämän tyyppin ja hän on ollut hyvin tällainen perheyrittäjyyteen orientoitunut henkilö ja tuntee meidän suvun tosi hyvin, kaikki hyvät ja huonot puolet, ja sitten pystyy kuitenkin olemaan hyvin tasapuolinen ja ei kallistunut välttämättä kenen-kään sukuhaaran puolelle.”

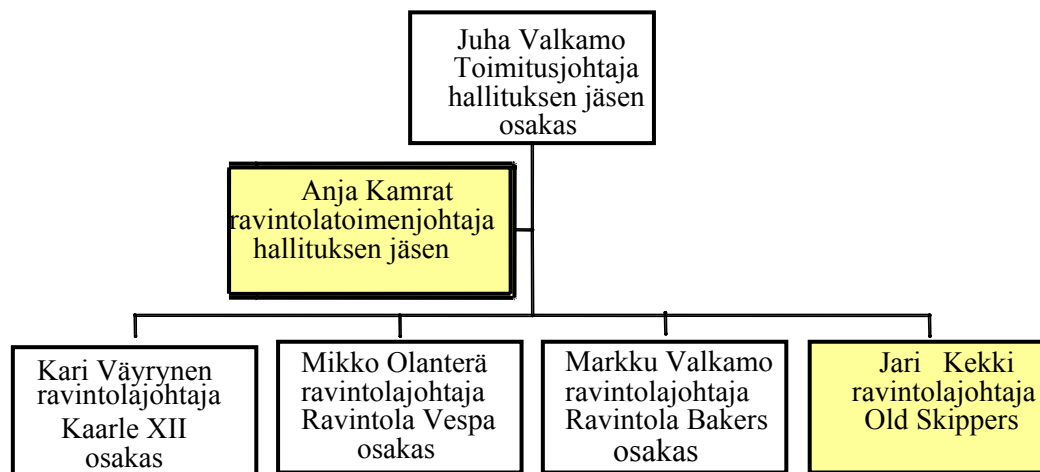
Hallituksen kokouksia pidetään noin kerran kuukaudessa. Hallitus päättää Primulan suurista strategisista linjoista. *Primulan Ravintolat Oy:n* hallitus koostuu neljästä jäse-nestä, jotka ovat Leena Ora (konsernin talousjohtaja), Olli Väyrynen (suvun jäsen), Juha Valkamosta (suvun jäsen) ja Jaakko Valkamo (suvun jäsen, hallituksen puheenjoh-taja). Lisäksi ravintolatoimenjohtaja Anja Kamrat (suvun ulkopuolinen jäsen) on halli-tuksen esittelijänä, mutta ei varsinainen hallituksen jäsen.

Johtoryhmä. Primulan Ravintolat Oy:n 5-henkinen johtoryhmä kokoontuu aktiivisesti kerran viikossa, joka tiistai. Johtoryhmän jäseniä ovat ravintolatoimenjohtaja Anja Kamrat, toimitusjohtaja Juha Valkamo, ravintolajohtaja Markku Valkamo, ravintolajoh-taja Mikko Olanterä ja ravintolajohtaja Kari Väyrynen. Johtoryhmän palaverissa käy-dään läpi asioita ja kuullaan Anjalta hänen mielteitään ja hän kuulee edellä mainittujen pikkuserkusten mielteitä. Kuviossa 21 valkoisella merkityt ”laatikot” tarkoittavat nel-jännän polven perheenjäseniä ja harmaalla merkityt ”laatikot” ulkopuolisia työntekijöi

⁹ Kesäkuussa 2005 Erkki Väyrysen poika, Seppo Väyrynen jäi pois hallituksesta, ja Sepon tilalle emoyhtiön hallitukseen valittiin uusi ulkopuolinen hallituksen jäsen, konsultti Heikki Järvensivu, joka on myös tj. Juha Valkamon henkilökohtainen mentori.

¹⁰ Thor Andersson on Olli Väyrysen sisaren mies.

tä, jotka työskentelevät Primulan Ravintolat Oy:ssä. Primulan sukupuu löytyy liitteestä 5, ja sukupuuhun on merkitty liiketoimintaan osallistuvat perheenjäsenet.



Kuvio 21. Primulan Ravintolat Oy organisaatiokaavio 2005 (Primula 2006).

Prime Team. Kolmannen polven primulalaiset muodostavat lisäksi Prime Teamin, johon kuuluvat Jaakko Valkamo, Seppo Väyrynen, Olli Väyrynen ja Tor Andersson. Kaikki Prime Teamin jäsenet ovat yli 60-vuotiaita ja suvun jäseniä, kun Tor Anderssonkin on Olli Väyrysen sisaren mies. Prime Team pyrkii katsomaan koko suvun kannalta asioita. Prime Team lopetettiin, kun sukuneuvosto perustettiin 2005.

Mikko Olanterä kertoo: ”Prime Teamiin kuuluu Juhan faija Jaakko Valkamo, sitten on Seppo Väyrynen, Olli Väyrynen ja Tor Andersson, ja he ovat kaikki Primulan hallituksessa. Niin Prime Team käytännössä mieltii näitä family busineksia ja family-asioita, koska he, kun ovat jo omalla tavallaan aktiivioperatiivisen duuninsa jättäneet, on vaan hallitusjäseniä, niin heillä on aikaa siihen ja sitä kautta ne tietysti, kun on perheyriytystä kysymys, niin ne nivoutuu omalla tavallaan yhteen, kun osakaspäivillä puhutaan tiettyjä asioita, mihin halutaan yritystä viedä, niin sitä myöskin viedään sitten liiketoimintaan jollain aikajänteellä.”

Sukuneuvosto. Hallituksen, johtoryhmän, Prime Teamin ja yhtiökokouksen lisäksi Primulassa toimii lisäksi sukuneuvosto, Family Council, jossa suvun omistajajäsenet tapaavat kerran vuodessa vapaamuotoisesti osakaspäivillä. Sukuneuvostossa käsiteltäviä asioita ovat muun muassa omistajuuteen ja perheeseen liittyvät asiat, mutta ei liiketoimintaan liittyvät asiat. Tor Andersson on sukuneuvoston puheenjohtaja vuonna 2006. (Heikkilä 2002a: 16–19; Olanterä 2003; Heikkinen 2003: 237–238; Väyrynen 2003.)

Omistus. Primula on 100-prosenttisesti sukuyhtiö ja se on pysynyt saman omistajasuvun hallussa koko ajan. Primulan yhtiöjärjestyksessä on lunastuslauseke; joku sukulaisista lunastaa luopujalta osakkeet. Vain yksi suvun jäsen on lahjoittanut Primulan osakkeita puolisolleen, mutta nekin ovat periaatteessa perheen hallussa silloin. Primulan omistus pirstaloitunut suvun sisällä: osakeluettelossa oli noin 55 suvun edustajaa omistajana kesäkuussa 2005. Kukaan osakkaista ei omista yli 50 prosenttia osakkeista. Kymmenkunta sukulaista omistaa 2/3 osakekannasta (mm. Juha Valkamo ja Markku Valkamo) ja noin 40 osakasta omistaa loput 1/3 Primulan osakkeista. Gersickin ym. (1997) termein ilmaistuna Primulan omistuksen vaihe on **serkusten yhteisö** tai paremmin sanottuna pikkuserkusten yhteistö. Kolmas polvi on iältään yli 60-vuotiaita. Kolmas polvi on edelleen mukana hallituksessa ja sukuneuvostossa, mutta kukaan heistä ei enää työskentele yhtiössä operatiivisissa tehtävissä. Sen sijaan neljäs polvi on mukana operatiivisessa toiminnassa vankasti ja Juha Valkamo myös kaikissa Primulan neljässä hallituksessa jäsenenä.

Perheen elinkaaren vaihe. Vielä vuonna 2002 Primulassa työskenteli kolme eri sukupolvea ja tällöin selkeästi vielä oli meneillään yhdessä työskentelyn vaihe. Tällä hetkellä perheen elinkaaren vaihetta kuvastaa parhaiten irtipäästämisen vaihe (Lansberg 1999), koska kolmas sukupolvi ei ole enää operatiivisissa tehtävissä. Nykyään Primulassa työskentelee operatiivisissa tehtävissä seuraavia suvun jäseniä: toimitusjohtaja Juha Valkamo, Juhan veli ravintolajohtaja Markku Valkamo (Ravintola Bakers) ja joukko Juhan ja Markun pikkuserkkuja kuten ravintolajohtaja Kari Väyrynen (Ravintola Kaarle XII), ravintolajohtaja Mikko Olanterä (Ravintola Vespa), tietohallintopäällikkö Risto Väyrynen (Oy Primula Ab), äitiyslomalla oleva tarjoilija Anne Sovero (Ravintola Bakers) ja baarimestari Heikki Väyrynen (Kaarle XII).

Perhe ja työ yhdistyy. Sukuyhtiön jatkajat, jotka ovat pikkuserkuksia ja neljännen sukupolven edustajia, tapaavat toisiaan tiiviisti myös vapaa-ajalla. He pelaavat tennistä ja golfia, tekevät kilpailija-analyysejä toisissa ravintoloissa ja tapaavat kesäaunnoillaan suvun Rauhalan tilalla Hvitträskissä Kirkkonummella. Lisäksi leipomo- ja ravintolasuku omistaa Helsingin Viiskulmassa kiinteistön, jonka katutasossa on ravintola The Old Skippers. Viiskulman kiinteistössä asuu joukko sukulaisia muun muassa Jaakko ja Satu

Valkamo, Juha ja Ulla Valkamo lapsineen, ja pian myös Markku Valkamon 4-henkinen perhe muuttaa sinne.

Toimitusjohtaja. Primulan ensimmäinen toimitusjohtaja oli perustaja *Pekka Väyrynen* vuosina 1908–1940. Pekan vanhin poika, agronomi ja johtokunnan jäsen Olavi Väyrynen, kuoli talvisodassa maaliskuussa 1940. Hieman poikansa kaatumisen jälkeen Pekka kuoli toukokuussa 1940 ehdittyään johtaa yhtiötä 32 vuotta. Pekan jälkeen toimitusjohtajana toimi Pekan toiseksi vanhin poika *Tauno Väyrynen* vuosina 1940–1974. Primulassa on ollut kaksi perheen ulkopuolista johtajaa 1970- ja 1980-luvuilla, koska kukaan perheen jäsenistä ei ollut tarpeeksi kunnianhimoinen tai kiinnostunut toimitusjohtajan tehtävästä. Ulkopuolisten toimitusjohtajajien jälkeen Primulaan haluttiin perheenjäsen toimitusjohtajaksi. *Jaakko Valkamo* johti Primulaa lähes kymmenen vuoden ajan. Kesäkuun alusta vuodesta 2000 alkaen Primula-konsernin toimitusjohtajana on ollut neljännen polven edustaja *Juha Valkamo*, joka on Primulan hallituksen jäsen Jaakko Valkamon poika.

Toimitusjohtaja	Vuodet johtajana	Virkakausi (vuotta)
Pekka Väyrynen (1. sukupolvi)	1908–1940	32
Tauno Väyrynen, kauppaneuvos (2. sukupolvi)	1940–1974	34
Pekka Linnainmaa, KTM (ammattijohtaja)	1974–1979	5
Veikko Pollari, ekonomi (ammattijohtaja)	1979–1991	12
Jaakko Valkamo, yo-merkonomi (3. sukupolvi)	1991–2000	9
Juha Valkamo, KTK (4. sukupolvi)	2000–edelleen	6

Omistajastrategia ei tule yhtiössä tarpeeksi esiin pelkän hallitustyöskentelyn kautta: omistajan on syytä näkyä myös operatiivisessa johdossa. (Olanterä 2003.)

Primulan Ravintolat Oy. *Baker's bar and restaurant* on avattu jo vuonna 1915. Baker's monipuolinen ravintolakokonaisuus sijaitsee Helsingin ydinkeskustassa Stockmannia vastapäätä. Se on yksi Helsingin vanhimmista ravintoloista ja on ollut koko pitkän historiansa ajan saman omistajan hallussa (Primula Oy). Baker's muodostuu viides-

tä erilaisesta osastosta, jotka ovat *À la carte*, Bar, Nightbar, Pub ja Café. Baker's ravintolamaailma on auki 21 tuntia vuorokaudessa (klo 07–04). Baker'sissä on tehty remontti lama-aikana 1994. *À la carte* Baker's on erikoistunut pihviravintolaksi. Baker'sissä on yhteensä 738 asiakaspaikkaa, ja se onkin yksi Helsingin suurimmista ravintoloista. Vakituisista ravintolahenkilöstöä on 20 ja osa-aikaista 30, eli palkkalistoilla on yhteensä 50 työntekijää. Liikevaihto oli 3,7–3,8 miljoonaa euroa vuonna 2002. (Olanterä 2003.) Vuonna 1968 Primula osti ensimmäisen ravintolan, Tervasaaren Aitan. Ravintolatoiminnan käynnistivät Pekan ja Hildan lapset. Vuonna 1969 Primula solmi pitkäaikaisen sopimuksen Korkeasaaren eläintarhan ravintolan, kahvilan ja kioskien hoidosta. Vuonna 1971 avattiin Tervasaaren rannassa laivaravintola Pikinytky, joka myytiin Turkuun vuonna 1981.

Kaarle XII on suosittu yöklubi, joka on aloittanut toimintansa vuonna 1976, jolloin Oy Primula Ab vuokrasi kolme alinta kerrosta Kasarminkadun rakennuksesta omiin tarkoituksiinsa. Tällä tavoin Ravintola Natsa perustettiin yläkertaan ja Ravintola Kaarle XII (eli Kalle) alakertaan. Vuonna 2002 Kaarle XII luopui ruokaravintolatoiminnasta ja keskittyi ainoastaan yöklubiin. Kaarle XII ei pyri mainostamaan itseään lehdissä, sillä asiakaskunta on pysynyt vakiona eikä ”pakkaa haluta sekoittaa”. (Hautala & Korkeamäki 2003: 47.) City-lehden ravintoläänestyksessä Kaarle XII on valittu ”Paras bailupaikka” -äänestyksessä kolmannelle sijalle vuonna 2004 ja 2005. Ravintoläänestyslistalla Kaarle XII on säilynyt yli 13 vuotta. *Ravintola Vespa* on italialaistyylinen ravintola.

Asiakkaat ja kilpailijat

Primulan Helsingin ravintoloissa oli vuonna 1998 yhteensä 2000 asiakaspaikkaa. Ravintolatoiminta keskittyy Helsingin kantakaupunkiin. Tyypillinen ravintola-asiakas on 25–40-vuotias toimihenkilö tai opiskelija. Primulan Leipomot Oy:n suurin asiakas on Kesko. Myös Suomen Lidlille Primula toimittaa leipomotuotteita, mutta ei omalla tuotemerkillä. Primulan Leipomon tuotteiden päämarkkina-alue on Uusimaa. Merkittävinä kilpailijoina Uudenmaan alueella on Vaasan & Vaasan ja Fazer Leipomot.

5.1.2 Edeltäjän kuvaus (Jaakko Valkamo)

Edeltäjän henkilötiedot

Jaakko Valkamo syntyi vanhempiansa Aune (os. Väyrynen) ja Alpo Valkamon esikoislapsena vuonna 1939. Hänellä on kaksi nuorempaa sisarusta, Pirkko Olanterä ja Timo Valkamo. Timo on työskennellyt Primulassa leipurina, mutta nyt on jo eläkkeellä. Pirkko – Mikko Olanterän äiti – ei ole työskennellyt Primulassa. Jaakon isä työskenteli Primulassa leipomon tuotannonjohtajana.

Jaakko on naimisissa Satu Valkamon (os. Toivainen) kanssa. Vaimo työskenteli perheyhtiön ulkopuolella. Heillä on kaksi poikaa: esikoinen Juha (s. 1965) ja kuopus Markku (s. 1967). Valkamot asuvat Viiskulmassa Laivurinkatu 10:ssä. Jaakko on asunut koko ikänsä tässä Viiskulmassa sijaitsevassa korttelissa, jonka Pekka ja Hilda Väyrynen alun perin hankkivat leipomo- ja asuintiloiksi 1919. Tosin asunto on vaihtunut välillä, mutta samassa korttelissa hän on asunut lähes koko ikänsä.

”...Silloin asuttiin Viiskulmassa ja asun edelleen samassa talossa, eli koko ikäni olen asunut siinä, vaihtanut välillä vähän [asuntoa]...”

Jaakko on Primulan osakkeenomistaja (yksi suvun 55 omistajasta) ja hän on Primulan hallituksen jäsen. Hän harrastaa golfin pelaamista, ja onkin yksi tapa hoitaa suhdeverkostoa ja se on johtajan työtehtäviä. Toisaalta golfin pelaaminen myös seuraajasukupolven edustajien kanssa on erinomainen keino siirtää hiljaista tietoa, miten-tietoa, Primulan seuraajille.

Edeltäjän koulutustausta

Jaakko on ylioppilas ja on valmistunut Suomen Liikemiesten kauppaopistosta yomerkonomiksi. Yleisjohtamisen täydennyskoulutusta hän on hankkinut suorittamalla JOKO-johtamiskoulutuksen Helsingin kauppakorkeakoulussa sekä LIFIM-johdon täydennyskoulutusohjelman (kuten myös Ilkka Lantto, case 3).

Jaakko on sanonut neljännessä polvesta: *”Koulutettu nuori polvi toimii rohkeammin, tieto lisää riskinottoa”*.

Edeltäjän työskentely perheyhtiössä

Jaakko on palvellut Primulaa yhteensä 39 vuotta eri tehtävissä. Hän on edennyt kisällistä toimitusjohtajaksi. Opiskelujensa jälkeen hän on työskennellyt vakituisesti Primulan perheyhtiössä 1.6.1961 alkaen aina eläkkeelle jäämiseensä saakka vuoteen 2000, jolloin hän siirsi vastuun vanhimmalle pojalleen 62-vuotiaana. Kesätoissa hän tosin oli Primulan varastossa jo tätä ennen.

Jaakon työura:

1961 – 1990 tuotantojohtaja, Oy Primula Ab

1991 – 2000 toimitusjohtaja, Oy Primula Ab

Jaakon nykyisiä sivu-/luottamustehtäviä:

- Oy Primula Ab, hallituksen jäsen (emoyhtiö)
- Primulan Ravintolat Oy, hallituksen puheenjohtaja
- Primulan Leipomot Oy, hallituksen puheenjohtaja
- Baco Oy, hallituksen jäsen

Jaakon aikaisempia luottamustehtäviä:

- Leipuriliitto, paikallisyhdistyksen puheenjohtaja
- Leipurien Tukku, hallituksen jäsen

Jaakolla on ollut hänen mielestään huomattavasti vähemmän erilaisia luottamus- ja sivutehtäviä kuin pojallaan. Hän itse on halunnut keskittyä enemmän oikean bisneksen tekemiseen, koska harrastusluontoisista luottamus- ja yhdistystehtävistä ei hänen mukaan saa tulojakaan ja ne vievät aikaa oikealta työltä.

”...se on ehkä sellainen, jossa me erotaan aika tavalla toisistamme, että... Mä näen sen aina sellaisena, että keskity oleelliseen ja ne on niin kuin nämä yhdistysasiat on harrastusta, mutta niistä ei saa tuloja. Työtä, joka vie tätä varsinaista työtä sitten vähän niin kuin toiselle sijalle. Ei nyt niin ole käynyt, mutta totta vie, jos on paljon tällaisia kontakteja, jotka osittain liittyy tähän toimintaan ja osittain on sellaista just yhdistysasiaa...”

Toisaalta Jaakko kyllä myöntää, että luottamus- ja sivutehtävien kautta voi saada konkreettista hyötyäkin. Hyötyinä ovat muun muassa yrityksen ulospäin näkyminen ja verkostoituminen leipomoalan toimijoiden kanssa.

”Kyllähän niistä [luottamustehtävistä] myös saa ja kun tämä maailma koko ajan vaan yhä enemmän verkostoituu, niin sehän varmaan leipomoalalla onkin yksi ongelma, että se on vieläkin niin tuotantokeskeistä, että nämä kontaktit leipureilta, niin ne meinaa hyytyä, kun on ensin painanut koko yön tuolla leipomossa ja sitten pitäisi vielä käydä jossain yhdistyksissä tai asiakkaissa, niin sitä voimaa ei enää sitten riitä ja tykkää vaan tehdä siellä neljän seinän sisällä niitä leipiä ja kattoa, mihinkä ne menisi kaupaksi. Että siinä mielessä tällainen ulospäin näkyminen on koko yrityksen kannalta ilman muuta tosi positiivinen juttu, että kyllä me nähdään se, että niin kauan kuin paukkuja riittää, niin sopii olla, mutta sitten jos rupeaa näyttämään siltä, että nämä sivutehtävät vaikuttaa jo... Sehän heijastuu henkilökunnasta hyvin äkkiä, että häntä ei saa koskaan kiinni tai hän ei ehdi kuunnella tai... Tällaista nyt ei ole, mutta kuitenkin sillä tavallahan sen sitten aistii.”

Leikkiminen lapsena perheyriyksessä (sosialisaatio perheyriykseen)

Jaakko myöntää, että hän itsekin on lapsena käynyt Primulassa leikkimässä, koska hän asui Viiskulman korttelissa, jossa oli silloin katutasossa leipomo ja yläkerroksissa asuinhuoneistoja.

”...Sehän [Viiskulma] on ollut Pekka ja Hilda Väyrysen ostama kortteeri aikanaan ja siellä oli sitten leipomo ensin ensimmäisessä katutasossa ja sitten toisessa ja kolmannessa ja kasvoi sillä tavalla ja siinä sitten aina vaihdettiin, huoneisto muuttui leipomosaliksi ja muutettiin muualle, mutta aina asuttiin siinä samassa korttelissa...”

Jaakko on havainnut, että hänen lapsenlapsensa eli esimerkiksi Juhan vanhin poika Oskari ”pyörii” jo Primulan käytävillä aina silloin tällöin. Eli käytännössä siis viides Primulan sukupolvi on jo sosiaalistumassa perheyritystoimintaan.

”...kyllähän Oskari täällä käytävillä jo pyörii, että siinä mielessä. On tietenkin joku lastenhoito-ongelma, niin on otettava mukaan, mutta kyllä joskus ihan on täällä.”

Jaakon valinta jatkajaksi 1991

Jaakon mielestä Primulaan valittiin 1970- ja 1980-luvuilla suvun ulkopuolisia toimitusjohtajia, koska toisen sukupolven vanhempi johto halusi asettaa jatkajille yhä vaativampia kriteerejä muun muassa koulutustason suhteen, ja yhtiö halusi välttää ”sisäänpäin lämpiämisen”. Molemmat ulkopuoliset toimitusjohtajat Pekka Linnainmaa ja Veikko Pollari olivatkin akateemisia koulutustasoltaan. Ulkopuolisten ammattijohtajien jälkeen suvun sisällä kyti kuitenkin ajatus, että Primulan johtoon pitäisi saada suvun edustaja.

”Ehkä siinä matkan varrella niin kuin suvun sisältä tuli, että kyllä tässä pitäisi olla omasta porukasta tämä vetäjä. Meillä oli kieltämättä vähän erilaisia ajatusristiriitoja, että mihin suuntaan pitäisi viedä tätä yritystä ja sitten tehtiin tällainen muutos.”

Jaakon valinta Primulan toimitusjohtajaksi oli siinä mielessä selkeä, että muita suvun jäseniä ei ollut tarjolla toimitusjohtajan paikkaan. Lisäksi suku halusi oman edustajan johtajaksi, koska suvun jäsenistä koostuvalla hallituksella oli strategisten suunnitelmien suhteen näkemyseroja ulkopuolisen toimitusjohtajan kanssa. Suku halusi käynnistää hampurilaissämpyläyhtiö Baco Oy:n, mutta ammattijohtaja ei. Näin ollen toimitusjohtajan vaihto tuli ajankohtaiseksi 1990-luvun alussa.

”...mutta silloin voimakkaasti lähdettiin ajamaan tätä hampurilaisleipomon perustamista, Baco Oy:tä ja tämä edellinen toimitusjohtaja [Veikko Pollari] oli sitä vastaan, että se ei niin kuin... Siitä sitten nähtiin niin voimakkaasti erilaisia mielipiteitä, että... ja sehän on ollut varsinainen kultamuna kyllä, että... Tuskin tässä istuttaisikaan. Mutta että se oli todella merkittävä, joka sitten vähitellen johti siihen, että vaihdettiin vetäjää.”

Juhan valinta jatkajaksi 2001

Syy siihen, että Primulan hallitus päätyi valitsemaan Jaakon pojan yhtiön seuraavaksi toimitusjohtajaksi, oli ensinnäkin se, että neljännen polven edustajista Juhalla oli selkeästi muita korkeampi koulutustausta (ainoa akateeminen), sekä Juhan aktiivinen ja ulospäinsuuntautunut luonne. Toisaalta Juhakin oli ilmoittanut halukkuutensa yhtiön johtoon, eikä muita vaihtoehtoja käytännössä ollut yhtiön johtoon tarjolla.

Jatkajan valmentaminen ja perehdyttäminen

Jaakko on valmentanut seuraajaansa lähinnä keskustelemalla poikansa kanssa varsinkin leipomotuotteiden markkinointiin liittyvistä asioista kuin myös asiakkaiden eli keskusliikkeiden (esim. Kesko) neuvottelujen ajoittamisesta.

”...Kyllä kai se [valmentaminen] vaan tulee keskustelemalla ja juttelemalla aiheesta ja oli se aihe nyt sitten tuotteeseen kuuluvaa tai markkinointiin kuuluvaa tai... Sanotaan, että silloin markkinointi oli hyvin voimakkaasti kauppias- ja kauppakohtaista ja käytiin siis pahuksen paljon kauppiaskohtaisia myyntineuvotteluja. Nythän se on oleellisesti muuttunut ja kun Kesko oli meidän suurin asiakas ja on tällä hetkellä vieläkin. Nythän ne päätökset tehdään paljon pienemmässä foorumissa eli tämä myynti- ja markkinointityö pitää olla todella hyvin ajoitettua ja rullata niin kuin kolmesta kuukaudesta puoleen vuoteen edellä. Kun vielä mun aikana, niin tänään voitiin mennä puhumaan heinäkuun valikoimasta, että se oli niin kuin tosi nopearytmisempää ja tehtiin paljon... tehtiin vaan.

Nyt se ei enää käy. Nyt täytyy tehdä tosi hyvin ja oikein ja ajallisesti oikein ja sen vaatimukset on kyllä kasvanu todella paljon kaupan taholta.”

Jaakon mielestä työ on opettanut Juhaa, mutta lisäksi Primulan pitkäaikainen työntekijä talousjohtaja Leena Ora on perehdyttänyt Juhaa. Jaakon viimeisinä työvuosina (suurin piirtein vuosina 1999–2001) Jaakko ja Juha kävivät yhdessä kauppiasneuvotteluissa ja kertoivat samalla tulevasta johtajavaihdoksesta asiakkaalle.

”...kyllä [Juha] oli [mukana kauppiasneuvotteluissa] ja sitten varsinkin niissä vaiheissa, kun rupesi minun viimeiset vuodet näyttämään siltä, että Juha tulee tässä nyt sitten jatkamaan, niin sillä tavalla käytiin aika paljon yhdessä tapaamassa ja kertomassa, että näin tässä tulee käymään.”

Yhdessä työskentely ja yhteisjohtajuus

Jaakko ja Juha ehtivät työskennellä Primulassa yhtä aikaa noin kahdeksan vuotta eli vuodet 1992–2001. Isä ja poika olivat todella paljon keskenään keskustelleet avoimesti johtajuuden siirrosta. Seuraajakin on maininnut, että hän työskenteli ”isän oikeana kätenä” ollessaan kehityspäällikkö Primulassa. Tätä yhdessä työskentelyn kautta voidaan kutsua myös yhteisjohtajuuden kaudeksi.

”Ja sitten siinä vaiheessa, kun on tällainen isä-poika -linkitys, niin kyllähän siinä niin paljon puhutaan, että välillä ei tiennyt, kumpi on toimitusjohtaja eli tarkoitan vaan sitä, että keskusteluja käytiin tosi paljon.”

Irti päästäminen ja eläköityminen

Jaakolla oli aluksi hieman vaikeuksia päästää irti operatiivisesta johtamisesta Primulassa. Hänen periaatteenaan oli, että hän lähtee töihin edelleen joka päivä. Eläkkeelle jäädessään hän kuitenkin vieraili Primulassa melkein päivittäin, kuten hänen omakin isänsä Alpo Valkamo kävi Primulassa ollessaan eläkkeellä.

”Nyt sen huomaa, kun on jäänyt eläkkeelle, niin alussahan mä ravasin täällä melkein joka päivä ja jotenkin tuntui, että ei tätä voi jättää. Sitten vaan harvenee nämä käynnit ja mä muistan omasta isästäni [Alpo Valkamosta], kun hän jäi eläkkeelle, niin hän kävi ihan samalla lailla. Sitten oli kulunut 3–4 vuotta, ja hän edelleen kävi harvaksen ja kyseli niin kuin vähän jonninjoutavia ja itsellä oli olevinaan, että pitäisi nyt mennä sinne ja palaveriin ja olla. Nyt on vähän sama tunne mulla, että keskustelu on vähän sellaista pintapuolisempaa, sanotaan näin. Että aikansa kutakin niin kuin sanotaan. Kyllä mun täytyy sanoa henk.kohtaisesti, että se on todella hienoa, että on ja voi jättää ja tietää, että ei tässä nyt kauheeseen miinaan kyllä ajeta, että kaikki näyttää ihan hyvältä ja porukka on tyytyväistä, niin mitä siinä sekoilla enää.”

Jaakko jäi eläkkeelle vuonna 2000. Hänen mielestään edellinen sukupolvi piti vallan kahvasta kiinni tiukemmin ja jättäytyi pois vasta seitsemänkymppisenä (Ulla Valkamo 2003: 48). Omaa luopumistaan hän kuvailee helpoksi prosessiksi. Hän on lähtenyt eläkkeelle luottavaisin mielin, koska hänellä on seuraajan kanssa yhteinen suunta, ja jatkaja on sitoutunut ja oppinut tekemään pitkää päivää. (Ulla Valkamo 2003: 48.) Periaatteessa hänellä on vieläkin pieni työhuone Primulassa, joskaan hän ei enää työhuonetta kaipaa.

”...Tuossa on nyt ollut tuo pikkuhuone, mutta se on nyt romua täynnä, kun on tehty tuota isompaa neuvotteluhuonetta. Mutta ei, en mä enää kaipaa sellaista, että sanotaan näin, että ei ole omaa työhuonetta.”

Ulkopuolinen apu sukupolvenvaihdoksessa

Jaakon mukaan sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa 1999–2001 ei käytetty apuna muita ulkopuolisia konsultteja paitsi Heikki Järvensivua, joka oli ja on edelleen Juhan mentorina. Konsultti Järvensivu antoi neuvoja tai suosituksia, että näin kannattaisi tehdä sukupolvenvaihdoksessa. Talon sisältä neuvoja saatiin myös talousjohtaja Leena Oralta.

Johtajuuden ja omistajuuden siirto sukupolvenvaihdoksessa

Johtajuuden ja omistajuuden siirto ei tapahtunut samalla hetkellä Primulassa. Johtajuus siirtyi isältä pojalle vuonna 2001, jolloin Jaakko jäi eläkkeelle ja hänen pojastaan Juhas-ta tuli Primulan toimitusjohtaja. Jaakon mielestä sukupolvenvaihdoksessa johtajuuden siirto sujui kuitenkin ihan luonnollisesti ja ilman suurempia mutkia matkassa.

”...Se on kumma näin jälkeen päin, että se [johtajuus] vaan niin kuin siirtyi...”

Jaakko on siirtänyt Primulan osakkeita molemmille pojilleen jo ennen johtajuuden sukupolvenvaihdosta Jaakolta Juhalle. Omistuksen pirstaloitumisessa hän pitää huonona puolena sitä, että kenelläkään ei ole vahvaa omistajan sanaa päätöksenteossa.

”...Se [omistus] on jakautunut todella. Se on sellainen paperi ollut, että aina kun on lapsi syntynyt, niin sitten on perillisille jaettu ja se on sitä myöten sitten pilkkoontunut. Se on toisaalta, voi sanoa, ongelmakin, koska kenelläkään ei ole sellaista möreätä ääntä, että voisi sanoa just, miten tehdään.”

Edeltäjän ja jatkajan johtamistyyli

Jaakko on omasta mielestään rauhallisempi luonteeltaan kuin Juha, kun taas jatkaja on paljon avoimempi johtajana kuin isänsä. Hän ei ole omasta mielestään ”sekaantunut”

päivittäisjohtamiseen, mutta jatkaja on pyrkinyt vielä häntäkin voimakkaammin eroon päivittäisestä johtamisesta leipomo- tai ravintolayksiköissä.

”...ehkä se on luonteiden ero, että Juhan sellainen avoimuus on ehkä se, jonkalainen mä en ole osannut niin voimakkaasti olla. Sanotaan näin, että vähän rauhallisempi tyyppi mä olen luonteeltani ollut kuin hän. Ja sitten toimin ehkä aika pitkälle sitten sillä tavalla näiden olemassa olevien esimiesten kautta. Että en pyrkinyt sekaantumaan sellaisiin päivittäisiin jonkun ravintolan tai leipomon, että se oli niin kuin esimiesten ongelma. Kyllä minusta Juhalla on ihan sama tyyli ehkä vieläkin voimakkaammin. Taloon on palkattu paljon fiksumpaa väkeä kuin mitä täällä on minun aikana ollut. Yksinkertaisesti koulutus pohja on ollut, on selvästi noussut ja se tuo tietynlaista jämäkkyyttä tähän toimintaan. Eli silloin 1980–90-luvulla, niin kyllä se...Ne oli aktiivisia ihmisiä ja ehkä ulospäinsuuntuneitakin, mutta kuitenkin se tietotaito ei ollut eli koulutus pohja oli aika vaatimaton. Ehkä se on tuonut nimenomaan tähän johtamistyyliinkin toisenlaisen tavan eli näihin ihmisiin luotetaan enemmän, ja ne tekevät itsenäisiä päätöksiä.”

Henkilöstön hyväksyntä

Jaakko kokee, että Primulan henkilöstö on oikein hyvin hyväksynyt ja ilolla ottanut vastaan niin hänen valintansa Primulan johtajaksi kuin nyt 2001 Juhan valinnan Primulan johtoon. Sekä edeltäjä että jatkaja ovatkin saaneet hyvää palautetta henkilöstöltä.

”...kyllä mä sain, ihan niin kuin Juhakin on saanut, ihan tosi hyvää palautetta ja sekin on kivaa, että se tulee henkilökunnan kautta.”

5.1.3 Jatkajan kuvaus (Juha Valkamo)

Jatkajan henkilötiedot

Juha Valkamo on syntynyt vanhempiensa Jaakko ja Satu Valkamon esikoisena vuonna 1965. Juha on naimisissa tuotantosuunnittelija Ulla Valkamon (os. Virtanen) kanssa. Heillä on kaksi poikaa: Oskar (synt. 1999) ja Otto (synt. 2003). Juhan kaksi vuotta nuorempi pikkuveli, restonomi Markku Valkamo työskentelee myös Primulan Ravintolat Oy:n palveluksessa ravintolajohtajana Ravintola Bakersissa. Juha on kaikkien Primulan hallitusten jäsen ja omistaa alle viisi prosenttia Primulan osakkeista.

Jatkajan harrastukset

Juhan harrastuksiin kuuluu muun muassa golf, jota Juha pelaa muiden pikkuserkusten tai suvun jäsenten kanssa vapaa-ajalla. Johtajuuden siirron näkökulmasta, erityisesti kotterilaisittain ajateltuna golfin pelaaminen on sidosryhmäsuhteiden hoitamista, mikä

on olennainen johtajan työtehtävä. Osaamisen siirron näkökulmasta golfin pelaaminen on yksi tapa hankkia ”keiden kanssa” –tietoa ja rakentaa suhdeverkostoa.

Jatkajan muodollinen koulutus

Helsingin I Normaalilyseosta ylioppilaaksi kirjoitettuaan Juha aloitti kauppatieteen opinnot 1984 Helsingin kauppakorkeakoulussa. Hänen pääaine oli yrittäjyys ja sivuaine laskentatoimi. Vuonna 1995 hän viimein sai kauppatieteiden kandidaatin tutkintopaperit. Lisäksi hän on suorittanut LIFIMin kurseja sekä opiskellut Sveitsissä Lausannessa IMD:ssä perheyrittäjyyden ”Leading the Family Business” -kurssin. Varsinaisia ravitsemisalan opintoja hänellä ei ole. Juhan sotilasarvo on yliluutnantti (Ekonomimatrikkeli 2001), mikä viittaa siihen, että hän on hankkinut johtajakoulutusta myös armeijan palveluksessa ollessaan.

Leikkiminen lapsena perheyhtiössä (sosialisaatio perheyrikykseen)

Jo lapsena Juha kävi leikkimässä Primulassa ja oli kiinnostunut sekä leipomo- että ravintolatoiminnasta. Samoin Juhan vanhin Oskar-poika käy nykyään leikkimässä Primulassa, sillä Juha ottaa hänet toisinaan mukaansa työpaikalle. Sukupolvenvaihdosta edesauttaa se, että yritys tulee tutuksi jo lapsena. Juha muistelee:

”Kävin [lapsena leikkimässä perheyhtiössä], koska mun poika kävi tässä [Primulassa] viime viikolla täällä leikkimässä eli kyllä mä olen ollut täällä ihan läpi elämäni tavalla tai toisella näissä kuvioissa mukana. Mulle ei ole ollut koskaan vaikeaa tehdä tätä päätöstä, että mä olisin tähän firmaan sitoutunut. Suku on tietysti meillä laaja. Mä olen itse neljännen polven edustaja, niin kyllähän siinä käy niin, että ei meitä niin kuin kaikki mun pikkuserkut ja serkut ole tästä yrityksestä ja tästä toimialasta enää kiinnostuneita, ne tekee jo ihan jotain muuta, mutta mulle oli aika selkeää. Kyllä mä olin jo lapsena kiinnostunut tästä toiminnasta, molemmista puolista, leipomo- ja ravintolatoiminnasta. Se on mun mielestä yksi sellainen... Sanotaanko, että se myös edesauttaa sitä sukupolvenvaihdosta, että se firma tulee tutuksi jo ihan pienestä lähtien. Ei se tietenkään saa olla mikään pakkopaita sillä tavalla, että siinä aletaan tätä tulevaa prinssiä... että näytetään nelivuotiaalle, että tässä on sun tuleva työhuoneesi ja että tässä on nämä sun..., niin kuin leikkisästi sanotaan.”

Kesätyöt perheyrikyksessä

Veljekset Juha ja Markku ovat molemmat aloittaneet uransa Korkeasaaren kahvilasta. Nyt Juha johtaa Primula-konsernia ja Markku Bakers-ravintolaa. (Taponen 2005: 4.) Juha on ollut kesätyöissä 5–6 kesänä Korkeasaaren ravintoloissa sekä leipomossa 14–15-

vuotiaasta aina 20-vuotiaaksi saakka. Juhan kesätyötehtävät ovat olleet ”lattiataason” työtehtäviä kuten jäätelömyyjä, kioskimyyjä, tarjoilijan työtehtäviä sekä leipomotehtäviä.

”...Mä olen ollut Korkeasaassa hommissa. Siellä ovat varmaan kaikki mun serkut, pikkuserkut olleet. Että se oli yksi tapa rahoittaa tätä pienen ihmisen elämää silloin ja siellä... Sitten olen ollut, kyllä mä täällä leipomopuolella olen ollut jossain tehtävissä, mutta sitten lähinnä tuolla kahvila-, ravintolapuolella silloin aikojen alussa... myynnissä, ihan tarjoilijana tai kioskimyyjänä tai mitä se sitten olikin, jäätelönmyyntiä.”

Juha muistelee aikoja, jolloin hän nuorena koulupoikana oli kesätöissä yrityksen kahvilassa Korkeasaassa. Tämä ns. ”Kilikioski” tarjosi useammalle serkukselle mahdollisuuden osallistua kesätyöhön 1970–1980-luvuilla perheyrityksen puitteissa. Kilikioskilla työskentelevät serkukset edustivat neljättä polvea ja heidät otettiin mukaan liiketoimintaan tarjoamalla mahdollisuuksia toimia kesätyöntekijöinä yrityksen eri toimipisteissä. (Ulla Valkamo 2003: 16–17.)

Jatkajan sisääntuloasema

Juha tuli perheyhtiön palvelukseen nuorena ns. *Matalan tason sisääntulostrategialla* (vrt. Barach ym. 1988), ja vaihtelevia tehtäviä löytyi jo 12-vuotiaalle (Heikkilä 2002: 16–19). Vuonna 1992 ollessaan 27-vuotias hän tuli perheyhtiöön vakituisesti töihin kehityspäälliköksi tai ”isänsä oikeaksi kädeksi”, eli hän on työskennellyt neljätoista vuotta perheyhtiön palveluksessa (1992–2006). Toisaalta hän oli jo ehtinyt käydä talon ulkopuolella keräämässä työkokemusta työskentelemällä Sokoteriassa tietojärjestelmäpäällikkönä vuodet 1990–1992.

Jatkajan työskentely perheyrityksen ulkopuolella

Opiskelun jälkeen Juha työskenteli perheyhtiön ulkopuolella Sokos Hotelli -ketjussa, Sokoteria Oy:ssä atk-tehtävissä tietojärjestelmäpäällikkönä (1990–1992). Hän kertoo:

”...Mä olin siellä tietojärjestelmäpäällikkönä Sokoteria Oy:ssä, joka osui hyvään hetkeen... laman jälkeen seurasi kasvukausi, joka lähti liikkeelle. Ja sitten vielä Sokos Hotelli –ketju tai Sokoteria Oy on ollut äärettömän kannattavaa liiketoimintaa koko ajan ja mulla oli onni päästä Juhani Järvenpään ja Kristiina Illin hoteisiin silloin aikoinaan ja tein heidän kanssaan töitä, tietojärjestelmiä rakentelin ja muutenkin olin siinä mukana. Se oli mun sellainen ehdoton kauppakorkeakoulun jatke, ja mä sain siitä todella paljon irti, että suosittelen lämpimästi ulkona työskentelyä. Oppii tämän kovan maailman...”

Juhan työura (Ekonomimatrikkeli 2001):

- kesätyö kuutena kesänä Korkeasaaren ravintoloissa, kioskeissa ja kahviloissa myyntitehtävissä
- 1990–1992 tietojärjestelmäpäällikkö, Oy Sokoteria Ab / Sokos Hotelli ketju
- Primulan kaikkien yhtiöiden hallituksessa 1990-luvun alkupuolesta alkaen
- 1992–1994 kehityspäällikkö / tietojärjestelmät, Oy Primula Ab
- 1994–1997 ravintolaryhmän johtaja, Oy Primula Ab
- 1997– toimitusjohtaja, Primulan Ravintolat Oy
- 2000– toimitusjohtaja, Oy Primula Ab (emoyhtiö)
- 2001– toimitusjohtaja, Primulan Leipomot Oy sekä Baco Oy

Jatkajan valmentaminen ja perehdyttäminen

Juha on kasvanut johtajuuteen ja on oppinut toimitusjohtajan tehtävät melko pitkälti hallitustyöskentelyn ja kehityspäällikön tehtävien myötä. Mitään virallista valmennusohjelmaa hnellä ei ole ollut, mutta IMD:ssä hän suoritti Perheyrittäjyyden johtamisen kurssin. Hän kertoo valmennusohjelmasta:

”...Ei meillä mitään sellaista virallista valmennusohjelmaa ollut tähän asiaan, mutta... ja tuskin ehkä sillä tavalla olis ollut tarpeen. Mutta tietyllä tavalla siihen tehtävään kasvoi ja se muuttui niin kuin sillä tavalla, että me oikeastaan pidemmän ajan... kun mä olen kuitenkin ollut hallituksessa jäsenenä, ollaan niin kuin strategiaa, sellaista perustrategiaa oltu rakentamassa, niin se on ollut sellainen yksi tilanne, johon ennemmin tai myöhemmin tullaan eteen ja sen eteen sitten oon ollut monipuolisesti eri tehtävissä tässä talossa ja tunnen eri liiketoiminnot hyvin ja noin pois päin. Että sillä tavalla se on ollut. Sitten mulla on ollut loistava suhde faijaan... Se ei ole ollut missään tapauksessa tällaista taistelusuhdetta, niin kuin usein voi olla sukupolvien välillä vaan päinvastoin, että siinä on ollut hyvä toimiva kuvio ja Jaska on antanut käytännössä mulle tilaa tehdä jo ennen kuin olin toimitusjohtaja ja myöskin sen jälkeen ei ole tähän operatiiviseen toimintaan puuttunut vaan päinvastoin kannustanut niissä muutoksissa.”

Osaamisen ja johtajuuden siirto

Juhan mukaan isä luovutti johtajuuden välittömästi jäädessään pois liiketoiminnasta. Osaamisen siirtoa tapahtui jo ennen hänen siirtymistään. Jaakko-isä sekä hänen serkkunsa (eli kolmannen sukupolven edustajat) istuvat Primulan hallituksissa ja tätä kautta he sparraavat Juhaa ja toimivaa johtoa sieltä käsin. Eli siirtämisestä on siirrytty enemmän normaaliin hallitustyöskentelyn teemoihin.

Omistajuuden siirto

Juhan mukaan Primulassa omistajuuden sukupolvenvaihdos tapahtuu jatkuvana prosessina. Jokainen osakas etenee omistuksen siirrossa oman halunsa mukaan. Primulassa toimitusjohtajaksi nouseva ei saa palkinnoksi yhtiön osake-enemmistöä. Primulan omaisuus on pieninä siivuina suvulla; yhtä tai kahta pääomistajaa ei ole. Osakkeet ovat jakautuneet pääosin kolmannen ja neljännen sukupolven edustajille. Osakepotin jakoperusteet sovitaan sukuneuvostossa. (Ulla Valkamo 2003: 47–48.)

Edeltäjän ja jatkajan johtamistyyli

Juhan mielestä hänen isänsä johtamistyyli on perinteisempi, kun hänen oma johtamistyyliinsä muistuttaa tiimipelaajaa ja edellytysten luoja. Hän kertoo edeltäjänsä johtamistyylistä seuraavasti:

”...Mun faija oli varmaan sellainen niin kuin tuon ikäiset nykyään perinteisempi johtajatyyppejä. Eli tämä mun [johtamistyyli], niin mä katson olevani enemmän niin kuin edellytysten luoja ja tiimipelaaja, että mä pyrin luomaan sinne nykyisissä yhtiöissä oleviin tiimeihin henkeä ja mutta myöskin olemaan en niinkään osa sitä tiimiä, vaan selkeästi pitämään sen oman roolini, että mä en... Että mä kuitenkin haluan johtaa sitä toimintaa sillä tavalla, että määrittelen ne suunnat aika pitkälle, että mihin suuntaan nyt mennään ja sitten näen, että pitkälti organisaatiosta itsestään kiinni, että miten sinne tavoitteen mennään. Jätän niin kuin vapaat kädet siihen asiaan...”

Keiden kanssa -tieto (asiakas- ja verkostopääoma)

Juha on kartuttanut keiden kanssa –tietoa tai asiakas- ja verkostopääomaansa käymällä yksin tai kulkemalla isänsä/edeltäjänsä mukana erilaisissa asiakastilaisuuksissa, asiakasryhmätapaamisissa, vakuutusyhtiöissä ja rahoittajien luona. Yhdessä isän kanssa hän on ollut rakentamassa Primulan perusstrategiaa ollessaan kehityspäällikkönä. Hän mainitsee:

”Mutta että ne on tietysti meilläkin on vanhoja, pitkät pankkisuhteet tai vakuutusyhtiöt ollu samoja, niin siellä on tiettyjä tällaisia tilaisuuksia, joissa on ollut mahdollisuus tavata ihmisiä jo hyvissä ajoin sekä yksin että yhdessä.”

Luonteeltaan avoin ja ulospäinsuuntautunut Juha on verkostoitunut sekä talon sisälle että ulkopuolelle lukuisten luottamusmustehtäviensä avulla:

- Oy Primula Ab, hallituksen jäsen (emoyhtiö)
- Primulan Leipomot Oy, hallituksen jäsen
- Primulan Ravintolat Oy, hallituksen jäsen

- Baco Oy, hallituksen jäsen
- Elinkeinoelämän keskusliitto (EK), Uudenmaan aluejohtokunnan jäsen
- Elinkeinoelämän keskusliitto (EK), PK-yritysvaltuuskunnan jäsen
- Elintarviketeollisuusliitto ry (ETL) / Leipomoyhdistys, johtokunnan jäsen
- Fennia, hallintoneuvoston jäsen
- Haaga Instituutti –säätio, hallituksen jäsen
- Perheyritysten liitto, edunvalvonta –työryhmän jäsen
- Suomen hotelli- ja ravintolaliitto SHR ry, hallituksen jäsen
- SHR, Etelä-Suomen Hotelli- ja Ravintolayrittäjät ry puheenjohtaja
- Suomen Leipuriliitto ry, varapuheenjohtaja.

Juha on verkostoitunut myös talon sisällä sukulaisten kesken: hän asuu Viiskulmassa, jossa muitakin sukulaisia asuu samassa kerrostalossa ja kesäisin hän mökkeilee Rauhalan tilalla Hvitträskissä Kirkkonummella vierekkäisissä mökeissä sukulaisten kanssa. Hän mainitsee:

”...mutta kun me asutaan aika pitkälle kaikki tuossa Viiskulmassa, suurin osa meistä siinä, ja sitten lande on tuolla Hvitträskissä, jossa meillä on tämä tila, Rauhalan tila, jossa meillä on suvulla maita ja kukin on sinne mökkejä ja muita rakentanut, niin me asutaan talvet päällekkäin ja kesät vierekkäin. Meillä on tämmösiä tiettyjä juhannusjuhlia ja muita, joita me järjestetään yhdessä ja sitten meillä on koko ajan on jotain merkkipäiviä tai muita, että pörrätään yhdessä. Meillä on hyvin, sillä tavalla toimiva tämä ainakin...”

Johtajan roolit ja työtehtävät

Juhan monipuolisiin työtehtäviin toimitusjohtajana kuuluu keulakuvana olemista (mm. asiakastapaamiset), yhteyshenkilönä olemista (SHR hallituksen kokous ja puheenjohtajapäivät, McDonald’sin Lastentalosäätion hyväntekeväisyysgolfia, tavarantoimittajatilaisuus Tradekassa), tiedonlevittäjän rooli (mm. koulutuspalaveri ja johtoryhmäpalaveri), yrittäjänä olemista (muutuskoulutuksen organisointi leipomoyhtiön henkilöstölle) ja neuvottelijana olemista (uuden ravintolan liikepaikkaneuvottelut, Oslon vientikauppakuvio). Juha raportoi omista työtehtävistään seuraavasti:

”...Siihen [työtehtäviin] kuuluu...Mikäs nyt olis tän viikon ohjelma... Mulla on, eilen oli, aamulla alkoi tuolla meidän Rauhalan tilalla tällainen Primulan brändin kirkastuspalaveri meidän uuden mainostoimiston kanssa. Sieltä mä syöksyin kello kahdeksi Vespään, siellä oli SHR:n eli mä olen Suomen Hotelli- ja Ravintolaliiton hallituksessa, niin oli sen hallituksen kokous. Sieltä mä syöksyin eilen neljäksi koulutusyhtiöön keskustelemaan meidän leipomoyhtiön tuollaisesta muutuskoulutuksesta ja sitten puoli kuudelta

menin Tradekaan tällaiseen tavarantoimittajatilaisuuteen. Tänään on ollut johtoryhmäpalaveria ja koulutuspalaveria ja huomenna mä lennän Ouluun SHR:n, on sellaiset puheenjohtajapäivät siellä. Torstaina mä menen McDonaldsin asiakastilaisuuteen, Lasantalosäätiön hyväntekeväisyysgolfia ja perjantaina mä tapaan pari, yhden asiakkaan ja yhden mahdollisen uuden ravintolan liikepaikkaneuvottelua ja maanantaina menen käymään Oslossa, yksi vientikauppakuvio on siellä closausvaiheessa ja sellaista, että mulla on hyvin monipuolisia päiviä... Mulla on toimistopäiviä täällä, mutta että aika pitkälle mun tehtävä on luoda näitä, pelata sellaista taustapeliä, että luon näitä edellytyksiä tämän organisaation käyttöön.”

Ulkopuolinen mentori

Juhalla on ollut jo ennen sukupolvenvaihdosta ja sukupolvenvaihdoksen jälkeen mentorina talon ulkopuolinen, kokenut konsultti KTM, DI Heikki Järvensivu. Järvensivu tuntee hyvin koko Primula-konsernin sekä elintarviketeollisuuden. Juha kutsuu ulkopuolista mentoriaan henkilökohtaiseksi sparraajaksi ja keskustelukumppaniksi. Talon sisältä häntä on mentoroinut myös hallituksen puheenjohtaja, KTM Pekka Linnainmaa. Omista mentoreistaan Juha keroo seuraavasti:

”...Mä käyn asioita läpi hallituksen puheenjohtajan [Pekka Linnainmaan] kanssa, se on mun sellainen hyvä kumppani. Sitten mulla on ulkopuolinen tällainen henkilökohtainen, mä kutsun sitä mun henkilökohtaiseksi sparraajaksi, sellainen Järvensivun Hessu, joka on [ulkopuolinen] konsultti, jonka kanssa mä käyn aika paljon tällaisia tähän rakenteseen ja muutokseen liittyviä teemoja läpi ja hänen kanssaan testataan ajatuksia ja muuta... ..Hän on elintarvikebusineksessa, kiertänyt tuolla S-ryhmässä ja Atrialla muun muassa, on tällaisessa vastaavassa tehtävässä, keskustelee siellä tiettyjen johtohenkilöiden kanssa.”

Myös isä on mentoroinut Juhaa, ja Juhan mielestä hänellä on loistava ja toimiva suhde isään muutenkin. Isä on kannustanut sukupolvenvaihdoksen jälkeen.

Sukupolvenvaihdos Primulassa

Vuonna 2000 oli Primulassa yhtiön historian kolmas sukupolvenvaihdos, kun Juhan isä jäi pois konsernijohtajan paikalta ja operatiivisista vastuista. Suvun sisältä ei ollut muita jatkajakandidaatteja pyrkimässä toimitusjohtajaksi. Näin ollen Juhan valintaa toimitusjohtajaksi voidaan kuvailla luonnolliseksi valinnaksi, ja toisaalta hänellä oli neljännen polven jatkajista hitusen korkeampi koulutus kuin muilla pikkuserkuilla.

Sukukateus perheyhtiössä

Sukuyhtiössä aikaisemmille sukupolville oli tärkeää, että kaikki jaettiin tasan. Nyt neljännen polven ollessa yhtiön johdossa johto tiedostaa sukukateuden, mutta neljännen polven edustajien on pakko hyväksyä epätasa-arvo omistuksessa, ja esimerkiksi rekrytointitilanteissa on valittava professionaalisesti kuhunkin tehtävään sopivin ja osaavin saatavilla oleva henkilö. Aikaisempien sukupolvien sukukateudesta on päästy ohi yhtenäisempään suvun henkeen. Juha kertoo sukukateuden esiintymisestä seuraavasti:

”On varmasti sellaista [sukukateutta], että tavalla tai toisella tulee aina. Että tämä kuitenkin...Mutta me ollaan käsitelty sitä just tässä suku- tai osakaskokouksessa, niin me puhuttiin tästä asiasta, että kun me ollaan tässä...kun on se perustajavaihe, sitten on tällainen sisarusten partnership ja sitten on tämä serkkuyhteisö... niin siinä vaiheessa, jossa me ollaan eli tässä viimeisessä finaalivaiheessa, että se ei siitä vaiheesta enää muutu, se [omistus] joko pirstaloituu tai sitten se palaa ehkä takaisin johonkin, niin siinä on yksi sellainen asia, mikä pitää ymmärtää, joka on ehkä vaikea ymmärtää niissä aikaisemmissa polvissa, on tämä, että epätasa-arvo on hyväksytty. Se ja tällainen ammattimainen ote. Ja tästä me puhuttiin, että sisarukset, joita mun edeltävät tai sitä edeltävät tai serkkuset ja sitä edeltävät sisarusparvet, niin siellä on hirveän tärkeää, että kaikki jaettiin tasan. Ja jos jotain oli, niin se piti kaikkien kesken jakaa, ettei kukaan vaan saanu enempää kuin joku toinen. Ja nyt on se tilanne, että tässä yrityksessä on tietyt ihmiset hommissa. Ne on siellä sen takia hommissa, että ne osaa ne hommat, ja jos ne eivät osaa tai eivät siinä hommassa kehity, niin sitten pitää miettiä keinoja, että ne siirtyvät talon ulkopuolelle tai menevät johonkin harjoittelemaan tai muuta. Mutta se on sellainen, joka on ilman muuta selvä, että sitä [sukukateutta] on. Mutta ei se sellaisena päällimmäisenä tunteena ole. Päinvastoin musta tuntuu, että me ollaan sukuyrityksenä nyt niin kuin palattu takaisin sellaiseen aika yhtenäiseen fiilikseen, että meillä oli... Ehkä tässä oli vaihe, jossa se oli kauempana nuo sukulaiset, että nyt meillä on ehkä sellainen parempi spiritti taas päällä.”

Perheen luottamus ja kunnioitus jatkajaan

Juha kokee, että perhe tai suku on luottanut häneen jopa silloinkin, kun leipomoyksikkö on tehnyt kehnoa tulosta. Hallitus ja omistajat, joista kaikki on siis suvunjäseniä, ovat silti tukeneet ja luottaneet, että Juha saa junailtua muutoksen parempaan. Hän hehkuttaa seuraavasti:

”...Mä olen ollut vielä tällaisen tietyn vaiheen, jossa meillä erityisesti täällä leipomopuolella on ollut tulos heikko ja me ollaan käyty tässä sellainen, oikeastaan sen kolmen vuoden ajan ollaan käyty sellainen totaalinen muutos, jossa loppuhuipentumana on nyt ens vuoden alusta meillä on uusi toimintamalli ja toimitaan uudella tavalla tässä leipomisessa. Niin mä olen saanut tukea niin hallitukselta kuin omistajilta siinä, että vaikka on eletty huonoja aikoja, että tuloksella ei ole juhlittu ja isoja osinkoja ei ole jaettu, niin siitä huolimatta he ovat uskoneet muhun, että mä saan tämän muutoksen aikaiseksi.”

Henkilöstön hyväksyntä jatkajalle

Juhan mielestä Primulan henkilöstö hyväksyi hänen valintansa ihan positiivisesti toimitusjohtajaksi ja henkilöstö piti sitä luonnollisena valintana. Hän kommentoi:

”...En mä tiedä... se varmaan tässä matkan varrella, kun ajatellut sitä, niin todennäköisesti se on ollut aika luonnollinen keissi. Se on kuitenkin henkilökunnallekin iso asia, että kun tää kuitenkin on perheyritys tai sukuyritys, niin sitähan aina katotaan, että löytyykö sieltä jälkipolvesta tekijöitä. Jos löytyy, hyvä, jos ei löydy, niin sitten porukat enemmän huolestuu, että mikä se tilanne siinä on.”

Perheen ja työn yhteensovittaminen

Perhe ja suku vilahtavat usein Juhan puheessa. Primula on perheyritys muutenkin kuin puheen tasolla. Lähes koko ravintola- ja leipomosuku asuu samassa kerrostalossa Helsingin Viiskulmassa. Kesät vietetään yhdessä Hvitträskissä. Juhan mukaan neljännen polven yrittäjänä on todella tärkeää, että yhteisöllisyys kasvaa ja kehittyy. (Taponen 2005: 4.)

5.1.4 Jatkajan kuvaus (Kari Väyrynen)

Jatkajan henkilötiedot

Kari Väyrynen on syntynyt vuonna 1967 ja on vanhempiensa Pekka ja Marja Väyrysen esikoinen. Hän on suvun neljännen polven edustaja. Hänellä on kaksi vuotta nuorempi pikkusisko (s. 1969), joka asuu tällä hetkellä Italiassa. Karin isä oli pitkään töissä Primulassa niin Korkeasaaren ravintoloissa kuin Primulassa leipurina, mutta hän irtaantui Primulasta noin 15–20 vuotta sitten ollessaan noin 35–36-vuotias. Karin isoisä, kauppaneuvos Tauno Väyrynen oli Primulan historian toinen toimitusjohtaja vuosina 1940–1974.

*”1934 astuivat yrittäjäsuvun toisen polven edustajat riveihin. Pekka Väyrysen poika Tauno sekä vävy Alpo Valkamo ryhtyivät leipuri-kondiittorioppiin... [Vuonna 1940] Yhtiön johdossa tapahtui sukupolven vaihdos. Toimitusjohtajaksi siirtyi **Tauno Väyrynen** ja Alpo Valkamosta tuli tuotannon johtaja.”* (Pajari 1983: 39).

Kari on uudelleen naimisissa, ja hänellä on yksi poika (synt. 2001) ja uudesta liitosta tytär (synt. 2005). Kari on Primulan osakkeenomistaja (alle viisi prosenttia osakepääomasta) ja johtoryhmän jäsen. Hallituksessa hän ei ole – ainakaan vielä.

Jatkajan muodollinen koulutus

Kari pääsi ylioppilaaksi vuonna 1987, minkä jälkeen hän suoritti kaksivuotisen yomerkonomitutkinnon 1989–1991. Kauppaopiston jälkeen hän kävi myös armeijan. Varsinaisesti ravintola-alaa hän ei ole opiskellut, mutta Primula on järjestänyt henkilöstölle kursseja. Kari on hankkinut täsmällistä ”mitä” –tietoa muodollisen merkonomikoulutuksen ja Primulan sisäisen henkilöstökoulutuksen avulla.

Leikkiminen lapsena perheyhtiössä (sosialisaatio perheyriytykseen)

Lapsuudestaan Kari muistelee, että hän on ollut Viiskulman-talossa olevassa The Old Skippers ravintolassa leikkimässä. 1970- tai 80-luvun leipomoalan lakkojen aikana hän muistelee olleensa yöllä leipomassa donitseja ja joulutorttuja.

”...Kyllä mä muistan, että mä olen ollut tuolla...siellä esimerkiksi se Skippers-ravintola, mikä oli siinä talossa, missä me asuttiin, niin siellä mä kävin aina tiskaamassa ja sitten leipomossa siellä lähettämössä putsannut niitä kehikkoja. Sitten kun oli 70- tai oliko 80-luvulla näitä lakkoja, leipomoalan lakko, niin mä muistan, että me ollaan oltu yöllä siellä tekemässä kaiken maailman donitseja ja joulutorttuja..”

Kari on kasvanut ”yrittäjyyteen” ihan konkreettisesti asumalla samassa kerrostalossa Viiskulmassa, jossa muitakin hänen sukulaisia ja pikkuserkkuja asuu. Sukulaisia hän tapaa myös kesäasunnollaan.

”...Me ollaan käytännössä suvun kanssa asuttu enemmän tai vähemmän samassa talossa ja kaupungissa. Sitten meillä on iso yhteinen tällainen maalaispaikka, missä sitten ollaan kasvettu kaikki yhdessä, niin vanhat kuin nuoret. Meillä on kesämökit kaikilla siellä...”

Kesätyöt perheyriytyksessä

Kari on muiden pikkuserkkujensa tapaan ollut 14-vuotiaasta alkaen kesätyöissä Primulan pyörittämässä Korkeasaaren kahviloissa, rantakioskissa ja ruokapaikoissa 4–5 kesänä 1980-luvulla.

”...Itse asiassa mä aloitin 14-vuotiaana ihan kesätyötä tuolla Korkeasaarella, kun Korkeasaaren kahvilat ja ruokapisteet oli Primulan hallinnassa ja silloin mä tein siellä...hetkinen 4–5 kesää tein siellä aina kesälomarahaa ja sitten talvet tietysti koulussa.”

Korkeasaaren ravintolamaailmassa Karin kesätyötehtäviin kuului alkuvaiheessa pöytien siivousta ja tiskaamista. Sitten loppuvaiheessa hänen vastuulla oli Korkeasaaren yhden

rantakioskin vetäminen, eli hän teki työvuorolistat, vastasi henkilökunnasta ja teki kas-satilitykset jne.

Jatkajan sisääntuloasema

Kari on seurannut ravintolaelämää vuodesta 1988 lähtien (Sunimento 2000). Hän tuli perheyhtiön palvelukseen ns. *matalan tason sisääntulostrategialla* (vrt. Barach ym. 1988). 22-vuotiaana, heti yo-merkonomiopintojen ja armeijan jälkeen, hän aloitti työskentelyn Kaarle XII:ssa ravintolatyöntekijänä, eli hän kantoi tiskejä, tarjoili ja oli blokkarina vuodet 1988–1991.

”...Itse asiassa 22-vuotiaana just armeijasta tullessa, tarvii rahaa ja silloin mun isä [Pekka Väyrynen] sanoi, että täällä Kaarle XII:ssa varmaan tarvittais plokkaria, tarjoilijaa. Sitten mä olin, että no mikä ettei, että kyllä voin vähän aikaa siellä olla ja sitten tulin tänne. Ja tämä on ollu siitä erikoinen ravintola, että täällä on ollut kautta aikain äärettömän hyvä yhteishenki ja hyvä porukka tekemässä ja kuinka ollakaan mä tykästyin tähän elämänrytmiin, mikä ravintola-alalla on ja nyt tässä yhtäkkiä on mennyt 15 vuotta...”

Jatkajan työskentely perhey yrityksessä

Kari aloitti työt Ravintola Kaarle XII:ssa vuonna 1988 ollessaan 22-vuotias. Aluksi hän työskenteli Ravintola Kaarle XII:ssa ihan lattiatason tehtävien parissa ja hänen tehtävänsä oli niin kutsuttu ”bar back”. Hän aloitti Kallessa tiskien kantajana, tarjoilijana ja blokkarina vuodet 1988–1991. Vuodet 1991–1997 hän toimi Kallen baarissa baarimestarina ja vuonna 1997 hän siirtyi Kaarle XII ravintolajohtajaksi (30-vuotiaana). Edelleenkin hän voi sairastapauksissa tarvittaessa paikata baarissa työskentelemällä. (Hautala & Korkeamäki 2003: 48.)

Karin työura:

kesätöissä 4–5 kesänä Korkeasaaren ravintoloissa, kioskeissa ja kahviloissa

vuosi 1986 ravintolatyöntekijä, McDonald’s

1988–1991 ”bar back” eli blokkari, tarjoilija ja tiskien kantaja, Ravintola Kaarle XII

1991–1997 baarimestari, Ravintola Kaarle XII

1997– ravintolajohtaja, Ravintola Kaarle XII

Omasta mielestään Kari on tällä hetkellä jo uransa huipulla. Ainakaan muita ylenemispportaita hän ei tiedosta olevan Kaarle XII:ssa. Välillä hän pohtiikin omaa uraansa, että mitä sitä voisi tehdä seuraavaksi, kun ravintolajohtajasta ei käytännössä ole ylempänä uraportaita, kun Juha on jo toimitusjohtaja ja Anja ravintolatoimenjohtaja. Tehtävä- tai urakierto Primulan Ravintolat Oy:n toiseen ravintolaan tai muihin tehtäviin perheyrietyksessä olisi yksi vaihtoehto tai sitten lähteä kokonaan pois perheyrietyksestä johonkin muuhun yritykseen.

”...Välillä aktiivisesti ja välillä vähemmän aktiivisesti miettinyt, että mitä seuraavaksi. Mullahan tässä ei toisaalta ole muita portaita kuin lähteä tekemään firmassa jotain muuta tai sitten poistua firman palveluksesta ja lähteä joillekin muille markkinoille. Että se on tällä hetkellä paljonkin mielessä, että mitä tän jälkeen. Että mä tiedän, mulla voisi olla tässä vielä pari hyvää vuotta annettavana, sen jälkeen on varmasti parempi antaa vetovastuu jollekin muulle, että on taas uudempia ideoita ja rohkeampia ideoita ja ehkä näkemystä viedä tätä sellaiseen suuntaan, mihin se pitäisi viedä. Että aina vanhalla työntekijällä on se hyvä puoli, että on se osaaminen, tuntee sen busineksen, mutta huono puoli on se, että saattaa alkaa tulla lappuja silmille, sellainen liika varovaisuus ja tuudittautuminen siihen, mitä on. Että se on sellainen, mitä mun on hirveän vaikea sanoa, että miten mä toimin. Joku ulkopuolinen osaisi paljon paremmin arvioida mua. Mä itse koen tietysti, että mä teen ihan hyvää duunia, mutta se, että joku muu osaa varmaan arvioida paljon paremmin mun tekemiset.”

Jatkajan työskentely perheyrietyksen ulkopuolella

Karilla on väin vähän työkokemusta perheyrietyksen ulkopuolelta. McDonald’sin pika-ruokaravintolassa hän työskenteli koulun ohella hieman yli puoli vuotta osa-aikaisesti. Vastuullisissa tehtävistä perheyrietyksen ulkopuolella hänellä ei ole työkokemusta ollenkaan, koska hän ajautui Kaarle XII töihin suoraan koulun ja armeijan jälkeen.

”No, se oli enemmänkin sellainen koulun ohella... Ei voi sanoa, että se olis ollu millään tavalla täyspäiväinen tai... Se oli yks tällainen, en koe sitä niin, että olisin käynyt perheyrietyksen ulkopuolella varsinaisesti, vaan se oli sen ikäisenä ”juttu” kavereiden keskuudessa, että mennään Mäkkäriin töihin. Se oli uus juttu silloin... Reilu puoli vuotta.”

Jatkajan perehdyttäminen

Karin mukaan hän on käytännön työssäoppimisen, Haagassa suoritetun Pricetäydennyskoulutuksen ja esimiesten perehdyttämisen kautta saanut valmiuksia toimia perheyhtiössä ravintolajohtajana. Ulkopuolista mentoria hänellä ei ole ollut.

”...Ne on taas tullut sen oppimisen kautta, että on aina ollut joku, joka on ollut tässä hierarkiassa ylempänä, joka on sitten perehdyttänyt, opettanut ja näyttänyt, että tää vaikuttaa tohon ja toi tohon ja sitten tää luku tulee tuolta ja tätä kautta. Tietysti meillä on sitten sitä täydennyskoulutusta Haagan kanssa yhteistyössä, missä on Primula ja

Center-Inn. Meillä on sellainen Pricet, oliko se Pricet... joku tällainen oli se kurssi ja niitä oli kolme kaiken kaikkiaan. Ja silloin sitten käytiin ihan näitä perusasioita kanssa uudestaan ja uudestaan läpi. Pääasiassa se on kuitenkin ihan työelämästä tullut esimiesten kautta se perehdyttäminen ja oppiminen. Se, että mä olen kuitenkin lähtenyt ihan sieltä alimmalta tasolta ja tässä on ollut sitten matkan varrella hyvää aikaa tutustua noihin papereihin ja niihin lainalaisuuksiin, että enemmän sitä kautta oppinut niitä.”

Keiden kanssa –tieto (asiakas- ja verkostopääoma)

Kari on tutustunut kenttään ja hankkinut keiden kanssa –tietoa eli asiakas- ja verkostopääomaa muun muassa käymällä edeltäjänsä eli entisen esimiehensä kanssa asiakaskäynneillä ja tukkuliikkeessä sekä tapaamassa viiniagentteja, tavarantoimittajia tai alihankkijoita. Merkonomiopiskeluaikana Kari on ollut töissä Kallessa ja jo silloin käynyt ravintola-alan ammattitapahtumissa sekä tavannut viiniagentteja. Pankkikäynneillä hän ei ole käynyt esimiehensä kanssa. Ravintola-alan ammattitapahtumissa (Castro, Resta, ViiniExpo) hän on käynyt jo ennen ravintolajohtajan vaihdosta. Karin mukaan ilman hyviä alihankkijoita ravintolatoiminta olisi mahdotonta. Esimerkiksi Oy Sinebrychoff Ab panimo on toimittanut Kalleen juomat alusta alkaen. Lähes 30 vuoden yhteistyö perustuu luottamukseen. (Hautala & Korkeamäki 2003: 50.)

Karin mukaan ravintola Kaarle XII asiakaskunta on suhteellisen vakio ja ravintolan ei tarvitse markkinoida lehdessä, koska Kallessa viihtyvät kanta-asiakkaat ovat jo tiensä maineikkaaseen Kalleen löytäneet.

”Se on tullut vähän kanssa...tai niin kuin kapula annetaan viestissä seuraavalle. Eli Kaarle XII, kun se on sen verran pitkään ollut jo ennen munkin tänne tuloa, niin tämä on löytänyt asiakaskunnan ja asiakaskunta on löytänyt Kallen ja Kaarlessa on ollut sellainen ajatus, että me ei hirveästi markkinoida enää itse itseämme, koska tämä on tuttu paikka ihmisille, että ei ole ollut tarvetta hirveästi markkinoida. Markkinointi tapahtuu sisältä päin eli me pidetään meidän asiakkaat hyvinä ja yllätetään niitä ja pidetään niille niitä juttuja suoraan täällä... Lehtimarkkinointia tai tällasta ei, koska siinä käy taas sillä tavalla, että mitä enemmän me lähdetäis markkinoimaan, niin sitä enemmän meidän asiakaskunta sekoittuisi. Eli nyt Kallen on löytänyt ne ihmiset, jotka tästä tykkää ja sitten jos tänne lähtee tulemaan hirveesti hyvinkin erilaista porukkaa, niin se voi olla, että tämä hyvä aines sekoittuu ja hajoaa, niin sitten yhtäkkiä kukaan ei viihdykään täällä. Sen takia me ollaan pidetty, todettu että hyvä tällainen status quo –tilanne on hyvä, että meillä on kuitenkin niin vahva tuo kävijämäärä täällä, että ei ole ollut ainakaan vielä tarvetta lähteä markkinoimaan.”

Palaute edeltäjältä

Kari on saanut sekä positiivista että rakentavaa palautetta edeltäjältään eli ravintola-alan esimiehiltään. Karin mukaan virheiden tekeminen on myös ollut sallittua, mikä kuvastaa oppivan organisaation piirteitä.

”Joo, ainahan sitä palautetta tuli, että nyt meni hyvin tai nyt ei mennyt niin hyvin. Kyllä sitä palautetta tuli sieltä niin kuin rönsyjen kautta ehkä, koska se mistä mä olen aina tykännyt tästä, että joko tämä ala tai onnellinen paikka tai hyvät esimiehet, mutta virheitä on sallittu.”

Jatkajan johtamistyyli

Karin mielestä hänen oma johtamistyylinsä on ihmiskeskeinen eli kannustava, motivoiva, osallistava ja vapauksia antava. Hän on kantapään kautta oppinut delegoimaan tehtäviä ja vastuita henkilöstölleen. Kallen johtamisjärjestelmä muistuttaa siinä mielessä oppivaa organisaatiota, että Kari on sallinut alaisilleen virheiden tekemisen.

*”Se [johtamistyyli] on oltava kannustava ja sellainen...annettava paljon vapauksia, koska se porukka, mikä täällä on töissä, niin se ei ole mitään sellaista verohallinnon ihmistä vaan nämä on aika tällaisia vapaasieluja ja äärettömän fiksuja tyyppisiä, mutta ne on jollain tavalla sellaisia irtonaisia. Sellaisia ihmisiä on ihan turha lähteä mihinkään tällaiseen tiukan kurin alle heittää, että kun heille...Täällä on aina annettu ihmisille mahdollisuus **osallistua**, tehdä, oli se sitten missä asemassa tahansa ja **tehdä** niitä **virheitä**, sulle on annettu budjetti, että sä voit, jos sä haluat, niin järjestä noi bileet ja järjestä tuo tarjous ja näin... Ei sun ole tarvinnut olla vuoropäällikkö, voit olla normaali blokkari ja sä olet saanut tehdä erilaisia asioita. Se on ollut hirveän kannustavaa ja se on varmaan motivoinut ja sitouttanut ihmisiä tähän toimintaan. Tämä on ainakin sellainen työpaikka, että täällä ei ole sellaista hierarkista sisäistä systeemiä, että okei tuo on mun pomo, sitten sen pomo on tuossa ja sitten sen pomo menee tuolla, vaan että täällä on kaikki kollegoja keskenään.*

Karin mielestä hänen johtamistyylinsä eroaa edeltävistä ravintolajohtajista siinä mielessä, että hän pyrkii antamaan alaisilleen enemmän vapauksia ja tilaisuuksia tehdä itsenäisiä projekteja.

*”Mulla on vielä ehkä enemmän vapauksia antava ja sellainen, että annetaan ihmisille tilaisuus tehdä asioita. Että kyllä mä pyrin siihen. Ihan alussa mä yritin pitää itse hirveästi kaikkia naruja ja ohjaksia käsissä ja huomasin, että siitä ei tule yhtään mitään, jolloinka sen jälkeen mä opin tämän kuuluisan **delegoinnin** ja **vastuun** antamisen muille. Nyt tällä hetkellä tämä talo toimii musta äärettömän hyvin ja tehokkaasti sillä, että kaikki tekee pikkasen jotain, niin kellekään ei tule liikaa kuormaa, mutta kaikki kokee olevansa tärkeässä asemassa ja tekevänsä tärkeää työtä, niin kuin ne tekeekin. Mutta jokainen tekee aikansa jotakin ja siinä vaiheessa, kun tuntuu, että on saanut tarpeeksi tai tietynlaista toimintaa tehnyt, niin sen jälkeen vaihdetaan toiseen, mikä on taas uutta*

ja ihmeellistä. Että kyllä mä itse koen, että vapaammin, enemmän annan vapauksia kuin aikaisemmat.”

Kallen organisaatorakenne on matala. Avoin yrityskulttuuri ja johtaminen näkyvät Kallessa esimerkiksi pitkäaikaisina työsuhteina (Hautala & Korkeamäki 2003: 48). Työntekijöiden vaihtuvuus on pientä. Vakinaisten kuukausipalkkalaisten työsuhteet (4 henkilöä) ovat pitkäaikaisia. Esimerkiksi baarimestarit ovat työskennelleet Kallessa yli 15 vuotta, ovimies A. peräti 27 vuotta ja ovimies E. yli 20 vuotta.

Tiimityö

Tiimityöskentely soveltuu ravintolaympäristöön Karin mielestä hyvin. Kallessa tehdään paljon tiimityötä (baarimikko-plokkari-johtaja); jokaisella on oma tehtävänsä, mutta yhdessä työskennellään yhteistä hyvää ajatellen. Karin mielestä johtajan tehtävänä on hoitaa joukkoaan edestä, ja hän paikkaa tarvittaessa sairaustapauksissa edelleenkin baarissa. Kallen johtaminen on enemmänkin maineen hallintaa ja ylläpitoa. Tiimityö on ravintolassa yksi keino siirtää hiljaista tietoa tiiminjäsenten kesken.

Henkilöstön hyväksyntä jatkajalle

Kaarle XII henkilöstö on sitoutunutta ja viihtyy hyvin yhdessä. Kaikilla on oikea asenne ja motivaatio; halu palvella hyvin. Kallen henkilöstöstä pidetään hyvää huolta, ja työpaikan ilmapiiri on erinomainen. Ravintolatyö on rankkaa, joten Kallen henkilöstölle pyritään järjestämään yhteisiä keila-, elokuva- tai saunailtoja. Joskus on käyty jääkiekko-ottelussa tai vietetty kesäpäivää saarella. Ei ole sattumaa, että vuosi toisensa jälkeen Kallen henkilökunta on äänestetty City-lehden ravintolaäänestyksessä kärkisijoille. (Hautala & Korkeamäki 2003: 48.)

Karin mielestä hyvä henkilökunta on ravintolassa laadun tae: *”Jos henkilökunnan fiilis ja motivaatio on hyvä, muukin sujuu”* (Sunimento 2000). Kari arvelee, että Kallen henkilöstö hyväksyi hänet johtajan rooliin erittäin hyvin ja pienestä uskottavuuden puutteesta huolimatta sisäänajo johtajan rooliin sujui helposti. Karilla meni aikaa johtajan roolin opetteluun ja omaksumiseen 1–1,5 vuotta.

”Mun mielestä ihmiset hyväksyi mut hirveän hyvin, mutta siinä oli ehkä vielä sellainen tietty uskottavuuden puute kuitenkin, koska olin mä kuitenkin ollut täällä kakkosena jo

jonkun vuoden verran... siis käytännössä olin tehnyt niitä ravintolajohtajan, mitä hän ei kerennyt tekemään, niin mä tein sitten niitä ihan käytännön asioita. Mutta sitten kun musta varsinaisesti nimitettiin ravintolajohtaja, niin tää porukka oli jo silloin hitsautunut sillai hyvin yhteen, että jokainen teki kaikkennäköisiä asioita, niin se mun sisääntulo oli hirveän helppo ja sitten kun mä jo tiesin paljon asioita, niin se hyppäys siihen rooliin ei ollut hirveän suuri. Se oli ehkä suurempi sillä tavalla, että mä jouduin nyt kattoomaan sitä henkilöstöä eri tavalla. Että mä en ollukaan suoranaisesti henkilöstöä, vaan mä olin pahimmassa tapauksessa heidän vastustajansa. Eli sen roolin oppiminen, mulla meni varmaan sellainen vuosi, puolitoista, että mä sain sellaisen tilanteen itselleni ja henkilökunnalle, että se oli kaikille luonnollinen. Se ei ollut helppoa.”

Sidosryhmien hyväksyntä jatkajalle

Karin mukaan sidosryhmät, tavarantoimittajat olivat jo tottuneet häneen johtajana, joten heidän suhteensa kanssa ei ollut mitään ongelmia.

”...Ei heillä ole mahdollisuuksia. He joutuvat toimimaan sen kanssa, kuka on nimitetty. Heillä ei ole sinänsä mitään, että se on annettu tekijä heille. Että tykkää tai ei, niin mun kanssa on silloin toimittava. Hyvin on siis kaikkien kanssa mennyt, mutta jos mietitään asiaa teoreettisesti, niin ei heillä ole nokankoputtamista siinä.”

Kallen tavarantoimittajasuhteet ovat olleet pitkäaikaisia. Esimerkiksi Sinebrychoff on toimittanut juomia Kalleen vuodesta 1976 alkaen eli ravintolan avaamisesta asti. Karin mukaan KOFF on ollut turvallinen ja uskottava yhteistyökumppani (Sunimento 2000).

Johtajan roolit ja työtehtävät

Karin monipuolisiin työtehtäviin ravintolajohtajana kuuluu suunnittelua ja koordinointia (mm. työvuorolistat, tulevaisuuden suunnittelu, asiakkaiden tilaisuuksien suunnittelua), vuorovaikutusta muiden kanssa (mm. asiakastapaamiset, johtoryhmän palaverit tiistaisin), motivointia/vahvistamista (mm. delegoimalla ja briiffaamalla asiakastilaisuus alaiselle), paperityön prosessointia ja ravintolatyöntekijöiden henkilöstöhankintaa (vrt. Luthans ym. 1985).

”Siihen kuuluu hirveesti ihan tällaista peruspaperityötä toimistossa, tehdään edellistä viikkoa, tulevaa viikkoa. Siinä on paljon asiakastapaamisia, suunnitellaan asiakkaiden tilaisuuksia, siitä sitten mä taas briiffaan niitä edelleen sille ihmiselle, joka loppujen lopuksi toteuttaa ne. Sitten on paikkojen kunnossapitoa, tulevaisuuden suunnittelua, on promojen järjestämistä, työvuorolistojen tarkistamista, henkilöiden etsimistä ja rekrytoimista... Se on sillisalaattia koko ajan.”

Sukukateus perheyhtiössä

Kari ei koe, että neljännessä polvessa olisi esiintynyt sukukateutta pikkuserkusten keskuudessa. Karin mielestä sukukateutta ja ristiriitoja on esiintynyt aikaisemmissa sukupolvissa, varsinkin kolmannessa sukupolvessa. Sukukateutta aiheutti aikoinaan suvun jäsenten omistusosuudet.

”Mä uskon, että sellaista aina on, mutta meidän suvussa ei niistä ainakaan hirveästi puhuta tai sitten se johtuu siitä, että tämä alkaa olla neljännessä ja alkaa viidettä polvea tulla kasvamaan, niin ehkä ne pahimmat kateudet ja tällaiset on ollut aikaisemmissa sukupolvissa. Ainakaan mä en itse koe, että tässä sukupolvessa olisi hirveästi kateutta, että kaikilla on vähän annetut tekijät ja niiden kanssa pitää elää, se on vähän turha lähteä kadehtimaan yhtään mitään. Jos jollakin menee paremmin tai huonommin, niin ne on tehnyt fiksummin asiat, sitä on turha lähteä sen enempää niitä kadehtimaan. Pitää vaan omasta selustastaan huolta. Kyllä mä uskon, että sellaista varmasti on, mutta en mä ainakaan nähnyt tai kokenut sellaista pinnalla, en ole kuullut.”

”...puhutaan mun isän sukupolvesta. Siellä kuulemma on joskus ollut ristiriitoja, mutta mä en itse niitä koskaan nähnyt tai kohdannut. Että meidän suvussa on ainakin tänä päivänä se osasto nättiä status quo –eloa, että jos jotain asioita on, niin ne keskustellaan ja sitten tänä päivänä meidän suvussa on tullut paljon avoimemmaksi se, kuka omistaa mitä ja kuinka paljon, että ennen vanhaan niistä ei saanut yhtään jutella, mutta nyt niitä asioita on alettu ottaa esille, että ne on ihan samanlaisia puheenaiheita ja.. Parempi, että niistä puhutaan kuin että niistä vaietaan ja luullaan. Parempi tietää. Eihän kukaan tietenkään kaikkea ihan täysin kerro, mutta suuruusluokkaa. Moni asia, mikä on ollut ennen vanhaan pyhä, niin tänä päivänä ei enää olekaan, mikä on hyvä asia.”

5.1.5 Jatkajan kuvaus (Mikko Olanterä)

Jatkajan henkilötiedot

Ravintola Vespan ravintolajohtaja Mikko Olanterä on syntynyt vuonna 1969. Hän on neljännen sukupolven edustaja. Mikon äiti Pirkko Olanterä (os. Valkamo) on Jaakko Valkamon sisar. Mikko on syntynyt perheensä kuopuksena ja hänellä on kolme vuotta vanhempi isosisko (synt. 1966). Kumpikaan Mikon vanhemmista ei ole työskennellyt Primulassa, mutta Mikon isoisä Alpo Valkamo on työskennellyt Primulassa tuotannonjohtajana 1940–1976, johtokunnan jäsenenä 1958–1976 ja johtokunnan varajäsenenä 1977–1981.

”1934 astuivat yrittäjäsuvun toisen polven edustajat riveihin. Pekka Väyrysen poika Tauno sekä vävy Alpo Valkamo ryhtyivät leipuri-kondiittorioppiin... [Vuonna 1940] Yhtiön johdossa tapahtui sukupolven vaihdos. Toimitusjohtajaksi siirtyi Tauno Väyrynen ja Alpo Valkamosta tuli tuotannon johtaja.” (Pajari 1983: 39.)

Mikko on uudelleen naimisissa, ja hänen perheeseen kuuluu yksi poika (synt. 2001) ja hänelle on tulossa perheenisästä toukokuussa 2006 uudesta liitosta. Neljännen polven edustajista Mikko ja hänen sisarensa ovat suurimpia Primulan osakkaita Juha ja Markku Valkamon lisäksi. Mikko harrastaa tennistä ja golfia.

Jatkajan muodollinen koulutus

Ylioppilaaksi kirjoittamisen ja armeijan jälkeen Mikko suoritti 2-vuotisen yotarjoilijalinjan Espoon hotelli- ja ravintolaoppilaitoksessa. Sen jälkeen hän pääsi opiskelemaan hotelli- ja ravintolaesimieskoulutuksen Espoon hotelli- ja ravintolaoppilaitokseen. Täydennyskoulutusta Mikko on hankkinut suorittamalla markkinoinnin johdon MJD-tutkinnon Markkinointi-Instituutissa. Sokos Hotelli Hesperiaassa ollessaan hän suoritteli myös erilaisia menestyspolkukoulutuksia. Primulassa hän on käynyt erilaisia räätälöityjä kursseja. Tulevaisuudessa MBA-opinnot voisivat kiinnostaa Mikkoa, jos vain aikaa opiskelulle löytyisi.

Kesätyöt perheyrietyksessä

Mikko – kuten myös pikkuserkkunsa Juha Valkamo, Markku Valkamo ja Kari Väyrynen – on työskennellyt Korkeasaaren ravintoloissa kuutena kesänä peräkkäin kesätoissa 14-vuotiaasta (vuodesta 1983) lähtien. Hän kertoo:

” Mä olin siellä kuutena kesänä peräkkäin... Mä olin 14-vuotiaana, niin silloin muistaakseni ehkä mä olin silloin sellaiset 6 viikkoa sinä kesänä töissä. Sellaisen harjoittelukesän ja silloin tietysti se lähtee siitä, että viedään roskiksia jätepaikalle ja kerätään niitä roskia ja sitten siitä pikkuhiljaa siihen myyntitoimintoihin ja sitten 16-vuotiaana olin, silloin rupesin vastaamaan käytännössä siitä rantakioskista, mikä oli se mun yksikkö. Sitten seuraavana vuonna olin ikään kuin siellä Korkeasaaren, ikään kuin kakko-sena siellä sitten.”

Leikkiminen lapsena perheyrietyksessä (sosialisaatio perheyrietykseen)

Kuten muutkin pikkuserkut, myös Mikko on ollut lapsuudessaan 4–5-vuotiaana leikkimässä Primulassa, varsinkin The Old Skippersissä. Yritys tuli siis hänelle tutuksi jo lapsuudessa. Hän muistelee:

”Joo, mä olen tietysti tuolla... oikeastaan varmaan ensimmäiset muistot, mitä mä muistan niin taitaa olla tuolta Old Skippersista, Tervasaaren Aitasta tai sitten Pikinytke, tällainen höyry...ensimmäisiä Suomessa olevia ravintolalaivoja, niin silloin muistan, että mä olen ollut ihan sellainen...Mä olen ollut varmaan sellainen 4–5-vuotias, niin silloin

ollaan oltu tietysti, juostu henkilökunnan riesana keittiössä, salissa ja baaritiskin takana ja joka paikassa.”

Jatkajan työskentely perheyriityksen ulkopuolella

Mikko on työskennellyt ravintola-alalla töissä 1980-luvun lopulta alkaen. Neljännen polven Primulan pikkuserkuksista hänellä on eniten ravintola-alan työkokemusta perheyriityksen ulkopuolelta.

”Mä olen ollut Sokoksella, menin sinne rakentamaan 90-luvun puolivälissä sitä Hesperian yökerhoa ja siinä olin pari vuotta mukana ja sitten siirryin tapahtumamyyntipäälliköksi ja olin vuoteen -98 saakka siellä, kunnes Sokos Hotel teki management-sopimuksen Radisson SAS:in kanssa, joka tuli sitten, ikään kuin rantautui Suomeen ja Hesperiaan ja periaatteessa tuli hotellin isännäksi ja heillä oli erilaiset strategiset tavoitteet ja liikeideasuunnittelut oli vähän erilaiset. Sieltä tapahtumat ja ehkä vähän raiakkaammat ravintolatoiminnat purettiin pois pikkuhiljaa.”

Jatkajan sisääntuloasema

Mikko tuli perheyriityksen palvelukseen ns. *pitkittyneellä sisääntulostrategialla* (vrt. Barach ym. 1988). Toisin sanoen hän oli ehtinyt käydä talon ulkopuolella töissä ja edetä uralla vastuullisiin tehtäviin myös perheyriityksen ulkopuolella.

Työskentely perheyriityksessä

Mikko on kolunnut perheyriityö Primulan Ravintolat Oy:n eri yksiköjä ja eri tehtäviä. Ura alkoi 80-luvulla kesätöiden merkeissä Korkeasaaren ravintolamaailmasta. 90-luvulla Mikko vastasi kolmen vuoden ajan ravintola Kaarle XII yläkerran toiminnasta. Toukokuusta 1998 alkaen suvun edustaja Mikko palasi Primulan Ravintolat Oy:hyn ja ravintola Baker'siin myyntipäälliköksi ja myöhemmin ravintolajohtajaksi. Syksyllä 2003 Primulan Ravintoloissa harrastettiin urakiertoa eli pikkuserkukset Mikko Olanterä ja Markku Valkamo laitettiin työkiertoon tai urakiertoon, jotta kumpikaan ei pääsisi leipääntymään työhönsä. Syyskuusta 2003 alkaen Mikko siirtyi Vespan ravintolajohtajaksi ja pikkuserkku Markku Valkamo tuli Vespasta Baker'sin ravintolajohtajaksi. Nyt Mikko on ollut kaksi vuotta (09/2003 – 09/2005) ravintola Vespan ravintolajohtajana.

”...Kallessa olin, siellä kolmisen vuotta vastasin siitä yläkerran toiminnasta ennen kuin siirryin tuonne Hesperiaan...”

Mikon työura:

- Dipoli
- Messukeskus
- Ravintola Kaarle XII yläkerta, noin 3 vuotta
- Sokos Hotelli, Hesperia-yökerho, tapahtumamyyntipäällikkö
- Ravintola Baker's, myyntipäällikkö, 5 vuotta (05/1998 – 05/2003)
- Ravintola Baker's, ravintolajohtaja, ½ vuotta (05/2003 – 09/2003)
- Ravintola Vespa, ravintolajohtaja, 2 vuotta (09/2003 – toistaiseksi)

Jatkajan valmentaminen ja perehdyttäminen

Mikon edeltäjä ravintola Baker'sissä oli suvun ulkopuolinen ravintola-ammattilainen Anja Kamrat. Mikolla oli kahden viikon ”kevyt” perehdyttäminen ravintola Baker'siin vuonna 1998. Hän olisi toivonut hieman syvällisempää perehdyttämistä edeltäjältään, vaikka ravintola-ala ja yökerhobisnes sinällään olivatkin hänelle tuttuja ennestään. Enemmän perehdyttämistä Mikko olisi toivonut muun muassa kanta-asiakkuuksiin.

”...Mun edeltäjä Anja Kamrat toimii tällä hetkellä ravintolayrityksen, Primulan Ravintolat Oy:n ravintolatoimenjohtajana eli on mun esimies. Sanotaan näin, että se liukuma siitä, kun mä astuin remmiin ja... Perehdyttäminen oli aika kevyt...kevyt ja nopea, että kun mä tulin toukokuussa [1998], niin käytännössä siitä sitten muutama viikko käytiin ehkä muutamia palavereja läpi ja siitä sitten... Tosin tietysti talo on tuttu, yritys on tuttu ja muutenkin ravintolatoiminta on tuttua, niin sillä tavalla ei ehkä ollut tarvettakaan. Mutta nyt jälkikäteen on aina helppo sanoa, niin ehkä olisin tarvinnut ja toivonutkin ehkä vähän enemmän sitä perehdyttämistä siinä alkuvaiheessa.”

Mikon mielestä perheyriyksen ulkopuolinen ravintola-alan työkokemus on ollut hänelle todella antoisaa ja opettavaista.

”Hesperiaassa oli sitten erittäin antoisaa rakentaa sitä yökerhotoimintaa ja käytännössä sitten siirtyä siitä tähän tapahtumamyntihommaan, joka kuitenkin sivusi hyvinkin pitkälle sitten sitä, kun kaikki tapahtumat toteutettiin ravintoloissa.”

Motivaatio jatkaa perheyritystä

Mikon mielestä hänelle on ollut selkeää jo 14-vuotiaasta saakka, että hän haluaa isona mennä ravintolaan töihin. Siksi hänellä on ollut erittäin hyvä motivaatio tulla Primulan Baker'siin ravintolajohtajaksi.

”Erittäin hyvä [motivaatio], koska mä olen ollut sellainen... Sanotaan nyt tällainen ravintolapainotteinen, kun mä olen tietysti käynyt koulut ja ollut 10 vuotta suunnilleen

ravintoloissa töissä ja oikeastaan vuodesta -90 vuoteen -97, niin pelkästään iltaravintoloissa töissä. Eli Kallessa olin, siellä kolmisen vuotta vastasin siitä yläkerran toiminnasta ennen kuin siirryin tuonne Hesperiaan. Hesperiaassa oli sitten erittäin antoisaa rakentaa sitä yökerhotoimintaa ja käytännössä sitten siirtyä siitä tähän tapahtumamyynntihommaan, joka kuitenkin sivusi hyvinkin pitkälle sitten sitä, kun kaikki tapahtumat toteutettiin ravintoloissa.”

Jatkajan valinta

Mikko ei koe, että hänet on valittu perheyhtiön ravintolajohtajaksi sukulaisuuden tai omistajuuden perusteella, vaan ravintolaosaamisen ja ammattitaidon perusteella.

”Käytännössä se [valinta] oli niin, että mä sanoin Juhalle, että perhana, että mähän voisin ruveta vetämään Paakaria [Baker’s]. Sitten Juha vaan sanoi mulle, että ai jaa, että hän on aina luullut, että mä en tykkää yksikön vetämisestä. Ei, että kyllä se on ihan nastaa hommaa. Sitten Juha vaan, että perhana, että tossahan vois olla hyvä idea ja sitten ruvettiin sitä pähköilemään. Ja käytännössä kyllähän päätös menee konsernin hallituksen kautta, että siellä tehdään päätökset ja käydään tietysti, niin kuin kuka tahansa tähän olisi hakenut niin käydään kaikki testit läpi ja niin pois päin, että meillä on aina...Joo, psykologiset testit... Eli pyritään niin, että ei suosita omistajia, vaan me pyritään nimenomaan siihen, että tähän tehtävään valitaan tai oli se mikä tehtävä tahnansa, niin siihen valitaan paras mahdollinen saatava henkilö.”

Mentoroinnin puute

Mikolla ei ollut virallista mentoria johtajavaihdoksessa, kuten pikkuserkullaan Juha Valkamolla taas oli yrityksen ulkopuolinen mentori tukemassa. Riittävästi mentorointia hän ei kokenut saavansa edeltäjältään tai joltain muulta mentorilta, vaikka juuri tällaista mentorointia hän olisi kaivannut johtajanvaihdoksessa. Yhdessä edeltäjänsä kanssa hän ei käynyt koskaan asiakaskäynneillä tai vaikkapa ravintola-alan messuilla. Mikko toteaa: *”...En koe, että [edeltäjä] on tarpeeksi mentoroinut...”*

Keiden kanssa –tieto (asiakas- ja verkostopääoma)

Jo Sokos Hotellin palveluksessa työskennellessään Mikko oli hankkinut keiden kanssa –tietoa eli suhdepääomaa, sillä hän oli tutustunut ja perehdynyt tärkeimpiin ravintola-alan tukkuihin ja tavarantoimittajiin. Ravintola-alan ammattitapahtumissa kuten Restassa, Gastrossa ja Viiniexpossa Mikolla on ollut tapana käydä jo ennen Primulaan palvelukseen siirtymistä. Näin ollen hänellä oli jo valmiina oma kanta-asiakas- ja suhdeverkosto, kun hän aloitti työt Baker’sissä.

Johtajan roolit ja työtehtävät

Mikon monipuolisiin työtehtäviin ravintolajohtajana kuuluu esimerkiksi seurantaa ja valvontaa (mm. alakerran kahvilan paikkojen tarkastus), paperityön prosessointia (mm. myyntiraporttien seuranta, laskujen tarkistus), vuorovaikutusta muiden kanssa (mm. johtoryhmän palaverit tiistaisin) ja seurustelua/politikointia (mm. juttelu asiakkaiden kanssa iltaisin, uusien asiakaskontaktien luominen isäntänä). Mikko tekee lounasaikana ihan konkreettista tiimityötä muiden ravintolatyöntekijöiden kanssa, kun he keräävät astioita pöydiltä tai tiskaavat astioita.

”Työpäivä oikeastaan alkaa siinä, mitähän mä sanoisin, puoli yhdeksän aikoihin ja ekaks käyn meidän yhden osaston läpi, aina tuon alakerran cafén, koska se aukeaa aamulla. Käyn kattomassa, että siellä on tuotteet kunnossa, julkisivu kunnossa, oikeat asiat oikeilla paikoilla, siellä on siistiä. Sen jälkeen tuun tänne toimistoon, kattelen edellisen päivän myynnit, käyn tietyt laskut läpi, laitan niitä eteenpäin, pyrin olemaan heti tässä lounasajalla mukana, ihan täysin remmissä eli siellä plokkaan lautasia ja tiskaan tiskejä ja olen niin kuin yksi tiimissä mukana. Iltapäivällä, yleensä pyrin sinne joko aamuun tai iltapäivään pyrin kaikki palaverit sopimaan ja... Käytännössä viiden aikoihin lähdän pääsääntöisesti kotiin ja pari kertaa viikossa mä tulen sitten siinä seitsemän aikoihin takaisin ja olen ehkä sinne yhteentoista, kahteentoista ja siellä viikonloppuisin olen ikään kuin isäntänä eli luon uusia asiakaskontakteja ja täällä juttelen asiakkaiden kanssa ja sitten taas, jos oon ruokapuolella, niin siellä sitten toimin käytännössä isäntänä, ohjaan asiakkaita pöytiin, käyn kysymässä, että kaikki on ok ja niin pois päin.”

Jatkajan ja edeltäjän johtamistyylit

Mikon mukaan hänen oma ihmiskeskeinen ja keskusteleva johtamistyyli on ollut erilaista kuin hänen edeltäjänsä autoritäärisempi johtamistyyli. Edeltäjän johtamistyyli on siinä mielessä tärkeä, koska edeltäjän suoraviivaisella johtamistyyllillä on mahdollista estää osaamisen siirtymistä edeltäjältä jatkajalle. Omasta ja edeltäjänsä johtamistyyleistä Mikko kertoo:

”...Oon enemmän tällanen leadershipperi kuin tämmönen vanha kunnan jyrä ja mä uskon, että sitten taas mun edeltäjä on ollut ehkä tällainen jyrämäinen...”

Mikko pyrkii antamaan ja jakamaan alaisilleen, ravintolatyöntekijöille vastuullisia tehtäviä ja projekteja, jotka motivoivat henkilöstöä. Myös tietoa hän pyrkii levittämään ja jakamaan henkilöstölle.

”Oikeastaan mä yritän [johtaa] niin kuin käytännön esimerkillä...Sanotaan näin, että pyrin antamaan, jakamaan heille vastuuta tietysti tai tietysti vastuuhan nyt on aina allekirjoittaneella, mutta annan tiettyjä projekteja, mitkä pitää hoitaa ja jotka luo sitten sanotaan tällaista työtyytyväisyyttä ja motivoituvat paremmin työhönsä, koska he saavat

vastuullisempia tehtäviä. Tietysti niin, tiedon jakaminen. Mä olen sitä mieltä, että mitä, omalla tavallaan mitä enemmän niin kuin organisaatio tietää, missä mennään, niin sitä mukavampaa ja motivoituneempaa heidän on tehdä työtä, koska silloin he konkreettisesti tietää, mistä se, omalla tavallaan se tuloskin tehdään.”

Henkilöstön hyväksyntä jatkajalle

Mikko uskoo, että Baker’sin henkilöstö hyväksyi hänet uutena ravintolajohtajana melko nopeasti, koska Mikko on enemmänkin osallistava ja keskusteleva, erittäin ihmistenjohtaja-tyyppinen kuin perinteinen autoritäärinen ”jyrä”.

”Varmasti aika - tää on tietysti mun näkökulma - mä uskon, että aika nopeasti [henkilöstö hyväksynyt], koska oon enemmän tällanen leadershipperi kuin tämmönen vanha kunnan jyrä ja mä uskon, että sitten taas mun edeltäjä on ollut ehkä tällainen jyrämäinen ja uskon, että se on ollut heille omalla tavallaan niin kuin positiivisempi tai organisaatio on tullut sellaiseksi motivoituneemmaksi ja kun pyrin olemaan tällainen mukana ja keskusteleva...”

Sukukateus perheyhtiössä

Sukukateudesta ei ole selvästikään helppoa puhua, ja Mikkokin puhuu kovin diplomaattisesti sukukateuden esiintymisestä. Varsinaista sukukateutta hän ei siis usko Primulassa esiintyvän. Mutta hän myöntää kuitenkin, että koska Primulan omistus on pirstaloitunut laajalle (noin 55 omistajaa) ja kyseessä on jo neljännen omistajapolven vetämä yritys, niin Primulan johtotehtävissä toimivat suvun edustajat ovat havainneet jonkinlaista ”tiukempaa katsetta” erään sukuhaaran edustajilta, jotka eivät osallistu aktiivisesti perheyhtiön operatiiviseen tai strategiseen toimintaan.

”Tietysti, kun on... puhutaan neljännessä polvesta jo, niin sehän on haarautunut aika pitkälle nämä omistusosuudet ja... kuitenkin, ehkä siellä sellaista... sanotaan näin, että sukuhaara, joka ei ole niinkään aktiivisesti mukana, niin on aavistuksen ehkä havaittavissa, että sellaista sukuhaaraa tai perhettä kohtaan, jotka ovat sitten esimerkiksi Primulassa jossain johto/muissa tehtävissä, niin ehkä sinne päin sellaista pientä tiukempaa katsetta ja tämän tyyppistä.”

5.2 CASE 2: Oy Center-Inn Ab

Luvussa 5.2 esitellään kuvaus Oy Center-Inn Ab:stä yrityksenä, kuvaus Center-Innin seuraajasukupolven edustajasta sekä kuvaus Center-Innin edeltävän sukupolven edustajasta.

5.2.1 Perheyriksen kuvaus

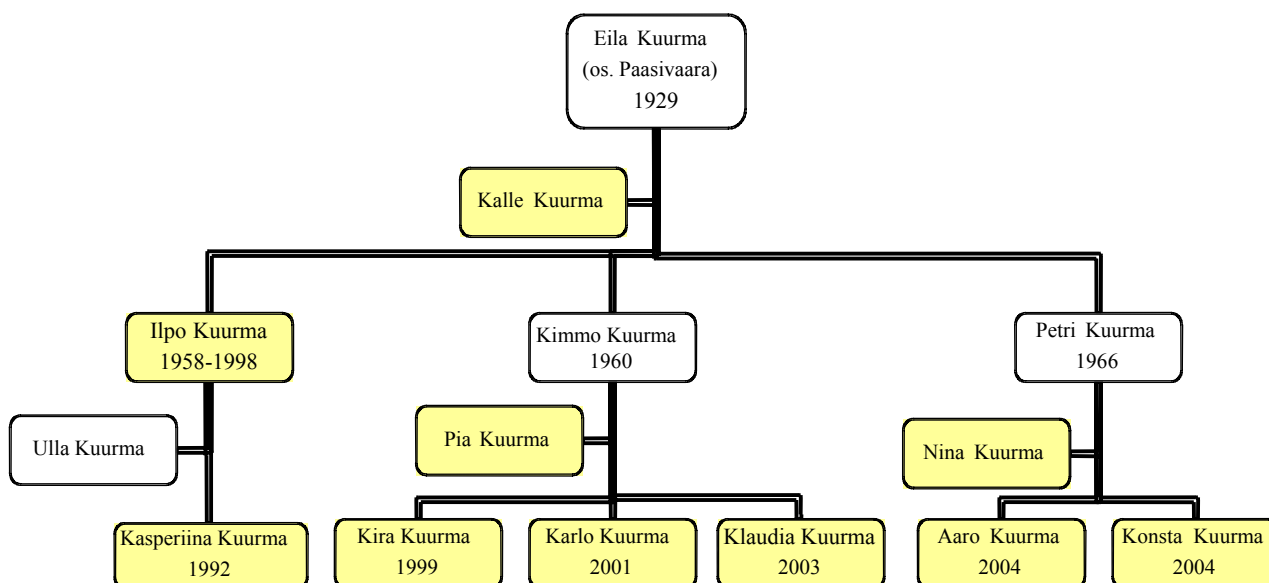
Yrityksen perustaminen

Oy Center-Inn Ab on keskisuuri perheyrius, jonka Kuurman perhe (Eila, Kalle ja kolme poikaa Ilpo, Kimmo ja Petri) perusti vuonna 1983. Aikaisemmin Eila Kuurma oli työskennellyt toimitusjohtajana ja ravintolapäällikkönä 10 vuotta Go-Inn ravintolassa, joka oli Nestlén ja Fazerin yhteisyrius. Nestlé luopui ympäri maailmaa ravintoloista, ja Fazer päätti keskittyä leipä- ja makeisyriukseksi. Go Inn tuli myyntiin 1981–1982 ja samoihin aikoihin Kalle Kuurmakin oli jäänyt entisestä palkkatyöstään pois sairauden takia. Tällöin Kuurman perhe piti perhekokouksen, perusti perheyhtiön ja päätti ostaa omist Omenapuu, Kukkopaikka ja Sheriffi –nimiset ravintolat itselleen.

Kaikilla Kuurman perheen jäsenillä oli perustamishetkellä 20 prosentin tasaosuudet osakkeista. Yritystä perustettaessa Eila Kuurma oli 54-vuotias. Center-Inn ravintoloiden strategiana on tuottaa laatujohtajan asemassa anniskelu-ravintolapalveluita Helsingin ydinkeskustassa keskittymällä erityisesti ruokaan. Kimmo Kuurma on ollut Oy Center-Inn Ab:n palveluksessa vuodesta 1987 alkaen aluksi kehityspäällikkönä ja myöhemmin toimitusjohtajana. Yrityksessä työskentelee myös muita perheenjäseniä muun muassa johtaja Eila Kuurma, kehitysjohtaja Petri Kuurma ja yhteyspäällikkö Ulla Kuurma, joka on Eila Kuurman miniä. Kuviossa 22 on kuvattu Kuurman perhekaavio tai sukupuu, jossa valkoisina laatikkoina merkityt työskentelevät tai osallistuvat liiketoimintaan perheyriyksessä.

Omistus. Oy Center-Inn Ab on 100-prosenttisesti perheen omistuksessa. Kaikilla on edelleen tasaäännet ja tasaosuudet osakepääomasta: Eila 25 %, Kimmo 25 %, Petri 25 % ja Ilpon 13-vuotias tytär Kasperiina 25 % (Ulla Kuurma edustaa alaikäsitä Kasperiinaa).

Gersickin ym. (1997) termein ilmaistuna omistuksen vaiheena Center-Innissä on **irti päästämisen vaihe**, sillä ensimmäinen sukupolvi on yli 70 vuotta. Johtaja Eila Kuurma on edelleen työhuone Center-Innissä, vaikka hänellä ei ole varsinaista operatiivista vastuuta liiketoiminnasta.



Kuvio 22. Kuurman perheenjäsenet Oy Center-Inn Ab:ssä.

Hallitus. Oy Center-Inn Ab:n kuudesta henkilöstä koostuvassa hallituksessa on neljä perheenjäsentä Eila Kuurma, Kimmo Kuurma, Petri Kuurma ja Ulla Kuurma (edustaa alaikäistä tyttärtään Kasperinaa) sekä kaksi ulkopuolista jäsentä; juristi Henrik Hästö ja Jorma Eloranta, joka on nykyään Metson toimitusjohtaja ja aikaisemmin Masa-Yardsin toimitusjohtaja. Center-Innin hallituksessa on aina ollut kaksi ulkopuolista jäsentä, ja hallituksen puheenjohtaja on aina ollut perheen ulkopuolinen henkilö.

Perheen elinkaaren vaihe. Perheen elinkaaren vaiheena voidaan Lansbergin (1999) mallia soveltaen pitää yhtiötä **sisarusten kumppanuus** (*Sibling Partnership*) -vaiheessa olevana perheyhtiönä. Jatkajat Kimmo ja Petri kun ovat veljeksiä keskenään eli toisen sukupolven edustajia. Yrityksessä työskentelevät seuraavat perheenjäsenet: Eila, Kimmo, Petri ja Ulla Kuurma. He tapaavat myös vapaa-aikanaan Hämeenlinnassa Metsänkylän kartanossa muun muassa yhteispäivällisen merkeissä sunnuntaisin. Kimmon ja

Petrin vaimot eivät työskentele perheyhtiössä. Vapaa-aikanaan Kuurman perheestä Kimmo, Pia ja Petri pelaavat myös yhdessä golfia.

Toimitusjohtaja. Ravintokemisti Eila Kuurma oli yhtiön ensimmäinen toimitusjohtaja 15 vuoden ajan, yrityksen perustamisesta 1983 aina vuoteen 1998 saakka. 69-vuoden ikäisenä Eila Kuurma luovutti toimitusjohtajan tehtävän pojalleen Kimmo Kuurmalle.

Toimitusjohtaja	Vuodet johtajana	Virkakausi (vuotta)
Eila Kuurma (1. sukupolvi)	1983–1998	15
Kimmo Kuurma (2. sukupolvi)	1998–edelleen	7

Henkilöstömäärä. Center-Inn työllistää 280 henkilöä eri ravintolayksiköissä (Center-Inn 2006). Suomen Yrittäjien kriteereillä Center-Inn luokitellaan suuryritykseksi henkilöstömäärän perusteella (yli 250 työntekijää). Center-Inn on Perheyritysten liiton sekä SHR:n jäsenyritys.

Liikevaihto. Oy Center-Inn Ab:n liikevaihto on noin 20 miljoonaa euroa ja se muodostuu kahdestatoista eri konseptilla toimivasta ravintolasta Helsingin ydinkeskustassa (Center-Inn 2006). Kasvuhakuisen Center-Innin kannattavuus on myös hyvä, vaikka pääkaupungin katujen jatkuva myllertäminen repii vähän väliä jonkun ravintoloista irti asiakasvirroista (Mikkonen 2003).

Center-Innin kilpailijat ja asiakkaat

Tällä hetkellä Helsingin ravintolamarkkinoilla toimii kolme suurta yksityistä ravintolayrittäjää Center-Innin lisäksi: Royal Ravintolat Oy (24 ravintolaa, omistaja Pertti Hynninen, Kasper ja Mia Saari), Palace Ravintolat Oy (12 ravintolaa, omistaja Esa Karppinen & perhe, Mikko Heinonen ja Mikko Paukkonen), sekä SK-ravintolat Oy (9 ravintolaa Helsingissä, omistaja Seppo Koskinen ja Heikki Helmivuori). Ravintolamarkkinat ovat ylikuumentuneet, mutta Center-Inn määrittelee ravintoloidensa pääasiakaskohderyhmäksi ydinkeskustassa työskentelevät ihmiset (pankkilaiset, pörssimeklarit, virkamiehet) sekä yleensä ydinkeskustassa asioivat ihmiset. Myös opiskelijat ovat tärkeä kohderyhmä.

Ravintolat. Center-Inn Oy edustaa seuraavia kahtatoista erilaista ruoka-, seurustelu- ja olutravintolaa:

(1) OMENAPUU	ruokaravintola; perustettu 1983
(2) KÖNIG	fine dining ravintola ja yöklubi; 1987
(3) PUB FRIDAY (ent. Kukkopaikka)	olut- ja makkararavintola; 1988
(4) RAFFAELLO	Italialainen ruokaravintola; 1992
(5) CLUB COUNTRY (ent. Othello)	Maalaisyhenkinen pihviravintola; 1993
(6) MICHELLE	Eurooppal. ruoka- ja seurusteluravintola; 1996
(7) PUB GASELLI	olutravintola; 1997
(8) PUB SOPELI	olutravintola / pub; 2000
(9) SIMONE	wok & pub; 2000
(10) PUB SIR EINO	olutravintola; 2002
(11) KITTY O'SHEA (ent. Poppis)	irlantilainen pub; 2003
(12) LA FAMIGLIA (ent. Yade)	italialais-amerikkal. ruokaravintola; 2004

Perheyrittysten täytyy toimia pitkäjänteisesti. Vuonna 2003 Center-Inn perusti Helsingin Keskuskadulle, Stockmann-tavarataloa vastapäätä, itämaissaävytteisen Yade-ruokaravintolan. Konsepti ei purrett; asiakkaat eivät ottaneet paikkaa omakseen. Hätiin perustettiin tuhannen neliön ravintolan yhteyteen englantilaistyyppinen pub, joka ei sekään saanut tarpeeksi myyntikäyriä nousuun. Vasta kolmannella yrittämällä Kuurmat onnistuivat; vuonna 2004 avattiin tilalle italialaistyyppinen ravintola La Famiglia, ja asiakkaita on riittänyt tungokseen saakka. (Lahtonen 2004.)

5.2.2 Edeltäjän kuvaus (Eila Kuurma)

Edeltäjän henkilötiedot

Eila Kuurma (os. Paasivaara) on kotoisin Oulusta ja on syntynyt monilapsisen perheen esikoisena vuonna 1929. Hän oli naimisissa agronomi Kalle Kuurman kanssa, joka kuoli vuonna 2000. Eilalla ja Kallella on kolme poikaa Ilpo (synt. 1958), Kimmo (synt. 1960) ja Petri (synt. 1966), joista vanhin poika Ilpo kuoli vuonna 1998. Lastenlapsia Eilalla on kuusi. Eila asuu Hämeenlinnassa Metsänkylän kartanossa, mutta Helsingissä-

kin hänellä on asunto. Hän on perheyhtiö Center-Innin hallituksen jäsen. Hän omistaa Center-Innin osakkeista 25 prosenttia ja hänellä on kaikki äänivaltaosakkeet.

Yrittäjätausta

Eilalla on yrittäjäyys verissä. Hänen isoisänsä **Sixtus Paasivaara** perusti Suomen ensimmäisen margariinitehtaan Ouluun.

”Kiinnostus ruokaan juontaa myös isoisääni. Isoisäni Sixtus William Paasivaara oli monitoiminen mies. Koulutukseltaan hän oli kemisti. Kun Suomeen tuotiin 1900-luvun alussa saksalaista margariinia, isoisäni ei pitänyt sen mausta. Sen sijaan häntä innosti kylläkin margariinin valmistaminen. Niinpä hän vuokrasi Ala-Tornion meijerin ja alkoi parin miehen avulla valmistaa itse kasvivoita eli margariinia. Näin sai alkunsa Suomen ensimmäinen margariinitehdas S.W. Paasivaara.” (Aaltonen 2005.)

Eilan isä **Eino Paasivaara** oli Sixtuksen vanhin poika 9-lapsisessa perheessä Oulussa. Kun Einon isä sairasteli, niin Einosta piti tulla margariinitehdaan jatkaja ja hänet lähetettiin Keski-Eurooppaan saamaan liiketalousoppia. Hänen poissa ollessaan nuoremmat sisarukset myivät tehtaan hollantilaiselle Unileverille.

”Sitten mun isäni piti tulla sitten, kun hän alkoi tuntemaan olonsa sairaaksi ja hänellä tuli häätä, että kuka sitten...hänellä oli 9 lasta. Isä oli vanhin pojista ja hän rupesi sitten kouluttamaan mun isääni siihen tehtävään, sitten hän kuoli ennen kuin mun isä ehti päästä edes mihinkään. Sitten niin kuin tällaisissa tilanteissa usein käy, niin siitä yrityksestä oli kauhean kiinnostunut hollantilainen...tämä monikansallinen yritys Unilever. Mun isä oli tietysti vastaan sitä...olen kuullut ihan muilta, mun isä ei ole koskaan kertonut sitä. Tietysti kun hänet oli siihen ehditty kouluttaa ja hän oli kiinnostunut jatkamaan, mutta kun oli näin paljon muita lapsia ja isoäiti oli ihan kotirouva, ettei ollut sillä tavalla mukana liike-elämässä, niin hänet sitten...Siellä oli juristien kanssa naimisissa tyttäriä ja muuta, niin mun isäni lähetettiin oppimaan Itävaltaan ja Saksaan sekä kieltä että bisnestä ja sillä aikaa ne myivät sen yrityksen. Tästä mun isä ei ole koskaan kertonut silloin elinaikanaan, että hän oli hirveän vaitonainen tällaisista asioista, mutta olen jälkeensä kuullut. Niin se sitten vaan oli, että mun isä ehti sitten kun hän tuli Suomeen, niin yritys oli myyty ja hänen tehtäväksi jäi sitten huolehtia mun isoäidistäni, että miten hänen asiansa järjestetään ja mihin rahat sijoitetaan. Että hän sitten joutui tekemään tällaista. Mutta itselleen hän sitten oli ajatellut, että hän ryhtyy maanviljelijäksi.”

Kuitenkin Eilan isä oli monipuolinen yrittäjä. Innokkaana erämiehenä hän kalasti mielellään Simon ammattikalastajien kanssa ja perusti pitkin Pohjois-Suomea urheilu-, kalastus- ja autoliikkeitä. Kun margariinitehdas myytiin Unileverille, niin ennen sotia vuonna 1935 Eilan isä osti Hämeenlinnan Aulangolta Metsänkylän kartanon ja ryhtyi

maanviljelijäksi. Metsänkylän kartanolle perustettiin mm. kokeileva kauppapuutarha ja siellä ryhdyttiin viljelemään parsaa. (Mikkonen 2003; Center-Inn 20-vuotisjuhla-julkaisu 2003; Aaltonen 2005.)

Edeltäjän koulutustausta

Koulutukseltaan Eila on ravintokemisti ja on opiskellut Helsingin yliopiston maa- ja metsätaloustieteellisessä pääaineenaan ravintokemia.

”Mä olin maatalous-metsätieteellisessä ravintokemia pääaineena. Että mä olin kyllä aina ollut kiinnostunut ruoasta ja ravitsemuksesta ja muuta ...Silloin ei ollut mitään Haaga Instituuttia, vaan oli [ravintolakoulu] Perho.”

Edeltäjän työskentely perheyriksen ulkopuolella

1960-luvun lopulla Eila teki kuukausien mittaisen opintomatkan Sveitsiin, jossa Työskentely alkoi kahden viikon parsankuorimispestillä maineikkaassa Mövenpickin ravintolassa. (Center-Inn 20-vuotisjuhla-julkaisu 2003.) Eilalla on siis kansainvälistä käytännön työkokemusta ravintola-alalta.

Eila työskenteli Go Innissä, joka oli Fazerin ja Nestlén yhteisyritys, noin 10 vuotta toimitusjohtajana (1973–1983) ja noin neljä vuotta muun muassa ravintolapäällikkönä ja ravintolatoimenjohtajana (1969–1973). Kun hänet nimitettiin Fazer-ravintoloiden ravintolatoimenjohtajaksi, alkoi uusia kansainvälisiä tulokkaita tipahdella nykyisen Omenapuu-ravintolan ruokalistalle (Center-Inn 20-vuotisjuhla-julkaisu 2003).

Fazer ilmoitti 1980-luvun alussa Eilalle, että he eivät aio jatkaa Go-Innin ravintolatoimintaa. Eila, joka tuolloin oli Go Innin toimitusjohtaja, sai tehtäväkseen myydä yrityksen. Samaan aikaan Eilan aviomies Kalle, joka oli työskennellyt liike-elämässä maahan-tuontiyrityksessä, alkoi sairastella vakavasti, sai aivoinfarktin ja joutui jäämään sairaseläkkeelle hieman yli 60-vuotiaana. Aviomies parani kyllä nopeasti, mutta lääkärin mukaan hän ei saanut enää palata takaisin entiseen työpaikkaansa. Eläkkeellejääminen oli Kallelle niin vaikea paikka, että Eilasta tuntui, että hänen pitäisi jollakin tavalla keksiä Kallelle jotakin sellaista työtä, jossa hän jaksaa ja että hänelle on jotakin tehtävää. Niinpä Eila sitten keksi, että perustetaan oma yritys, jossa aviomies hoitaa raha-asiat ja

hän itse on se varsinainen ammatti-ihminen ravintolayrityksessä. Tästä ideasta aviomies sitten innostuikin kovasti, ja niin he perustivat yrityksen.

Edeltäjän työskentely perheyrittäjänsä

Tänä päivänä Eila Kuurma on Suomen johtavia ravintola-alan yrittäjiä. Monivuotinen työ Fazerin ja Nestlén ravintoloiden perustamisessa ja johtamisessa sekä Helsingissä että Tukholmassa johti lopulta siihen, että Eila osti miehensä ja kolmen poikansa kanssa Fazerilta helsinkiläisravintola Omenapuun vuonna 1983. (Aaltonen 2005). Eilan titteli on vielä sukupolvenvaihdon jälkeenkin johtaja. Hän käy töissä silloin tällöin, osallistuu kokouksiin ja on valmis tarjoamaan apuaan, kun joku kysyy. Ja koko ajan häntä on pyydetty apuun. (Mikkonen 2003.) Hän on vielä innokkaasti mukana Center-Innin toiminnassa hoitaen sidosryhmäsuhteita ja järjestäen erilaisia tilaisuuksia viiniklubeista muotinäytöksiin. (Perheyrittäjä 4/2003).

Eilan työura:

1969–1973	Go Inn, ravintolapäällikkö, ravintolatoimen johtaja (40–43 v.)
1973–1983	Go Inn, toimitusjohtaja (44–54 v.)
1983–1998	Center-Inn, toimitusjohtaja (54–69 v.)
1998–edelleen	Center-Inn, johtaja (69 v. –)

Luottamustehtävät

Eilan mielestä yrittäjällä täytyy olla yhteyksiä ja täytyy ylläpitää kontakteja myös yrityksestä ulospäin. Omassa yrityksessä voi olla liian sisänpäinlämpiävää, jos yrittäjä ei tapaa muita ihmisiä ja varsinkaan muiden alojen ihmisiä.

Eilalla on ollut monenlaisia sivu- ja luottamustehtäviä, jotka jollain tavalla liittyvät ravintolatoimintaan. Entisiksi tai nykyisiksi luottamustehtävikseen hän mainitsi mm:

- Hotelli- ja ravintolayhdistys HRY, Etelä-Suomen puheenjohtaja
- Rotisseur (maailmalaajuinen ruokajärjestö) ammattilaisille ja amatööreille
- Suomen Gastronomisen seuran jäsen (amatööreille)
- Viiniklubit
- Zonta.

Eilan mukaan luottamus- ja sivutehtävät voivat olla ravintola-alalle tyypillistäkin toimintaa, kun siinä joutuu olemaan ihmisten kanssa yhteistyössä. Se on hyvin sosiaalista toimintaa, jossa pitää jatkaa tätä sosiaalista kanssakäymistä ihan laajemmaltikin.

Vielä 1980-luvulla naisia ei huolitettu mukaan viiniklubeihin, joten Eila oli perustamassa Suomen ensimmäistä viiniklubia naisille, jotta ravintoloitsijoina toimivat naiset voisivat olla viinitietämyksessään askeleen edellä omia asiakkaitaan, jotka matkustavat paljon pitkin maailmaa ja saavat maailmalta oppia viini- ja ruokakulttuurista.

”...Me ajateltiin, että meidän on pakko perustaa sitten oma [viiniklubi], johon pääsee vain naiset. Ja meillä on sellainen, johon pääsee vain ravintoloitsijoita, naisia. Meitä on kymmenkunta siinä. Me lähdettiin siitä, että meidän täytyy kehittää omaa [viini]tuntemusta ja tietämystä, olla edellä asiakkaita, että meidän täytyy tuntea vähän laajemmin sitä [viini]alaa. Kun asiakkaat matkustavat pitkin maailmaa... meidän täytyy tietää enemmän. Me ollaan sillä tavalla kouluttu itseämme ja se on helpompi, kun on tällainen ryhmä. Siinä voi keskustella, ja aina testataan erilaisia viinejä... Katsotaan minkälaisien ruokien kanssa voi mitään viinejä tarjota.”

Eila osallistuu vieläkin useisiin sivu- ja luottamustehtäviin. Hän arvelee, että hänen pojistaan Petri on erittäin kiinnostunut ruoasta ja viineistä, joten Petri varmaan tulevaisuudessa hoitaa tätä puolta. Petri tekee kotonakin hyvin erikoisia ruokia ja noudattaa reseptejä viimeisen päälle.

Osaamisen siirto jatkajille

Eilan mielestä osaamista on siirretty hänen pojilleen kotona ”luontevasti siinä sivussa” jo silloin kuin pojat olivat pienempiä. Eila keskusteli miehensä kanssa työasioista, ja pojat kuuluivat kaikennäköistä. Pojat olivat alusta alkaen myös osakkeenomistajia ja sen takia läsnä hallituksen kokouksissa, joten he saivat tietoa yrityksen toiminnasta ja tuloksellisuudesta kokousasiakirja- ja toimintasuunnitelmadokumenteista.

”...Sitä kotona tulee puhuttua silloin, kun [lapset] olivat pienempiä. Aina me mieheni kanssa keskusteltiin ja ehkä ne siinä huomaamatta kuuluivat kaikennäköistä ja varsinkin, kun olivat osaomistajia, niin sitten he näissä kokouksissa aina kuuluivat ja he tietenkin saivat kaikki paperit aina tuloksista ja kaikista suunnitelmista. Se on jollain tavalla aika luontevaa perheyrytyksessä, että tämä tieto tulee ihan siinä sivussa.”

Lisäksi Kimmo oli ennen johtajana toimimista mukana asiakaskokouksissa tai palaverissa, yleensä siis ilman äitiään. Kimmo hoiti tällaiset asiakaskokoukset, ja Eila jäi vähitellen vähemmälle ja antoi enemmän vastuuta Kimmolle.

Eilan mukaan Kimmo on saanut perehdytystä ja tietoa myös Center-Innin pitkäaikaisilta työntekijöiltä, varsinkin ravintolatoimenjohtaja Olai Baumannilta.

”...Tietysti täällä on ollut sellaisia [pitkäaikaisia työntekijöitä], varsinkin meidän ravintolatoimenjohtaja Olai Baumann. Hän on ollut kauan meidän yrityksessä ja totta kai hänellä on paljon tietoa. He on kauhean hyviä keskustelemaan keskenään ja hän asuukin sattumalta ihan lähellä siellä meidän asuinpaikkaa Metsänkylässä, niin me ollaan hyvin paljon hänen kanssaan tekemisissä. Hän on ollut kauan meillä, varmaan yli 20 vuotta.

Eilan mukaan Kimmolla on ollut sukupolvenvaihdoksessa ulkopuolinen mentori eräs johtaja N.N., joka on käynyt joka vuosi puhumassa Resta-Luosto seminaarissa. Eilan mielestä N.N. tietää asioita aivan valtavasti ja laveasti ja lisäksi on hyvä puhuja. N.N. itse ehdotti, että hän voisi alkaa mentoriksi Kimmolle. (Kimmo itse ei maininnut mentorista ollenkaan ensimmäisessä haastattelussa.)

Johtajuuden siirto jatkajille

Center-Innissä sukupolvenvaihdoksessa tapahtui lähinnä johtajuuden sukupolvenvaihdos ja johtajuuden siirto, sillä omistussuhteet ovat pysyneet samana tasaomistuksena yrityksen perustamisesta alkaen. Syynä Eilan luopumiseen toimitusjohtajuudesta oli yrittäjän korkea ikä. Eila ja Kimmo kävivät paljon keskusteluja ennen vetäjän vaihdosta siitä, haluaako Kimmo ihan varmasti jatkaa yhtiössä. Petrin kanssa Eila kävi ehkä vielä enemmän keskusteluja siitä, onko Petri ihan varma, että haluaa jättää hyvän työpaikkansa Kauppa- ja Teollisuusministeriössä ja tulla perheyhtiöön.

Leikkiminen lapsena perheyhtiössä (sosialisaatio perheyrikykseen)

Eila on ensimmäisen polven perheyrittäjä, joten hän itse ei ole voinut leikkiä tässä perustamassaan yhtiössä. Eilan oma isä oli maanviljelijä, joten Eila on lapsuudessaan oppinut tekemään maatilan töitä. Eila otti omat kolme poikaansa yhtiön osakkaiksi, kun he perustivat yhtiötä, mutta iältään pojat olivat jo sen verran isoja, että leikkimistä omassa

yriyksessä he eivät ole ehtineet harrastaa. Eilan lapsenlapsia perheyhtiössä käy auttamassa postituksessa yms. tehtävissä silloin tällöin.

Jatkajan etsiminen perheyriytykseen

Alun perin Eila ei uskonut, että kukaan hänen pojistaan innostuisi ravintola-alasta, kun kaikki olivat opiskelleet korkeakoulussa hieman erityyppisiä aloja: Kimmo kauppatieteitä, Ilpo tekniikkaa ja Petri valtiotieteitä. Tästä huolimatta Eilan ei ole koskaan tarvinnut etsiä jatkajaa perheyhtiöön. Eilan keskimäinen poika Kimmo tuli yhtiöön ensimmäisenä töihin. Hän työskenteli sitä ennen tuotepäällikkönä Oy Hedengren Ab:ssä, mutta päätti tulla perheyhtiöön töihin vuonna 1987. Eilan vanhin poika Ilpo työskenteli aikaisemmin Sanoma Oy:ssä, mutta tämän jälkeen myös hän päätti tulla perheyhtiön palvelukseen vuonna 1989.

”...Mä en uskonut, että mun pojat innostuu tästä, että se nyt vaan oli, että onhan sekin nyt jotain ja... Sitten jossain vaiheessa, kun Kimmokin oli jo valmistunut kauppaakorkeasta ja Ilpo oli Sanoma Oy:ssä töissä, niin Kimmo sanoi, että kun häntä siellä silloisessa työpaikassa alettiin kouluttaa, että hän oli ensin Japanissa ja sitten oltiin lähettämässä pidemmäksi ajaksi Amerikkaan, niin sitten hän tuli sanomaan mulle, että nyt hän ei kyllä kehtaa lähteä enää Amerikkaan, jos hänellä on vähänkin mielessä, että hän ei jää siihen firmaan pidemmäksi aikaa. Mä sanoin, että mitä sä sitten olit ajatellut. 'No, mä ajattelin, että tämä on mielenkiintoinen homma tämä meidän bisnes.' Mä sanoin, että se on sun päätös, että minä en siihen vaikuta enkä halua vaikuttaa, että se on ihan oma päätös mitä teette. Että mä olin aina antanut ymmärtää jo silloinkin kaikkien lasten kohdalla, että tämä on aika matalan profiilin bisnestä ja tämä ei ole mikään sellainen suurista asioista kysymys, vaan tämä on aika sellaisista pienistä asioista koostuvaa ja täytyy olla kiinnostunut ja innostunut ruoasta ja juomista ja ihmisten palvelemisesta, että tämä ei ole mitään sellaista isojen rahojen kanssa pelaamista. Mutta sitten yhtenä päivänä Kimmo ensimmäisenä sitten tuli ja sanoi, että nyt hän on tehnyt päätöksen, että hän on sanonut itsensä irti.”

Yrittäjävanhempien suhtautuminen lasten uravalintaan

Varamäen (1999) termein analysoituna yrittäjävanhempien suhtautumisessa lasten uraan voidaan havaita piirteitä vapauskulttuurista, koska lapset olivat saaneet valita vapaasti oman koulutusalan ja uransa. Kuitenkin vanhempien suhtautumisessa oli piirteitä myös vieroituskulttuurista. Äiti oli hieman koettanut vieroittaa poikiaan ravintola-alan yrityksen jatkamisesta mustamaalaamalla ravintola-alaa tarkoituksellisesti muun muassa

kertomalla, miten ravintola-ala on matalan profiilin liiketoimintaa eikä suurten rahojen bisnestä.

Perheen ja työn yhteensovittaminen

1960- ja 1970-luvuilla lasten ollessa pieniä Eila Kuurma ratkaisi perheen ja työn yhteensovittamisen palkkaamalla lastenhoitajan. Maaseudun lehdissä ilmoittelusta huolimatta hoitajaa oli vaikea saada palkattua. Niinpä Eilan puoliso Kalle, joka oli vielä silloin vieraalla töissä, päätti jäädä muutamaksi viikoksi lasten kanssa kotiin, kunnes vakituinen hoitaja löytyi.

Irti päästäminen ja eläköityminen

Luonteeltaan spontaani Eila Kuurma on sanonut: ”...kun on keksinyt näin ihanan ja mielenkiintoisen ammatin, eihän tästä halua luopua millään...” 74-vuotiaanakaan Eila Kuurma ei ole malttanut jäädä millään eläkkeelle: ”...minä en jää eläkkeelle missään tapauksessa. En!” (Mikkonen 2003.) Työhuonekin Eila Kuurmalla on vielä edelleen vuonna 2005 Center-Innin toimistossa Keskuskadulla.

5.2.3 Jatkajan kuvaus (Kimmo Kuurma)

Jatkajan henkilötiedot

Kimmo Kuurma on syntynyt vuonna 1960. Kimmo on naimisissa taidehistorioitsija FM Pia Kuurman kanssa. Heillä on kolme alle kouluikäistä lasta, joista vanhin tytär Kira on syntynyt vuonna 1999 ja nuorin tytär Klaudia vuonna 2003. Kimmo perheineen asuu Hämeenlinnassa, Metsänkylän kartanon tiluksilla, jonne he muuttivat vuonna 1997. Samalla tilalla asuvat myös Kimmon pikkuveli Petri Kuurma perheineen sekä Kimmon äiti Eila Kuurma. Kimmon vaimo ei työskentele perheyhtiössä, vaan toimii vanhojen rakennustavaroiden yrittäjänä Metsänkylän Navetta nimisessä yrityksessään Hämeenlinnassa. Kimmo omistaa 25 prosenttia perheyhtiön osakkeista ja on perheyhtiön hallituksen jäsen sekä toimitusjohtaja. (Lähdekorpi 2004; Oksala 2004; Aaltonen 2005.)

Jatkajan muodollinen koulutus

Kimmo aloitti 22-vuotiaana (vuonna 1982) kauppatieteiden opiskelun Helsingin kaupporkeakoulussa ja valmistui 26-vuotiaana (vuonna 1986) ekonomiksi eli kauppatieteiden maisteriksi HKKK:sta pääaineenaan yrittäjyys ja pk-yritysten johtaminen ja sivuaineenaan markkinointi (Ekonomimatrikkeli 2001). Ravintola-alaa hän ei varsinaisesti ole opiskellut. Kimmo on ollut Kaliforniassa, Yhdysvalloissa vaihto-oppilasvuoden (Youth for Understanding –järjestön kautta).

Eila Kuurman mukaan kaikki heidän pojat on kaikki olleet Yhdysvalloissa vaihto-oppilasvuoden; kaksi poikaa oli Kaliforniassa ja vanhin poika Ilpo oli Pennsylvaniassa.

Jatkajan työskentely perheyriyksessä

Kimmo Kuurma on työskennellyt vakituisesti Center-Inn perheyriyksessä 19 vuotta eli vuodesta 1987 vuoteen 2006. Vuonna 1987 hän tuli vakituiseseen työhön Center-Inn:iin kehityspäälliköksi, vaikka on tehnyt satunnaisesti lattiatasonkin tehtäviä ravintolassa (hovi, tarjoilija tms.).

Jatkajan valmentaminen ja perehdyttäminen

Jo kaupporkeakoulun opiskeluaikana Kimmo tunsu tietynlaista rakkautta juhlien järjestämiseen ja hän järjesteli opiskelijajuhlia muun muassa vappubileet ja uutena vuotena naamiaiset, jolloin vuokrattiin Kalastajatorppa. Kimmo kertoo, että häntä ei ole koskaan varinaisesti valmennettu ravitsemisalalle:

”En mä ole koskaan sillai lyönyt asioita lukkoon elämässä, mennyt vähän sillai fiiliksen mukaan, että... Siis silloin kaupporkeassa... Mä olin ensinnäkin kouluuikaan ja myös opiskeluaikaa järjestelly bileitä. Tämähän on vähän sellaista bileiden järjestämistä tämä ravintolointi. Kaikki luokkajuhlat koulussa ja sitten se jotenkin tarttui hihaan ja opiskeluaikana järjestin vappubileet ja uudenvuodenbileet. Isoille jengeille vuokrattiin vappuna raitsikka ja ajeltiin ympäri kaupunkia ja sen jälkeen mentiin ravintolaan ja sitten uutena vuotena oli naamiaiset ja viimeinen oli joskus 1980-luvun lopulla, silloin oli 1200 henkeä. Vuokrattiin koko Kalastajatorppa, kolmannes hotellihuoneistakin. Eli mä olen tykännyt tuontyyppisestä hommasta, mutta mä menin heti opiskeluista.. silloiseen Nokia Datalle tein gradun ja sitten kaikki seminaarit tein kyllä tänne meidän omaan firmaan, kun sehän oli perustettu just samana vuonna, kun mä aloitin opiskelut. Mutta sitten halusin kuitenkin mennä, jäin siihen, mihin tein gradua Nokia Datalle ja katson tuonne, koska se oli silloin suoraan tuota katua vastapäätä samassa kerroksessa... Meidän toimisto oli silloin kanssa tässä, vilkuttelin äidille ja isille tänne kadun toiselta puolelta... Mun gradun aihe ei kauheesti valmentanut mua tähän, koska se oli, näähän on ihan ihmeellisiä nämä otsikot. Se oli ”Pienen ja keskisuuren metallipajateol-

lisuuden tuotannonohjausjärjestelmien vaikutus tulokseen” (naurua). Että jos siitä joku keksii aasinsillan tähän ravintola-alalle, niin se on hyvin keksitty...”

City-lehti nro 4/2002 kertoo Kimmon valmentamisesta ja kannuksista perheyriytykseen:

”Kimmoa on kuvailtu rohkeaksi, mutta samalla harkitsevaksi uudistajaksi, joka hankki ensi kannuksensa järjestämällä juhlia Helsingin kauppakorkeakoulussa joskus 80-luvulla.”

Leikkiminen lapsena perheyriytyössä (sosialisaatio perheyriytykseen)

Yritys perustettiin Kimmon ollessa 22-vuotias, joten hänen ei ole ollut mahdollista käydä lapsuudessa leikkimässä perheyriytyksessä. Kimmon esikoistytär Kira on tosin ollut Center-Innissä ”lähetettyttönä” jo 4-vuotiaana, kuten myös Ilpo ja Ulla Kuurman tytär Kasperiina on ollut 11-vuotiaana postitustehtävissä innolla mukana (Perheyritys 4/2003).

Kesätyöt perheyriytyksessä

Kimmo ei ole voinut ollut kesätyössä perheyriytyksessä, koska Perheyritys perustettiin Kimmon ollessa jo aikuinen (22-vuotias).

Jatkajan työskentely perheyriytyksen ulkopuolella

Ravintola-alalla Kimmo ei ole työskennellyt perheyriytyksen ulkopuolella, mutta hän työskenteli perheyriytyksen ulkopuolella Nokia Datalla, jonne hän teki pro gradu – tutkimuksensa. Nokia Datan jälkeen Kimmo työskenteli pari vuotta tuotepäällikkönä 1980-luvulla stereo- ja kodintekniikkayritys Oy Hedengren Ab:n pääkonttorissa Lauttasaaressa. Hän kertoo:

*”...menin sen jälkeen tuonne **Hedengrenille** Lauttasaareen, koska mä olin ollut stereofriikki koko ikäni, niin sinne ihan vahingossa lipsahdin. [Mun] kaveri meni viemään sterkkää siihen alakertaan huoltoon, niin mä pyörittelin siinä peukaloita ja käväsin yhtäkkiä, salaman johdosta menin yläkertaan ja kysyin, onko teillä duunia. Ne kysyi, että mille osastolle. Mä sanoin, että en mä tiedä näitä osastoja täällä... Soitettiin viikon kulluttua, että onko täällä ollut joku paikka auki. Sanoin, että en mä tiedä, mutta tulinkin kysymään, kun ohi menin, että jos joskus tulee duuneja vapaaksi, niin olen kiinnostunut. Että mä tässä joskus ehkä valmistun kauppiksesta. Sieltä soitettiin uudelleen viikon kulluttua, että tervetuloa, kävisikö tuotepäällikön paikka...Eikä sekään kauheesti liity ravintola-alaan.”*

Jatkajan lattiatason työtehtävät perheyrityksessä

Kimmo teki opiskeluaikana projektityöt ja seminaarityöt omaan perheyritykseen ja kehityspäällikön tehtävän ohella hän kävi välillä tiskaamassa tai König-ravintolassa hovimestarina.

”Mä siis tulin tänne, mikäköhän mulla olis ollu titteli silloin, kehityspäällikkö... Mutta mä tein tollasia hovin... olin välillä tiskaamassa ja välillä Königissä hovimestarina, tommosena olin kyllä. Mutta päävirka oli siis kehityspäällikkö. Meillä on aina ollut näissä ravintoloissa omat ravintolapäälliköt ja keittiömestarit sitten.”

Jatkajan sisääntuloasema

Kun Kimmo aloitti vakituisesti työskentelyn perheyrityksessä 1987 ja hänen sisääntuloasemansa ja tittelinsä oli silloin kehityspäällikkö. Loppuvuodesta 1998 lähtien hän on ollut yhtiön toimitusjohtajana. Barachin ym. (1988) termein Kimmon sisääntulostategiaa voisi kuvailla *pitkittyneeksi sisääntulostrategiaksi*, koska hän ehti hankkia talon ulkopuolelta työkokemusta ennen perheyhtiöön tuloaan.

Motivaatio jatkaa perheyritystä

Kimmo kertoo, että yrittäjyys, omistajuus ja mielenkiintoinen toimiala olivat tärkeimpiä motivaation lähteitä ryhtyä työskentelemään perheyrityksessä. Hän kertoo:

”...Mä jotenkin huomasin, että nyt oli siellä Hedengrenillä jo nähty se, mitä siinä voi nähdä. Ja sitten ajattelin, että omassa yrityksessä... ehkä mua siis sen lisäksi, että se on ravintola-ala, kiehtoi se, että se on oma yritys. Että en mä tiedä, olisinko alalle tullut jonnekin Arctiaan ravintola-alalle. En usko sitä, että mua kiehtoi ensisijaisesti yrittäjyys ja oma yritys ja sen kehittäminen ja sitten ehkä siinä sivussa tämä oli kivalla alalla”

Kimmon mukaan hänen vanhempansa eivät ole koskaan painostaneet häntä valitsemaan uraa perheyrityksessä tai ravintola-alalla, vaan enemmänkin hän on hakeutunut yrittäjyyden ja omistajuuden kautta ravintola-alalle. Hän täsmentää:

”Niin ja sitten tähän vielä pointtina se, että vanhemmathan ei koskaan painostanut eikä edes kysynyt. Itse asiassa tämä tuli täytenä yllätyksenä, että mä yhtäkkiä tänne olin tuloillaan. Että ne ei ole... Silloin kun yhdessä perustettiin tämä yritys –83, niin silloinhan me oltiin kaikki, siis mun pikkubroidi [Petri] oli vasta, ei hän ollut edes lukiossa silloin ja mä olin vasta aloittamassa opiskelut. Broidi [Ilpo] oli vuoden, kaksi opiskellut, mutta Polilla. Se, että me perustettiin yhdessä tämä yritys, liittyi puhtaasti omistajuuteen, ei kenenkään duunipaikkoihin.”

Motivaation lähteiksi tulla perheyritykseen jatkajaksi Kimmo mainitsee myös ravintola-toimialan seksikkyyden ja yrittäjyyden tuoman haasteellisuuden.

”...yrittäjäys, omistajuus, tämän oman yrityksen kehittämiseen eteenpäin. Sitten oli kliffalla alalla, mä tunsin, että siinä on seksiä tässä alassa ja sitten, että se, että mä olin järjestänyt... Totta kai tällaisen pysyvän ravintolan vetäminen on aivan toista kuin bileiden järjestäminen, mutta jossain tapaa ne kyllä yhtyy. Kummassakin on kyse ihmisten vapaa-ajan viihdyttämisestä ja mielikuvien ja juttujen järjestämisestä.”

Kimmo kertoo, että perheyrittämisessä 'seksikkäällä' ravintola-alalla on mielenkiintoista se, että mikään päivä ei ole samanlainen. Haastetta yrittäjyyteen luo alati muuttuva toimintaympäristö mm. lainsäädäntöineen. Strategiaa pitää hioa koko ajan, jotta pysyisimme mukana yhteiskunnan muutoksissa. (Perheyrittäminen 4/2003.)

Jatkajan valinta

Kimmon mukaan heidän perheessä ei ole koskaan puhuttu sukupolvenvaihdoksesta eikä ole tehty mitään verosuunnittelua. Kaikki on mennyt sen verran luontevasti. Sukupolvenvaihdoksen ajankohtana loppuvuonna 1998 hän oli veljeksistä ainoa, joka oli sillä hetkellä perheyhtiössä töissä, koska teekkari-isovelji Ilpo Kuurma oli kuollut aikaisemmin vuonna 1998 ollessaan 40-vuotias, ja pikkuveli Petri oli vielä tuolloin ylitarkastajana Kauppa- ja Teollisuusministeriössä. Näin ollen Kimmon valintaa toimitusjohtajaksi voidaan kuvailla luonnolliseksi valinnaksi. Hän kertoo johtajuuden sukupolvenvaihdoksesta ja jatkajan valinnasta:

”...Sama juttu Eilalla vielä tänä päivänä, hänellä on työhuone täällä ja ei täällä ole niin kuin meidän perheen fiiliksissä tapahtunut, vaikka mä olen tässä nyt jo monta vuotta toimarina ollutkin, niin ei me olla vielääkään mistään sukupolvenvaihdoksesta puhuttu. Siinä vaan todettiin, nyt kun isovelji kuoli ja faijakin rupesi olemaan vähän heikoilla, eikä ne mutsinkaan voimat tietysti enää teinitytön voimia ole, niin todettiin, että mä otan nyt tässä tämän toimitusjohtajuuden kantaakseni, mutta ei se liittynyt mihinkään sellaiseen tiedostettuun sukupolvenvaihdokseen, että nyt tässä sitten tapahtuu sukupolvenvaihdos...”

Center-Inn on vahvasti siirtynyt toiselle polvelle, ja kolmaskin polvi on osoittanut kiinnostusta perheyrittämisessä työskentelemisestä. Ilpo ja Ulla Kuurman Kasperina-tytär on ollut 11-vuotiaasta lähtien innolla mukana postitustehtävissä ja haluaisi Omenapuu-ravintolan keittiöön töihin. (Perheyrittäminen 4/2003.)

Yhdessä työskentely ja yhteisjohtajuus

Kimmolle ei ole tuottanut mitään ongelmaa työskennellä tiiviisti äitinsä kanssa. ”Meillä on perhe perinteisesti ollut paljon tekemisissä keskenään. Kokoonnumme usein Hä-

meenlinnassa Metsänkylän kartanossa yhteisten aterioiden merkeissä ja samalla keskustelemme työasioista. Kun annamme toisillemme tilaa, emme joudu niin helposti törmäyskurssille.” (Perheyritys 4/2003)

Keiden kanssa –tieto (asiakas- ja verkostopääoma)

Kimmo on hankkinut keiden kanssa –tietoa eli asiakas- ja verkostopääomaa jo silloin kun hänen vanhempansa johtivat Center-Inniä. Hän kävi jo silloin hyvinkin paljon erilaisilla asiakaskäynneillä ja tapaamassa tukkureita. Myös ravintola-alan ammattitapahtumissa – kuten Restassa, Castrossa ja ViiniExposa – Kimmo on käynyt ja pyrkii käymään edelleen ammattitapahtumissa, koska niissä näkee, mitä ravintola-alalla tapahtuu ja mitä ravintola-alalla on nähtävää. Hän pitää ammattitapahtumia ennen kaikkea sosiaalisina tapahtumina, jossa nähdään tuttuja ja vaihdetaan heidän kanssaan kuulumisia.

Kimmo on jäsenenä eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen ”Advisory Committee for Insurance Clients” (myös Ilkka Lantto on jäsen samassa komiteassa). Kimmon pikkuveli kehitysjohtaja Petri Kuurma on puolestaan edustamassa Center-Inniä Elinkeinoelämän Keskusliitto EK:n PK-yritysvaltuuskunnassa sekä SHR:n tutkimustoimikunnassa (SHR 2005; EK 2005).

Verkostoitumiseen viittaa myös Kuurman perheen harrastus golf. Golfin pelaaminen on suhdeverkoston ylläpitämistä, eli kotterilaisittain ajateltuna johtajan normaalia työtehtävää.

Ulkopuolinen mentori

Kimolla on ollut jo ennen sukupolvenvaihdosta ja sukupolvenvaihdoksen jälkeen mentorina talon ulkopuolinen, kokenut, johtavassa asemassa oleva henkilö. Kimmo kävi tapaamassa mentoriaan muutamia kertoja, ja he keskustelevat ja juttelevat ihan kaikista asioista.

Kaikki veljekset töissä perheyhtiössä

Ensimmäisenä Center-Inniin tuli töihin Kimmo Kuurma, vuodesta 1987 alkaen kehityspäälliköksi. Kaksi vuotta myöhemmin eli vuonna 1989 myös isovelji Ilpo Kuurma siirtyi projektijohtajaksi perheyhtiöön ja työskenteli perheyhtiössä aina kuolemaansa saakka

vuoteen 1998. Ilpon poismenon jälkeen Ilpon leski Ulla Kuurma tuli välittömästi perheyhtymään töihin yhteyspäälliköksi 12 vuoden rahoitusmaailman ja OKO-pankin johdon sihteerin työkokemuksen jälkeen. Kimmosta tuli toimitusjohtaja loppuvuonna 1998. Viimeisenä veljeksistä pikkuveli VTM Petri Kuurma tuli myös Kauppa- ja Teollisuusministeriöstä perheyhtiöön töihin kehitysjohtajaksi vuonna 2002.

Kehitysjohtaja Petri Kuurma on sanonut, että Kalle-isän ja Ilpo-veljen kuoltua sekä perheyhtymän kasvettua tuntui olevan tarvetta vahvistaa perheenjäsentemme mukanaoloa yrityksen toiminnassa. Petri uskoo myös tuovansa yritykseen enemmän ulkopuolisen katsetta ja kyseenalaistavansa joitain asioita. (Perheyhtymä 4/2003.) Kimmo ei koe, että veljesten kesken olisi ollut minkäänlaisia riitoja tai sisaruskateutta.

Jatkajan johtamistyyli

Kimmon mielestä hänen johtamistyyliinsä on melko paljon samanlainen kuin hänen äidillään Eila Kuurmalla. Itseään Kimmo ei pidä erityisen hyvänä tiimityöntekijänä vaan pikemminkin yksilösuorittajana. Kimmo ei oman arvionsa mukaan ole hyvä henkilöstön opastaja ja häntä harmittaa valtavasti, jos työntekijät olisivat ”mitä mä seuraavaksi teen”-tyyppisiä. Hän pitää oma-aloitteisista työntekijöistä ja haluaa johtajana delegoida tehtäviä, valtaa ja vastuuta alaspäin organisaatiossa. Voisikin sanoa, että hänen johtamistyyliinsä on delegeoiva.

”...Kyllä mä luulen, että Eila on aika paljon samanlainen... antaa aika paljon valtaa, valtuuksia tehdä. Mä ainakin itsestäni huomasin, että mä en ole mikään sellainen hyvä team worker ja sitten sellainen, että en myöskään mikään sellainen opastaja. Mä tykkään sellaisista itsenäisistä alaisista. Sellainen, joka on heti sormi suussa, kun sille ei mene joku sanomaan tai joku sanoo, että siirrä tuo tuoli tohon, niin se siirtää sen tohon. Mutta kun sä tulet tunnin päästä katsomaan, niin se seisoo sen siirretyn tuolin vieressä ja ihmettelee, kun kukaan ei ole sanonut, mitä seuraavaksi teen. Että sellasten ihmisten kanssa mä olen ihan pulassa. Kun joillekin taas sellainen sopii hirveän hyvin, kun ne on aktiivisesti, haluaa itse koko ajan hoitaa ja svärvätä joka asian päälle. Mä en taas ole alkuunkaan sellainen...”

Palaute edeltäjältä

Kimmo olisi toivonut saavansa Eila-äidiltään enemmän positiivista ja rakentavaa palautetta työhönsä ja toimintaansa.

”...Välillä tulee mieleen, että voisi saada enemmänkin [palautetta]. Aika vähän. En mä tiedä, onko se merkki siitä, että pidetään jotain hampaankolossa vai siitä, että kaikki on

ok. Sitten meillähän on se, että me nähdään niin usein. Me nähdään tuossa koko ajan, niin ehkä sitä mielipidettä vaihdetaan päivittäin, että sitä ei ehkä niin kuin, se tulee siinä pienen sälän mukana siinä...”

Johtajan roolit ja työtehtävät

Aikaisemmin Kimmo teki paljon erilaisia operatiivisia tehtäviä itse, kuten kirjoitti ja taittoi Machintoshilla työpaikkailmoitukset ja ravintoloiden ruokalistat sekä vastasi alkoholiostoista ja niiden vuosisopimuksista. Mutta nykyään Center-Innin hallintoon on palkattu paljon hallintohenkilöstöä mm. talouspäällikkö, controller, palkanlaskija, laskuttaja, graafinen suunnittelija, joten Kimmon työnkuva on senkin takia muuttunut paljon ”strategisemmäksi”. Nykyisin controller vastaa Center-Innin alkoholiostoista, keittiötoimenjohtaja vastaa ruokatavaraostoista ja graafikko laatii työpaikkailmoitukset ja ruokalistat.

Kimmon nykyiseen työnkuvaan tai työviikkoon kuuluu monenlaisia johtajan rooleja ja tehtäviä. Vaikka ensisijaisena tehtävänä on 12 ravintolan liikeideoiden seuranta, niin Kimmo pyrkii luomaan edellytyksiä organisationsa toiminnalle. Ulkoisten sidosryhmien kanssa Kimmo käy palaverissa esimerkiksi vuokraisäntien ja isännöitsijöiden, tavarantoimittajien tai alkoholiviranomaisten kanssa. Työnkuvaan kuuluu myös tulospalavereja ravintolapäälliköiden ja keittiömestareiden kanssa.

”...Kyllähän tää mun homma on oikeastaan sitä, että näitä liikeideoiden seurantaa, se on ehkä se kaikkein tärkein. Mieltä näitä meidän 12 eri ravintolaa, missä vaiheessa ne kulkee, niiden tulosseurantaa, tulospalavereja, 12 ravintolan keittiömestarit, ravintolapäälliköt, niitten kanssa... Aina jossain on jotain meneillään ja sitten näiden sidosryhmien kanssa siis vuokraisäntien ja isännöitsijöiden ja alkoholiviranomaisten kanssa palaverointi tai sitten joittenkin tavarantoimittajien, jos on jotain ihmeellisempiä kysymyksiä esillä kuin normaalia kaupankäyntiä, niin niissä. Enemmän ehkä sellaista päällekkäisemistä. Huolehtinut siitä, että porukalla olisi, mahdollisimman rauhassa saisi keskittyä siihen duunin tekoon.”

Henkilöstön hyväksyntä jatkajalle

Kimmo kokee, että Center-Innin henkilökunta on hyväksynyt hänet hyvin toimitusjohtajan rooliin. Kimmon mukaan henkilöstön viihtyvyys ja ilmapiiri on ollut hyvä.

”...Se on ehdottomasti ollut helpoin puoli tässä mun duunissa ja nautittavin puoli, että täällä on himskatin hyvä fiilis tällä porukalla. Ainakin mitä mulle on tullut ilmi ja se on yksi meidän suurimmista vahvuuksista. Se olis tosi ongelmallista, jos tuolla olisi jatkuvaa purnausta, irtisanoutumista ja muuta, koska me tehdään duunia ja elämme”

Ravintolapäälliköiden esimiehenä toimii ravintolatoimenjohtaja Olai Baumann, joka on ollut tehtävässään jo yli 20 vuotta. Kimmo on pyrkinyt antamaan paljon vastuuta ravintolapäälliköille ja on pyrkinyt antamaan heille paljon itsenäisyyttä työhönsä eli vapaat kädet toteuttaa omaa henkilöstöpolitiikkaansa ja toimia kuin omana yrittäjänä ravintolassa.

*”Oikeastaan meidän, **Olain** ja meidän täällä hommana on pyrkiä valitsemaan sinne mahdollisimman, me tykätään sanoa ei hyviä, vaan sopivia ja sen liikeidean, ravintolan näköisiä vetäjiä. Koska se on sitten heidän vastuulla, me ei tosiaan sinne henkilöstöpolitiikkaan juuri yhtään puututa sen jälkeen. Ne on tavallaan niin kuin omaa ravintolaa vetää sen jälkeen.”*

Hyvästä henkilöstöpolitiikasta viestii myös se, että Center-Innin 20-vuotisjuhlapäivää juhlistettiin viettämällä Center-Innin pitkäaikaisimpien työntekijöiden kanssa pitkä viikonloppu Roomassa syksyllä 2003. Henkilökuntaa muistettiin myös lahjakortilla Center-Innin omiin ravintoloihin. (Perheyrittäjä 4/2003.)

Ravintoloiden henkilövalinnat tehdään pääasiassa ravintolakohtaisesti. Ravintolapäälliköt ja keittiömestarit suorittavat valinnat. Ravintola-alalla nykyään vallitsevan tyylin mukaan valtaosa henkilökunnasta on osa-aikaisia. Kello ”kahdeksasta neljään” tyyppisiä ei tällaiseen työhön voi valita. Henkilöstöä kuvaakin paremmin määritelmät: joustavuus, positiivinen ja iloinen elämänasenne sekä oikea palveluasenne. (Hulkko & Korkeamäki 1999: 137.)

5.3 CASE 3: Katri Antell Oy / Antell-Catering Oy

Luvussa 5.3 esitellään kuvaus Katri Antell Oy:stä ja Antell-Catering Oy:stä yrityksenä, kuvaus Antell-Catering'in seuraajasukupolven edustajasta sekä kuvaus Katri Antellin edeltävän sukupolven edustajasta.

5.3.1 Perheyrietyksen kuvaus

Yrietyksen perustaminen. Yrietyksen perustaja Catharina Antell (1850–1924) meni 19-vuotiaana leipurinoppiin Anna Antellin leipomoon Raaheen. Anna Antell oli merikapteenin leski, joka oli saanut reseptinsä merten takaa sekä muiden kapteenskojen kätköistä. Anna Antellin luota löytyi Kattrille myös aviomies Johan Petter Antell. Elinkeinovaupauslaki oli säädetty, ja Katri sai Oulun maistraatilta elinkeinoluvan leipomon perustamiseen kaupunkiin 16.7.1880. Aluksi yrietyksen puitteet olivat varsin vaatimattomat: Katri myi leipää omasta kopastaan Oulun torilla. Katri Antell avasi Oulussa ensimmäisen oman leipomomyymälänsä vuonna 1883 ja ensimmäisen kahvilansa vuonna 1899. Katri Antellin työtä jatkoivat hänen tyttärensä perheineen. Nuorimman tyttären Hiljan poika Aarne Viljakkala johti yhtiötä 1960-luvun lopulle asti. (Katri Antell Oy 2005.)

Yrietykskauppa 1968. Kun Katri Antellin suvusta ei enää vuonna 1968 löytynyt jatkajaa, yhtiö myytiin kahdelle oululaiselle tukkuliikkeelle, joista toinen, Oulun Kauppa Osakeyhtiö, oli Antellin nykyisten omistajien Lanton-suvun hallussa. Elintarviketukku Oulun Kauppa Oy osti aluksi puolet osakekannasta vuonna 1968. Lanton suku lunasti sitten Antellin koko osakekannan vuonna 1976. (Isotalus 2003.)

Toimitusjohtaja. Viljo Lantto ehti toimia kahdeksan vuotta yhtiön toimitusjohtajana ja vuodesta 1976 lähtien kauppaneuvos Viljo Lantosta tuli Antellin johtokunnan puheenjohtaja. Hänen poikansa Ilkka Lantto, sittemmin kauppaneuvos, toimi 26 vuotta Katri Antell Oy:n toimitusjohtajana, vuodesta 1976 vuoteen 2002. Vuodesta 2002 alkaen emoyhtiön toimitusjohtajana on ollut perheen ulkopuolinen ammattijohtaja Sakari Annala (Pelto-Timper 2005), joka on Antellin entinen talousjohtaja. Annukka Lantto nimettiin uuden yhtiön Antell-Leipomot Oy:n toimitusjohtajaksi 1.10.2002 ja Tomi

Lantto nimitettiin Antell-Catering Oy:n toimitusjohtajaksi 1.6.2003. Ilkka Lantto ei enää työskentele operatiivisissa tehtävissä, vaan hän on siirtynyt kaikkien kolmen yhtiön hallitusten päätoimiseksi puheenjohtajaksi sukupolvenvaihdoksen yhteydessä vuonna 2002.

Toimitusjohtaja	Vuodet johtajana	Virkakausi (vuotta)
Viljo Lantto, kauppaneuvos (1. sukupolvi)	1968–1976	8
Ilkka Lantto, kauppaneuvos (2. sukupolvi)	1976–2002	26
Sakari Annala, ekonomi (ammattijohtaja), Katri Antell Oy	2002–edelleen	4
Annukka Lantto, KTM (3. sukupolvi), Antell-Leipomot Oy	2002–edelleen	4
Tomi Lantto, KTM (3. sukupolvi), Antell-Catering Oy	2003–edelleen	3

Johtokunta (hallitus). Kauppaneuvos, ekonomi Ilkka Lantto työskentelee päätoimisena kaikkien kolmen yhtiön hallituksen puheenjohtajana. Ilkka Lantto on toiminut Katri Antell Oy:n hallituksen jo vuodesta 1968 alkaen, jolloin Antellin suku luopui liiketoiminnasta. Myös Ilkan vaimo Pipu, lapset Annukka ja Tomi sekä Ilkan sisar ovat hallituksen jäseniä, ja Ilkka tapaa sisartaan hyvin säännöllisesti. Vaikka hallituksessa ei ole perheen tai suvun ulkopuolisia jäseniä, niin Katri Antellin toimitusjohtaja Sakari Annala on ollut johtokunnan kokouksissa kutsuttuna sihteerinä. Annukka Lanton mukaan konsernin hallitus päättää siitä, mihin kassan rahat käytetään (Ekholm 2005). Myös jatkaja Tomi Lantto on toiminut Antellin johtokuntien jäsenenä sukupolvenvaihdoksesta vuodesta 2002 alkaen:

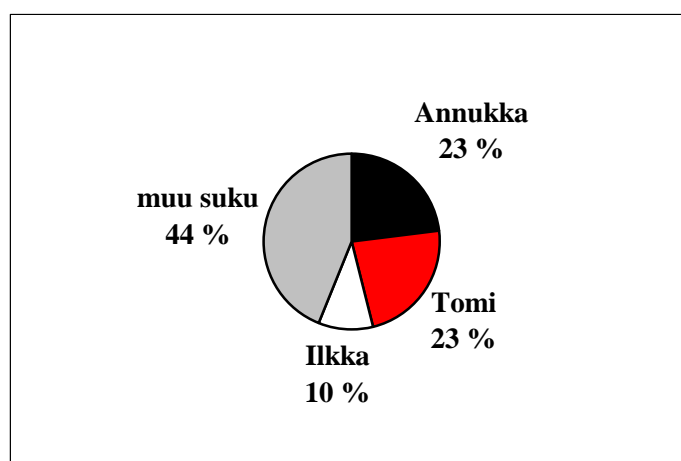
”...Meillä on johtokunta, meillä ei ole hallitusta. Me ollaan vanha firma, niin meillä on johtokunta. Mehän ollaan Venäjän vallan ajalta meidän firma, muistetaan se. Mä olen johtokunnassa, kaikissa kolmessa johtokunnassa.”

Johtoryhmä. Antell-Catering Oy:n johtoryhmän jäsenistä kuusi kahdeksasta on naisia, kuten myös Antell-Catering in ravintolapäälliköistä 90 prosenttia on naisia (Pelto-Timperi 2005).

Perheneuvosto. Katri Antellissa ei ole virallista perheneuvostoa, mutta perheen yhteinen joulupäivällistraditio on aloitettu. Tomi kertoo:

”Meillä ei ole erillistä perheneuvostoa, mutta me aloitettiin viime jouluna perinne. Ilkka aloitti, että me pyritään joulun tienoilla yhdessä tapaamaan omistajat, koska nyt on käynyt niin, että mun isovanhempieni sukupolvi on poistunut jo jonkin aikaa sitten näistä hommista ja on nähtävissä, että omistus laajenee, kun tulevaisuus tuo, vie aikaa eteenpäin, niin me on aloitettu nyt, vasta kerran, mutta aloitettu jo, niin että me syödään ennen joulua yhteinen, ei jouluateria, vaan yhteinen hyvä päivällinen ja tavataan kerran vuodessa ja pidetään sellaista kontaktia yllä suvun kesken. Että kutsuttakoon sitä vaikka perheneuvostoksi.”

Omistus. Emoyhtiö Katri Antell Oy omistaa sataprosenttisesti molemmat liiketoimintayhtiöt, Antell-Leipomot Oy:n ja Antell-Catering Oy:n. Katri Antell Oy:ssä on tapahtunut toinen sukupolvenvaihdos, jota oli valmisteltu jo usean vuoden ajan. Sukupolvenvaihdokseen kuului omistuksen siirto siten, että Katri Antell Oy:n entisen toimitusjohtajan, kauppaneuvos Ilkka Lanton lapsista tuli 29.5.2002 Katri Antell Oy:n pääosakkaita; Annukalla ja Tomilla on molemmilla 23 prosenttia osakepääomasta. Ilkka Lantto on edelleen pienosakas (10 %), ja osakkeenomistajina ovat myös Ilkan sisar Marja-Liisa Salokannel (22 %) ja Ilkan veli Juhani Lantto (22 %). Kolmistaan Ilkka, Annukka ja Tomi muodostavat osake-enemmistön 56 prosentin osakepääomalla. Ilkan, Tomin tai Annukan puoliset eivät ole osakkeenomistajia. (Kuvio 23).

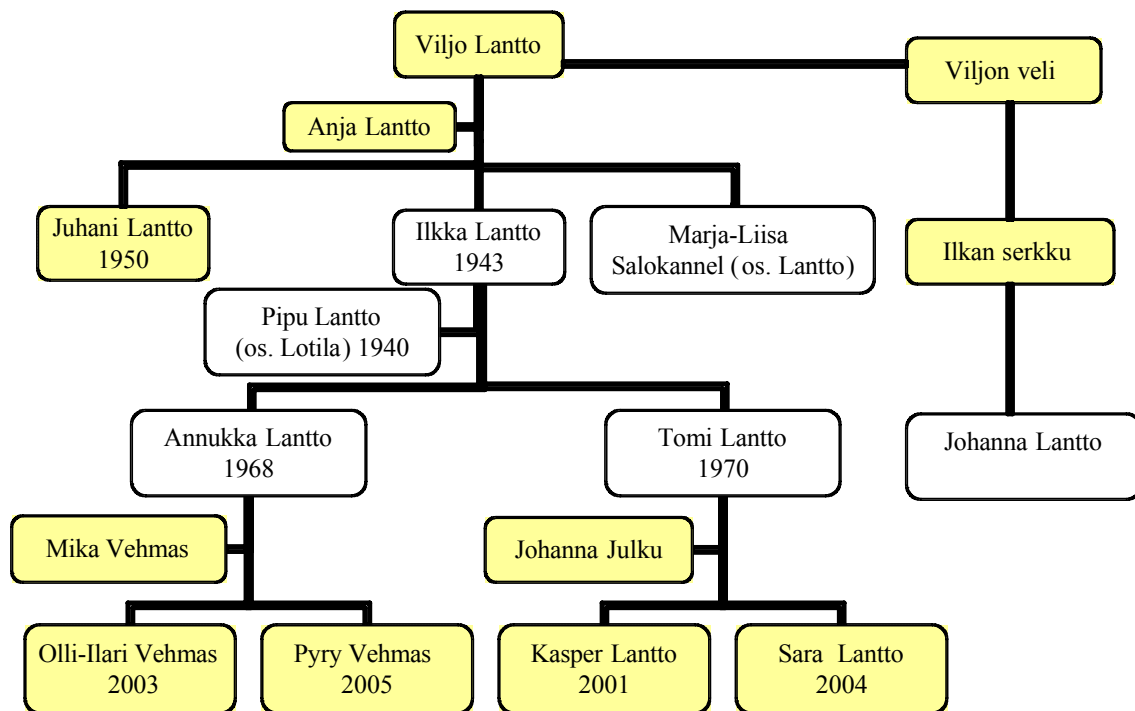


Kuvio 23. Katri Antell Oy:n omistusrakenne.

Sukupolvenvaihdoksen yhteydessä noin 40 prosenttia konsernin osakkeista siirtyi oston kautta sisaruksille. Loput osakkeet ovat isä-Ilkan ja suvun hallussa (Ekholm 2005).

Vaikka yhtiön pääomistajat edustavat kolmatta sukupolvea, niin omistuksen vaihe on Gersickin ym. (1997) termeillä ilmaistuna Lanton **serkusten yhteisö**, koska pääomistajaisarusten Annukan ja Tomin pikkuserkku Johanna Lantto työskentelee Katri-Antellissa markkinointikoordinaattorina, muttei ole omistaja. Kuvio 24 havainnollistaa perheyhteyden liiketoimintaan osallistuvia Lanton perheenjäseniä; valkoisella värillä merkityt työskentelevät yhtiössä ja/tai hallituksessa.

Perheen elinkaaren vaihe. Lansbergin (1999) termein Lanton perheen elinkaaren vaihetta kuvastaa parhaiten irtipäästämisen vaihe. Edeltäjä Ilkka Lantto ei enää työskentele yhtiössä operatiivisissa tehtävissä, vaan on siirtynyt kolmen hallituksen päätoimiseksi puheenjohtajaksi. Myös Ilkan sisar Marja-Liisa, joka hoiti pitkään yhtiön työterveysasioita työterveyshoitajana, on ollut jo kauan eläkkeellä.



Kuvio 24. Lanton perheenjäsenet Katri Antell Oy:ssä.

Katri Antell Oy. Emoyhtiö hoitaa palveluyhtiönä kummankin liiketoimintayhtiön yhteisiä toimintoja kuten atk-järjestelmiä, palkanlaskentaa, kirjanpitoa ja siihen liittyvän raportointia. Emoyhtiö Katri Antell Oy:n talous-, hallinto-, tietotekniikka-, vakuutus- ja kiinteistöpalveluista vastaa toimitusjohtaja, ekonomi Sakari Annala. (Ekholm 2005.)

Antell-Leipomot Oy. Vuosien mittaan Katri Antellin vuonna 1880 aloittama leipomotuotanto on laajentunut, ja Antellilla on nykyisin neljä leipomoa. Oulussa sijaitsevat sekä nykyaikainen teolliseen leipomotuotantoon keskittynyt suurleipomo että käsityövaltainen Nisu- ja Sokurileipomo, joka on erikoistunut valmistamaan perinteisiä konditoriatuotteita. Nivalalainen leipomo Nivalan Leipä Oy ostettiin osaksi Katri Antell Oy:tä vuonna 1995. Rovaniemelle rakennettiin Leipomo Lapin Purje vuonna 1996. Tuoreita leipomotuotteita toimitetaan joka päivä Pohjois-Suomen alueelle, joka etelässä alkaa Kristiinankaupungista yltäen pohjoisessa Inarinjärven rannoille. Katri Antell Oy:n leipomotoimintaan kuuluvat eri yhtiöt fuusioitiin yhteen 2002 sukupolvenvaihdoksen yhteydessä ja niiden liiketoiminta siirrettiin uuteen yhtiöön, jonka nimeksi tuli Antell-Leipomot Oy. (Katri Antell Oy 2005.) Antell-Leipomoiden päämarkkina-alueella Pohjois-Suomessa niiden markkinaosuus on 12 prosenttia (Ekholm 2005).

Antell-Catering Oy. Tytäryhtiö Antell-Catering Oy sai alkunsa vuonna 1980 silloisen Antell Ravintola Kaarlenholvin juhlapalvelusta. Suuren oululaisen teollisuusyrityksen Kemiran henkilöstöravintolapalvelut piti uudistaa. Kaarlenholvin keittiöllä oli hyvä maine ja niin alkoi hedelmällinen yhteistyö. Kahdesta liiketoimintayksiköstä on 1980 perustettu Antell-Catering Oy. Antell-Catering Oy on laajentanut toiminta-alueensa vuonna 1990 Oulun ulkopuolelle ja vuodesta 1995 koko maahan. Helsingin ensimmäinen Antell-henkilöstöravintola avattiin 1.2.1995 (Katri Antell Oy 2005). Tällä hetkellä Antell-Catering Oy:llä on eri puolella Suomea yli 70 henkilöstöravintolaa (Katri Antell Oy 2005; Lahtonen 2005; Pelto-Timperin 2005), joista 1/3 sijaitsee pääkaupunkiseudulla ja 1/3 Oulun seudulla (Heikkinen 2003: 246; Typpö 2005: 15). Tavoitteena on lisätä toimipaikkojen määrää noin viidellä uudella ravintolalla vuotta kohti (Tomi Lantto 2006). Antell-Catering aluetoimistot sijaitsevat Helsingissä, Jyväskylässä ja Oulussa (Ekholm 2005). Ensimmäinen yhteistyökumppani Helsingin alueella, Helsingin kaupakorkeakoulu, on toiminut Ilkka, Annukka ja Tomi Lanton opina. Antell-Catering yhteistyökumppaneina henkilöstöravintolasektorilla on yhteiskunnan koko kirjo.

Asiakkaat ja kilpailijat. Antell-Catering toimii muun muassa teollisuudessa, kaupassa, ministeriöissä, kuntasektorilla, teknologiakeskuksissa ja lehtitaloissa. Antell-Catering

asiakasyrityksiä ovat esimerkiksi Aamulehti, Alprint, Ilmatieteenlaitos, Itämerentori, Kemira, Keskusrikospoliisi, Nordea, Outokumpu, Pääesikunta, Sampo, Talentum, Trans-Meri, Wärtsilä ja yksi ministeriö. Tavallinen määrä henkilöstöravintolassa on 100–200 ruokailijaa eli asiakasta päivässä, mutta oppilaitoksissa ja teollisuudessa tuotetaan jopa 500–1.000 ateriaa päivässä. (Heikkilä 2002: 16; Heikkinen 2003: 246.) Antell-Catering Oy:n kasvustrategia on tällä hetkellä maltillinen, tavoitteena on avata viisiummitta henkilöstöravintolaa vuodessa (Pelto-Timperari 2005). Antell-Catering Oy uskoo kasvavansa 5–8 prosenttia vuodessa. Antell-Catering in liiketoimintastrategiana on pyrkimys olla laatujohtaja eikä hintajohtaja. Antell-Catering Oy:n kilpailijoita ovat muun muassa Fazer Amica, Sodexo ja Kanresta (Ekholm 2005; Lahtonen 2005).

Liikevaihto. Antell-Catering Oy:n liikevaihto kasvoi kahdeksankertaiseksi vuodesta 1993 vuoteen 2001 (Heikkinen 2003: 246). Tomi Lanton mukaan viitisentoista prosenttia kasvanut liikevaihto kertoo, että sukupolvenvaihdos on onnistunut (Tyttö 2005: 15). (Taulukko 13).

Taulukko 13. Katri Antell Oy:n ja Antell-Catering Oy:n liikevaihdot.

Vuosi	Konsernin liikevaihto Katri Antell Oy (M€)	Liikevaihto Antell-Catering Oy (M€)
1993	8,1	1,9
2001	26,0	14,9
2002	27,0	15,5
2004	27,4	14,5
2005	28,8	16,9

Henkilöstömäärä. Vuonna 2004 Antell-konsernissa oli yhteensä yli 600 työsuhdetta ja niistä muodostui 451 täyttä henkilötyövuotta (Ilkka Lantto 2005; Ekholm 2005). Henkilöstömäärä on ollut kasvussa. Vuonna 2003 Antell-Catering Oy:llä henkilöstöä oli 248 (Heikkinen 2003: 246) ja vuonna 2005 se työllisti 269 henkilöä (Katri Antell Oy 2005). Katri Antellin perustamasta yhden hengen leipomopuodista on vuosien saatossa kasvanut yli 400 ammattilaisen yhtiö, joka tuottaa korkeatasoisia leipomotuotteita, laadukkaita konditoria-, kahvila-, ja henkilöstöravintolapalveluja. Suomen Yrittäjien kriteerein Katri Antell Oy ja Antell-Catering Oy luokitellaan suuryritykeksi (yli 250 työntekijää).

Katri Antell Oy:n kotipaikka ja pääkonttori sijaitsevat Oulussa. Katri Antell Oy on Perheyrittäjien liitto ry:n ja Antell-Catering Oy on Suomen Hotelli- ja Ravintolaliitto SHR ry:n jäsenyritys. Vuonna 2005 yhtiö täytti 125 vuotta.

5.3.2 Edeltäjän kuvaus (Ilkka Lantto)

Edeltäjän henkilötiedot

Ilkka Lantto on syntynyt vuonna 1943. Ilkan vanhemmat olivat Viljo ja Anja Lantto (Ekonomimatrikkeli 2001). Ilkalla on sisar Marja-Liisa ja nuorempi veli Juhani (synt. 1950). Ilkka on naimisissa sairaanhoitaja Pipu Lanton (os. Lotila) kanssa vuodesta 1966 lähtien. Ilkan vaimo on toiminut perheyhtiössä tiedotus- ja PR-päällikkönä ja on vastannut yhtiön graafisesta ilmeestä ja ulkoisesta viestinnästä. Sairaanhoitajan työssä Pipu ei ole koskaan työskennellyt. Ilkalla ja Pipulla on kaksi lasta esikoinen Annukka Lantto (synt. 1968) ja kuopus Tomi Lantto (synt. 1970). Lantot asuvat Oulussa ja he ovat varsin tunnettuja seurapiiri-ihmisiä Oulussa. Laaja seurapiiri voidaan analysoida Ilkan haluksi ja taidoksi pitää yllä suhdeverkostoa että asiakkuuksia, mutta myös tyypillisenä johtajan työtehtävänä.

Edeltäjän harrastukset

Ilkan harrastuksia ovat ulkoilu, golf, veneily, partio ja metsästys (Ekonomimatrikkeli 2001; Isotalus 2005). Harrastuksista golfin pelaaminen voidaan analysoida johtajan haluksi rakentaa ja ylläpitää suhdeverkostoa.

Edeltäjän koulutustausta

Ilkka Lantto kirjoitti ylioppilaaksi Oulun lyseosta vuonna 1962. Hän on koulutukseltaan ekonomi Helsingin kauppakorkeakoulusta 1967 pääaineenaan johtaminen ja markkinointi ja sivuaineenaan talousmaantiede. Ilkan lapset ovat jatkaneet isänsä jalanjälkiä myös opinnoissaan suorittamalla ekonomitutkintonsa Helsingin kauppakorkeakoulussa (Isotalus 2005). Ilkka on suorittanut myös LIFIM johdon täydennyskoulutusohjelman (kuten myös Jaakko Valkamo, case 1). Sotilasarvoltaan Ilkka on reservin majuri (Ekonomimatrikkeli 2001), mikä on oletettavasti antanut Ilkalle johtamisvalmiuksia perheyhtiönkin johtamiseen.

Edeltäjän työskentely perheyhtiössä

Ilkka tuli jo hyvin nuorena miehenä 1970-luvulla perheyhtiön Oulun Kauppa Osakeyhtiön johtoon. 33-vuotiaana hän aloitti Katri Antellin toimitusjohtajana, vaikka sitä ennen hän oli ollut Lanton suvun omistamassa elintarviketukussa, Oulun Kauppa Osakeyhtiössä toimitusjohtajana 27-vuotiaasta lähtien.

Ilkan työura (Ekonomimatrikkeli 2001):

1966–1970	Oulun Kauppa Oy, johtaja
1970–1976	Oulun Kauppa Oy, toimitusjohtaja
1976–2002	Katri Antell Oy, toimitusjohtaja

Ilkka on ollut ja on edelleen yhteiskunnallisesti erittäin aktiivinen, sillä hänellä on lukuisia lisä- ja luottamustehtäviä. Hänen entisiä ja nykyisiä sivu- ja luottamustoimia ovat muun muassa (Ekonomimatrikkeli 2001; Isotalus 2005):

- Finnvera Oyj:n neuvotelukunnan puheenjohtaja
- Itävallan kunniakonsuli 1988-, Itävallan kunniapääkonsuli ad personam 1998–edelleen
- ILMARINEN, Advisory Committee for Insurance Clients, jäsen
- Kaleva Kustannus Oy, hallituksen jäsen 1998– ja hallituksen vpj 1999–edelleen
- Katri Antell Oy, hallituksen jäsen 1968–edelleen
- KKK, hallituksen jäsen 1990–1995
- Nordea Pankki Suomi Oyj:n neuvottelukunnan jäsen
- Oulun Diakonissalaitoksen valtuuskunnan jäsen
- Oulun Kauppa Oy, hallituksen jäsen 1966–1976
- Oulun Nuorkauppakamarin senaattori
- Oulun Kauppakamari, puheenjohtaja 1992–1995
- Pohjois-Suomen Messut, puheenjohtaja 1988–edelleen
- Suomen Uimaliitto, puheenjohtaja 1984–1989 ja hallituksen jäsen 1984–1992

Jatkajan etsiminen perheyrikykseen

Kumpikin Ilkan lapsista on ilmoittanut jossain elämänsä vaiheessa, että ei halua jatkaa perheyrikyksessä. Annukka halusi lähteä maailmalle jonkun hotellin johtajaksi ja Tomi kansainväliselle konsultointialalle. Ajan mittaan mieli kuitenkin muuttui kummallakin lapsella, ja lopulta molemmat lapset ilmoittivat haluavansa jatkaa perheyhtiön johdossa.

”Ei, ei tietenkään ollut selvää, enkä voi sanoa sellaista vaihetta, että olisin alkanut katsoa seuraajaa perheyrikykseen tai että olisin alkanut puhua lasteni kanssa sillä tavalla, että tuleeko heistä vai eikö heistä tule jatkajaa perheyrikykseen. Sellaista vaihetta mä en voi osoittaa eikä mulla ole sellaista tunnettakaan. Oikeastaan jos lapsia ei olisi ollut tai he olisivat jo selkeästi menneet muihin tehtäviin, niin luulen, että tällainen vaihe olisi ollut tuossa viime vuosituhaten vaihteessa, jolloin se asia olisi otettu esille ja sitä olisi ruvettu valmistelemaan. Se kai teoriassa on sellainen kysymys ja on me sitä tietenkin pohdittu ja mietittykin, että jos ei perheestä löydy jatkajaa, niin sitten mietitään, rekrytoidaanko sellainen ulkopuolelta. Siis perheomisteiseen yhtiöön ulkopuolinen toimitusjohtaja tai ulkopuolinen johto laajemmin sanottuna. Tai sitten yksi vaihtoehto on tietenkin harkita myöskin, mitä sille yhtiölle tehdään, myydäänkö se vai mitä sille tehdään. Tällaisia vaihtoehtoja on tietenkin mielessä käynyt ja niitä on pohdittu, mutta meidän tapauksessa on käynyt sillä tavalla, että lapset on eri syistä tulleet yritykseen töihin, ovat eri vaiheissa elämänsä tiukasti ilmoittaneet, että heistä ei tule yritykseen jatkajia.”

Yrittäjävanhempien suhtautuminen lasten uravalintaan

Ilkka ja Pipu Lantto eivät ole painostaneet kumpaakaan lapsistaan tulemaan perheyhtiöön töihin. Ilkka vakuuttaa:

”...Ehdottomasti ei [painostettu]. Ja tässäkin vaiheessa, kun he tulivat yhtiön palvelukseen, niin he eivät sitoutuneet siihen, vaan päinvastoin varmistivat sen, että heillä on vapaat kädet. Se tapahtui vaan ajan kanssa ja me olimme kuvitelleet vaimoni kanssa, että onhan se tietenkin hienoa, jos jompikumpi lapsista haluaa jatkaa ja sitten kun aikaa kului ja he molemmat olivat olleet pitkään töissä, niin kävikin sitten pikkuhiljaa ilmi, että he haluavatkin molemmat jatkaa.”

Tomin mielestä hänellä on ollut aivan vapaat kädet valita itse oma uransa joko perheyhtiössä tai sitten perheyhtiön ulkopuolella ja lopulta hän päätti kuitenkin valita perheyhtiön johtajuuden elämäntehtäväkseen. Varamäen (1999) termin ilmaistuna yrittäjävanhempien suhtautuminen kuvasti vapauskulttuuria. Perheyrikykseen tulemisen ajankohtaan Tomi ei silti voinut valita itse; häntä tarvittiin perheyhtiössä heti opintojen ja armeijan jälkeen, eikä hänellä ollut aikaa käydä talon ulkopuolella työkokemusta kartuttamassa.

Tämän takia yrittäjävanhempien suhtautumisessa oli hieman velvoittamiskulttuurin piirteitä. Hän vakuuttaa:

”...Koskaan tänne ei ole ollut pakko tulla, on saanut ite valita ja on pitänyt ite valita. Se on kyllä tai ei, se on niin kuin se... Annukalle se oli paljon enemmän ehkä, Annukka on erityyppinen kuin minä. Annukka tuli tekemään Antellille projektia ja sen piti sen jälkeen lähteä takaisin opiskelemaan, kun sillä oli opinnot kesken, sitten se teki toisen projektin siihen päälle, mutta se oli edelleen menossa takaisin opiskelemaan ja sitten jonkin hotellin johtajaksi maailmalle ehkä. Sitten se teki taas jonkun projektin, se oli seitsemän vuotta täällä sillä tavalla vasemmalla jalalla ja sen jälkeen Annukka päätti, että no niin, tämä on hänen juttunsa. Sitten hän valmistui sen jälkeen, hän runttasi ne kirjat ulos kauppakorkeasta... ja valmistui markkinointiekonomiksi Helsingin kauppakorkeasta.”

Leikkiminen lapsena perheyriyksessä (sosialisaation perheyriykseen)

Ilkka ja Pipu Lanton molemmat lapset ovat käyneet perheyriyksessä jo lapsena leikkimässä. Tällä hetkellä Annukka ottaa perheyriykseen 2-kuukautisen vauvansa mukaan palaverihin eli neljäskin sukupolvi tulee tottumaan perheyriittäjyyteen jo äidinmaidon mukana. Ilkka mainitsee:

”No, meidän lapset ovat sanoneet, että he ovat jauhoissa kasvaneet, tietenkin kuvainnollisesti. En minäkään ole leipomossa tehnyt töitä koskaan, siis leipomalla, mutta kuvainnollisesti. Ja kyllä se kuvaa tietenkin tilannetta perheyriyksessä. Ainakin meillä sen rajan vetäminen, missä työ alkaa ja missä se loppuu, niin se on vaikeaa. Sillä tavalla he ovat osallistuneet ja kuulleet ja nähneet hyvin paljon ja ovat myöskin olleet työpaikoilla ja –paikalla hyvin paljon. Ja siltä se näyttää Annukankin osalta, kun hänellä on nyt kaksi kuukautta vanha toinen poika ja hän on äititysvapaalla, mutta vetää tiettyjä palaverieja kuitenkin johtoryhmät ja muut. Tämä nuori kaveri on niissä jo mukana.”

Jatkajan valmentaminen

Ilkan mukaan lapset on valmennettu perheyriykseen vastuullisten työtehtävien avulla. Pääasiassa työ on opettanut eikä erillistä valmennusta ole tarvittu. Ilkka Lantto kertoo:

”Tietenkin sitten siinä vaiheessa, kun heillä oli joku tehtävä tai asema tai vastuu, niin tietenkin valmennettiin siihen tehtävään tai vastuuseen, mutta ei suinkaan perheyriittäjyyteen. Luulen, että jos sitä sukupolvenvaihdosta ajatellaan ja yrittäjyyttä ajatellaan, niin kaikkein paras valmennus siihen on ollut se, että sitä ei ole ollut tai että siitä ei ole puhuttu tai siihen ei ole painostettu tai että siihen ei ole johdateltu, vaan se on syntynyt tavallaan itsestään. Eihän se itsestään synny tietenkään, vaan se syntyy...kyllä siihen kasvaa ja jos se kasvaminen on positiivista, omasta itsestä, omassa sydämessä, omassa korvien välissä, niin silloin se voi syntyä se yrittäjyys.”

Vaimon rooli perheyrietyksessä

Ilkka tapasi vaimonsa 1960-luvulla Helsingissä, jossa Pipu opiskeli Helsingin sairaanhoito-oppilaitoksessa sairaanhoitajaksi ja Ilkka HKKK:ssa ekonomiksi. He menivät naimisiin vuonna 1966. Aikaisemmin Pipu työskenteli lääke-esittelijänä Instrumentariumissa ja Algolissa, joten hänellä on lääketukku, lääkeväline ja lääketasta. Valtiotieteellisessä Pipu aloitti opinnot Helsingin yliopistolla, mutta ”valtsikan” opinnot jäivät kesken perheen Ouluun muuton takia.

Tiedotus- ja PR-päällikkö Pipu Lantolla on ollut tärkeä rooli perheyrietyksessä. Hän on hallituksen jäsen, mutta ei osakkeenomistaja. Tällä hetkellä hän on osa-aikaeläkkeellä.

”Vaimoni on meidän hallituksen jäsen ja osallistuu vielä joihinkin työryhmiin, mutta organisaatio on nyt luotu uusiksi niin, että molemmissa businessyhtiöissä on omat henkilöt, jotka kehittävät ja vastaavat näistä asioista, mutta se olemassa oleva ja sen näkyvä tiedon siirtäminen, se tapahtuu koko ajan vieläkin. Vaimoni on mua vähän vanhempi, hän on 65 vuotta jo täyttänyt, mutta on edelleenkin yhtiön palveluksessa, saa myöskin...me ollaan osa-aikaeläkkeellä molemmat, että me saadaan kyllä palkkaakin vielä vähäsen.”

Jatkajien valinta: Tomi ravintolapuolelle ja Annukka leipomopuolelle

Päätös siitä, miten Tomi meni ravintolapuolelle, ja miten Annukka siirtyi leipomopuolelle, ei ollut sattumaa ja se tuli keskustelujen kautta. Annukka oli jo pitkään, vuodesta 1993 lähtien työskennellyt leipomopuolella (aluksi eri projekteissa) ja oli ehtinyt tutustua syvästi leipomotoimintaan. Annukka tunsu toimialan hyvin, eikä hän lopulta halunnut luopua leipomotoiminnasta. Tomi työskenteli aluksi Antellin hallinnossa (mm. assistant business controllerina) ja siirtyi sieltä sitten cateringin puolelle osastopäällikkö Juhani Westmanin alaiseksi ja aluepäälliköksi.

Yhdessä työskentely

Ilkka tunnustaa, että kodin (tai perheen) ja työn erottaminen on hyvin vaikeaa, koska hän ja vaimo ovat työskennelleet samassa työpaikassa Katri Antellissa. Kun lapset olivat pieniä, vaimo teki puolipäivätyötä aamupäivällä, ja lastenhoitaja hoiti sen aikaa lapsia. Aamupäivällä lapset olivat hoitajan kanssa usein leikkipuistossa. Iltapäivällä Pipu otti lastenhoidon vastuulleen. Ilkka kertoo, että perheen ja työn yhdistäminen voi tuoda työniloa.

”Me ollaan koitettu hoitaa firmaa niin kuin yritystä pitäisi hoitaa, ei niin kuin perhettä vaan niin kuin yritystä ja koitetaan edelleenkin ja koitetaan myöskin kannustaa lapsia siihen, koska ei ole mitään muuta mahdollisuutta. Mutta perhe ja perheyrittäjäyys tuo siihen sellaisen aspektin ja sellaisen lisämausteen ja jos se onnistuu, niin se on positiivinen se mauste.”

Ilkka ja Tomi työskentelivät perheyhtiössä yhtä aikaa vuosia, mutta Tomi ei silloin ollut isänsä suoranaisena alaisena kuin vasta nyt. Sisar Annukka toimi puolestaan isänsä suoranaisena alaisena. Nyt on käynnissä irtipäästämisen vaihe, kun sekä Ilkka että Pipu yrittävät siirtää hiljaista tietoa jatkajille. Ilkka on jo luopunut operatiivisista vastuistaan, ja Pipukin yrittää siirtää tehtäviään kahdelle markkinointikoordinaattorille.

Irti päästäminen ja eläköityminen

Virallisesti Ilkka ja Pipu ovat siis jo osa-aikaeläkkeellä ja ovat hyvin pitkälle päästäneet irti operatiivisista tehtävistään Katri Antellissa. Varsinkin Ilkka on luopunut operatiivisista tehtävistään, mutta Pipulla on vielä joitain projekteja. Silti he toimivat aktiivisesti hallituksissa (johtokunnassa). Heillä on edelleen työhuoneet Katri Antellissa, mutta lisäksi Ilkka työskentelee kotoa käsin, esimerkiksi kirjoittelee sähköpostiviestejä tai tekee työmatkoja. Ilkka kertoo:

”...Meillä on tietokone kotona ja tänäänkin olen jo kirjoitellut sähköposteja ja käynyt keskusteluja.”

Ulkopuolinen apu sukupolvenvaihdoksessa

Katri Antellissa sukupolvenvaihdosprosessi on ollut prosessi, jossa Lantot ovat käyttäneet ulkopuolista apua hyvin paljon erityisesti verotuksen, sukupolvenvaihdostekniikan ja yritysjärjestelyiden pohdiskeluun. Jossakin vaiheessa ennen sukupolvenvaihdosta Antellissa harkittiin tilintarkastusyhtiön vaihtamista, kun entisessä tilintarkastusyrietyksessä tapahtui henkilöstömuutoksia. Niinpä tilintarkastusyrietykset kilpailutettiin. Antellille erittäin tärkeä tilintarkastusyrietyksen valintakriteeri oli henkilökysymys tai persoonakysymys. He halusivat sellaisen tilintarkastajan, jonka kanssa sukupolvenvaihdokseenkin liittyviä asioita voitiin pallotella ulkopuolisen asiantuntijan näkövinkkelistä. He halusivat saada sellaista luottamuksellista kannanottoa ja keskustelua, joka oli tarpeellista myös sukupolvenvaihdosasiassa ja muissakin asioissa. Ilkka Lantto keskusteli pitkään ja paljon heidän tilintarkastajansa kanssa siitä, voiko perheyhtiössä olla sisarukset

johtajina. Tilintarkastajansa kanssa keskusteltuaan he totesivat molemmat, että on riski, jos perheyhtiössä on kaksi johtajaa.

”...Mä olen kysynyt meidän tilintarkastajalta, joka on meidän hyvä ystävä ja on tilintarkastaja edelleenkin, että voiko firmassa olla sisarukset johtajina. Hän on siihen vastannut ja me ollaan siitä keskusteltu hyvin pitkään...No, me todettiin molemmat, että se on riski ja se täytyy todeta, että se on riski ja keskustella etukäteen ja hoitaa organisatorisesti ja toiminnallisesti niin, että ne riskit minimoidaan.”

Johtajuuden ja omistajuuden siirto sukupolvenvaihdoksessa

Johtajuuden ja omistajuuden siirto ei tapahtunut samalla hetkellä Katri Antellissa. Ensiksi siirrettiin omistus kummallekin lapselle samalla hetkellä 29.5.2002. Vasta tämän jälkeen Annukka nimitettiin toimitusjohtajaksi Antell-Leipomoihin lokakuussa 2002, ja Tomi aloitti toimitusjohtajana kesäkuussa 2003 samalla hetkellä kun hänen esimiehensä Juhani Westman jäi osastopäällikön tehtävästä eläkkeelle. Ilkka kertoo:

”...Mehän toteutettiin tämä operatiivinen vaihe portaittain. Olikohan siinä vuoden vai puolentoista väli. Annukka sai toimitusjohtajuuden ensin, ja se hoidettiin ja sitten Tomi vasta myöhemmin. Eli meillä oli tällainen liukuvalumenetelmä. Ja siihen liittyi myös Tomin entisen esimiehen, tämän henkilön, joka vastasi catering-toiminnasta, eläkkeelle jääminen. Sekin ajoittui siihen samaan sopivaan aikaan.”

Annukka Lantto kertoo sukupolvenvaihdoksesta: *”Isä osasi päästää irti eikä ole puutunut operatiiviseen johtamiseen, mutta on sparraamassa ja kyseenalaistamassa asioita tarvittaessa. Ehkäpä siksi, että isä on kokenut tämän jo kerran aikaisemmin, kun isoisäni kauppaneuvos Viljo Lantto luovutti viestikapulan hänelle.”* (Ekholm 2005.)

Osaamisen siirto

Ilkan mukaan faktatietoa on suhteellisen helppo siirtää toimitusjohtaja-jatkajille ja muulle henkilöstölle. Tällaisia siirrettäviä faktatietoja Ilkka mainitsi muun muassa hallituksen kokouspöytäkirjat, alennustaulukot tai ylennystaulukot, jotka on helppo kirjoittaa paperille ja dokumentoida. Hiljaisen tiedon siirtämisen jatkajille ja muulle henkilöstölle Ilkka totesi olevan haasteellisempaa, kun hiljaisen tiedon erittely ja nimeäminen on jo itsessään vaikeaa. Tällaista hiljaista tietoa, jota Antellilla pyritään siirtämään jatkajille, ovat esimerkiksi yrityskulttuuri, toimintatavat ja yrityksen henki. Hiljainen tieto on Ilkan mukaan lisäksi vaikeasti sovellettavissa käytäntöön yrityksen muuttuessa ja aikakauden muuttuessa.

Ilkka kertoo: ”...Vaikka kuinka paljon asioita kirjataan ja merkitään muistiin ja pöytäkirjoihin tai käytetään muistioita tai käytetään huoneentauluja, niin siltikin siitä kulttuurista ja toimintatavasta ja tällaisesta firman hengestä ja kaikesta, mitä siihen liittyy. Alennustaulukot on helppo kirjoittaa paperille tai ylennystaulukot, mutta on paljon sellaisia asioita, jotka on korvien välissä tai sydämessä tai jossakin, joita on vaikea kirjoittaa paperille. Sellaisia aina silloin tällöin nousee esille ja sitä paitsi kun mitään ei voi soveltaa... jos ajatellaan, että tämä Katri Antell on perustanut tämän yrityksen vuonna 1880, siis tänä vuonna 125 vuotta sitten. Meillä on 125-vuotisjuhlavuosi. Niin, vaikka hänellä on ollut erittäin paljon hyviä viisaita neuvoja, arvoja, toimintatapoja, joita vieläkin muistetaan ja muistellaan, niin sellaisenaan ne ei varmaan ole 2000-luvulle sovellettavissa, ne ei sovi, vaan ne täytyy soveltaa ja firma muuttuu ja sen pitää muuttua koko ajan. Vaikka ne toimintatavat on olleet kuinka hyviä kymmeniä vuosia tästä taaksepäin, niin niitä voi noudattaa eteenpäin mentäessä vaan soveltamalla ja tietämällä ja miettimällä tai kokeilemalla. Ne on tällaisia, sellasia kummallisia juttuja. Hyvin vaikea määritellä ja hyvin vaikea definioida, kirjoittaa. Niitä on firmoissa paljon, mitä pitempään ihmiset ovat toimineet yrityksissä, mitä pitempään sama johto on toiminut, sitä enemmän on sellaista kummallista kulttuuria, jota sitten uudet...usein, kun yrityksiin tulee uusi toimitusjohtaja, niin se putsaa organisaation ja siellä häipyä myöskin vanhat kulttuurit. Usein se on ainoa keino ja joskus siinä tehdään iso virhe.”

5.3.3 Jatkajan kuvaus (Tomi Lantto)

Jatkajan henkilötiedot

Tomi Lantto on syntynyt vuonna 1970. Hän on naimisissa HLL Johanna Julkun kanssa. Heillä on kaksi lasta; esikoispoika Kasper syntyi vuonna 2001 ja tytär Sara vuonna 2004. Perhe asuu Oulussa. Tomi on Katri Antell Oy:n pääosakkeenomistaja (23 % osakkeista) sekä hallituksen jäsen kaikissa Antellin kolmessa hallituksessa/johtokunnassa. Tomin vaimo ei työskentele perheyhtiössä.

Jatkajan harrastukset

Tomin ja sisarensa Annukan harrastuksena on ollut kilpauinti. Tomilla on kuusi aikuis-ten Suomen mestaruutta ja 13 nuorten Suomen mestaruutta. Tomin nimissä on Suomen ikäkausiennätys 800 metrin uinnissa. Myös sisar Annukka Lantto on menestynyt uinnissa SM-tasolla. Tomi pelaa ehtiessään golfia kuten myös vaimo Johanna, sisar Annukka ja vanhemmat. Kotterin (1988; 1990) mukaan golfin pelaaminen liittyy laajaan ja vapaan suhdeverkoston luomiseen yrityksessä ja toimialalla.

Jatkajan muodollinen koulutus

Tomi suoritti ylioppilastutkinnon Kastellin urheilulukiossa vuonna 1990. Sen jälkeen hän opiskeli pari vuotta (1990–1992) kauppatieteitä Vancouverissa Kanadassa Simon Fraser Universityssä, koska hän pääsi uimaan yliopiston uimajoukkueeseen. Kanadan vuosien jälkeen Tomi jatkoi kauppatieteiden opiskelua laskentatoimi pääaineenaan Helsingin kauppakorkeakoulussa 1992–1997 valmistuen kauppatieteiden maisteriksi vuonna 1997. Kauppakorkeakoulun jälkeen Tomi kävi armeijan Merisotakoulussa Helsingissä, ja hänen sotilasarvonsa on raivaajasukeltaja-aliluutnantti (Ekonomimatrikkeli 2001). RUK:sta Tomi on saanut myös johtajuusvalmiuksia. Varsinaista ravintola-alan koulutusta Tomilla ei ole.

Ilkka Lantto muistelee Tomin koulutuksesta:

”Tämän uintiharrastuksen vuoksi oikeastaan Tomi aloitti taloustieteen opintonsa Vancouverissa, mutta se uinti oli joka veti sinne, koska he tunsivat Tomin siellä ja pyysivät uimaan yliopistojoukkueeseen ja sitä kautta hän meni sitten sinne yliopistoon. Opiskeli siellä kaksi vuotta kauppatieteitä. Sattui olemaan vielä HKKK:n vaihtoyliopisto, niin että hän sai suuren osan tenteistään hyväksi luettua Helsingissä, kun pääsi sinne sitten sisään.”

Leikkiminen lapsena perheyhtiössä (sosialisaatio perheyriytykseen)

Sisarukset Tomi ja Annukka ovat viettäneet lapsuudessaan paljon aikaa perheyriytyksessä, ja he ovat myös olleet leikkimässä perheyriytyksessä. Myös Annukka ottaa oman pienen poikansa yrityksen palavereihin mukaan toisinaan. Ilkka kertoo:

”No, meidän lapset ovat sanoneet, että he ovat jauhoissa kasvaneet, tietenkin kuvainnollisesti. En minäkään ole leipomossa tehnyt töitä koskaan, siis leipomalla, mutta kuvainnollisesti. Ja kyllä se kuvaa tietenkin tilannetta perheyriytyksessä. Ainakin meillä sen rajan vetäminen, missä työ alkaa ja missä se loppuu, niin se on vaikeaa. Sillä tavalla he ovat osallistuneet ja kuulleet ja nähneet hyvin paljon ja ovat myöskin olleet työpaikoilla ja –paikalla hyvin paljon. Ja siltä se näyttää Annukankin osalta, kun hänellä on nyt 2 kuukautta vanha toinen poika ja hän on äitiysvapaalla, mutta vetää tiettyjä palaveria kuitenkin johtoryhmät ja muut. Tämä nuori kaveri on niissä jo mukana...”

Ilkka jatkaa:

”Meillä oli lastenhoitaja puolipäivää ja sitten Pipu otti iltapäivällä vastuun lapsista. Ja usein lapset olivat aamupäivällä puistossa, joka oli yhden meidän kaupan tai tavaratalon lähellä ja jos meillä oli tiukkaa töissä tai aikatauluongelmia, niin nämä meidän organisaation ihmiset kävi hakemassa lapset sieltä puistosta, kun se puisto loppui ja piti-vät ne siellä kaupassa niin kauan kunnes meillä oli aikaa hakea ne. Että sillä tavalla,

kun puhuttiin aluksi siitä, että ovatko he olleet [leikkimässä] yrityksessä, niin hyvin konkreettisestikin...”

Kesätyöt perheyrietyksessä

Tomi on työskennellyt lattiatason työtehtävissä pullakuskina Antellin alihankkijalle.

Hän kertoo kesätöistään seuraavasti:

”Pääosan kesätöistä mä tein tuonne Antellille. Pullakuskina mä olin yhdellä meidän alihankkijalla töissä, Väisäsen Teuvolla. Mutta Antellia mä palvelin ja Antelliin mä tavallaan sitouduin totta kai siihen tehtävään, mutta sillä tavalla sitä ei voi kattoo... Hyvin pitkään mä käytin kaikki kesät uiden. Eli se uintiura verotti sen, ei voinut olla kesätöissä, mutta...tai joku sanoo, että totta kai voi olla, mutta kysy niiltä muilta, kuinka moni on voittanut Suomen mestaruuksia tai jenkkiyliopistodivisioonan mestaruuksia, että ei voi. Niin oikeastaan hyvin vähän...”

Ilkka kertoo Tomin kesätyöskentelystä:

”Tomi oli myös kesätöissä, mutta ei tällä tavalla [kuin siskonsa Annukka]. Tomi kävi koulunsa normaalisti ja lähti sitten Kanadaan heti lukion jälkeen. Ja kun tuli sieltä, niin meni sitten kauppakorkeakouluun ja tuli sieltä meille töihin... ei, hän suoritti armeijan siinä välissä kauppakorkeakoulun jälkeen ja tuli sitten vasta meille töihin. Mutta kyllä hän teki kesätöitä myöskin. Tomi on myöskin ollut monissa tehtävissä Antellilla.”

Jatkajan työskentely perheyrietyksessä

Tomi teki kaikki ekonomiopintoihin liittyvät projektityöt perheyrietykseen. Hän on koulunnut perheyhtiötä pullakuskina, leipomoprojekteissa, tuotantosuunnittelussa, kustannuslaskennassa, juhlapalvelussa, aluepäällikkönä ja 1.6.2003 lähtien toimitusjohtajana. (Heikkinen 2003: 246.)

Tomín työoura:

- | | |
|-----------------|---|
| • Kesä 1992 | pullakuski, T. Väisäsen kuljetusyritys (Antellin alihankkija) |
| • Kesä 1993 | Antell-Catering / markkinointikartoitus |
| • Kesä 1993 | Katri Antell / leipomon kustannuslaskentaprojekti |
| • Kesä 1994 | Katri Antell / leipomoiden tuotannon uudelleenjärjestely |
| • Kesä 1995 | Katri Antell / leipomon investointi suunnitelma |
| • Kesä 1996 | Katri Antell / tuotannon optimointi |
| • 1998–2000 | Assistant Business Controller, Katri Antell Oy |
| • 2000–2000 | Juhlapalvelun esimies, Katri Antell Oy |
| • 2000–2003 | Aluepäällikkö, Antell-Catering Oy |
| • 2003–edelleen | Toimitusjohtaja, Antell-Catering Oy |

Jatkajan työskentely perheyhtyksen ulkopuolella

Käytännössä voisi sanoa, että Tomilla ei ole kokemusta vastuullisista tehtävistä perheyhtyksen ulkopuolelta. Mutta syykin on täysin selkeä: uintiura. Tomi on harrastanut kilpauintia niin vakavasti, että työskentely perheyhtyksen ulkopuolella on ollut uintiuran takia todella vähäistä. Ekonomiopiskeluaikoina Tomi kertoi olleensa muuttoyrityksessä muuttomiehenä keikkaluonteisesti. Tomi kertoo seuraavasti:

”...Enemmän mun olis pitäny olla ulkopuolella. Mä olin opiskeluaikana muuttomiehenä eli tasapainotin budjetin sanoakseni. Yks tai kaks päivää viikossa, kuukaudessa, niin kummasti muuttomiehen palkoilla, kun urheilijan kropalla aamusta iltaan siirtää huonekaluja, niin siinä tienaa ja just sen verran, ettei opintotuki laske. Se oli oikeastaan se mun kokemus ulkopuolelta maailmaa...”

Ekonomitutkinnon ja varusmiespalvelun jälkeen Tomi aikoi lähteä kokeilemaan ”siipiään” maailmalle perheyhtyksen ulkopuolelle, mutta isän kanssa käydyn vakavan keskustelun takia Tomi päätti tulla saman tien töihin Antellille, jossa yritys tarvitsi häntä välittömästi. Tomi muistelee:

”Se oli se mun ajatus siinä, mä ajattelin, että olisin ensin muutaman vuoden maailmalla. Ilkka sanoi mulle siitä, että jos sä lähdet muutamaksi vuodeksi maailmalle, niin sä et kerkeä, Antell ei ole susta sen jälkeen enää kiinnostunut, mä en vaan kerkeä, ne aika-tilat karkaa käsistä. Ja nyt sen näkee, että Ilkka oli täysin oikeassa, ei siitä olisi ollut varaa antaa kahta vuotta jonnekin muualle tai kolme tai neljää vuotta vielä vähemmän, että kyllä mun piti tulla sitten heti, ja todettiin vaan, että kaikkea ei saa.”

Jatkajan sisääntuloasema

Ekonomiopintojensa ja varusmiespalvelun jälkeen Tomi siis siirtyi vakituisesti töihin perheyhtykseen Antell-Catering Oy:n helmikuussa 1998. Tomin sisääntuloasemansa oli Assistant Business Controller, eli käytännössä hän oli talousjohtaja Sakari Annalan ”oikea käsi”. Tomi ehti työskennellä yli viisi vuotta erilaisissa funktionaalisissa tehtävissä perheyhtiössä ennen toimitusjohtajaksi nimittämistä kesäkuusta 2003 alkaen.

”Mä tulin Antellille -98. Olin kaksi vuotta hallinnossa Assistant Business Controllerina, sitten mä olin sen jälkeen juhlapalvelun esimiehenä, sen jälkeen mä olin kaksi vuotta aluepäällikkönä, ensin mä olin Oulu-Kuopio alueella, sitten mä olin Oulu-Helsinki alueella. Mulla oli puoli aluetta lentokoneen päässä. Sitten sen jälkeen mä olin osastopäällikön rinnalla, tein hetken töitä ja sitten kun hän jäi eläkkeelle, siirryin toimitusjohtajaksi ja lakkautettiin osastopäällikön tehtävät.”

Tomi sanookin, että hän on työskennellyt perheyhtyksessä ihan joka puolella ja monessa tehtävässä, sekä sisällä hallinnossa ja sitten pikkuhiljaa hänet on päästetty asiakkai-

siin, kun on uskallettu päästää. Tomin sisääntulostrategia on ollut nk. *matalan tason sisääntulostrategia* (vrt. Barach ym. 1988).

Johtajan roolit ja työtehtävät

Tomin monipuolisiin työtehtäviin toimitusjohtajana kuuluu muun muassa keulakuvana olemista, yhteyshenkilönä olemista (palaverit ravintolapäällikköiden kanssa), yrittäjänä olemista (projektien käynnistäminen), neuvottelijana olemista (neuvottelut yhteistyökumppaneiden kanssa) ja ihmistenjohtamista (henkilökunnan tapaamiset, alaisten ohjaaminen).

”Mä kierrän asiakkaita. Mä haluan pitää kontaktia meidän yhteyshenkilöihin, meidän asiakkaisiin, kierrän meidän henkilökuntaa. Mä joka viikko tapaan asiakkaita, voi olla, että jollakin viikolla en, mutta toisella viikolla sitten tosi paljon. Periaatteessa joka viikko mä tapaan meidän asiakkaita. Joka viikko mä tapaan meidän henkilökuntaa. Ne on semmosia periaatteellisia ympäri vuoden meneviä asioita. Mä käytän aikaa mahdollisimman paljon mun alaisteni kanssa. Mun työni on pitää huolta, että he tekee oikeita töitä, se on se mun työ. Ohjata heitä väentämään rattaita oikeeseen suuntaan. Mä joka viikko istun palaverissa, koska mun tehtävä on johtaa ihmisiä. Useimmat ihmiset johdetaan kahdella tavalla: toinen asia on, että ne johdetaan kahden kesken yhtä projektia, mutta sitten on asioita, joita pitää johtaa yhdessä isommalla porukalla, johon vaaditaan useampi mielipide, niin mä istun hyvin paljon palaverissa. Syksyllä mä laitan hyvin paljon projekteja käyntiin kesälomien jälkeen tai potkin uudestaan ne projektit, jotka kesän jälkeen muuten unohtuisi. Mun työpäivään liittyy, mä vastaan meillä ostotoiminnasta... Nyt syksyllä mä käyn neuvotteluja meidän yhteistyökumppaneiden kanssa ja ne on tiiviitä neuvotteluja, se on oikeeta kauppaa, mitä tehdään...”

Me käytetään yksistään pyöreesti miljoona euroa, ALV 0, vuodessa lihaan. Siinä prosentti on paljon tai puoli prosenttia. Että niitä kuuluu tähän syksyyn. Että asiakkaita, alaisia, projekteja, kokouksia, palaveria, yhteistyökumppaneita... Kyllä ne on niitä mun tyyppillisiä... Mä saatan olla 3 päivää, etten mä pääse lukemaan sähköposteja. Mä en sitten lue. Mä pyrin siihen, että mulla on joka päivä tietyt a-tehtävät, jotka mä teen. Mä siis olen täällä, että mä saan ne tehdyksi ja seuraavalle päivälle on mietitty eri a-tehtävät ja ne pitää saada sinä päivänä tehdyksi.”

Tomi on sanonut, että toimitusjohtajan rooli on kuitenkin koota viestit ja näyttää suunta varoen etääntymästä asiakkaasta (Heikkinen 2003: 247).

Jatkajan valmentaminen ja perehdyttäminen

Tomi on saanut kauppakorkeakoulun oppien lisäksi johtajakoulutusta myös Reserviupseerikoulusta.

”...Mä olen raivaajasukeltaja, raivaajasukeltaja-aliluutnantti...mä sain siellä erinomaisen koulutuksen ja sitten mulla oli onni päästä vielä RUK:iin, olen käynyt Meri-RUK:n, saanut siellä tietyt johtajakoulutukset.”

Omaan tehtäväänsä Tomi on valmentautunut muun muassa koluamalla perheyhtiössä erilaisia tehtäviä. Hänen entinen esimiehensä osastopäällikkö **Juhani Westman** on perehdyttänyt Tomia ja he ovat yhdessä käyneet asiakastilaisuuksissa ja asiakastapaamisissa.

”...Mun edellinen esimieheni Juhani Westman, meidän silloinen osastopäällikkö Cateringilla, niin sen kanssa mentiin ensin asiakastilaisuuksiin, asiakastapaamisiin ja hän koulutti mua sillä puolella ja sen jälkeen mä menin yksin. Ja asiakkaitten kanssa, niin mä olen neuvotellut meille uusia sopimuksia, mä olen menettänyt yhden meidän olemassa olevan sopimuksen oman neuvottelutaktiikkani takia. Se makso miljoona markkaa liikevaihtoa, mummon markkoja, luojan kiitos. Mä olen neuvotellut hinnan korotukset, tuoteiston muuttamiset, kaikki muut asiat, siis ollut asiakasvastuussa. Kyllä se koko repertuaari sillä puolella on käyty sekä menetykset että voitot että muutosneuvottelut että asiakastilaisuuksien tällaisen hyvänä pitäminen, edustus ja tämmöset, että jos se riittää markkinoinnista.”

Johtamisjärjestelmänä tulosjohtaminen

Antell-Cateringissa on tulosjohtaminen käytössä. Tulosjohtaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että ravintolapäälliköt saavat bonuspalkkaa, jos tavoitteet ylittyvät. Molemmissa mittareissa, sekä asiakastytyväisyydessä että taloudellisessa tuloksessa, pitää saavuttaa tavoitteet, jotta bonusta voidaan maksaa ravintolapäällikölle. Myös koko henkilöstöä palkitaan, kun tavoitteisiin ylletään (Heikkinen 2003: 247).

Jatkajan sitoutuminen ja motivaatio perheyriytykseen

Vaikka Tomi on ehdottomasti sitoutunut ja motivoitunut perheyriytykseen, hän tunnustaa avoimesti joskus ekonomiopiskeluaikoinaan harkinneensa vakavasti uran luomista perheyhtiön ulkopuolella vaikkapa konsultointialalla. Tomin mukaan sitoutuminen perheyriytyksen johtamiseen on vakavampi asia kuin avioliiton solmiminen.

”Siis jos tänne tulee, niin sä et voi antaa henkilökunnalle sitä viestiä, että sitten sä lähdet pois. Siis tänne tulo on vakavampi kuin naimisiin meno. Perheyriytyksestä pääsee pois vain myymällä. Että jos johtaja lähtee perheyriytyksestä ja ottaa palkkajohtajan tilalle muusta kuin terveydellisestä syystä tai jotain muuta niin se on vaarallinen viesti kentälle palveluyrityksessä. Että se ei...Tänne tulo oli vakavan harkinnan asia, koska sitä ei voi perua. Se pitää osata tehdä, se on asia, että sä teet päätöksen ja sitten sä pysyt siinä. Se pitää tietää, että sä pystyt tekemään sen, jos sä et pysty, niin älä tule. Mutta se oli ihan realistinen vaihtoehto, että mä menen muualle, en tule tänne ollenkaan tai

*tulen 10 vuoden päästä, sehän käy. Tomi on muualla opissa tai katotaan tuleeko, ei tiedä. Eihän se ole ollenkaan paha asia, että perheen vesa on käynyt jossain maailmalla harjoittelemassa. Että sillä tavalla niin, mä näen sen näin päin, mutta että sen voi sanoa, että se **motivaatio** on kasvanut... Mä en puhuis motivaatiosta, motivaatio on aina mulla ollut hyvä näihin asioihin, vaikka ite sanonkin, mun esimiehet voi vahvistaa asian kyllä, mutta että mä koen enemmän sen rakkauden siihen työhön ja siihen yritykseen, että se on se, joka kasvaa.”*

Tomi on sanonut Vitriini-lehdessä: *”Harkitsin ulkomaille lähtemistä, olin kiinnostunut työskentelystä jossakin kansainvälisessä konsulttiyrityksessä. Armeija-aikana opintojen jälkeen kirkastui ajatus perheyhtiöön jäämisestä.”* (Heikkilä 2002: 15.)

Motivaatiota ja sitoutumista perheyhtyrykseen lisännee pitkäjänteinen, rehellinen ja maltillinen toiminta. Taloussanomissa Tomi on sanonut yhdeksi perheyhtyryksen eduiksi: *”Perheyhtyryksessä asioita voi kehittää pitkäjänteisesti ja maltilla.”* (Typpö 2005: 16.) Lisäksi perheyhtyryssä on hänen mukaansa helppo olla töissä. Turhaa byrokratiaa välitetään. Työilmapiiri on ihmisläheinen ja rehellinen. (Pelto-Timperari 2005.) Perheyhtyryksen ilmapiiri ja yrityskulttuuri, joka sallii myös virheet, on Tomin mukaan yksi perheyhtyryksen menestystekijöistä (Typpö 2005: 16).

Yhdessä työskentely

Tomin mielestä isä ei puutu hänen operatiivisiin tehtäviinsä, eikä hän puuttunut niihin aikaisemminkaan, kun Tomi silloin työskenteli aluepäällikkönä.

”...Mä hoidin aluepäällikön tehtävää aluepäällikkönä ja se oli mun pestini. Hän ei siihen puutu. Hän ohjaa. Hän ei puutu. Se on eri asia. Ei se sillä tavalla...ei se mene niin, että sä sanot, että... eikä hänellä olis ollu aikaakaan puuttua...”

Tomin isoisa Viljo Lantto ei hänkään puuttunut poikansa operatiivisiin tehtäviin Antelillä sukupolvenvaihdoksen jälkeen, vaan isän tehtävä oli mennä pyytämään neuvoja Viljolta. Tomi muistelee:

”...Ukki [Viljo Lantto] on ollut viisas ja ukki esitti sen toiveen aikanaan, että hänen ei tarviis tulla Ilkan luokse, vaan Ilkka tulis hänen luokse. Se toimi meillä niin, että mä en tiedä mitä kaikkea työpaikalla tapahtui, mutta mä muistan sen, kun Ilkka tuli kotiin työpäivän jälkeen, niin se kävi tervehtimässä meidät lapset ja Pipun ja sitten se meni hetkeksi käymään ukin puolella, me asuttiin vastakkain samassa rapussa. Ilkka aina meni ukin luokse ja ne puhui muutamista päivän asioista ja sitten se tuli pois, ei se ollut kauan siellä. Se kävi siellä, joka päivä. En muista kävikö sitten myöhemmin joka päivä, mutta kyllä mä luulen, että melkein kävi ja...”

Tomi on ilmeisen tottunut yhdessätyöskentelyyn, koska kumpikaan ei tule toisen ”ton-tille”. Vaikka Tomin vanhemmat ovat jo osa-aikaeläkkeellä, niin opetatiivisia vastuita heillä ei enää ole perheyhtiössä. Edelleen Tomin vanhemmilla on työhuoneet Katri Antellissa, joten ”eläkeläisten” päivittäiset vierailut yhtiössä mahdollistavat hiljaisen tiedon siirtoa jatkajille.

”...1.6.2003, kun Ilkalla ei ollut enää toimitusjohtajuuksia, niin hän jäi osa-aikaeläkkeelle ja hän oikeesti tulee 11 maissa töihin, joskus 12:lta, hänellä ei ole operatiivista vastuuta.

Edeltäjän ja jatkajan johtamistyyli

Tomien mielestä hänen oma johtamistyyliinsä poikkeaa isänsä johtamistyylistä ainakin siinä suhteessa, että Tomien ajattelu- ja pääteöksentekotapa on paljon musta-valkoisempi kuin isällään, joka on diplomaattisempi. Tomi on omien sanojensa mukaan pyrkinyt antamaan alaisilleen eli aluepäälliköille sekä heidän alaisilleen ravintolapäälliköille vastuuta ja valtaa, sillä bonuspalkkaa saavat ravintolapäälliköt tuntevat asiakkaansa. Tomien oma johtamistyyli on hänen mielestään vielä hieman vaihteleva ja se muuttuu vielä ajan kuluessa. Hän pyrkii johtamaan henkilöstöään kyselemällä. Tomi on enemmän yksilösuorittaja kuin tiimityöskentelijä. Tätäkin piirrettä selittää paljolti hänen uintitautansa, eli uintihan on yksilölaji eikä joukkuelaji. Tomi kehuu:

”Ilkka on taitava... Ilkka osaa ehdottomasti johtaa tilanteen mukaan, johtaa valtavasti charmilla. Onnistuu kääntämään ristiriidat, ettei ne kärjisty. Oma isäänsä on tietenkkin paha kehua, mutta...ei pitäisi kehua, mutta menee vielä kymmenen vuotta, niin sitten sanotaan, että se on vanha ja herrasmies. Siitä on työntekijät, ei hänen kuullensa, mutta muuten on käyttäneet lempinimeä Nallekarhu, että erittäin tykätty. Ja valitettavasti tarvittaessa myöskin tiukka, lyö nyrkin pöytään, jos on tarvista. On kerran tehnyt. Kun taas sitten minä, niin mun johtamistyyli on jatkuvasti muuttuva, mä olen vielä nuori. Mä puoli vuotta sitten johdin eri tavalla kuin tänä päivänä, että sillä tavalla on vaikea sanoa, että missä mä tällä hetkellä olen. Mä yritän johtaa... Siis ilman muuta meillä on tulosjohtaminen edelleen voimassa ja tulee olemaan jatkossakin ja eri tilanteissa pitää vähän lukea, pitää johtaa sen tilanteen mukaan. Se on ihan selvä. Sen mä oon jo nähny, että sama ihminen eri tilanteissa kaipaa toisinaan työntöä ja toisinaan halausta. Se vaan on erilaista, toisinaan vaatii käskyttämistä ja suorastaan niin kuin potkimista vähän eteenpäin. Mutta hirveesti mä johdan kyselemällä, mä ainakin yritän johtaa kyselemällä ja se on aika hyvä tapa, kyselystä mä tykkään, se toimii ihan selvästi....”

Antell-Cateringissa on myös perheyriyksille tyypillisinä piirteinä matala organisatorakenne ja nopea päätöksenteko (Heikkinen 2003: 247). Perheyriyksessä on Tomien mielestä helppo olla töissä, koska turhaa byrokratiaa vältetään. Tomi huomasi ekono-

miopiskeluajan jälkeen, kun oli ollut vuoden verran töissä, että perheyrietyksessä ei tarvitse pelätä selkäänpuukotusta, koska kenenkään ei tarvitse pedata omia asemiaan toisten kustannuksella. Toisaalta Tomista tuntui aluksi myös siltä, että perheyrietyksessä ei pääse toteuttamaan omia ideoita, koska toimintatapa on jo vakiintunut. Mutta sitten Tomi oivalti pitää sitä voimavarana, että niin moni asia on jo valmiiksi mietitty. (Pelto-Timper 2005: 18.)

Osaamisen siirto (asiakas- ja verkostopääoma)

Jo ennen sukupolvenvaihdosta Tomi on tutustunut ravitsemisalan kenttään ja hankkinut ”keiden kanssa” –tietoa eli osaamista asiakkaista ja suhdeverkostosta, kun hän kävi isänsä mukana esimerkiksi Leipuripäivillä, asiakaskäynneillä ja neuvotteluissa. Hän kertoo:

*”Mä olen aikanaan ollut Leipuripäivillä, siellä mä olen käynyt isän mukana. Sitten oli pitkään, että mä en käynyt, mä olin juniori. Sitten mä nykyään käyn Hotelli- ja ravintolaliiton, siellä Ilkka ei koskaan kerennyt käymään, SHR:n liittokokouksessa esimerkiksi. Mä olen catering-työryhmässä SHR:ssä, jossa **Juhani Westman**, mun entinen esimieheni, oli mua ennen, ikään kuin perin hänen paikkansa. Ilkka ei niissä kummassakaan ole ollut mukana. Me on rajoitettu tai minä olen rajoittanut ja Ilkka on sanonut, että viisas päätös, edustuksia sillä tavalla, että Ilkka hoitaa perusedustuksia hallituksen puheenjohtajana tällä hetkellä ja mä keskityn businekseen. Mulla on yhteiskunnallisia tehtäviä kaksi: Kauppakamarin rahoitusvaliokunta ja SHR. Ja kaikkiin muihin kissanristiäisiin mä sanon, että valitan. Mua pyydetään johonkin, ihan sama mihin, mä sanon, olen pahoillani, se ei ole mahdollista. Pohjolan valvojat, joo, se on historiallisista syistä.”*

Tomilla on edelleen työnsä ohella myös muutamia yhteiskunnallisia luottamustoimia. Hän ei kuitenkaan pidä itseään mitenkään kovana järjestöihmisenä, vaan kaikki lisä- ja luottamustoimet liittyvät hänen mielestään jollakin tapaa asiakkaisiin tai ravintola-alaan.

Tomin nykyisiä luottamustehtäviä:

- Katri Antell Oy, johtokunnan jäsen
- Antell-Catering Oy, johtokunnan jäsen
- Antell-Leipomot Oy, johtokunnan jäsen
- SHR, hallituksen jäsen
- SHR, catering-työryhmän jäsen
- EK, Pohjois-Pohjanmaan aluejohtokunnan jäsen
- Perheyrietysten liitto, Nuori polvi ja koulutus (Next) -työryhmän jäsen

Nuorkauppakamarin toiminnassakin Tomi oli joskus mukana, muttei kokenut Nuorkauppakamarin toimintaa omakseen. Hänen isänsä on Nuorkauppakamarin senaattori, ja isosisko on vieläkin mukana nuorkauppakamaritoiminnassa mm. projektipäällikkönä.

Tomin aikaisempia luottamustoimia (Ekonomimatrikkeli 2001):

- KY hallituksen varapuheenjohtaja 1995,
- HKKK valtuusto 1994–1997,
- HKKK hallitus 1995,
- MeriSK RUK-130 hallituksen puheenjohtaja.

Yritysjärjestelyt Katri Antellin sukupolvenvaihdoksessa

Sukupolvenvaihdosta ennen Katri Antellissa tehtiin yritysjärjestelyjä muun muassa fuusioimalla eri liiketoimintayksiköjä. Tomi kertoo yritysjärjestelyistä:

”Sukupolvenvaihdoksella mä tarkoitan ennen kaikkea omistajuudenvaihdosta, koska se on se ratkaiseva ja se tapahtui silloin 1. kesäkuuta 2002. Ja 1. lokakuuta 2002 meillä alkoi uusi organisaatio, jolloin me yhdistettiin kaikki leipomot ja Antell konditoria-kahvilat yhteen yritykseen ja Antell juhlapalvelu ja catering yhteen yritykseen ja hallinto yksinään yhteen yritykseen. Seitsemän fuusioitiin ja siirrettiin kolmeen. Se oli mielenkiintoinen projekti.”

Tomin mukaan sukupolvenvaihdosta suunniteltiin todella huolellisesti. ”Virallisia” neuvoja saatiin muun muassa tilintarkastajilta, pankeilta, verottajalta sekä konsulttiyritykseltä. Kaksi eri pankkia pidettiin hyvin informoituna sukupolvenvaihdoksen suunnitelmista ja tilanteesta. Esimerkiksi verottajalta pyydettiin seitsemän ennakkopäätökstä. Tomi muistelee:

”...Tilintarkastajan roolihan on hyvin paljon konsultoiva etenkin perheyrietyksissä. Me koetaan ne esimerkiksi neuvonantajiksi meidän... Tilintarkastajahan pitää monissa tapauksissa nimenomaan omistajan puolta, se on meille apu. Toki hän katsoo verottajan näkökulman, toki hän kattoo kirjanpidon näkökulman, mutta me koetaan, että se on omistajan asialla. Niin siinä tavallaan saatiin toinen rumba siihen, vaikka tilintarkastajat edelleen, mutta uudet näkökulmat, uudet ihmiset. Ja sitten oli Henkilöstövalinta- ja konsultointiyritys, joka vaikutti sitten siihen muuhun puoleen sitten sen jälkeen, mutta että mun on vaikea sanoa, kuinka paljon Ilkka on pyöritellyt näitä asioita meidän johtotiimin kanssa tai kuinka paljon se on sitten pyöritellyt näitä asioita henkilökohtaisissa keskusteluissa erilaisten yhteistyökumppaneidensa kanssa...”

”...Meillä oli seitsemän yhtiötä...Ensin tehtiin sukupolvenvaihdos ja sitten siitä hieman eteenpäin, niin fuusioitiin yrityksiä, tehtiin liiketoimintasiirtoja ja organisoitiin yritys

uudesta, niin että seitsemän yhtiötä muodostui kolmeksi yhtiöksi ja tämä kaikki tehtiin yhdellä kellonlyömällä.”

Henkilöstön hyväksyntä jatkajalle

Tomin mukaan Antell-Cateringin henkilöstö on hyväksynyt ja ottanut ilahtuneesti vastaan hänen valintansa toimitusjohtajaksi.

”Kyllä mä koen, että he on hyväksynyt minut johtajana. Kyllä mä niin koen. Mä tiedän, että mulle ei kerrota rehellisesti, mitä ajatellaan, ihan varmasti ei kerrota kaikkea, mutta mä saan välillä myös kriittistä palautetta ja se on aina hirveän ohjaavaa. Etenkin kokeneemmilta, vanhemmilta ravintolapäälliköiltä, ne osaa sanoa. Nuori kolmikymppinen ravintolapäällikkö ei osaa sanoa, ainakaan herkästi, pitää olla taitava, että osaa sanoa. Osa siinä välissä osaa kysyä, kysymyksistä ymmärtää asian. Mutta kyllä mä koen, että mut on hyväksytty. Kyllä mä koen, että ihmiset ilahtuu, kun ne näkee mut. Mulla on hyvin positiivinen mielikuva asioista.”

Henkilöstö tuntuu myös viihtyvän hyvin työssään Antell-Cateringissa, koska sairaspoissaoloprosentti ja vaihtuvuusprosentti ovat hyvin matalia. Esimerkiksi viimeisen neljän vuoden aikana Antell-Cateringin 60 ravintolapäälliköstä vain yksi on lähtenyt kilpailijalle töihin; muut lähteneistä ovat vaihtaneet alaa tai jääneet eläkkeelle. Sairaspoissaoloihinkin Antell-Cateringissa täytyy budjetoida vain kaksi prosenttia palkkamenosita, kun Palvelutyönantajilla sairaslomat ovat neljä tai viisi prosenttia palkoista.

”...Sitten meillä on hyviä ihmisiä töissä, jotka tekee oikeita asioita ja meidän firmassa saa tehdä. Me ollaan hajautettu valta ja vastuu hyvin pitkälle ihmisille. Ja mun tehtävä on vaan valvoa sitä järjestelmää ja ihmiset nauttii töistä. Toki heillä on kiirettä ja stressiä ja raskasta välillä, mutta keskimäärin näyttäis siltä, että he viihtyy. Itse asiassa tilastot puhuu sen puolesta, että ne viihtyy...”

Asiakkaiden hyväksyntä jatkajalle

Tomin mukaan asiakkaat ovat ottaneet hyvin vastaan hänen valintansa Antell-Cateringin toimitusjohtajaksi. Hän kertoo seuraavasti:

*”Asiakkaat tykkää perheyrityksistä. Asiakkaat on ottanu sen hyvin vastaan, että mä käyn siellä. Ne pitää siitä, että heitä tullaan kattomaan, heiltä kysytään, miten me palvellaan, miten tehdään töitä. Kukapa ei tykkäisi. Ja se on mun tehtäväni. Toki, jos mä olisin, linnottautuisin tuonne toimistoon, niin sitten he ei kokisi sitä tai he kokisi ehkä negatiiviseksi, mutta kyllähän tilanne paranee, koska tähän mennessä **Juhani Westman** on ollut se, joka on voinut käydä, joka on ollut osastopäällikkö. Toimitusjohtaja, joka on ollut kolmen yrityksen toimitusjohtaja, ei hän ole voinut kiertää kaikkia asiakkaita. Mä kierrän asiakkaita, pienetkin asiakkaat mä tapaan joka vuosi, että sillä tavalla kyllähän he kokee, että tilanne on parantunut ja parempi kuin meidän kilpailijoilla voi olla, joilla on*

500 tai 1000 asiakasta. Kyllähän ne nousee aivan eri lailla, me kuullaan se koko organisaatio, heidän palautteesta.”

Jatkajan valinta

Tommin mielestä hänen isänsä on aina toivonut niin salaisesti kuin julkisesti, että lapset jatkavat perheyrittä. Hän kertoo:

”Kyllä hän [isä] on sitä toivonut. Ei mitenkään toivottaen tai muuta, mutta on se ollut hänellä toiveena. Että se on ollut ihan selvä asia. Hän itehän on ollut aikanaan vastaavassa tilanteessa, kun ukki on luopunut. Siis istuu tuolla seinällä. Sillä tavalla hän on osannut luopua. Ukki on ollut viisas mies, hyvin viisas mies ja... Kauppaneuvos Viljo Lantto. Perusti muun muassa Suomen ensimmäisen itsepalvelumyymälän. Jos välijuonteen saa kertoa, niin oli Amerikassa käynyt joku ihminen ja se piti luentoa Helsingissä tai Tampereella itsepalvelusta. Siellä oli sali täynnä ihmisiä ja kaikki sanoi, hirveen hyvä idea, mutta ei sovi meille. Ukki oli ainut joka siitä kiinnostui ja vuonna –36 tai –37 se perusti Ouluun Suomen ensimmäisen itsepalvelumyymälän ja siitä on sitten...”

Lanton perheen jäsenillä vaikuttaa olevan keskenään hyvät välit. Annukka Lantto vakuuttaa Prima-lehdessä: *”Meillä on keskenään hyvät välit, joten erotuomaria emme ole tarvinneet ja tuskin tarvitsemmekaan.”* (Ekholm 2005.)

Mentorointi

Tomilla ei ole ollut ulkopuolista mentoria sukupolvenvaihdosprosessissa neuvonantajana, mutta Tomi tapaa isänsä, hallituksen puheenjohtajan virallisessa palaverissa kerran kuukaudessa. Palaverissa Tomilla on mahdollisuus vaihtaa ajatuksia ja keskustella esityslistan mukaisista asioista isänsä kanssa.

Tomilla kertoo: *”Joka kuukaudella meillä on palaveri, mä kerään esityslistan sinne ja siellä meillä on mahdollisuus vaihtaa ajatuksia virallisesti. Totta kai mä jututan sitä sen työhuoneen ovella ja muuta, mutta mä kerään sellaiset merkittävät tai periaatteelliset tai muut tällaiset asiat, joista mä haluan puhua, mä kerään sinne.”*

Tomille se onkin ollut voimavara, että oma isä on läheinen neuvonantaja, mutta ei tule liikaa uuden toimitusjohtajan ’varpaille’. Palavereja isänsä kanssa Tomi ei välttämättä kutsu mentoroinniksi, vaan paremminkin viisaaksi vuorovaikutukseksi toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan välillä.

Sisarkateus

Minä-keskeiseksi ihmiseksi tunnustautunut Tomi on aina pitänyt itsestään selvänä asiana, että hänestä tulee joskus Antellin seuraava johtaja. Tomi ei myönnä, että hänen ja sisarensa Annukan välillä olisi ollut mitään erityistä sisaruskateutta yrityksen johtamiseen liityen. Tomi sanoo:

”Tämä on näitä meidän perheen itsestänselvyyksiä. Meidän perheessä ei egosta ole koskaan ollut pulaa eli meillä on itsetuntoa riittänyt kaikilla ihan riittävästi. Silloin, kun mä olin tulossa Antellille nuorena, ei siinä ollut mitään epäselvää, minusta tulee Antellin johtaja ja Annukka tekee, mitä sitä huvittaa. Eli en ollut kateellinen Annukalle. Sitten mä päätin, että en tule Antellille, Annukka saa tehdä mitä sitä haluttaa, en mä ole kateellinen. Sitten ku mä tulin Antellille ja päätin, että mä tänne tuun, niin siinä vaiheessa oli jo oikeastaan selvää, että nämä kaksi liiketoiminta-alueita on kasvanu niin isoksi, että täällä on töitä kaikille. Että sillä tavalla, mä en koskaan ollut kateellinen Annukalle. Mä en tiedä oliko Annukka kateellinen mulle siitä, että minä pidin itsestään selvänä sitä, että minä olen se, joka tätä johtaa.”

5.4 Tapaustenvälinen synteesi ja vertailu osaamisen ja johtajuuden siirrosta

Analysoimalla ravintola-alan case-yrityksiä kaikissa tapauksissa esiintyy yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia taustatekijöissä sekä osaamisen/tiedon ja johtajuuden siirtoon liityen. Johtajuuden siirtyminen sujui case-yrityksessä suhteellisen luonnolliseen tapaan. Syynä johtajuuden siirtoon tai johtajuuden sukupolvenvaihdokseen oli kaikissa case-yrityksissä edeltäjän korkea ikä. Mitä –tietoa jatkajat omaksuivat muun muassa muodollisen koulutuksen ja armeijan johtajakoulutuksen avulla. Lisäksi jatkajat hankkivat mitä –tietoa ulkomailla opiskellessaan, vaikka osittain tämä ulkomailla hankittu osaaminen ja kokemus on myös hiljaista tietoa. Miten -tietoa siirtyi jatkajille muun muassa yrittäjäperheessä kasvamisen myötä, hallitustyöskentelyn, pitkäaikaisen työntekijän perehdytyksen sekä mentorien tapaamisten avulla. Keiden kanssa –tietoa jatkajat saivat verkostoitumisen avulla. Johtajuuteen jatkajat tuntuivat kasvavan melko luonnollisesti. Johtajuuden siirtymisessä keskeisessä asemassa oli edeltäjän johtamistyyli, jolla hän onnistuu siirtämään osaamista ja vastuuta sekä antamaan palautetta jatkajalle. Taulukkoon 14 on laadittu vertailua kolmen eri ravitsemisalan case-perheyrietyksen keinoista osaamisen / tiedon ja johtajuuden siirtymiseksi edeltäjältä jatkajalle.

Taulukko 14. Ravintola-alan case-yritysten välinen vertailu osaamisen ja johtajuuden siirrosta.

	Primula Oy / Primulan Ravintolat	Oy Center-Inn	Antell-Catering Oy
Johtajuuden sukupolvenvaihdos	2000	1998	2003
Osaamisen/tiedon siirron keinoja	<p>Mitä-tietoa: Kaupallinen koulutus (KTK). Perheyrittäjyyden johtaminen –kurssi (Sveitsi) Johtamiskoulutusta (ylikuuluttanut)</p> <p>Miten-tietoa: Isä-poika keskustelut. Hallitustyöskentely. Ulkopuolinen mentori. Keskustelut pitkäaikaisen työntekijän (talousjohtaja) kanssa. Kasvaminen yrittäjäperheessä & sosialisatio & leikkiminen ravintolassa tai leipomossa.</p> <p>Keiden kanssa-tietoa: Verkostoituminen mm. ammattitapahtumat, useita luottamustehtäviä, golf Tiimityöskentely (ravintolatyöntekijät; johtoryhmäkokous kerran viikossa)</p>	<p>Mitä-tietoa: Kaupallinen koulutus (KTM) Vaihto-oppilas (USA)</p> <p>Miten-tietoa: Vanhemmat keskustelivat ja puhuivat kotona työasioista poikien ollessa pienempiä. Pojat hallituksen kokouksissa mukana. Tapaamiset ulkopuolisen mentorin kanssa. Keskustelut pitkäaikaisen työntekijän (ravintolatoimenjohtaja) kanssa.</p> <p>Keiden kanssa-tietoa: Verkostoituminen mm. ammattitapahtumat, viiniklubit, joitain luottamustehtäviä, golf Tiimityöskentely (ravintolapäälliköt ja keittömestarit)</p>	<p>Mitä-tietoa: Kaupallinen koulutus (KTM) Vaihto-oppilas (Kanada) Johtamiskoulutusta (raivaajasukeltaja-alikuuluttanut)</p> <p>Miten-tietoa: Kasvaminen yrittäjäperheessä & sosialisatio: Lapsena leikkinyt perheen kaupassa. Hallitustyöskentely. Mentorina isä: tapaaminen kerran kuussa. Keskustelut pitkäaikaisen työntekijän (ex-osastopäällikkö, ex-talousjohtaja) kanssa.</p> <p>Keiden kanssa-tietoa: Verkostoituminen mm. ammattitapahtumat, useita luottamustehtäviä, golf, laaja seurapiiri Tiimityöskentely (ravintolapäälliköt)</p>
Johtajuuden siirron keinoja	<p>Kokemusta lattiataason tehtävistä Kokemusta ravintolatoimialalta Vastuulliset esimies- / päällikkötasotehtävät (kehityspäällikkö) ”Tehtävään kasvaminen” ”Johtajuus vain siirtyi” Hallitustyöskentely kasvatti johtajuuteen Palautetta edeltäjältä</p>	<p>Kokemusta opiskelijajuhlien järjestämisestä Vastuulliset esimies- / päällikkötasotehtävät (kehityspäällikkö) Vastuun delegointi mm. asiakasneuvottelut ja asiakaskokoukset ”Johtajuus siirtyi luonnollisesti” Edeltäjän korkea ikä (69)</p>	<p>Kokemusta lattiataason tehtävistä Vastuulliset esimies- / päällikkötasotehtävät (alueyryntipäällikkö) Työskentely ei-perheenjäsenen alaisena Vastuun delegointi mm. asiakasneuvottelut ja asiakaskokoukset Palautetta edeltäjältä</p>

Seuraavaksi on laadittu synteesi kaikkien kolmen ravitsemisalan case-yrityksen sukupolvenvaihdosprosessista johtajuuden ja osaamisen siirtoihin keskittyen. Case 1 eli Oy

Primula Ab ja Primulan Ravintolat Oy yrityksestä käytetään lyhennystä **Primula**, case 2 eli Oy Center-Inn Ab yrityksestä käytetään lyhennettä **Center-Inn** ja case 3 eli Katri Antell Oy:stä ja Antell-Catering Oy:stä käytetään lyhennettä **Antell**.

5.4.1 Tutustumisvaihe (kasvaminen yrittäjyyteen ja johtajuuteen)

Primulan ja Antellin jatkajat olivat tutustuneet ravitsemis- ja leipomoalaan jo varhaislapsuudesta alkaen. He olivat lapsuudessaan käyneet ravintolankeittiössä, takahuoneessa ja yritysympäristössä leikkimässä ja henkilökunnankin riesana juoksemassa keittiössä, salissa ja baaritiskin takana. 1970- tai 1980-luvun leipomolakkojen aikana Primulan jatkajat olivat osallistuneet yöllä donitsien ja joulutorttujen leipomiseen.

Perhe-elämän ja työn yhteensovittaminen oli hyvin tyyppillistä ravintola-alan perheyriyksillä. Antellissa lapset ovat olleet paljon työpaikoilla lapsuudessa, he ovat kuulleet ja nähneet paljon asioita eli omaksuneet hiljaista tietoa yritystoiminnasta. Nyt jatkaja, joka on Antell-Leipomot Oy:n toimitusjohtaja, koettaa hänkin yhdistää työtä ja perhettä ottamalla pienen vauvansa mukaan johtoryhmän kokouksiin ja palavereihin, vaikka hänellä periaatteessa olisi äitiysloma. Tietenkään näin pieni sylivauva ei vielä ymmärrä mitään liiketoiminnasta, mutta samalla tavalla yrittäjä ottanee myöhemmin hieman isompiakin lapsiaan työpaikalle, kun lapset varttuvat. Tällöin lapset pääsevät tutustumaan yritys ympäristöön.

Lapsuudessaan Antellin jatkajat olivat aamupäivän lastenhoitajan hoidossa puolipäivää mm. leikkipuistossa, mutta iltapäivällä äiti otti lastenhoidon vastuulleen. Silloin kun perheyriyksessä oli kovin kiirettä, lapset vietiin puiston lähelle yrityksen omistamaan kauppaan, jossa heitä pidettiin siihen asti kunnes vanhemmilla oli aikaa hakea heidät kotiin. Eli hyvin konkreettisesti Antellin jatkajat ovat olleet yrityksessä läsnä jo lapsuudesta alkaen. Vastaavalla tavalla Center-Innissä ja Primulassa nykyiset jatkajat ottavat satunnaisesti lapsiaan työpaikalle mukaan, mutta kyseessä on silloin pikemminkin akuutti lastenhoito-ongelma.

Itse asiassa kaikki edeltäjätkin (Jaakko, Eila ja Ilkka) olivat kasvaneet perheyrittäjäkulttuurissa ja yrittäjäkodissa. Jaakon isä oli Primulan tuotantojohtaja ja isoisa Primulan perustaja. Eilan isä oli monitoimiyrittäjä ja maatilayrittäjä, ja Eilan isoisa oli margariinitehtaan perustaja. Ilkan isä oli tukkukauppa- ja leipomoyrittäjä. Yrittäjäyys tuntuu kulkevankin suvussa erittäin juurtuneesti.

Kaikki jatkajat olivat hankkineet muodollisen koulutuksen opiskelemalla joko kaupallista alaa (Juha, Kari, Kimmo ja Tomi) tai hotelli- ja ravintola-alaa (Mikko). Samoin kaikilla edeltäjillä oli joko kaupallinen (Jaakko ja Ilkka) tai elintarvikealan koulutus (Eila). Jatkajapolvi oli siis omaksunut täsmällistä mitä-tietoa muodollisen koulutuksen avulla. Jatkajista Tomi ja Kimmo ovat tehneet kouluun liittyvät projektitehtävät ja –harjoitukset pääsääntöisesti omasta perheyrityksestä.

Ravintoloitsijoiden lapset aloittavat tyypillisesti uransa ravintola-alalla varsin nuorena tutustuen lattiataason työtehtäviin. Primulan neljännen sukupolven edustajat ovat kaikki aloittaneet uransa 12–14-vuotiaina ravintola-alalla tekemällä ruohonjuuritason työtehtäviä 5–6 kesänä peräkkäin. Antellin jatkaja on hänkin ollut kesätöissä pullakuskina, mutta hänen urheilu-ura verotti sen, ettei voinut tehdä kesätöitä kovin paljoa. Center-Innin jatkajalle kesätyöskentely perheyrityksessä ei ole ollut mahdollista, koska perheyritys perustettiin hänen ollessaan aikuinen.

Jatkajilla on kansainvälistä osaamista enemmän kuin edeltäjillään. Esimerkiksi Center-Innin jatkajat (Kimmo ja Petri) olivat vaihto-oppilaina Yhdysvalloissa High Schoolissa lukuvuoden. Antellin jatkajista toinen (Tomi) oli pari vuotta Kanadassa opiskelemaan kauppatieteitä ja yliopiston uimajoukkueessa, ja jatkajista toinen (Annukka) oli vaihto-opiskelijana Australiassa. Primulan jatkajista kukaan ei ole ollut vaihto-opiskelemaan, mutta nykyinen toimitusjohtaja on suorittanut Sveitsissä IMD:ssä perheyrityksen johtamisen kurssin. Jatkajat ovatkin hankkineet ulkomailta oppia ja kokemusta – hiljaista ja täsmällistä tietoa.

5.4.2 Sisääntulovaihe ('mitä-tiedon' ja 'miksi-tiedon' siirto)

Jatkajat olivat pääasiassa soveltaneet matalan tason sisääntulostrategiaa, kun he tulivat perheyhtiöön töihin. Ura alkoi kesäharjoittelusta, ja vakinaiseen työhön tultaessa jatkajat olivat tehneet ruohonjuuritason työtehtäviä. Antellin jatkajan sisääntuloasema oli assistant business controller, Primulan ravintolajohtajien (Mikon ja Karin) ura alkoi ravintolan tarjoilijoina, lasienkerääjinä ja baarimestareina. Primulan toimitusjohtaja aloitti kokopäivätyöt kehityspäällikkönä. Yhden jatkajan sisääntulostrategia poikkesi muista: Center-Innin jatkaja tuli perheyritykseen pitkittyneen sisääntulostrategian avulla, eli hän oli ollut koulusta valmistumisen jälkeen vieraan palveluksessa töissä mm. tuotepäällikkönä, mutta tuli perheyritykseen kehityspäälliköksi.

Syntymäjärjestyksellä ei ollut oleellista merkitystä jatkajan valinnassa. Primulan jatkajista kaksi (Juha ja Kari) oli perheidensä esikoislapsia. Center-Innin jatkaja oli vanhin elossa oleva poika jatkajan valintahetkellä. Sen sijaan Antellin jatkaja ja Primulan yksi jatkajista (Mikko) olivat perheidensä kuopuksia syntymäjärjestykseltään.

Primulan toimitusjohtajalle oli ollut aina selvä valinta, että hän haluaa jatkaa perheyrittystä. Hän on siis ollut aina sitoutunut tulemaan perheyritykseen. Sen sijaan Antellin jatkaja ilmoitti jossain vaiheessa korkeakouluopintojaan, ettei aio jatkaa perheyrittystä, vaan lähtee ulkomaille töihin konsultointialalle. Silloinkin kun Antellin jatkaja tuli perheyrittäjän assistant business controlleriksi, hän halusi varmistaa, että hän tulee vain määräajaksi eikä pysyvästi. Opintojen ja armeijan jälkeen mieli muuttui ja päätös tulla perheyrittäjän voimistui. Center-Innin jatkaja opiskeli kauppatieteitä, ja edeltäjä oli aivan varma, että kukaan hänen kolmesta pojasta ei aio jatkaa perheyrittystä. Lopulta kaikki pojat tulivat vakituisesti perheyrittäjän töihin (Kimmo 1987, Ilpo 1989 ja Petri 2002).

Kaikilla jatkajilla on ollut ilmeisen hyvä isä-poika tai äiti-poika suhde. Tämä tosiasia on tärkeä, kun analysoidaan tilannetta, milloin ja miksi jatkaja päättää valita perheyrittäjän urakseen. Kukaan nykyisten jatkajien aviopuolisoista (vaimoista) ei työskentele perheyrittäjän kanssa, kaikilla puolisoilla oli oma ura perheyrittäjän ulkopuolella. Lisäksi kai-

killa jatkajilla oli kotona yhdestä kolmeen alle kouluikäisiä lasta, joten vaimojen rooliksi lienee pääasiassa jäänyt lasten ja kodinhoidosta huolehtiminen. Edeltäjien kohdalla oli tyypillisempää, että kumpikin puolisoista työskenteli samassa perheyrytyksessä. Primulan edeltäjän puoliso tosin työskenteli perheyrytyksen ulkopuolella.

Jatkajat (Juha, Mikko ja Kimmo), jotka olivat olleet vieraan palveluksessa, arvostivat suuresti perheyrytyksen ulkopuolelta joko ravintola-alalta tai muulta toimialalta hankittua työkokemusta. He olivat oppineet paljon näistä organisaatioista. Vain kaksi jatkajaa eivät olleet koskaan ehtineet työskennellä vastuullisissa tehtävissä perheyrytyksen ulkopuolella, vaan he molemmat tulivat perheyrytykseen opiskelun ja varusmiespalveluksen jälkeen. Antellin jatkajalla oli selkeä syy vähäiseen työkokemukseen talon ulkopuolella: hänen urheilu-uransa vei liikaa aikaa.

5.4.3 Yhteisjohtajuusvaihe ('keiden kanssa' ja 'miten-tiedon' siirto)

Mentorointi oli yksi hyödyllinen tapa siirtää hiljaista tietämystä jatkajalle. Primulan ja Center-Innin toimitusjohtajilla oli ulkopuolinen, yritysmaailmassa kokenut henkilö mentorinaan. Center-Innissä mentorointisuhde oli lyhytkestoisempi kuin Primulassa. Antellin jatkajalla oli mentorointisuhde isänsä kanssa, ja he tapaavat säännöllisesti kuukausittain. Primulan ravintolajohtajilla (Karilla ja Mikolla) ei ollut mentoreita apuna johtajuuden vaihdossa.

Primulan, Center-Innin ja Antellin jatkajat olivat ennättäneet työskennellä samanaikaisesti edeltäjänsä kanssa, mutta Antellin jatkaja ei ole koskaan ollut isänsä suoranaisena alaisena. Primulan toimitusjohtaja korosti, että hän oli työskennellyt erittäin tiiviisti toimitusjohtaja-isänsä kanssa, "isänsä oikeana kätenä". Primulan ravintolajohtajat (Kari ja Mikko) eivät olleet saaneet kovin pitkää perehdyttämistä ja yhdessätyöskentelyn kokemusta edeltäjänsä kanssa.

Mentoreiden lisäksi kaikilla jatkajilla oli osaamisen ja hiljaisen tiedon siirrossa apuna pitkäaikainen perheyrytyksen työntekijä, joka ei ollut perheenjäsen. Primulan ravintolajohtajien (Karin ja Mikon) esimies, ravintolatoimenjohtaja, oli perehdyttänyt heidät ra-

vintolabisnekseen. Antellin jatkajan perehdyttäjänä oli ollut hänen edeltäjänsä osastopäällikkö. Primulan toimitusjohtajaa oli perehdyttänyt muun muassa talousjohtaja ja Center-Innin jatkajaa oli perehdyttänyt ravintolatoimenjohtaja. Näiltä pitkäaikaisilta työntekijöiltä jatkajat olivat omaksuneet 'miten-tietoa'.

Yhteisjohtajuusvaiheessa jatkajat olivat saaneet ylennyksen ruohonjuuritason tehtävistä vastuulliseen asemaan. Edeltäjät delegoivat yhä enemmän heille vastuullisia tehtäviä ja asiakasvastuita. Primulan ja Center-Innin toimitusjohtajat olivat kehityspäälliköitä, Antellin jatkaja oli aluepäällikkö ja Primulan ravintolajohtaja (Mikko) oli myyntipäällikkö. Primulan ravintolajohtajista vain yksi (Kari) jatkoi työskentelyä ruohonjuuritason tehtävissä baarimestarina, koska ravintolan organisaatorakenne on erittäin matala.

Jatkajat ovat käyneet asiakaskäynneillä tai asiakastapaamisissa joko vanhampansa kanssa tai ilman edeltäjää. Jatkajat ovat omaksuneet hiljaista tietämystä, keiden kanssa – tietoa, kun he ovat olleet tekemisissä ravintola-asiakkaiden, ruoka ja juomatavarantointijien tai henkilökuntansa kanssa (erityisesti ravintolapäälliköiden ja keittiömestareiden kanssa) tai muiden sidosryhmien kanssa (mm. pankinjohtaja ja vuokraisännät). Primulan jatkaja (Juha) oli aktiivisemmin verkostoitunut sidosryhmien kanssa kuin edeltäjänsä (Jaakko); jatkajalla oli 13 erilaista luottamustehtävää ja edeltäjällä oli aikanaan pari. Center-Innin edeltäjä oli verkostoitunut aikanaan runsaasti, ja hänellä oli vieläkin erilaisia ravitsemisalalan kontakteja, verkostoja ja viiniklubeja, jossa hän aktiivisesti oli mukana. Sen sijaan Center-Innin jatkajalla ei ollut ehkä ihan näin paljon luottamus- ja sivutehtäviä kuin edeltäjällään. Sen sijaan Center-Innin toimitusjohtajan veli, joka toimii perheyrittäjänä kehitysjohtajana, on kyllä mukana monissa ravintola-alan luottamustehtävissä. Antellissa sekä edeltäjällä että jatkajalla oli erittäin runsaasti ravintola-alan liittyviä luottamustehtäviä (edeltäjällä noin 13 kpl ja jatkajalla 7 kpl).

Jatkajat osallistuivat myös aktiivisesti ravintola-alan ammattimessuille ja ammattitapahtumiin (esim. Resta, Castro ja ViiniExpo messuille). Myös ulkomaisilla oman alan messuilla käytiin vaikkapa Saksassa. Erityisesti perheyrittäjien jatkajat pitivät messuilla käymistä jonkinlaisena verkostoitumisena ja sosiaalisina tapahtumina, joka myös auttaa omaa bisnestä.

Center-Innin edeltäjä ja jatkaja matkustivat paljon ulkomailla suurissa kaupungeissa, muun muassa Barcelonassa, New Yorkissa ja Lontoossa etsimässä uusia ravintola-alan trendejä. Primulan jatkajat (Juha, Mikko, Kari ja Markku) puolestaan tekivät kilpailija-analyysejä esimerkiksi helsinkiläisravintoloissa.

5.4.4 Itsenäisen liiketoiminnan vaihe

Kaikissa tutkimuskohteena olleissa ravitsemisalán perheyrytyksissä johtajuuden sukupolvenvaihdos toteutettiin 2000-luvun taitteessa. Kenelläkään edeltäjistä ei ollut johtajuuden vaihdoksen jälkeen enää operatiivisia vastuuta ja tehtäviä yrityksessä, mutta he kaikki toimivat yhä osakkeenomistajan roolissa ja hallituksen jäsenen tehtävässä. Luopujien ‘irtipäästäminen’ sujui periaatteessa suhteellisen helposti. Toisaalta kukaan edeltäjistä ei ollut vielä luopunut työhuoneestaan perheyrytiön toimistossa, joten he saattavat vierailta toimistossa “juttelemassa ja lukemassa lehtiä”.

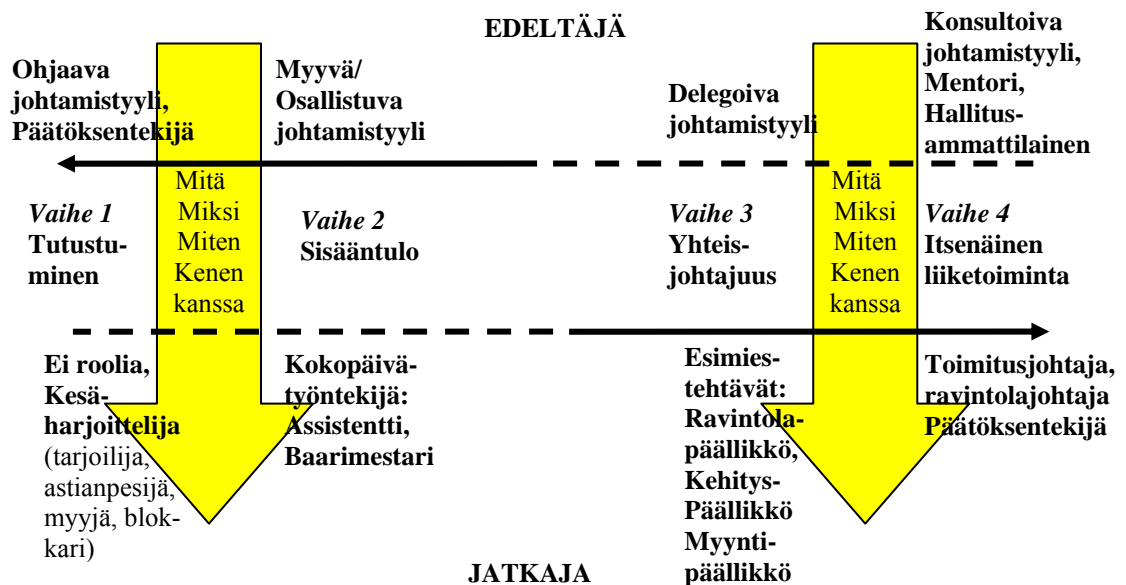
Tiimityö on yksi keino siirtää hiljaista tietoa ja osaamista. Primulassa kahden jatkajan (Karin ja Mikon) johtamissa ravintoloissa organisaatorakenne oli hyvin matala, ja siksi tiimityöskentelyn tärkeys korostui. Center-Innin jatkaja ja Antellin jatkaja eivät ole tiimipelaajia luonteeltaan, vaikka tiimityöskentely onkin hyvin tärkeää näissä organisaatioissa.

Mentorointi on toinen keino siirtää hiljaista tietoa ja osaamista mentorilta jatkajalle. Kaikissa kolmessa case-yrityksessä jatkajan mentorointisuhde oli alkanut jo ennen johtajan vaihdosta, ja se jatkui tapaamisten merkeissä johtajuuden vaihdoksen jälkeen. Mentoreina jatkajilla oli joko ulkopuolinen kokenut liike-elämän vaikuttaja tai yhdellä jatkajalla oma isä.

Itsenäisen liiketoiminnan vaiheessa edeltäjien johtamistyyliä kuvastaa hyvin konsultatiivinen johtamistyyli, sillä kukaan edeltäjistä ei halunnut puuttua jatkajan liiketoimintaa koskeviin päätöksiin, ellei sitten heiltä tulla kysymään neuvoa. Sekä jatkajat että edeltäjät toimivat monenlaisissa verkostoissa ja heillä on omaan toimialaan liittyviä luottamustehtäviä.

5.5 Ravitsemisalalle täsmennetty osaamisen ja johtajuuden siirron prosessimalli

Luvussa 3.5 esitettiin tämän tutkimuksen alustava teoreettinen prosessimalli osaamisen ja johtajuuden siirrosta perheyriyksen sukupolvenvaihdoksessa. Tässä luvussa 5.5 on esitetty ravitsemisalalla osaamisen ja johtamisen siirron prosessimalli, joka on empiriirisen aineiston avulla täsmennetty ravitsemisalalle soveltuvaksi. Kuvio 25 havainnollistaa ravitsemisalalla empiriirisen aineiston avulla täsmennetyn prosessimallin osaamisen ja johtajuuden siirtymisestä ravitsemisalalla sukupolvenvaihdoksessa luopujan ja jatkajan välillä. **Error!**



Kuvio 25. Revisoitu prosessimalli: osaamisen ja johtajuuden siirtyminen ravitsemisalalla sukupolvenvaihdoksessa.

Vaiheessa 1 jatkajalla ei ole Davisin ja Tagiurin (1996) kolmikehämallin mukaista liiketoimintaroolia perheyriyksessä; jatkajalla on vain perheenjäsenen rooli. Ravintola-alalla ja perheyriykseen jatkaja tutustuu lattiataason työtehtäviä (esim. tarjoilija, tiskaaja, lasienkerääjä) tekemällä kesätöissä ravintolayriyksessä sekä koulun ohessa satunnaisesti vaikkapa joulun- ja talvilomalla. Jatkaja omaksuu lähinnä hiljaista tietoa asiakkaista ja sidosryhmistä jo lapsena ja teini-iässä, sillä hän saattaa kulkea yrittäjävanhempiansa mukana työpaikalla, asiakastapaamisissa ja kokouksissa. Edeltäjä on ainoa päätöksentekijä ja hän soveltaa ohjaavaa/käskevää johtamistyyliä. Jatkaja hankkii täsmällistä tie-

toa, varsinkin 'mitä-tietoa' muodollisen koulutuksen kautta. Jatkaja opiskelee joko kaupallista alaa tai hotelli- ja ravintola-alaa. Osaamisen siirto alkaa jo tutustumisvaiheessa.

Ravintola-alan perheyritysten sukupolvenvaihdoksen *tutustumisvaihe* sisältää seuraavia osatekijöitä:

- leikkiminen lapsena perheyhtiössä / sosialisatio,
- kesätyö perheyhtiössä,
- lattiataason työtehtävät,
- muodollinen koulutus,
- edeltäjän sukupolvenvaihdossuunnitelma,
- perheen luottamus ja kunnioitus,
- edeltäjä yhdistää työn ja perheen.

Vaiheessa 2 jatkaja työskentelee päätoimisesti perheyrityksessä. Jatkajat tekivät pääasiassa lattiataason työtehtäviä. Osaamisen siirto jatkajalle voimistuu sisääntulovaiheessa. Edeltäjä aloittaa jatkajan etsimisen; henkilöstönhankintahan on tyypillinen johtajan työhön kuuluva työtehtävä. Edeltäjän johtamistyylinä on osallistava tai myyvä johtamistyyli, joten jatkajan sitouttaminen ja motivointi alkavat. Jatkaja-kandidaatti on saattanut hankkia perheyrityksen ulkopuolista työkokemusta vieraan palveluksesta, joten jatkaja on omaksunut miten-tietoa ravintola-alan rutiineista ja käytännöistä ja keiden kanssa-tietoa ravintola-alan sidosryhmistä ja asiakkaista. Perheneuvoston rooli ei korostunut ravintola-alan perheyritysten sukupolvenvaihdoksessa.

Ravintola-alan perheyritysten sukupolvenvaihdoksen *sisääntulovaihe* sisältää seuraavia osatekijöitä:

- sisääntuloasema,
- työkokemus,
- eri vakanssien lukumäärä,
- osallistuminen,
- motivaatio,
- sitoutuminen,
- jatkajan etsiminen.

Yhteisjohtajuusvaiheessa 3 tulevan jatkajan valinta on luopujan ja jatkajan tiedossa, ja nykyinen johtaja (edeltäjä) alkaa soveltaa yhä enemmän delegeoivaa johtamistyyliä. Hän delegoi jatkajalle vastuuta ja vastuullisia esimiestason työtehtäviä. Jatkaja saattaaakin toimia edeltäjänsä oikeana kätenä, kehityspäällikkönä tai ravintolapäällikkönä. Osaamisen siirto vahvistuu yhä enemmän. Tuleva jatkaja käy asiakaskäynneillä ja asiakastapah-tumissa sekä ravintola-alan messuilla eli hän hankkii keiden kanssa –tietoa. Verkostoituminen ravintola-alalla on tyypillistä ja se konkretisoituu lukuisina jatkajilla olevina luottamustehtävinä. Jatkajan mentorointi alkaa. Mentorointi on henkilöstön kehittämisen työkalu ja se on johtajan tyypillisiä työtehtäviä. Mentorina ravintola-alan jatkajilla toimii joko ulkopuolinen, yritysälämän kokenut edustaja tai oma vanhempi. Hyvä vanhempi-lapsi-suhde edistää osaamisen ja tiedon siirtymistä edeltäjältä jatkajalle, koska keskusteluja voidaan käydä avoimemmin sukupolvien välillä.

Ravintola-alan perheyrittysten sukupolvenvaihdoksen *yhteisjohtajuusvaihe* sisältää seuraavia osatekijöitä:

- jatkajan valinta,
- verkostoituminen: asiakas- ja bisneskontaktien luominen,
- jatkajan mentorointi,
- delegointi jatkajalle,
- palaute jatkajalle,
- esimiestason tehtävät,
- perheen tuki,
- hyvä vanhempi-lapsi-suhde.

Itsenäisen liiketoiminnan vaiheessa luopuja on siirtynyt syrjään operatiivisesta liiketoi-minnasta ravintola-alalla, mutta hän säilyttää yhä hallituksen jäsenen roolin. Edeltäjän roolina on olla mentorina ja hän soveltaa konsultatiivista johtamistyyliä. Jatkajasta on tullut ainoa päätöksentekijä ja vastuunottaja. Ravintola-alan johtajat sovelsivat erittäin ihmiskeskeistä johtamistyyliä, jossa korostui ravintolapäälliköiden, ravintolatyönteki-jöiden ja keittiömestarien motivointi, innostaminen ja kannustaminen sekä vastuun an-taminen alaisille. Tulosjohtaminen saattoi olla kannustinjärjestelmänä. Edeltäjä on edel-leen verkostoitunut ravintola-alalle erilaisiin luottamus- ja sivutehtäviin, mutta niin on

jatkatkin erittäin voimakkaasti. Toimitusjohtaja-jatkajilla mentorointisuhde jatkuu, mutta ravintolajohtaja-jatkajilla ei ole ollut lainkaan mentoria. Mentoroinnin ja tiimityön avulla jatkaja omaksuu hiljaista tietoa.

Ravintola-alan perheyriyten sukupolvenvaihdoksen *itsenäisen liiketoiminnan vaihe* sisältää seuraavia osatekijöitä:

- jatkajan mentorointi,
- jatkajan johtamistyyli,
- verkostoituminen: asiakas- ja bisneskontaktien vahvistaminen
- vastuun ottaminen,
- itsenäinen päätöksenteko,
- tiimityö,
- henkilöstön ja sidosryhmien hyväksyntä,
- luopuja hallituksessa ja
- luopuja siirtyy syrjään.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään yhteenveto tutkimuksen tuloksista ja vastataan tutkimuskysymykseen ja sen alaongelmiin. Tutkimuksen teoreettista kontribuutiota perheyritystutkimukselle sekä käytännön merkitystä pohditaan myös alaluvuissa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta yleisellä tasolla on pohdittu tutkimusraportin metodologialuvussa, ja tässä luvussa arvioidaan tämän tutkimuksen toteuttamista. Viimeisessä alaluvussa esitetään jatkotutkimusehdotuksia, jotka toivottavasti innostavat uusia perheyritystutkijoita jatkamaan tieteellisen tiedon jatkojalostamista siitä, mihin tämä tutkimus päättyy.

6.1 Yhteenvetoa tutkimuksen tuloksista

Tämän tutkimuksen varsinainen tutkimusongelma esitettiin tutkimuskysymyksen muodossa: **Millainen on ravitsemisalan perheyrityksen sukupolvenvaihdosprosessi osaamisen ja johtajuuden siirron näkökulmasta?** Empiirisen tutkimuksen perusteella saatiin vastauksia ja havaintoja siitä, että perheyritysten sukupolvenvaihdos toteutetaan osaamisen ja johtajuuden siirtojen näkökulmasta. Sukupolvenvaihdosprosessi oli mahdollista hahmottaa empiirisen tutkimuksen perusteella. Lisäksi tutkimuksessa saatiin vastauksia neljään alaongelmaan:

Miten *edeltäjät* ”siirtävät” osaamista (mm. inhimillistä, asiakas- ja verkostopääomaa) jatkajille ravintola-alan perheyrityksen sukupolvenvaihdosprosessissa?

Miten *edeltäjät* ”siirtävät” johtajuutta jatkajille ravintola-alan perheyrityksen sukupolvenvaihdosprosessissa?

Miten *jatkajat* hankkivat osaamista (mm. inhimillistä, asiakas- ja verkostopääomaa) ravintola-alan perheyrityksen sukupolvenvaihdosprosessissa?

Miten *jatkajat* omaksuvat johtajuutta ravintola-alan perheyrityksen sukupolvenvaihdosprosessissa?

Yhteenvetona voidaan todeta, että neljävaiheinen osaamisen ja johtajuuden siirron prosessimalli näyttää saavan tukea ravitsemisalan empiirisestä aineistosta. Kaikissa yrityksissä sukupolvenvaihdos oli onnistunut suhteellisen pehmeästi ja kivuttomasti. Case-yrityksissä ei ollut kilpailua jatkajan valinnassa. Yksi jatkajista oli käynyt psykologis-

sa soveltuvuusarvioinnissa ennen johtajaksi nimittämistä, mikä on ammattimaisesti toimivalle yhtiölle tunnusomaista. Suurin poikkeama alustavaan teoreettiseen prosessimaliin oli siinä, että ravitsemisalan case-yrityksissä ei ollut käytössä mitään virallisia jatkajan valmennusohjelmia, kuten sukupolvenvaihdoskirjallisuuden ja varsinkin normatiivisten sukupolvenvaihdosmallien perusteella olisi suositeltavaa. Yksi jatkaja oli kyllä suorittanut perheyriityksen johtamiskurssin ulkomailla. Samoin perheneuvoston rooli korostui vasta neljännen sukupolven johtamassa yrityksessä. Seuraavissa alaluvuissa on pyritty vastaamaan tutkimuskysymykseen ja alaongelmiin empiirisen aineiston tutkimustulosten perusteella.

Miten edeltäjät siirtävät osaamista ja johtajuutta jatkajille sukupolvenvaihdoksessa?

Sosialisaatio. Edeltäjä siirtää osaamista potentiaaliselle jatkajalle jo lapsuudessa yrittäjämäisessä kasvuympäristössä, vaikka eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon siirto jatkajalle vahvistuu, kun jatkaja aloittaa vakituisen työskentelyn perheyhtiössä. Samankaltaisia tuloksia ovat aikaisemmin esittäneet Varamäki, Pihkala ja Routamaa (2003). Yrittäjäperheissä kasvaneet jatkajat olivatkin omaksuneet hiljaista tietoa ja täsmällistä tietoa edeltäjä-vanhemmiltaan ja muilta sidosryhmiltä koko elämänkaaren aikana. Ravintola-alan jatkajien sosialisaatio perheyriitykseen on kuitenkin suhteellisen toimialakohtaista, eikä sitä voida yleistää kaikkiin toimialoihin ja yrityksiin. Esimerkiksi teollisuusyrityksessä lapset eivät voisi olla vapaasti leikkimässä, koska teollisuusyrityksen koneet ja laitteet voivat olla todella vaarallinen leikkiympäristö lapsille.

Keskustelut. Edeltäjät käyvät perheyhtiön seuraajakandidaatin kanssa keskustelua. Osa edeltäjistä kutsuu tätä keskustelua mentoroinniksi edeltäjän ja jatkajan välillä, ja osa pitää tätä isä-poika –keskusteluna. Näitä keskustelua käytiin ennen johtajuuden vaihdosta, mutta myös johtajuuden vaihtumisen jälkeen. Hyvä vanhempi-lapsi –suhde edistää sukupolvenvaihdosta.

Perheiden yhteisöllisyys. Toinen tapa osaamisen siirrolle oli edeltäjän ja jatkajan yhteinen harrastus. Esimerkiksi golfin pelaaminen voidaan perheyhtiössä nähdä yhtenä keinona siirtää hiljaista tietoa edeltäjältä jatkajalle (case 1 ja case 3) tai jatkajien kesken

(case 1, case 2, case 3). Samoin perheiden yhteisöllisyys korostui ravitsemisalalla. Perheyhtiön eri sukupolvet pyrkivät viettämään aikaa yhdessä, vaikkapa yhteisten sunnuntaipäivällisen merkeissä tai kesäisin viettämällä aikaa yhdessä vapaa-ajan asunnolla. Yhdessä olemisella on se merkitys, että jo nuoret sukupolvet altistuvat yrittäjyyteen ja liiketoimintaan tiedostamattaan. Eli hiljaista tietoa siirtyy nuoremmille sukupolville jo hyvin varhaisesta iästä alkaen. Kenenkään jatkajan puoliso ei työskennellyt perheyhtiössä, vaan heillä oli ura yhtiön ulkopuolella. Edeltävän senioripolven yrittäjille oli tyyppisempää, että oma puoliso oli mukana työskentelemässä perheyhtiössä.

Osallistaminen. Kun jatkajakandidaatti on siirtynyt jo töihin perheyhtiöön, on edeltäjillä mahdollisuus hyödyntää osallistavaa johtamistyyliään. He voivat ottaa jatkajan mukaan asiakas- ja kauppaneuvotteluihin tai esimerkiksi pankkikäynneille. Näin jatkajalla on mahdollisuus osallitua varhain tulevan johtajan keskeisiin työtehtäviin.

Delegointi. Muutama vuosi ennen virallista johtajuuden vaihdosta edeltäjät delegoivat yhä enemmän vastuuta ja valtaa tulevalle jatkajalle/jatkajille. Edeltäjät antoivat tulevien jatkajien hoitaa vaikkapa asiakasneuvotteluja yksin, ja välillä jatkajat tekivät virheitä ja välillä saivat itse hankittua uuden suuren asiakkaan.

Hallitustyöskentely. Johtajan vaihdoksen jälkeen kaikki edeltäjät olivat luopuneet operatiivisista vastuista. Kun johtajuus on virallisesti nimitetty jatkajalle, edeltäjät jatkoivat yhä hallituksen jäsenenä. Hallitustyöskentely onkin yksi luonnollinen keino siirtää hiljaista tietoa tai miten -tietoa, varsinkin historiatietoa yrityksen menneisyydestä, operatiiviselle johdolle eli jatkajille ja muillekin hallituksen jäsenille. Edeltäjillä on laaja ymmärrys esimerkiksi yrityksen aikaisemmista vaiheista, suullisista sopimuksista ja käytännöistä, jotka eivät ole kirjallisessa muodossa. Edeltäjä on keskeisessä roolissa tällaisen tiedon siirtämisessä jatkajalle. Kuten Törmäkangas (2005) on todennut, että perheyrytyksessä tarvitaan kyvykkyyttä syntetisoida tietoa sekä nykyisen että menneen avulla, jotta tulevaisuus voidaan käyttää liiketoiminnan hyödyksi. Myös menneen ja nykyisen tiedon syntetisoimiseksi edeltäjän ja jatkajan yhtäaikainen hallitustyöskentely on erittäin perusteltua.

Edeltäjä taustatukena. Ne edeltäjät, joiden oma isä oli ymmärtänyt väistyä sivuun seuraajasukupolven tullessa johtamaan yritystä, näyttivät itsekkin ymmärtävän siirtyä päivit-täisjohtamisesta eroon varhaisemmassa vaiheessa. Luopujien irtipäästäminen oli näen-näisesti helppoa; he olivat virallisesti siirtyneet eläkkeelle. Käytännössä kaikilla luopu-jilla oli vielä työhuone yhtiössä, ja he vierailivat usein perheyhtiössä vallan vaihdon jälkeenkkin. He olivat edelleen osakkeenomistajia ja heillä oli hallituspaikka. Toisaalta nämä vierailut perheyhtiössä voivat liittyä vaikeuteen siirtyä oikeasti syrjään, mutta po-sitiivisena piirteenä jatkajien kannalta edeltäjät voidaan nähdä hiljaisen tiedon resurssi-na, jotka ovat tarvittaessa jatkajien taustatukena, apuna ja neuvonantajina.

Koulutus ja akateeminen yrittäjäyys. Case-yritys 2:ssa ja case-yritys 3:ssa sekä edeltä-jällä että jatkajalla oli yliopistotutkinto. Case-yritys 1:ssä edeltäjällä oli opistotutkinto ja jatkajalla yliopistotasoinen tutkinto. Case 1:ssä edeltäjä olikin havainnut, että seuraa-jasukupolvella oli korkeampi koulutus ja ammattimaisempi ote liikkeenjohtajana. Case-yritysten koulutustaso onkin hieman korkeampi kuin keskimäärin suomalaisilla perheyrittäjillä.

Palautetta antamalla edeltäjä pystyi myös siirtämään osaamista ja tietämystä jatkajalle. Palautteen antaminen on yksi ihmiskeskeistä johtamistyyliä soveltavan johtajan tyypilli-siä työtehtäviä, kuten teorian luvussa 3.4.1 todettiin. Osa ravintola-alan jatkajista olisi kaivannut enemmänkin palautetta varsinkin yhteisjohtajuusvaiheessa, jolloin molemmat työskentelivät vielä perheyhtiössä.

Miten jatkajat hankkivat osaamista ja omaksuvat johtajuutta sukupolvenvaihdoksessa?

Verkostoituminen. Vaikka suomalaiseen johtajuuteen on aina kuuluneet luottamustoi-met, erilaiset ”kuppikunnat” ja verkostot, niin jatkajien sisäisen ja ulkoisen verkostoi-tumisen määrä ja intensiteetti olivat yllättäviä. Osa jatkajista oli varsin laajasti verkos-toitunut sekä yrityksen sisälle että talon ulkopuolelle, kuten johtajuuskirjallisuudessa esitettiin (vrt. Kotter 1988; 1990). Esimerkkejä talon sisäisestä verkostoitumisesta on hallitustyöskentely, perhe/sukuneuvostossa toimiminen, johtoryhmätyöskentely sekä golfin pelaaminen. Ulkopuolista verkostoitumista jatkajilla oli omaan alaan liittyviin

sidosryhmiin, asiakkaisiin, yhteiskuntaan, järjestöihin ja ammattiliittoihin, mutta verkoston ylläpitämisestä indikoi myös yrittäjien osallistuminen seurapiireihin. Kaikkien case-yritysten joku perheenjäsen on edustajana tai aktiivisena jäsenenä alan keskeisissä organisaatioissa (esimerkiksi Elinkeinoelämän keskusliitto, Perheyrittäjien liiton työryhmät ja SHR). Toimiminen yhteyshenkilönä eli verkostoituminen on varsin tyypillinen ravitsemisalalan johtajan tehtävä. Luottamustehtävät ja verkostot ovat tärkeitä tietokanavia yrittäjälle/jatkajalle. Verkostoitumalla jatkajat hankkivat hiljaista tietoa, keiden kanssa –tietoa ravintsemialasta ja sen toimijoista. Osalla seuraajasukupolvesta oli tosin havaittavissa piirteitä, että turhissa klubeissa, ”kuppikunnissa”, luottamustehtävissä ja suhdeverkostoissa vaikuttamista haluttiin hieman rajoittaa tai jopa vältellä. Tämä taas selittyy sillä, että kaikilla seuraajilla oli alle kouluikäisiä lapsia, ja jatkajat pyrkivät tasapainottamaan perhettä ja työtä tai siihen liittyvää toimintaa.

Hyvä vanhempi-lapsi –suhde. Tulokset näyttivät, että hyvä isä-poika tai äiti-poika-suhde ja keskinäinen kunnioitus ja luottamus olivat etuina johtajuuden sukupolvenvaihdosprosessissa. Samankaltaisia tuloksia luopujan ja jatkajan välisestä suhteesta ovat aikaisemmin esittäneet muun muassa Levinson (1971), Longenecker ja Schoen (1978), Dyer (1986), Ibrahim ja Ellis (1994), Barach ja Ganitsky (1995), Fox, Nilakant ja Hamilton (1996), Handler (1998). Tätä voi selittää se, että suurella osalla vanhemmista voi vanhemmuus olla ”hukassa”, ts. vanhemmilla ei kerta kaikkiaan ole yhteistä aikaa, jota voisi viettää lastensa kanssa. Perheyhtiössä yhteistä aikaa näyttää löytyvän enemmän, sillä vanhemmat pystyvät yhdistämään kodin ja työnteon joustavasti. Kuten Longenecker ja Schoen (1978) totesivat, että työpaikalla lapset ovat mukana jo varhaisesta iästä alkaen, ja samalla he passiivisesti ja osittain tiedostamattaan omaksuvat yritykseen ja yrittäjyyteen liittyviä asioita. Jatkajat omaksuvat hiljaista ja täsmällistä tietoa niin socialisaation kuin hyvän vanhempi-lapsi-suhteen avulla.

Johtamistyyli. Edeltäjän ja jatkajan johtamistyyli olivat case-yrityksissä erilaisia, kuten McGivernkin (1978) on ehdottanut. Yrityksen elinkaaren vaiheissa vaaditaan myös erilaista johtajuutta, kuten esim. Churchill ja Lewis (1983) sekä Lindell (1991) ovat esittäneet. Yrityksen kasvu- tai rakennusvaiheessa johtajalta vaaditaan jämäkämpää johtajuutta kuin yrityksen ylläpito- tai kypsyysvaiheessa puolestaan ylläpitävämpää, ”lep-

poisempaa” johtajuutta. Nuoren polven jatkajat arvioivat itsensä johtajana ihmiskeskeiseksi johtajaksi, joka kannustaa, inspiroi ja antaa vapauksia alaisilleen. Osa jatkajista piti edeltäjiään hieman jyrämäisenä eli autoritäärisenä johtajana sekä yrityksen kaikkiin asioihin ‘sekaantuvana’ johtajana, mutta joidenkin mielestä edeltäjä oli osannut loistavasti hyödyntää tilannejohtamista. Jatkaja ei siis näytä omaksuvan samanlaista johtamistyyliä kuin edeltäjänsä. **Onnistuakseen johtamistyössä jatkaja (johtaja) tarvitsee oikean tilanteeseen sopivan johtamistyylin, monipuolisia johtajan rooleja ja johdon tehtäviä, transformationaalista eli uudistavaa ja kannustavaa johtamisotetta sekä ”kotterilaista” sidosryhmäsuhteiden hyödyntämistä.**

Edeltäjän ja jatkajan johtamistyylien erilaisuutta saattaa selittää muun muassa seuraajasukupolven pirstaloitunut omistajuus sekä muuttuva yhteiskunta ja asenteet. Kun yrityksen omistus on hajaantunut useamman jatkajan (sisaruksen tai serkuksen) kesken, ei seuraajan johtamistyyli voi välttämättä olla yhtä itsevaltiaan autoritäärinen tai ”jyrämäinen” kuin vaikkapa yrityksen perustajalla, kontrolloivalla omistajalla oli. Kärjistäen voisi sanoa, että jos muut omistajat ja henkilöstö eivät ole tyytyväisiä seuraajan johtamistyyliin, niin muut omistajat voisivat vaihtaa johtoa. Yhteiskunta on myös muuttunut; enää luokkayhteiskunnalla ja hierarkisuudella ei ole niin suurta merkitystä kuin ekä edeltäjän johtamiskaudella oli. Perheyhtiöiden jatkajilla ei ollut erityistä tarvetta korostaa johtajan asemaansa vaikkapa statussymboleilla. Asteiden muuttuminen tarkoittaa sitä, että jatkajien puolisoista kukaan ei työskennellyt perheyrityksessä, vaan heillä on ura perheyhtiön ulkopuolella. Tämän seurauksena yrityksen perheelliset jatkajat näyttivät osallistuvan kodin- ja lastenhoitoon yhä enemmän kahden uran perheissä. Sekä yhteiskunnan että asenteiden muutos tuntuu vaikuttavan johtamistyylin ”pehmenemiseen” kahden sukupolven välillä.

Johtamistyylin sukupolvenvaihdoksessa tekee relevantiksi se, millä tyylillä edeltäjä ”ajaa sisään” seuraajaansa ja kykenee siirtämään osaamista jatkajalle. Nykypäivänä jatkajat ovat tottuneet toimimaan yhteiskunnassa ja yritysmaailmassa, jossa autoritääristä johtamistapaa vieroksutaan. He pyrkivät itse toimimaan ihmiskeskeisesti ja valtaa delegoimalla omille ravintolan alaisilleen ja soveltavat tilanteeseen sopivaa johtamistyyliä.

Matalan tason sisääntulostrategia. Nuoren polven johtajat omaksuivat johtajuuden roolin vähitellen, pienin askelin. Kuten Morris ym. (1997) pohtivat, jatkajien sisääntulostrategiana oli useimmiten matalan tason sisääntulostrategia, sillä he olivat aloittaneet uransa jo varhaisessa teini-iässä perheyhtiössä kesätöitten parissa. Tutkimustulos on samansuuntainen Barachin ym. (1988) löydökseen, jonka mukaan 85 % kaikista jatkajista menevät valmistumisen jälkeen suoraan perheyhtiöön töihin. Mutta arvokasta ulkopuolista työkokemusta useimmat ravintola-alan jatkajat olivat käyneet hankkimassa ennen vakinaista työsuhdettaan perheyhtiössä, kuten useat tutkijatkin ovat ehdottaneet (mm. Longenecker & Schoen 1978; Ward 1987; Handler 1998; Ibrahim & Ellis 1994; Dumas ym. 1995; Morris ym. 1997; Varamäki ym. 2003).

Muodollinen koulutus ja työkokemus. Jatkajat näyttivät hyödyntävän muodollista koulutusta, kesätyökokemusta perheyhtiössä ja ulkopuolista työkokemusta perheyhtiön ulkopuolella aivan kuten perheyrittäjäkirjallisuudessakin ehdotettiin (mm. Longenecker & Schoen 1978; Ward 1987; Barach ym. 1988; Dumas ym. 1995; Morris ym. 1997; Varamäki ym. 2003). Kaikki jatkajat olivat hankkineet inhimillistä pääomaa eli täsmällistä tietoa (mitä-tietoa) opiskelemalla kaupallisen tai ravintola-alan tutkinnon. Inhimillistä pääomaa jatkajat olivat kartuttaneet myös ulkopuolisen työkokemuksen avulla.

Johtajuusvalmennus. Miespuoliset jatkajat olivat omasta mielestään saaneet johtajuusvalmennusta tai johtajuuskoulutusta armeijan avulla. Muutamalla jatkajalla oli luutnantin tai aliluutnantin sotilasarvo, joten käytännön johtajuusvalmennusta oli hankittu upseerikoulutuksen kautta. Tällainen johtajuusvalmennus on jatkajien inhimillistä pääomaa ja antaa valmiuksia perheyrittäjien johtajana toimiseen.

Perheneuvosto on tärkeä tietokanava potentiaalisille jatkajille. Yhdessä case-yrityksessä oli virallinen perheneuvosto, joka jakaa informaatiota, innostaa ja kannustaa suvun jäseniä tulemaan mukaan perheyrittäjien kanssa, kun siihen on järkevä hetki. Toisessa perheyrittäjien yrityksessä oli epävirallisempi perheneuvosto, jossa suku/perheyhtiön osakkaat viettivät yhdessä joulupäivällistä. Perheneuvosto voikin olla foorumi, jossa kannustetaan jatkajia perheyrittäjien johtajuuteen varsinkin serkusten yhteisö –tyyppisissä sukuyhtiöissä, kuten Handler (1990; 1994; 1998) ja Morris ym. (1997) ehdottivat.

Mentorointi. Kaikissa kolmessa case-yrityksessä oli hyödynnetty mentoria sukupolvenvaihdoksessa. Yhdessä tapauksessa jatkajan mentorina oli oma isä, mutta kahdessa muussa case-yrityksessä oli hyödynnetty hiljaisen tiedon (miten-tietoa) siirtoa ulkopuolisen, kokeneen ja liike-elämässä ansioituneen mentorin avulla. Erityisesti yhdessä tapauksessa ulkopuolinen, ei-perheenjäsen mentoritunsi perheyriityksen perinpohjin, koska hän oli aikanaan ollut ammattijohtajaksi palkattuna tässä perheyhtiössä ja toimi edelleen yhtiön hallituksessa. Mentorointisuhde alkoi ennen johtajuuden virallista vaihtumista ja se jatkui vallan vaihdon jälkeenkin, kuten perheyriityskirjallisuudessa mentoroinnista esitettiin (Ward 1987; Handler 1990; 1994; 1998; Lansberg 1999; Tunkkari-Eskelinen 2005).

Esimies perehdyttäjänä. Kaikilla jatkajilla oli ollut perehdyttäjänä jokin pitkäaikainen työntekijä/esimies, joka ei ollut perheenjäsen. Tämä tukee myös Barachin ja Ganitskyn (1995) ajatuksia siitä, että jatkajan kannattaa työskennellä ei-perheenjäsen esimiehen alaisuudessa ennen sukupolvenvaihdosta.

Kansainvälinen osaaminen. Jatkajilla oli kansainvälistä osaamista. Kaikkien kolmen case-yrityksen seuraajasukupolven jatkajat ja nykyiset toimitusjohtajat olivat hankkineet kansainvälistä kokemusta ja valmennusta ulkomailta. Yksi jatkaja oli ollut lukioikäsenä vaihto-oppilaana Yhdysvalloissa lukiossa ja toinen jatkaja oli ollut pari vuotta Kanadasa yliopistossa liiketaloustieteitä opiskelemassa vaihto-opiskelijana. Yksi jatkaja oli puolestaan suorittanut perheyriityksen johtamisen kurssin Sveitsissä, IMD:ssä. Enää ravintola-alan tulevat jatkajat eivät välttämättä tyydy pelkästään kotimaisiin oppilaitoksiin ja koulutuksen tarjoajiin, vaan kansainvälistä liiketalouden tai ravintola-alan osaamista lähdetään hakemaan yhä hanakammin myös kansainvälisistä koulutusorganisaatioista. Toisaalta täytyy todeta, että pelkkä ulkomailta opiskelu ei pätevöitä sukupolvenvaihdokseen tai yrittäjäksi ryhtymiseen, mutta kansainvälisen ympäristön tuntemus laajentaa potentiaalisen jatkajan osaamista, varsinkin *mitä-tietoa*. Ulkomailta oleskelu tai opiskelu avartaa potentiaalisen jatkajan maailmankatsomusta ja muokkaa asenteita sekä kasvattaa sosiaalisia taitoja tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Juuri tällaisia ihmishuuhdetaitoja seuraajasukupolven menestyksellinen johtaja/jatkaja tarvitsee.

Sukulaisuus yhdisti perheyriityksiä. Suomalaiset yhdistetään usein melko yksilökeskeiseen, individualistiseen kulttuuriin, joka keskittyy ydinperheeseen. Suomessa on runsaasti yksinyrittäjiä, mikä viittaa myös individualistiseen kulttuuriin. Perheyriittäjyys lieneekin yleisempää kollektiivisissa kulttuureissa. Sen sijaan tutkimuksen kohteina olleilla perheyriityksillä vallitsi hyvinkin yhteisöllinen kulttuuri, jossa sukulaisuus ja suvun yhteydenpito oli yhdistävänä tekijänä. Suku asui lähellä toisiaan, sukulaiset tapasivat toisiaan tiiviisti vapaa-ajalla, perhe ja suku työskenteli samassa työpaikassa, sunnuntaisin perhe kokoontui yhteispäivälliselle ja jouluna joulupäivälliselle.

Vapauskulttuuri. Perheyriitysten seuraajasukupolvet olivat voineet tehdä omasta tahdostaan päätöksen, tulevatko he yritykseen jatkajaksi/johtajaksi vai ei. Heillä oli ollut täysi vapaus valita oma uransa. Edeltäjäsupolvi oli enemmän tai vähemmän toivonut, että oma lapsi tulisi perheyriityön johtoon, mutta missän tapauksessa vanhemmat eivät olleet painostaneet tai pakottaneet ketään tulemaan perheyriityöön. Tällainen jatkajien uraan liittyvä vapauskulttuuri saattaa olla tyypillistä suomalaisissa perheyriityksissä; varsinkin menestyneissä perheyriityksissä. Tämä jatkajien vapauskulttuuri tukee Varmaen (1999) tutkimustuloksia, jonka mukaan 60 % jatkajista noudattaa vapauskulttuuria uransa suhteen. Perheyriityksen jatkajaksi ja johtajaksi tuleminen on jatkajalle todella suuri päätös, jota voisi hieman verrata Paavin virkaan, eli siitä ei voi erota ja siinä ollaan kuolemaan saakka. Toki moni jatkaja on myynyt tai lopettanut perheyriityksen.

6.2 Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio perheyriittäjyystutkimukselle

Yhteenvetona osaamisen ja johtajuuden siirrosta teoreettisen kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että osaamisen siirrosta löytyy useita artikkeleja ja tutkimuksia, mutta vain harvoja artikkeleja löytyy perheyriityskontekstista. Johtajuuden siirrosta puhutaan ja kirjoitetaan paljon, mutta johtajuuden siirron näkökulmaa perheyriittäjyyskontekstissa on tähän saakka tarkasteltu lähinnä johtajuuden siirtymisenä sukupolvenvaihdosten prosessimallien kautta. Vain harvat ovat tutkineet näitä kahta asiaa, osaamisen ja johtajuuden siirtoa, yhdessä. Sukupolvenvaihdoskirjallisuudessa esitetyt normatiiviset ohjeet perheyriitysten luopujille tai jatkajille eivät ole pelkästään irrallinen ohjelistaus,

vaan useimmilla normatiivisten mallien neuvoilla on vankka linkitys johtamiskirjallisuuteen ja johtamiskirjallisuuden tunnettuihin teorioihin ja malleihin.

Tämä tutkimus tuo perheyrittäjyystutkimuksen alueelle uutta tietoa muun muassa seuraaviin seikkoihin:

- Osaamisen ja johtajuuden siirron 4-vaiheinen prosessimalli ravitsemisalalle.
- Tutkimusasetelma, jossa analyysitasona ovat sekä luopuja että jatkaja.
- Uutta toimialakohtaista tietoa ravitsemisalalan perheyritysten sukupolvenvaihdoksesta.
- Liitteenä 4 oleva yhteenvetotaulukko sukupolvenvaihdokseen liittyvistä prosessimallien ja normatiivisten mallien osatekijöistä.

Aikaisemmassa perheyrittäjyystutkimuksessa on esitetty useita prosessimalleja sukupolvenvaihdoksesta, joissa on samalla kuvailtu johtajuuden siirtoa tai johtajan roolia eri vaiheissa. Kuitenkaan aikaisemmin perheyrittäjyystutkimuksessa ei ole esitetty tämän tutkimuksen lopputuotoksena olevaa prosessimallia, jossa yhdistetään sekä osaamisen siirto että johtajuuden siirron vaiheet prosessimallin avulla. Prosessimalli soveltuu ennen kaikkea ravitsemisalalle.

Tämän tutkimuksen yksi uutuusarvo on metodissa. Tutkimusasetelma, jossa on tutkittu sekä edeltäjää että seuraajaa, on harvemmin käytetty perheyrityystutkimuksessa. Useimmiten perheyrityystutkijat päätyvät tutkimaan joko jatkajan tai edeltäjän (yrityksen perustajan, luopuvan yrittäjän) mielipiteitä, mutta tässä tutkimuksessa on molempien näkökulmia selvitetty haastattelemalla. Lisäksi case-yritykset edustavat toisen (Center-Inn), kolmannen (Katri Antell Oy) ja neljännen polven (Primula Oy) ravitsemisalalan yrityksiä.

Ravitsemisalalan perheyritysten sukupolvenvaihdoksista ei ole aikaisemmin tehty väitöskirjatutkimuksia Suomessa. Aikaisemmat suomalaiset väitöstutkimukset perheyritysten sukupolvenvaihdoksista ovat liittyneet maatilayritykseen (Kaikkonen 2004; 2005), maa-seudun matkailutiloihin (Lassila 2005), tekstiili-, vaate-, nahka- ja kenkäteollisuuteen (Niemi 2005), sahayritykseen (Törmäkangas 2005) sekä jatkajan mentorointiin (Tunkari-Eskelinen 2005).

Ravitsemisalan perheyriksen sukupolvenvaihdoksessa voidaan havaita, että osaamisen ja johtajuuden siirto ovat varsin päällekkäisiä asioita. Kun ravitsemisalan perheyriksen johtajan erilaisia rooleja yhdistetään erilaisten älykkään pääoman tyyppien kanssa matriisiin (Taulukko 15), voidaan huomata johtajan roolien ja tarvittavan pääoman tai osaamisen yhtymäkohdat. Yhteenvetona voidaankin todeta, että ravintola-alan johtaja tarvitsee monenlaista älykästä pääomaa, sillä johtajan tehtävässä täytyy toimia erilaisissa johtajan rooleissa. Johtajuudella voidaan siirtää osaamista, tai estetään osaamisen siirtymistä huonolla johtajuudella.

Taulukko 15. Jatkajan osaaminen ja johtajan roolit.

JATKAJAN OSAAMINEN & JOHTAJAN ROOLI (Mintzberg)	Verkosto-pääoma	Asiakas-pääoma	Inhimillinen pääoma
• Keulakuva	x	x	
• Ihmistenjohtaja			x
• Yhteyshenkilö	x	x	
• Tarkkailija	x	x	
• Tiedonlevittäjä	x	x	x
• Puhemies	x		
• Yrittäjä			x
• Häiriöiden selvittäjä			x
• Resurssien jakaja			x
• Neuvottelija			x

Liitteenä 4 oleva yhteenvetotaulukko on yksi konkreettinen työkalu sukupolvenvaihdoksen normatiivisista ja prosessimallien tekijöistä. Yhteenvetotaulukko sukupolvenvaihdoksen tekijöistä esittää synteessä eri tutkijoiden näkemyksiä, mitkä asiat heidän mielestään korostuvat sukupolvenvaihdoksessa. Liitteen 4 yhteenvetotaulukko on varsin hyödyllinen apuväline vaikkapa suomalaisille perheyrittäjäyrittäjille, jotka esimerkiksi kirjoittavat tieteellisiä artikkeleja sukupolvenvaihdoksen tutkimusaiheesta.

6.3 Tutkimuksen käytännöllinen merkitys: liikkeenjohdollisia neuvoja yrittäjille

Yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereistä liittyi tutkimustulosten hyödynnettävyyteen ja sovellettavuuteen eli käytännön kontribuutioon. Tähän lukuun on koottu ehdotuksia, pohdintoja ja ajatuksia käytännön neuvoiksi ja ohjeiksi ravitsemisalalan perheyrittäjille ja liikkeenjohdon konsulteille tiedon/osaamisen siirron tehostamiseksi ja johtajuuden siirron helpottamiseksi sukupolvenvaihdoksissa. PK-yrityksissä johtajuuskoulutus on vähäistä. PK-yrittäjät eivät ehkä näe hyötyjä johtajuuden abstraktista teemasta. PK-yrittäjien kannattaisi hankkia enemmän valmennusta ja koulutusta perheyrittäjien dynamiikasta, varsinkin valmentautumisesta sukupolvenvaihdokseen. Samoin PK-yrittäjien kannattaa verkostoitua laajalti oman toimialan luottamustehtäviin, koska sen avulla pääsee vaikuttamaan oman toimialan suhdeverkkoon ja alan henkilöihin. Lisäksi verkostot toimivat tietokanavina yrittäjälle.

Luopuja ei voi siirtää siirtää kaikkea osaamista jatkajalle, eikä hänen välttämättä tarvitsekaan yrittää siirtää kaikkea, vaan jatkaja voi hankkia osaamista myös ulkopuolelta. Perillinen voi jatkaa yhtiössä muissakin tehtävissä kuin toimitusjohtajana. Toimitusjohtajaksi voidaan sitten valita ammattijohtaja, joka ymmärtää perheyrittäjien dynamiikkaa ja osaa olla tasapuolinen ja oikeudenmukainen kaikkia osakkaita tai sukuhaarojen edustajia kohtaan.

Perheyrittäjien on hyödyllistä hankkia työkokemusta perheyhtiöstä sekä lattia-tason tehtävistä että vastuullisista esimiestason tehtävistä. Yrityksen ulkopuolinen työkokemus on myös avartavaa. Kannattaa myös harkita työskentelyä ulkomailla, sillä se avartaa maailmankatsomusta ja kehittää tulevan jatkajan ihmissuhdetaitoja. Ravintola-alalla yhtenä vaihtoehtona olisikin suorittaa tutkinto ulkomaisessa oppilaitoksessa (esim. Cornellin yliopistossa New Yorkissa). Seuraajasukupolvi voisi yrittää verkostoitua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa oman toimialan keskeisiin verkostoihin, klubeihin ja liittoihin, koska suhdeverkkoon avulla jatkajat omaksuvat ravintola-alan toimijat ja saavat hankittua suhdepääomaa itselleen. Yksi keskeinen johdon työtehtävä ja rooli on toimia keulakuvana, joten jatkajan on syytä tottua edustamaan perheyrittäjänsä sekä toimimaan verkostoissa ja luottamustehtävissä.

Edeltävän yrittäjän kannattaa tutkimuksen mukaan antaa jälkikasvulle vapaat kädet oman uransa suhteen (vapauskulttuuri), mutta kertoa avoimesti yrittäjänä toimimisen iloista ja haasteista. Perillisten kanssa on syytä aloittaa uraan ja mahdolliseen johtajuuden siirtoon liittyvät keskustelut jo silloin, kun jatkaja on vielä opiskelemassa. Luopujan kannattaisi siirtää yhtiön osakkeita tai omistusta potentiaaliselle jatkajalle perillisen ollessa 18–25-vuoden ikäinen. Tässä iässä nuori aikuinen miettii omaa uravalintaansa, uran suuntaamista ja identifioimista, joten omistajuus perheyhtiössä saattaisi herättää jatkajan kiinnostusta yrittäjyyteen.

Vaikka sanotaan, että töitä ei saisi vielä kotiin, mutta jatkajien valmentamisen kannalta on keskeistä, että työasioista puhutaan kotona yrittäjäperheessä lasten kuullen. Lapsille/jälkikasvulle kannattaa esitellä asiakkaita ja muita sidosryhmien edustajia aina kun se on mahdollista, koska näin potentiaalinen jatkaja saa suhdepääomaa.

Jos edeltäjä on epävarma perillisen motivaatiosta ja pätevydestä toimia yrityksen jatkajana, pitäisi kääntyä henkilöstövalintayrityksen puoleen, jossa henkilöstökonsultit arvioivat jatkajan soveltuvuutta perheyhtiön johtajaksi. Jatkajan kannattaa myös hankkia ulkopuolinen mentori. Ulkopuolinen mentori voi olla jatkajalle hyödyllinen keskustelun avaaja jo ennen johtajuuden sukupolvenvaihdosta. Luottamuksellisissa keskusteluissa mentorin kanssa voidaan pohtia jatkajan urakysymyksiä ja uravalintoja. Mentorin yhtenä tehtävänä on herättää keskustelua, onko jatkajalla yleisesti ottaen edes motivaatiota ja halua tulla perheyrietykseen, vai houkutteleeko ura perheyhtiön ulkopuolella enemmän. Hiljaisen tiedon siirtämiseksi olisi hyvä olla mentori tai muu perehdyttäjä myös perheyrietyksen sisältä, koska ulkkopuolinen mentori ei välttämättä pysty siirtämään perheyrietyksen hiljaista tietoa jatkajalle.

Tiedon ja osaamisen siirtymistä (ravintola)yrityksessä edistäisi työntekijöiden omat kohtaamispaikat, jossa työntekijät voisivat kokoontua epävirallisesti keskustelemaan esimerkiksi kahvi- tai lepotaukojensa aikana tai työpäivän jälkeen. Esimerkkeinä tällaisista kohtaamispaikoista voisivat olla vaikkapa ”oleskeluhuoneet” tai ”jutusteluhuoneet” (chat rooms), jossa tiedon vaihto olisi luontevaa vaikkapa vesiautomaatin tai kahviautomaatin läheisyydessä. Työpäivän jälkeen oivallinen kohtaamispaikka voisi olla henki-

lökunnan omat pubit, jonne henkilöstö voisi kokoontua ja keskustella, ja samalla hiljainen tieto siirtyisi työntekijöiden keskuudessa. Suomessa perheellisille työntekijöille tämä ei välttämättä olisi realistista, mutta ravintola-alalla työskentelee myös runsaasti nuoria ravintolatyöntekijöitä. Samansuuntaisia ajatuksia löytyy vaikkapa laatujohtamis-kirjallisuudesta, jossa japanilaisten käytäntönä ovat olleet laatupiirit osana laatujohtamista. Laatupiirit koostuivat noin kymmenestä työntekijästä, jotka vapaaehtoisesti osallistuivat työpäivän jälkeen tunnin ajaksi kerran viikossa pohtimaan työsuoritusten tai –menetelmien jatkuvaa parantamista. Vaikka laatupiirien kulta-aikana 1980-luvulla Japannissa ei varsinaisesti korostettu osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtymisestä, mutta hiljaisen tiedon (miten-tiedon) siirtymisestä työntekijöiden kesken siinä nimenomaan oli kysymys. Laatupiirijattelua voisi soveltaa osaamisen ja tiedon siirron keinona, mutta yrittäjäjohtokin pitäisi osallistua laatupiireihin.

Vaikka tässä tutkimuksessa omistajuus ei ollut syvemmän tarkastelun kohteena, niin perheyriyksessä omistajuuden, johtajuuden ja perheen elementit ovat hyvin yhteenkietoutuneita. Edeltäjän kannattaakin siirtää yhtiön osakkeita jatkajalle jo ennen johtajuuden sukupolvenvaihdosta tai yrityksen vetovastuuta, sillä omistajuus sitouttaa jatkajan yritystoimintaan. Omistusta voisi siirtää 18–25-vuoden iässä potentiaaliselle jatkajalle, koska tuossa iässä nuori miettii uransa suuntaamista ja identifioimista.

Myös liikkeenjohdon konsultit tai *leadership coach*:it voivat hyödyntää tässä tutkimuksessa esitettyä 4-vaiheista prosessimallia auttaessaan perheyriyksen luopujia ja jatkajia toteuttamaan menestyksellistä johtajuuden sukupolvenvaihdosta.

6.4 Tutkimuksen toteuttamisen arviointia

Aineiston merkittävyys ja yhteiskunnallinen paikka. Aineiston merkittävyys on hyvin suhteellinen asia. Vaikka ei ole helppo sanoa ennakkokriteerejä aineiston tärkeydelle, on tutkijan varauduttava puolustamaan aineistonsa merkittävyyttä ja sitä, että hänen aineistonsa on analysoimisen arvoista. (Mäkelä 1990: 48; Eskola & Suoranta 1999: 215.) Tämän tutkimuksen johdantoluvussa (luku 1) on kirjoitettu perusteluja tutkimusilmion,

perheyritysten sukupolvenvaihdoksen, yhteiskunnallisesta roolista ja tärkeästä merkityksestä kansantaloudelle. Tälle tutkimukselle on myönnetty tutkimusprosessin aikana useita tutkimusapurahoja eri säätiöiltä, joten myös tämän perheyritystutkimuksen rahoittajat arvottavat tutkimuksen aihealueen merkitykselliseksi ja tutkimisen arvoiseksi.

Aineiston riittävyys. Kvalitatiivisen aineiston koon määrittelyssä ja aineiston riittävydessä on tapana puhua aineiston kylläntymisestä eli saturaatiosta (Eisenhardt 1989; Eskola & Suoranta 1999: 62). Aineistoa on riittävästi ja aineistonkeruu voidaan lopettaa, kun uudet tapaukset (caset) eivät tuo tutkimusongelman kannalta esiin uutta tietoa ja uusia piirteitä. (Eisenhardt 1989; Mäkelä 1990: 52; Eskola & Suoranta 1999: 62). Etukäteen on vaikeaa tietää täsmälleen, kuinka monesta tapauksesta aineistoa on kerättävä. Case-tutkimuksessa yhä enemmän tapauksia ei tarkoita 'yhä parempaa'. Keräämällä lisää aineistoa olisi varmasti saatu vielä lisää uusia piirteitä osaamisen ja johtajuuden siirrosta sukupolvenvaihdosprosessista, mutta tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta tämä kahdeksan haastattelua (3 case-yritystä) sisältävä aineisto – joka litteroituna on noin 160 liuskaa tekstimassaa – ja muu sekundäärinen aineisto (liite 1) tuotti tutkijaa tyydyttävän vastauksen ja tutkimusongelman sekä tutkimuskysymysten suhteen aineistossa tapahtui selvää kylläntymistä (vrt. Eisenhardt 1989; Yin 2003). Varsinkin johtajuuden ja osaamisen siirron prosessi tuli esille case-aineiston perusteella.

Analyysin kattavuus tarkoittaa sitä, että tutkija ei perusta tulkintojaan satunnaisiin poimintoihin (Mäkelä 1990: 53). Erityisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu koko ajan pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja ottamaan kantaa analyysin kattavuuteen ja tekemänsä työn luotettavuuteen (Eskola & Suoranta 1999: 209). Aineiston kattavuus/riittävyys (width) tarkoittaa analyysin tuloksena syntyneiden tulosten monipuolista ja rikasta esitystä. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan täytyy osoittaa, että on saanut riittävästi havaintoja tutkittavasta ilmiöstä. (Silverman 2001.) Tässä tutkimuksessa aineiston analyysin kattavuutta on pyritty parantamaan haastatteleamalla kahden eri sukupolven yrittäjiä, edeltäjiä ja jatkajaa. Pelkän jatkajan haastattelu ja tutkiminen ei olisi tuottanut yhtä rikasta ja monipuolista ymmärrystä osaamisen ja johtajuuden siirtymisestä sukupolvenvaihdosprosessissa. Haastatteluaineisto on ryhmitelty teemoittain ja teemoihin on

liitetty sitaatteja haastatteluista. Teemoja on täydennetty sekundäärisellä aineistolla (liite 1).

Analyysin arvioitavuus ja toistettavuus. Mäkelä (1990: 53) erottelee kolme toistettavuuden astetta: (1) analyysin arvioitavuus, (2) varsinainen toistettavuus ja (3) analyysin reversiibeliys. Analyysin arvioitavuus viittaa lukijan mahdollisuuksiin seurata tutkijan päättelyä ja siten mahdollisuuksia hyväksyä tai hylätä tutkijan tulkinnat. Analyysin toistettavuus tarkoittaa, että luokittelu- ja tulkintasäännöt on esitetty niin tarkasti ja yksiselitteisesti, että toinen tutkija niitä soveltamalla päätyy samoihin tuloksiin. Aineiston reversiibeliys viittaa aineiston tunnistamiseen analyysistä. (Mäkelä 1990: 53.) Tässä tutkimuksessa voitaisiin kysyä, tulisiko toinen tutkija samoihin empiirisiin päätelmiin tekemällä samat caset uudestaan tai analysoimalla jo kerättyä aineistoa. Haastattelutilanne aineistonkeuumenetelmänä on aina ainutkertainen tapahtuma, joten haastateltava saattaisi vastata samoihin kysymyksiin toisena päivänä mahdollisesti hieman eri tavalla, tai haastattelija saattaa kysyä kysymykset hieman eri tavalla, vaikka haastattelutilanne toistennettaisiin.

Triangulaatio ei ole validoinnin työkalu tai strategia, vaan vaihtoehto validoinnille. Useiden metodien, empiiristen materiaalien, teoreettisten näkökulmien ja havaintojentekijöiden käyttäminen yhdessä tutkimuksessa tuottaa parasta ymmärtämistä. (Denzin & Lincoln 2003: 8.) Triangulaatiotyypit voidaan jakaa teoria-, metodi-, aineisto- tai tutkijatriangulaatioksi (Stake 1995: 112–114). Tässä tutkimuksessa teoriatriangulaatio toteutuu liiketaloustieteellisen (johtajuuskirjallisuus), yrittäjyyden (perheyrittäjä tutkimus) ja kasvatustieteellisen (osaamisen kirjallisuus) tieteellisen keskustelun yhdistämisessä. Metoditriangulaatio on metodin sisäistä ja/tai metodien välistä triangulaatiota (Denzin & Lincoln 2003). Tässä tutkimuksessa toteutui metodin sisäinen triangulaatio; tutkimuksessa on käytetty erilaisia aineistoja. Aineistotriangulaatiossa tutkimusilmiön tarkastelemisessa yhdistellään aikaa, paikkaa ja henkilöitä (Denzin & Lincoln 2003). Tämän tutkimuksen aineistotriangulaatiossa tutkimusilmiö liittyy aikaan (sukupolvenvaihdosprosessi), paikkaan (ravintola-alan yritys) ja tutkimusongelmalle keskeisiin henkilöihin (luopujan ja jatkajan näkökulmat). Aineistotriangulaatio voi tarkoittaa myös usean tapauksen tutkimista tai eri menetelmin kerättyä aineistoa.

6.5 Jatkotutkimusehdotuksia

Tutkimustulokset osoittivat, että jatkajien verkostoituminen erilaisiin liittoihin, toimikuntiin ja järjestöihin (EK, SHR, Perheyritysten liitto) on keskeisessä roolissa osaamisen ja johtajuuden siirrossa sukupolvenvaihdoksessa. Perheyritysten jatkajien verkostoitumisesta kannattaisikin tehdä lisää tutkimusta ja kerätä aineistoa niin surveymenetelmällä kuin haastattelutekniikalla. Perheyrityksistä on toistaiseksi tehty vain harvoja pitkittäistutkimuksia (ks. esim. Dunn 1999b; Törmäkangas 2005). Syynä on usein se, että yrittäjät ovat suhteellisen haluttomia vastaamaan edes yhden kerran kyselyyn, ja vielä hankalampaa tutkijoiden on seurata perheyrittäjiä useampia vuosia (Brockhaus 1994; 2004). Osittain esteenä on myös tutkijoiden kiire saada julkaistua omia tieteellisiä julkaisujaan. Toisena ehdotuksena on perheyritysten tutkiminen pitkällä aikavälillä, koska perheyrityksistä tutkimus kaipaa lisää pitkittäistutkimuksia. Erityisesti sukupolvenvaihdos olisi juuri tällainen pitkä tutkimusajankohtaa vaativa ilmiö.

Usein jatkajalla tiedetään olevan hyvin erilainen johtamistyyli kuin edeltäjällään. Kolmantena jatkotutkimusaiheena voidaan esittää sekä luopujan että jatkajan johtamistyylien perusteellista tutkimista. Tähän soveltuvat hyvin luopujan ja jatkajan haastattelut, johtamistyylien selvittäminen reliabelilla johtamistyylytestillä sekä lisäksi tutkijan havainnointi perheyrityksessä kummankin johtamistyyliä seuraamassa. Käytännössä luopuja ja jatkaja eivät työskentele kovin pitkää aikaa yhteisjohtajuuden merkeissä, joten näin ollen molempien johtamistyylien tutkiminen tarkoittaa pitkittäistutkimusta.

Tästä tutkimuksesta nousi esille neljäs jatkotutkimusaihe, jossa erityisesti ravitsemisalalle sovellettua prosessimallia voisi jatkotutkimuksissa koetella myös muilla toimialoilla. Lisäksi prosessimallia voisi koetella onnistuneitten sukupolvenvaihdosten lisäksi myös ns. ”epäonnistuneissa” sukupolvenvaihdostilanteissa, joissa johtajuus ja osaaminen eivät mahdollisesti siirtyneetkään edeltäjältä jatkajalle/jatkajille. Tässä tutkimuksessa tutkittiin pelkästään perheenjäsenten sisäisiä suhteita ravitsemisalalla perheyrityksen sukupolvenvaihdoksessa. Viidentenä jatkotutkimusaiheena on se, että pitkäaikaistenkin ravintola-alan työntekijöiden (ravintolasalin esimies, hovimestari, tarjoilija, keittiömestari, ravintolapäällikkö, sommelier tms.) mielipiteitä sukupolvenvaihdok-

sesta voisi tutkia. Mahdollisena tutkimuskysymyksenä voisi olla: Miten ravintolan henkilöstö on kokenut perheyriksen sukupolvenvaihdoksen?

Tässä tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan osaamisen ja johtajuuden siirtoa ravintola-alan sukupolvenvaihdoksessa. Tutkimuksen näkökulmana voisi jatkossa tutkia myös omistajuuden siirron näkökulmasta, jolloin olisi mielenkiintoista haastatella tai kysyä mielipiteitä perheen käyttämältä lakimieheltä tai juristilta. Juristilta voisi kysyä sukupolvenvaihdoksen omistuksen ja verotuksen kysymyksistä. Lisäksi perheyrittäisyys etnisissä ryhmissä kaipaisi myös lisätutkimusta. Tutkijan mielenkiintoa alkoi herättää myös seuraavanlainen tutkimuskysymys: Miten sukupolvenvaihdos on suunniteltu tai käsitelty erilaisissa etnisissä ryhmissä? Tässä olisi mahdollista yhdistää kulttuurikirjallisuutta perheyritystutkimukseen.

Tällä hetkellä perheyrittäjätutkimuksen on pääfokus on ollut luopujien, jatkajien tai perheyriksen ammattijohtajien mielipiteiden tutkimisessa. Perheyritystutkimuksessa olisi selkeä tarve tutkia myös yrittäjän puolisoitten roolia ja mielipiteitä. Esimerkiksi Jaffe (1991) on todennut, että monet yrittäjien puolisoit voivat kokea itsensä ulkopuoliseksi ja lisäksi useat perheyriykset peittelemättömästi poissulkevat puolisoit johtamisroolista tai omistajuusroolista. Yrittäjän puolison tutkiminen syvähaastattelemalla voisi tuoda uutta kontribuutiota perheyritystutkimukseen. Miltä puolisoista tuntuu, kun hän on sivussa johtamisroolista tai omistajan roolista? Suomessa on tehty vain harvoja vertailevia tutkimuksia perheyriysten ja ei-perheyriysten kesken. Ravitsemisalan perheyriyksistä pitäisi tehdä vertaileva tutkimus, jossa ravitsemisalan perheyriysten ominaispiirteitä tai sukupolvenvaihdosta vertailtaisiin ravitsemisalan ketjuyriysten (esim. HOK:in ja Elanon ravintolat) tai franchising-yriysten (esim. Kotipizza) kanssa. Mielenkiintoista olisi tietää, saako ravitsemisalan perheyriytis kilpailuetua siitä, että perhe on mukana liike-toiminnassa?

Perheyrittäisyystutkimus on Suomessa suhteellisen nuori tutkimusalue osana yrittäisyystutkimusta (Heinonen & Toivonen 2003), vaikka se on perheyrittäisyystutkijoiden määrällä arvioituna saavuttanut jo melko vankan aseman. Perheyriytiskontekstista löytyy kuitenkin paljon tutkittavaa, sillä tutkimusilmiö sinällään voi liittyä mihin tahansa tie-

teenalaan. Tämän monitieteisen vivahteen ansiosta onkin toivottavaa, että erilaisten tutkimusilmioiden tutkiminen jatkuu tulevaisuudessa perheyrityskontekstissa. Mikäli tämä tutkimus on antanut ajatuksia ja inspiraatiota mahdollisista jatkotutkimusaiheista jollekin perheyritystutkijalle, voidaan kai sanoa, että tässä on tapahtunut osaamisen siirtoa tutkijalta tutkijalle.

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, Iris (2001). Case Study as a Methodological Approach. [cited May 2, 2003] Available: <http://www.metodix.com>
- Adizes, Ichak (1979). Organizational Passages: Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations. *Organizational Dynamics* 8:1 (Summer), 3–25.
- Alcorn, Pat B. (1982). *Success and Survival in the Family-Owned Business*. New York: McGraw-Hill.
- Ambrose, David M. (1983). Transfer of the Family-Owned Business. *Journal of Small Business Management* 21:1, 49–56.
- Arbno, Ingeman & Bjorn Bjerke (1997). *Methodology for Creating Business Knowledge*. 2nd edition. London: Sage Publications.
- Argyris, Chris (1999). *On Organizational Learning*. 2nd edition. Oxford: Blackwell Publishing. 464 p.
- Aronoff, Craig E. & John L. Ward (1993a). Rules for Nepotism. *Nation's Business* 81:1 (January), 64–65.
- Aronoff, Craig E. & John L. Ward (1993b). In-Laws in the Family Business. *Nation's Business* 81:9 (September).
- Astrachan, Joseph H. & Sabine B. Klein & Kosmas X. Smyrnios (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review* 15:1, 45–58.
- Barach, Jeffrey A. & Joseph B. Ganitsky (1995). Successful Succession in Family Business. *Family Business Review* 8:2, 131–155.
- Barach, Jeffrey A., Joseph Ganitsky, James A. Carson & Benjamin A. Doochin (1988). Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business. *Journal of Small Business Management* 26:2, 49–56.
- Barnes, Louis B. & Simon A. Hershon (1976). Transferring Power in the Family Business. *Harvard Business Review* 54:4, 105–114.
- Barry, B. (1975). The Development of Organisation Structure in the Family Business. *Journal of General Management* 3:1, 42–60.
- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Harper.
- Bass, Bernard M. & Bruce J. Avolio (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training* 14:5, 21–27.
- Bass, Bernard M. (1996). *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Beckhard, Richard & W. Gibb Dyer (1983a). Managing Change in the Family Firm – Issues and Strategies. *Sloan Management Review* 22:3, 59–65.
- Beckhard, Richard & W. Gibb Dyer (1983b). Managing Continuity in the Family-Owned Business. *Organizational Dynamics* 12:1, 5–12.
- Bennis, Warren & Burt Nanus (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row. 244 p.
- Blake, Robert R. & Jane S. Mouton (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Company.

- Birley, Sue (1986). Succession in the Family Firm: The Inheritor's View. *Journal of Small Business Management* 24:3, 36–43.
- Bollinger, Audrey S. & Robert D. Smith (2001). Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset. *Journal of Knowledge Management* 5:1, 8–18.
- Brady, Gene F., Robert M. Fulmer & Donald L. Helmich (1982). Planning Executive Succession: The Effect of Recruitment Source and Organizational Problems on Anticipated Tenure. *Strategic Management Journal* 3:3, 269–275.
- Brockhaus, Robert H. (1994). Entrepreneurship and Family Business Research: Comparisons, Critique, and Lessons. *Entrepreneurship Theory and Practice* 19:1, 25–38.
- Brockhaus, Robert H. (2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review* 17:2, 165–177.
- Brunåker, Svante (1996). Introducing Second Generation Family Members into the Family Operated Business – A Constructionist Approach. *Doctoral dissertation*. Uppsala: Swedish University of Agricultural Sciences.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burrell, Gibson & Gareth Morgan (1987). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. Hants, England: Gower Publishing Company Ltd.
- Butler-Cole, Nicholas (1975). Succession and Success. *Management Today* May, 52–55+129.
- Cadieux, Louise, Jean Lorrain & Pierre Hugron (2002). Succession in Women-Owned Family Businesses: A Case Study. *Family Business Review* 15:1, 17–30.
- Carlson, Sune (1951). *Executive Behaviour: A Study of the Workload and the Working Methods of Managing Directors*. Stockholm: Strömbergs.
- Carsrud, Alan L. (1994). Meandering of A Resurrected Psychologist or, Lesson Learned in Creating a Family Business Program. *Entrepreneurship Theory and Practice* 19:1, 39–48.
- Chrisman, James J., Jess H. Chua & Pramodita Sharma (1998). Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study. *Family Business Review* 11:1, 19–34.
- Christensen, Carl Roland (1953). *Management Succession in Small and Growing Enterprises*. Boston: Harvard University Graduate School of Harvard Business Administration, Division of Research. 217 p.
- Chua, Jess H., James J. Chrisman & Pramodita Sharma (2003). Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers. *Family Business Review* 16:2; 89–107.
- Chua, Jess & James J. Chrisman & Pramodita Sharma. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* 23:4, 19–39.
- Churchill, Neil C. & Kenneth J. Hatten (1987). Non-market Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses. *American Journal of Small Business* 11:3, 53–66.
- Churchill, Neil C. & Virginia L. Lewis (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review* May–June, 30–50.
- Dailey, R.C. & T.E. Reushling & R.F. DeMong (1977). Uncertainty and the Family Corporation. *Journal of General Management* 4, 60–66.

- Daily, Catherine M. & Marc J. Dollinger (1991). Family Firms Are Different. *Review of Business* 13:1/2, 3–5.
- Daily, Catherine M. & Marc J. Dollinger (1992). An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. *Family Business Review* 5:2, 117–136.
- Daily, Catherine M. & Marc J. Dollinger (1993). Alternative Methodologies for Identifying Family- Versus Nonfamily-Managed Businesses. *Journal of Small Business Management* 31:2, 79–90.
- Davenport, Thomas H. & Laurence Prusak (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press. 199 p.
- Davies, Peter (1989). Sucesión y planificación de la sucesión. Teoksessa: *La Empresa Familiar* 3, 97–110. Eds. Font & Gallo. Barcelona: Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar. Universidad de Navarra, IESE Business School. 192 p.
- Davis, John A. (1982). The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. *Unpublished doctoral dissertation*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business.
- Davis, John A. & Renato Tagiuri (1989). Influence of Life Stages on Father-Son Work Relationships. *Family Business Review* 2:1 (Spring).
- Davis, Peter (1983). Realizing the Potential of the Family Business. *Organizational Dynamics* 12:1, 47–56.
- Davis, Peter S. & Paula D. Harveston (1998). The Influence of Family Business Succession Process: a Multi-Generational Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice* 22:2, 31–53.
- Davis, Stanley M. (1968) Entrepreneurial Succession. *Administrative Science Quarterly* 13:3, 402–416.
- Denzin, Norman K. & Yvonna S. Lincoln (eds.) (2003). *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. 2nd edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 682 p.
- Donckels, Rik & Erwin Fröchlich (1991). Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review* 4:2, 149–160.
- Donnelley, Robert G. (1964). The Family Business. *Harvard Business Review* 42:4, 93–105.
- Downey, H.K. & R.D. Ireland (1979). Quantitative versus Qualitative: Environmental Assessment in Organizational Studies. *Administrative Science Quarterly* 24:December, 630–637.
- Drucker, Peter F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (reprint 1999). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, Peter F. (1954) *The Practice of Management*. (reprint 1999). Butterworth Heinemann. 408 p.
- Dumas, Colette & Jean P. Dupuis & Francine Richer & Louise St.-Cyr. (1995). Factors That Influence the Next Generation's Decision to Take Over the Family Farm. *Family Business Review* 8:2, 99–119.
- Dumas, Colette (1989). *Daughters in Family-owned Business – An Applied System Perspective*. Doctoral Dissertation. Santa Barbara, California: The Fielding Institute.
- Dumas, Colette (1992). Integrating the Daughter into Family Business Management. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16:4, 41–55.

- Dunn, Barbara (1996). Family Enterprises in the UK: A Special Sector? *Family Business Review* 9:2, 139–156.
- Dunn, Barbara (1999a). Emotional and Developmental Influences on the Management of Generational Transitions in Business Owning Families. *Doctoral dissertation*. Stirling, Scotland: University of Stirling.
- Dunn, Barbara (1999b). Who's Ready, Willing and Able? A Longitudinal Study of the Succession Transition Process in Family Enterprises. In: *Proceedings of the 10th Annual World Conference of the Family Business Network*.
- Dyer, W. Gibb (1986). Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Dyer, W. Gibb & M. Sánchez (1998). Current State of Family Business Theory and Practice as Reflected in Family Business Review. *Family Business Review* 11:4, 287–295.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe & Andy Lowe (2002). *Management Research: An Introduction*. 2nd edition. London: Sage Publications Ltd.
- Edvinsson, Leif (1997). Developing Intellectual Capital at Skandia. *Long Range Planning* 30:3, 366–373.
- Edvinsson, Leif & M.S. Malone (1997). *Intellectual Capital: Realising Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York: Harper Business.
- Edvinsson, Leif & Patrick H. Sullivan (1996). Developing a Model for Managing Intellectual Capital. *European Management Journal* 14: 4, 356–364.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review* 14:4, 532–550.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2005). *Keskiansiot ja lukumäärät sekä ansiokehitys sopimusaloittain, lokakuu 2003–lokakuu 2004*. [viitattu 27.7.2005] Saatavana: http://www.ek.fi/ek_suomeksi/tyoelama/palkat/ek_palkkatilastot/liitetiedostot/lok_a2004.pdf
- Eronen, Anne (1997). *Henkilöstön osaaminen yrityksen taseeseen?* Helsinki: Taloustieto Oy. 103 s.
- Eskola, Jari. & Juha Suoranta (1999). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Tampere: Vastapaino. 268 s.
- Ewing, David W. (1965). Is Nepotism So Bad? *Harvard Business Review* 43:1, 23–32.
- Family Firm Institute. (2000a). *Facts and Perspectives on Family Business in Finland*. [cited April 24, 2003]. Available: <http://www.ffi.org>
- Family Firm Institute. (2000b). *Facts on Family Business in the UK*. [cited April 24, 2003]. Available: <http://www.ffi.org>
- Fayol, Henri (1918). *Administration Industrielle et Générale*. / Johtamisen perusteet. (1990). Helsinki: Rastor. 187 s.
- Filley, Alan C. & Robert J. House (1969). *Managerial Process and Organizational Behavior*. Glenview: Scott Foresman.
- Florin Samuelsson, Emilia (2002). Accountability and Family Business Context: An Interpretive Approach to Accounting and Control Practices. *Doctoral Dissertation*. Jönköping: Jönköping International Business School. JIBS dissertation series. 323 p.
- Fox, Mark & V. Nilakant & R.T. Hamilton (1996). Managing Succession in Family-owned Businesses. *International Small Business Journal* 15:1, 15–25.

- Gaffey, E. (1966). Nepotistic and Non-nepotistic Firms and Performances. *Doctoral dissertation*. Little Rock, AR: University of Arkansas.
- Gallo, Miguel Angel (1993). Perheyritysten kansainvälistyminen. Helsingin kauppakorkeakoulun pienyrityskeskus. *Avainsektori* 3:1, 3–8.
- Gallo, Miguel Angel (1998). Ethics in Personal Behavior in Family Business. *Family Business Review* 11:4, 325–336.
- García-Álvarez, Ercilia, Jordi López-Sintas & Pilar Saldaña Gonzalvo (2002). Socialization Patterns of Successors in First- to Second-Generation Family Businesses. *Family Business Review* 15:3, 189–203.
- Gersick, Kelin E., John A. Davis, Marion McCollom Hampton & Ivan Lansberg (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press. 302 p.
- Gersick, Kelin E., Ivan Lansberg, M. Desjardins & Barbara Dunn (1999). Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. *Family Business Review* 2:4, 287–297.
- Ghuri, Pervez & Kjell Grønhaug (2005). *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*. 3rd edition. London: Prentice Hall. 257 p.
- Giertsen, Johan (1994). *Succession in Family Business in Norway: An Overview of some Legal Problems*. Bergen: University of Bergen. 40 p.
- Grafmüller, F. (1994). *Die Kommanditgesellschaft auf Aktien als geeignete Rechtsform für börsenwillige Familienunternehmen*. Doctoral Dissertation. Stuttgart: Stuttgart Universität. 345 s.
- Greiner, Larry E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review* 50:3, 37–46.
- Goh, Swee C. (2002). Managing Effective Knowledge Transfer: An Integrative Framework and Some Practice Implications. *Journal of Knowledge Management* 6:1, 23–30.
- Goffee, Rob (1996). Understanding Family Businesses: Issues for Future Research. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 2:1, 36–48.
- Gomm, Roger, Martyn Hammersley & Peter Foster (2002). Case Study and Generalization. In: *Case Study Method: Key Issues, Key Texts* (reprint). Eds. Roger Gomm, Martyn Hammersley & Peter Foster. London: Sage Publications.
- Gummesson, Evert (1991). *Qualitative Methods in Management Research*. Revised edition. Newbury Park, California: Sage Publications. 212 p.
- Hakuli, Markku & Vesa Routamaa (1983). Liikkeenjohdon työn ja tehtävien tutkimus ja eräs mahdollisuus sen suuntaamiseen. Vaasa: Proceedings of the University of Vaasa. Discussion Papers 51.
- Hall, Annika (2003). *Strategising in the Context of Genuine Relation – An Interpretative Study of Strategic Renewal Through Family Interaction*. Doctoral Dissertation. Jönköping: Jönköping International Business School. 328 p.
- Hall, Annika, Mattias Nordqvist & Leif Melin (2005). Qualitative Research in Family Business Studies: The Usefulness of the Interpretative Approach. In: *Proceedings of the 16th Annual World Conference of the Family Business Network*, 14–17 September, Brussels.
- Hallamaa, Timo & Risto Viljanen (1997). *Yritystoiminta hotelli-, ravintola- ja matkailualalla*. 3. uudistettu painos. Espoo: Talousneuvonta Timo Hallamaa & Co Ky. 267 s.

- Halttunen, Jussi (2004). *Teollisten perheyritysten kasvudynamiikan systeemiteoreettinen tarkastelu*. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. 302 s.
- Handler, Wendy C. (1989a). *Managing the Family Firm Succession Process: The Next Generation Family Member's Experience*. *Unpublished doctoral dissertation*. Boston: Boston University Graduate School of Management.
- Handler, Wendy C. (1989b). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. *Family Business Review* 2:3, 257–276.
- Handler, Wendy C. (1990). Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-Generation Family Members. *Entrepreneurship Theory and Practice* 15:1, 37–51.
- Handler, Wendy C. (1991). Key Interpersonal Relationships of Next-Generation Family Members in Family Firms. *Journal of Small Business Management* 29:3, 21–32.
- Handler, Wendy C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review* 12:2, 133–157.
- Handler, Wendy C. (1998). Hints for a Successful Succession. Babson Family Business Institute. [cited 31.1.2003] Available: <http://www3.babson.edu/entrep/bfbi/hints.htm>
- Hansen, Morten T., Nitin Nohria & Thomas Tierney (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review* 77:2, 106–116.
- Hartman, Curtis (1987). Why Daughters Are Better? *Inc* 9:9, 41–46.
- Hartog, Deanne N. Den & Jaap J. Van Muijen (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ. *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 70:1, 19–33.
- Hautala, Taru (2001). *Succession in Family Firms: A Single-Case Study of Failed Succession*. Unpublished Licentiate Thesis. Vaasa: University of Vaasa, Department of Management and Organisation. 169 p.
- Hautala, Taru (toim.) (2003). *Vetäjä vaihtuu: havaintoja, ohjeita ja kokemuksia sukupolvenvaihdoksista*. Helsinki: Yrityskummit ry. 63 s.
- Heikkinen, Vesa A. (2003). *Palveluntuottajasta elämysten ja mielihyvän tuottajaksi – Kartoitus majoitus- ja ravitsemisalalan yritysten kilpailukykytekijöistä*. Helsinki: Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu, Haaga Research Center. 283 s.
- Heinonen, Jarna & Jouko Toivonen (2003a). Johdatus perheyritysten tutkimukseen. Teoksessa: *Quo vadis suomalainen perheyritys?*, Toim. Jarna Heinonen, 12–22. Turku: Turun kauppakorkeakoulu, PK-Instituutti.
- Heinonen, Jarna & Jouko Toivonen (2003b). Perheyritykset suomalaisessa yhteiskunnassa. Teoksessa: *Quo vadis suomalainen perheyritys?*, Toim. Jarna Heinonen, 23–40. Turku: Turun kauppakorkeakoulu, PK-Instituutti.
- Helmich, Donald L. (1971). *The Impact of Administrative Succession on the Executive Role Constellation*. Doctoral dissertation. Eugene, Oregon, USA: University of Oregon.
- Helmich, Donald L. & Warren B. Brown (1972). Successor Type and Organizational Change in the Corporate Enterprise. *Administrative Science Quarterly* 17:3, 371–381.
- Hershon, Simon A. (1975). *The Problems of Succession in Family Firms*. *Unpublished Doctoral Dissertation*. Cambridge: Harvard University, Graduate School of Business Administration.

- Hersey, Paul & Kenneth H. Blanchard (1977). *The Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, Paul & Kenneth H. Blanchard (1990). *Tilannejohtaminen – tuloksiin ihmisten avulla*. 5. painos. Helsinki: Yritysvaimennus.
- Hersey, Paul & Marshall Goldsmith (1980). A Situational Approach to Performance Planning. *Training and Development Journal* 34:11.
- Holland, Phyllis Jane Griffiths (1981). *Strategic Management in Family Business: an Exploratory Study of the Development and Strategic Effects of the Family-Business Relationship*. Doctoral Dissertation. Athens, Georgia, USA: University of Georgia.
- Holland, Phyllis G. & William R. Boulton (1984). Balancing the "Family" and the "Business" in Family Business. *Business Horizons* 27: 2, 16-21.
- Hoy, Frank & Trudy G. Verser (1994). Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice* 19:1, 9-23.
- Hunt, James M. & Wendy C. Handler (1999). The Practices of Effective Family Firm Leaders. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 4:2, 135-151.
- Hussi, Tomi (2004). Reconfiguring Knowledge Management – Combining Intellectual Capital, Intangible Assets and Knowledge Creation. *Journal of Knowledge Management*, 8:2, 36-52.
- Huuskonen, Visa (1992). *Yrittäjäksi ryhtyminen: Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu*. 2. painos. Väitöskirja. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Iannarelli, Cindy (1992). *The Socialization of Leaders: A Study of Gender in the Family Business*. Doctoral Dissertation. Pittsburgh, USA: University of Pittsburgh.
- Ibrahim, A. Bakr & Willard H. Ellis (1994). *Family Business Management: Concepts and Practice*. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company.
- Jaffe, Dennis T. (1991). *Working With the Ones You Love. Strategies for a Successful Family Business*. Berkeley: Conari Press.
- James, B.G. (1973). The Theory of the Corporate Life Cycle. *Long Range Planning* June, 68-74.
- Javefors Grauers, E. (1999). *AB Adam & Eva: en studies av familjeföretag inom ICA*. Licentiatavhandling. Linköping: Linköpings universitet, ekonomiska institutionen.
- Johnson, Bjorn, Edward Lorenz & Bengt-Ake Lundvall (2002). Why All This Fuss about Codified and Tacit Knowledge? *Industrial and Corporate Change* 11:2.
- Kaikkonen, Virpi (2004). The Family as an Entrepreneurial Team – A Case Study of a Rural Family-Owned Micro Firm. *International Journal of Management Cases* 6:3, 76-85.
- Kaikkonen, Virpi (2005). *Essays on the Entrepreneurial Process in Rural Micro Firms*. Väitöskirja. Kuopio: Kuopion yliopiston julkaisuja H, Informaatioteknologia ja kauppatieteet.
- Kankare, Matti & Jukka Saarelainen (2002). 100 suurinta perheyrittäystä – Perheet pitävät huolta. *Talouselämä* 65:40, 20-30.
- Karlsson Stider, Annelie (2000). *Familjen och firman*. Doktorsavhandling. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm. 181 s.
- Kepner, Elaine (1983). The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective. *Organizational Dynamics* Summer, 57-70.

- Kets de Vries, Manfred F.R. (1991). Whatever Happened to the Philosopher-King? The Leader's Addiction to Power. *The Journal of Management Studies* 28:4, 339–352.
- Kets de Vries, Manfred F.R. (1992). *The Family Firm: An Owner's Manual*. Fontainebleau: INSEAD. 29 p.
- Kets de Vries, Manfred F.R. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics* 21:Winter, 59–71.
- Kets de Vries, Manfred F.R. (1996). *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm. Text and Cases*. London: International Thomson Business Press.
- Kirjavainen, Paula & Ritva Laakso-Manninen (2000). *Strategisen osaamisen johtaminen*. Helsinki: Edita. 260 s.
- Kirk, Jerome & Marc L. Miller (1986). *Reliability and Validity in Qualitative Research*. Newbury Park, California: Sage Publications. 98 p.
- Koiranen, Matti (1998). *Perheyrittäminen – Huomioita suku- ja perheyrittämisestä*. Tampere: Konetuumat Oy. 109 s.
- Koiranen, Matti (2000). *Juuret ja siivet – Perheyrittäjien sukupolvenvaihdos*. Helsinki: Edita. 162 s.
- Koiranen, Matti (2002). Perheyrittäjät yhteiskunnallisesti merkittäviä. Teoksessa: *Perheyrittäjät ja verotus. Miten turvataan perheyrittäjien jatkuvuus, Suomen ja Euroopan kilpailukyky?* Helsinki: Perheyrittäjien liitto ry:n julkaisu, 10.
- Koiranen, Matti & Nina Karlsson (2002). Self-Identified Sources of Work-Related Joy – A Comparative Study, 425–448. In: *Proceedings of the 13th Annual World Conference of the Family Business Network*, 11–14 September, Helsinki.
- Koitto, Jaana (2003). *Yrittäjien tulevaisuuden näkymät yrityksen omistajanvaihdoksesta*. Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät. [viitattu 6.10.2005] Saatavana: <http://www.etelapohjanmaanyrittajat.fi>
- Kotter, John P. (1982a). *The General Managers*. New York. The Free Press. 221 p.
- Kotter, John P. (1982b) What Effective General Managers Really Do? *Harvard Business Review*.
- Kotter, John P. (1988). *The Leadership Factor*. New York: Free Press. 161 p. / *Johtajuus menestystekijänä* (1989). Espoo: Weilin + Göös. 197 s.
- Kotter, John P. (1990). What Leaders Really Do? *Harvard Business Review* May–June.
- Kotter, John P. (1999). *John P. Kotter on What Leaders Really Do*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 184 p.
- KTM (2005). *Perheyrittäjäyys: Perheyrittäjien jatkuvuuden, uusiutumisen ja kasvuhakuisuuden moottorina*. KTM Elinkeino-osaston julkaisu 16/2005.
- Kouzes, Jim M. & Barry Z. Posner (1987). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco & Oxford: Jossey-Bass Inc. 362 p. / *Johtajuuden haaste: Miten ohjata organisaatio huippusuoritukseen* (1990). Helsinki: Rastor. 227 s.
- Kouzes, Jim M. & Barry Z. Posner (1995). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. 2nd edition. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc. 403 p.
- Lank, Alden G. (1995) (ed.). *Key Challenges Facing Family Enterprises*. Lausanne: International Institute for Management Development (IMD) Publications. 16 p.
- Lank, Alden G. (1998) (ed.). *Family Business Key Challenges II*. Lausanne: International Institute for Management Development (IMD) Publications. 28 p.

- Lansberg, Ivan (1983). Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. *Organizational Dynamics* 12:Summer, 39–46.
- Lansberg, Ivan (1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review* 1:2, 119–143.
- Lansberg, Ivan (1991). On retirement: A Conversation with Daniel Levinson. *Family Business Review* 4:1, 59–73.
- Lansberg, Ivan (1999). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Boston: Harvard Business School Press. 361 p.
- Lassila, Hilkka (2005). *Matkailutilan sukupolvenvaihdos talonpoikaisten arvojen ohjaamana prosessina*. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylä Studies in Business and Economics, numero 40. 206 s.
- Laukkanen, Seppo (1994). *Sukupolvenvaihdos perheyriyksessä: Inhimillinen näkökulma*. Lisensiaattitutkimus. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu, teollisuustalous, tutkimusraportteja 3/1994.
- Levinson, Harry (1971). Conflicts That Plague the Family Businesses. *Harvard Business Review* 49:2, 90–98.
- Levinson, Harry (1974). Don't Choose Your Own Successor. *Harvard Business Review* 52:6, 53–62.
- Levinson, Harry (1983). Consulting with Family Businesses: What to Look For, What to Look Out For. *Organizational Dynamics* 12:1, 71–80.
- Likert, Rensis (1961). *Nya metoder för företagsledning* (New Patterns of Management). Stockholm: Beckman.
- Likert, Rensis (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.
- Lindell, Martin (1991). How Managers Should Change Their Style in a Business Life Cycle. *European Management Journal* 9:3, 271–279.
- Littunen, Hannu & Kimmo Hyrsky (2000). The Early Entrepreneurial Stage in Finnish Family and Nonfamily Firms. *Family Business Review* 13:1, 41–54.
- Litz, Reginald A. (1995a). The Family Business: Toward Definitional Clarity. *Academy of Management Journal*. Special Volume/Issue: Best Papers Proceedings 1995, 100–104.
- Litz, Reginald A. (1995b). The Family Business: Toward Definitional Clarity. *Family Business Review* 8:2, 71–81.
- Longenecker, Justin G. & John E. Schoen (1978). Management Succession in the Family Business. *Journal of Small Business Management* 16:3, 1–6.
- Luthans, Fred & Stuart A. Rosenkrantz & Harry W. Hennessey (1985). What Do Successful Managers Really Do? An Observation Study of Managerial Activities. *The Journal of Applied Behavioral Science* 21:3, 255–270.
- Luthans, Fred (1988). Successful vs. Effective Real Managers. *Academy of Management Executive*, May, 127–132.
- Lämsä, Anna-Maija & Taru Hautala (2004). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita. 264 s.
- Maxwell, Joseph A. (1996). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 153 p.
- Malinen, Pasi & Pekka Stenholm (2003). Perheyriyksen liiketoiminnan siirron ja sukupolvenvaihdoksen haasteet ja ongelmat Suomessa. Teoksessa: *Quo vadis, suomala-*

- lainen perheyritys?*, 141–160. Toim. Jarna Heinonen. Turku: PK-Instituutti, Turun kauppakorkeakoulu.
- Matthews, Charles H., Terrence W. Moore & Anne S. Fialko (1999). Succession in the Family Firm: A Cognitive Categorization Perspective. *Family Business Review* 12:2, 159–170.
- McGivern, Chris (1978). The Dynamics of Management Succession: A Model of Chief Executive Succession in the Small Family Firm. *Management Decision* 16:1, 32–41.
- McGivern, Chris (1989). The Dynamics of Management Succession: A Model of Chief Executive Succession in the Small Family Firm. *Family Business Review* 2:4.
- Melin, Leif (2002). Misleading Myths and Desirable Research Approaches. *13th Annual World Conference of the Family Business Network*, 11–12 September. Helsinki.
- Melin, Leif & Mattias Nordqvist (2002). The Role of Cultural and Institutional Processes in Shaping Corporate Governance Systems in Family Firms. In: *Proceedings of the 13th Annual World Conference of the Family Business Network*, 11–12 September. Helsinki.
- Miles, Matthew B. & A. Michael Huberman (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. 2nd edition. London: Sage Publications. 338 p.
- Miller, Warren D. (1998). Siblings and Succession in the Family Business. *Harvard Business Review* January–February, 22–36.
- Mintzberg, Henry (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row. 298 p.
- Mintzberg, Henry (1975). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review* July–August.
- Mintzberg, Henry (1980). Suunnittelua varemalla johtamista oikealla aivopuoliskolla. *Tehokas yritys* 11, 44–52.
- Morris, Michael H., Roy O. Williams & Deon Nel (1996). Factors Influencing Family Business Succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 2:3, 68–81.
- Morris, Michael H., Roy O. Williams, Jeffrey A. Allen & Ramon A. Avila (1997). Correlates of Success in Family Business Transitions. *Journal of Business Venturing* 12:5, 385–401.
- Mueller, D.C. (1972). A Life Cycle Theory of the Firm. *The Journal of Industrial Economics* 20:3, 199–219.
- Murray, Barbara (2003). The Succession Transition Process: A Longitudinal Perspective. *Family Business Review* 16:1, 17–33.
- Mustakallio, Mikko A. (2002). *Contractual and Relational Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision-Making Quality and Performance*. Doctoral Dissertation. Espoo: Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and Business. 239 p.
- Mäkelä, Klaus (toim.) (1990). Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Oy Gaudeamus Ab. 285 s.
- Neubauer, Fred & Alden G. Lank (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. London: Macmillan Press Ltd. 270 s.
- Neubauer, Herbert (2003). The Dynamics of Succession in Family Businesses in Western European Countries. *Family Business Review* 16:4, 269–272.

- Niemelä, Tarja (2002). *Inter-Co-operation Capability in the Context of Networking Family Firms: Conceptual Analysis and Theoretical Framework*. Licentiate Thesis. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Niemelä, Tarja (2003). *Inter-Firm Co-operation Capability: A Processual Empirical Study on Networking Family Firms*. Doctoral Dissertation. Jyväskylä: Jyväskylä Studies in Business and Economics, number 22. 204 p.
- Niemi, Liisa (2005). *The Father, the Son and the Refreshed Spirit: Strategic Renewal after Family Business Succession in the Context of the Textile, Clothing, Leather and Footwear Industry*. Doctoral Dissertation. Jyväskylä: Jyväskylä Studies in Business and Economics, number 39. 219 p.
- Nonaka, Ikujiro (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review* 69:6, 96–104.
- Nonaka, Ikujiro (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organizational Science* 5:1, 14–37.
- Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Paajanen, Pirjo (2003). *Perhebarometri 2003. Parisuhde koetuksella – käsityksiä parisuhteesta ja sen purkautumisesta*. Helsinki: Väestöliitto, Väestötutkimuslaitos. 104 s.
- Patrick-LeMay, Ann (1985). *Family Business: The Offspring's Perceptions of Work Satisfaction and Their Working Relationship with Their Father*. Doctoral Dissertation. Santa Barbara, California: Fielding Graduate University.
- Patton, Michael Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 2nd edition. London: Sage Publications Ltd.
- Penrose, Edith (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. 3rd edition. Oxford: Oxford University Press.
- Perheyritysten liiton strategia 2004–2007. Helsinki: Perheyritysten liitto ry. 28 s.
- Perheyritysten liitto (2001). *Perheyrity sbarometri 2001*. [viitattu 7.2.2003] Saatavana: <http://www.perheyritystenliitto.fi>
- Perheyritysten liitto (2002). *Perheyrity sbarometri 2002*. [viitattu 3.6.2005] Saatavana: <http://www.perheyritystenliitto.fi>
- Perheyritysten liitto (2002). *Perheyritykset ja verotus, Miten turvataan perheyritysten jatkuvuus, Suomen ja Euroopan kilpailukyky?* Helsinki: Perheyritysten liitto ry. 17 s.
- Perheyritysten liitto (2003). *Perheyrity sbarometri 2003*. [viitattu 3.6.2005] Saatavana: <http://www.perheyritystenliitto.fi>
- Perheyritysten liitto (2004). *Perheyrity sbarometri 2004*. [viitattu 3.6.2005] Saatavana: <http://www.perheyritystenliitto.fi>
- Perheyritysten liitto (2005). *Perheyrity sbarometri 2005*. [viitattu 18.1.2006] Saatavana: <http://www.perheyritystenliitto.fi>
- Peterson, Christer (1985). *Familjeföretag i omvandling: en studie av fusionsförlopp och utvecklingsmönster*. Dissertation. Umeå: Handelshögskolan, Umeå Universitetet. Studier I företagsekonomi, serie B. 359 s.
- Pietiläinen, Tarja (2002). *Moninainen yrittäminen sukupuoli ja yrittäjänäisten toimintatila tietoteollisuudessa*. Väitöskirja. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Polanyi, Michael (1958). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. (reprint 1974) Chicago: University of Chicago. 428 s.

- Prahalad, C.K. & Gary Hamel (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* May–June, 79–91.
- Ranki, Anneli (1999). *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?* Helsinki: Kauppakaari. 174 s.
- Reddin, William J. (1967). The 3-D Management Style Theory. *Training and Development Journal*, 8–17.
- Ristimäki, Kari (2004). *Yrittäjäksi identifioituminen: Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus nuorten yrittäjyyteen liittyvän identiteetin kehityksestä*. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Rosenblatt, P.C., L. de Mik, R.M. Anderson & P.A. Johnson (1990). *The Family Business: Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Routamaa, Vesa, Markku Hakuli & Jouko Ryhänen (1992). *Johtaminen ja johdon tehtävät: johtamisteoriapainotteinen lähestymistapa*. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja 158. 46 s.
- Römer-Paakkanen, Tarja (2002). *Family Entrepreneurship in a Retail Chain: The Grocer's Household-Enterprise Complex*. Doctoral Dissertation. Helsinki: University of Helsinki. 205 p.
- Sarala, Urpo & Anita Sarala (1996). *Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. 2. painos. Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. 214 s.
- Schulze, W.S. & Dino, R.N. (1995). *Survival of the Family Business*. Storrs, CT: University of Connecticut, School of Business Administration, 187–207.
- Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline – The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency and Doubleday.
- Seymour, K.C. (1992). *Inter-generational Relationship in the Family Firm: the Effect on Leadership Succession*. Doctoral Dissertation. Los Angeles: California School of Professional Psychology.
- Seymour, K.C. (1993). Intergenerational Relationships in the Family Firm: the Effect on Leadership Succession. *Family Business Review* 6:3, 263–282.
- Shanker, Melissa C. & Joseph H. Astrachan (1996). Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 9:2, 107–123.
- Sharma, Pramodita, Jess H. Chua & James J. Chrisman (2000). Perceptions About the Extent of Succession Planning in Canadian Family Firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 17:3, 233–243.
- Sharma, Pramodita, James J. Chrisman, Amy L. Pablo & Jess H. Chua (2001). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship Theory and Practice* 25:3, 17–36.
- Sharma, Pramodita, James J. Chrisman & Jess H. Chua (2003). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review* 16:1, 1–15.
- SHR (2003). *Suomen Hotelli- ja ravintolaliiton kotisivu / Tietoja alalta*. [viitattu 28.7.2003] Saatavana: <http://www.shr.fi>.
- Silverman, David (2001). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. 2nd edition. London: Sage Publications. 325 p.
- Smith, Elizabeth A. (2001). The Role of Tacit and Explicit Knowledge in the Workplace. *Journal of Knowledge Management* 5:4, 311–321.

- Stake, Robert E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 175 p.
- Stake, Robert E. (2002). The Case Study Method in Social Inquiry. In: *Case Study Method: Key Issues, Key Texts* (reprint). Eds. R. Gomm, M. Hammersley & P. Foster. London: Sage Publications.
- Stanworth, M.J.K. & J. Curran (1976). Growth and the Small Firm – An Alternative View. *Journal of Management Studies*, 13:2, 95–110.
- Stavrou, Eleni T. (1999). Succession in Family Businesses: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to Join and Take Over the Business. *Journal of Small Business Management* 37:3, 43–61.
- Stempler, Amy (1988). *The Study of Succession in Family Owned Businesses*. Doctoral Dissertation. Washington DC: George Washington University.
- Stern, M.H. (1986). *Inside the Family-held Business*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Stewart, Thomas A. (1994). Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital. *Fortune* 130:October 3, 28–33.
- Stoner, James A.F., R. Edward Freeman & Daniel R. Gilbert (1995). *Management*. 6th edition. Prentice-Hall.
- Ståhle, Pirjo & Mauri Grönroos (1999). *Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. Helsinki: WSOY. 218 s.
- Sullivan, Patrick H. (2000). A Brief History of the ICM Movement. [cited April 28, 2003]. Available: <http://sveiby.com/articles/icmmovement.htm>
- Sveiby, Karl-Erik (1992). *KnowHow Management: A Perspective on Organised Creativity*. Conference paper. The Management School, Lancaster University. 2–4 September.
- Sveiby, Karl-Erik (1996). Transfer of Knowledge and Information Processing Professions. *European Management Journal* 14:4, 379–388.
- Sveiby, Karl-Erik (1998). Intellectual Capital and Knowledge Management. [cited April 28, 2003] Available: <http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html>
- Sveiby, Karl-Erik (2001). A Knowledge-based Theory of the Firm to Guide Strategy Formulation. *Journal of Intellectual Capital* 2:4.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2001). *Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Helsinki: Kauppakaari. 283 s.
- Tagiuri, Renato & John A. Davis (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review* 9:2, 199–208.
- Takeuchi, Hirotaka (1998). *Beyond Knowledge Management: Lessons from Japan*. [cited May 5, 2003]. Available: <http://www.sveiby.com/articles/LessonsJapan.htm>
- Teal, Thomas (1996). The Human Side of Management. *Harvard Business Review*, November-December.
- Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto (1999). *Mikä meitä pyörittää? – Selvitys perhe- ja sukuyrityksistä*. Helsinki: Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto. 18 s.
- Tilastokeskus (2003). *Yritys- ja toimipaikkarekisteri*. [viitattu 26.2.2003]. Saatavana: http://www.tilastokeskus.fi/tk/tp/tasku/taskus_yritykset.html
- Tilastokeskus (2005). *Avioliitot ja avioerot – siviilisäädyn muutokset*. [viitattu 26.5.2005]. Saatavana: <http://www.stat.fi/til/ssaaty/>
- Trow, Donald B. (1961). Executive Succession in Small Companies. *Administrative Science Quarterly* 6:2 (September), 228–239.

- Tunkkari-Eskelinen, Minna (2005). *Mentored to Feel Free; Exploring Family Business Next Generation Members' Experiences of Non-Family Mentoring*. Doctoral Dissertation. Jyväskylä: Jyväskylä Studies in Business and Economics, number 44. 233 p.
- Törmäkangas, Raili (2005). *Perheyrittäjyyden arjen kulttuuri, kolmen sukupolven saha-toimintaa*. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylä Studies in Business and Economics, numero 43. 203 s.
- Ulrich, P. (1980). Die Besteuerung der Familienaktiengesellschaften. *Dissertation*. Zürich: Universität von Zürich.
- Van Maanen, J. (1979). Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface. *Administrative Science Quarterly* 24:4, 520-526.
- Varamäki, Elina (1999). *PK-yritysten tuleva elinkaari – säilykö Etelä-Pohjanmaa yrittäjämaakuntana?* Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja, raportteja ja selvityksiä 5.
- Varamäki, Elina, Timo Pihkala & Vesa Routamaa (2002). Knowledge Transfer in Small Family Firms. In: *Proceedings of the 13th Annual World Conference of the Family Business Network*, 11–14 September, Helsinki.
- Varamäki, Elina, Timo Pihkala & Vesa Routamaa (2003). The Stages of Transferring Knowledge Transfer in Small Family Business Successions. pp. 337–351. In: *Proceedings of the 14th Annual World Conference of the Family Business Network*, 24–27 September, Lausanne.
- Viitala, Riitta (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Väitöskirja. Acta Wasaensia no 109. Vaasa: Vaasan yliopisto. 254 s.
- Vogler, M. (1990). Die Aufgaben des Beirats im Familienunternehmen unter Berücksichtigung rechtlicher Aspekte. *Dissertation*. Universität Stuttgart. 370 s.
- Ward, John L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ward, John L. & Aronoff, C.E. (1993a). Two “Laws” for Family Businesses. *Nation's Business*, 81: 2, 52-53.
- Ward, John L. (2004). *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business*. New York: Palgrave Macmillan. 178 p.
- Ward, John L. & Aronoff, C.E. (1993b). Suggestions for Nonfamily Managers. *Nation's Business*, 81: 8, August.
- Westhead, Paul & Marc Cowling (1998). Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23:1, 31-57.
- White, William S., Timothy D. Krinke & David L. Geller (2004). Family Business Succession Planning: Devising an Overall Strategy. *Journal of Financial Service Professionals* 58:3, 67-86.
- Wiklund, Johan (1998). *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*. JIBS Dissertation Series, n:o 003. Jönköping: Jönköping International Business School. Jönköping University.
- Winter, Mary, Margaret A. Fitzgerald, Ramona K.Z. Heck, George W. Haynes & Sharon M. Danes (1998). Revisiting the Study of Family Businesses: Methodological Challenges, Dilemmas, and Alternative Approaches. *Family Business Review* 11:3, 239-252.
- Zaleznik, Abraham (1977). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, May-June.

- Yin, Robert K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd edition. London: Sage Publications Ltd.
- Yukl, Gary (1998). *Leadership in Organizations*. 4th edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

SEKUNDÄÄRINEN AINEISTO CASE-YRITYKSISTÄ

Case 1: Oy Primula Ab

- City-lehden ravintoläänestykset. Saatavana <http://www.city.fi>
- Ekonomimatrikkeli 2001. Helsinki: SEFE Suomen Ekonomiliitto.
- Haapakoski, Kati (2004). Kevään viina-ale lorahti ravintoloiden katteisiin. *Taloussanommat*, 17.6.2004, 4.
- Hautala, Taru & Anne Korkeamäki (2003). Maineen johtaminen – Tapaus Kaarle XII. s. 44–52. Teoksessa: *Maine – Miten hotelli- ja ravintola-alan yritysten maine muodostuu?* Helsinki: Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu, Haaga Research Center. 88 s.
- Heikkilä, Lena (2002). Juha Valkamo, Primula Oy: ”Hyvä bisnes ansaitsee hyvät omistajat”. *Vitriini*, nro 2, 16–19.
- Heikkinen, Vesa A. (2003). Juha Valkamo, Toimitusjohtaja, Primulan Ravintolat Oy. Teoksessa: *Palveluntuottajasta elämysten ja mielihyvän tuottajaksi – Kartoitus majoitus- ja ravitsemisalan yritysten kilpailukykytekijöistä*. Helsinki. Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu, Haaga Research Center. 283 s.
- Komsi, Pauli, Jan Lindström & Seppo Zetterberg. *Omistamisen taito – Prheyritykset kansakunnan rakentajina*. Helsinki: Otava. 159 s.
- Pajari, Kirsti (toim.) (1983). *Oy Primula Ab 1908 – 1983* (yhtiön 75-vuotis historiikki-kirja). Helsinki. Oy Primula Ab. 156 s.
- Primula Oy Ab (2006). Oy Primula Ab:n kotisivut. [viitattu 2.2.2006] Saatavana: <http://www.primula.fi>
- Sunimento, Markku (2000). KALLE tunnetaan perinteistään ja kanta-asiakkaistaan. *Oluen ystävä*, nro 3, 24–25.
- Taponen, Sirkku (2005). Neljännen polven paakarit. *Taloussanommat*, 29.9.2005, 4.
- Valkamo, Ulla (2003). *Perheyrityksen hyvä hallinnointi – Esimerkkiyritys Oy Primula Ab*. Opinnäytetyö. EVTEK, Mercuria Business School, liiketalouden koulutusohjelma. 80 s.

Case 2: Center-Inn

- Aaltonen, Inga (2005). Metsäkylän kartanon syysherkut. *Gourmet*, nro 3, 20–22.
- Center-Inn Oy Ab (2006). Oy Center-Inn Ab kotisivut [viitattu 19.1.2006] Saatavana: <http://www.center-inn.fi>
- Center-Inn –ravintolat 20 vuotta: Omenapuu kasvaa Helsingissä. *Perheyritys*, nro 4 / 2003.
- Center Inside (2005). Center-Inn-ravintoloiden henkilöstölehti, nro 1.
- City-lehden ravintoläänestykset. Saatavana <http://www.city.fi>.
- Filpus, Leena (2004). Ravintola-alan alv-ale sai tukijakseen myös Saksan. *Kauppalehti*, 20.2.2004, 4–5 + etusivu.
- Hulkko, Pekka & Anne Korkeamäki (1999). Raffaello Café – Center-Inn ravintolat, 10 vuotta laatua Helsingissä. s. 169–174. Teoksessa: *Yritystoiminta Harjoitusaineisto*. 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

- Kuisma, Pirjo (2003). Omenapuu kasvaa Helsingissä – Center-Inn-ravintoloiden 20-vuotis juhla-julkaisu. Center-Inn. 16 s.
- Lahtonen, Hannu (2004). Ruokalistat uusiksi Helsingin ytimessä. *Kauppalehti OPTIO*, 9.12.2004, 52–57.
- Lähdekorpi, Susanna (2004). Vanhojen latolautojen ja hirsien uusi elämä. *Hämeenlinnan Kaupunkiuutiset*, viikko 5.
- Mikkonen, Antti (2003). Työn hurjat eivät hellitä – Kuurma käy töissä joka päivä. *Talouselämä*, nro 41, 26–32.
- Oksala, Sari (2004). Omista remonttikokemuksista syntyi vanhojen rakennustarvikkeiden myymälä. *Hämeen Sanomat*, 29.6.2004.
- Oman tien kulkija: Kimmo Kuurma menestyy ravintolabisneksessä. *Ekonomi*, nro 9 / 2001, 20–25.

Case 3: Katri Antell Oy

- Ekholm, Riitta (2005). Antell kasvaa ahnehtimatta. Elinkeinoelämän keskusliiton julkaisema *Prima-lehti*, nro 5–6 (kesäkuu), 17–18.
- Ekonomimatrikkeli 2001. Helsinki: SEFE Suomen Ekonomiliitto.
- Hautala, Taru (2005). Työn ja perheen yhteensovittaminen ravitsemisalalan perheyrittäjissä. Teoksessa: *Työ, voima ja yritys*, Helsinki: Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu, Haaga Tutkimus, Haaga-Sarja 10. 109 s.
- Heikkilä, Lena (2002). Tomi Lantto, Antell-Catering Oy: ”Toimipaikan toimintavapaus antaa motivaation ja takaa joustavuuden”. *Vitriini*, nro 5, 14–17.
- Heikkinen, Vesa A. (2003). Tomi Lantto, aluepäällikkö, Antell-Catering Oy. Teoksessa: *Palveluntuottajasta elämysten ja mielihyvän tuottajaksi – Kartoitus majoitus- ja ravitsemisalalan yritysten kilpailukykytekijöistä*. Helsinki: Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu, Haaga Research Center. 283 s.
- Isotalus, Minna (2003). 60-vuotiaalla Ikka Lantolla yrittäjäyys verissä. *Oulun Ekonomit*, Ekonomiprofiili nro 3, 8.9.2003. [viitattu 15.8.2005] Saatavana: <http://www.oulunekonomit.fi>
- Katri Antell Oy (2005). Katri Antell Oy kotisivut [viitattu 15.8.2005] Saatavana: <http://www.antell.fi>
- Lahtonen, Hannu (2005). Neljä muskottisoturia. *Kauppalehti OPTIO*. 15.9.2005.
- Pelto-Timper, Johanna (2005). Antell-Catering Tomi Lantto: Yhteistyö luo tehokkuutta ja laatua. *Kotitalous*, nro 2, 18–19
- Typpö, Annamari (2005). Kolmannen polven makumies. *Taloussanomien*, 25.10.2005, 15–16.



Hyvä perheyrittäjä!

Olen Haaga Instituutin ammattikorkeakoulun lehtori ja nyt olen tekemässä väitöskirjaini Vaasan yliopiston johtamisen laitokselle aiheesta ***Ravintola-alan perheyriytysten sukupolvenvaihdokset***. Haluaisin lähiaikoina haastatella sinua ja työsi (potentiaalista) jatkajaa, perheyriytksen kahden sukupolven yrittäjiä, tutkimustani varten.

Tämän tutkimukseni tarkoituksena on parantaa ravintola-alan perheyriytysten elinvoimaisuutta Suomessa. Olen vapaaehtoistyössä yritys-kummina konsultoinut muutamia perheyriytksiä sukupolvenvaihdoksen teknisissä ongelmissa, kuten yritys-kaupan arvonmäärittelyssä. Lisäksi olen tehnyt perheyriytysten sukupolvenvaihdoksesta vuonna 2001 lisensiaattitutkimukseni, jossa sukupolvenvaihdoksen ongelmiksi todettiin mm. raskas perintö- ja lahjaverotus sekä sopivan jatkajan löytyminen. Aikaisemman perheyriittäjyy-stutkimukseni sekä oman lähipiirini yrittäjäkokemusten vuoksi koen tärkeäksi tutkia sukupolvenvaihdoksiin liittyvää inhimillistäkin puolta, kuten johtajuuden ja osaamisen siirron haasteita.

Tutkimustyötäni ovat rahoittaneet Liikesivistysrahasto, Jenny ja Antti Wihurin rahasto, Haaga Instituutti –säätiö sekä Yksityisten Ammatillisten Oppilaitosten Liitto.

Toivon, että sinulla ja (potentiaalisella) jatkajallasi olisi ravintolayrittäjän pitkistä työpäivistä huolimatta aikaa 1–1,5 tuntia osallistua haastatteluuni **elokuun 2003 aikana**. Otan teihin yhteyttä puhelimitse lähiaikoina, jotta voimme sopia haastattelun ajankohdasta.

Tutkimustyötäni ohjaavat professori, KTT **Vesa Routamaa** Vaasan yliopistosta ja yrittäjyyden tutkimusprofessori, KTT **Elina Varamäki** Vaasan yliopistosta.

Yhteistyöterveisin

Taru Hautala

Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu
KTL, tutkija
taru.hautala@successionconsulting.fi
puh. 050-5117469

LIITE 3

HAASTATTELULOMAKE

RAVITSEMISALAN PERHEYRITYSTEN SUKUPOLVENVAIHDOSPROSESSI

Taustatietoja perheyrietyksestä:

1. Mikä on yrityksen perustamisvuosi? Mistä lähtien teidän suvun omistuksessa?
2. Kuka oli yrityksen perustaja?
3. Oliko perustaja sinun sukulaisesi?
4. Henkilöstömäärä
5. Liikevaihto
6. Mikä on yhtiömuoto? (Brockhaus 1994)
7. Onko yritys Perheyriitysten liitto ry:n jäsen?
8. Onko yritys SHR-liiton jäsen?
9. Onko yrityksessä perheen ulkopuolisia osakkeenomistajia? (Gallo 1998)
10. Omistaako joku osakkeenomistaja yli 50 % osakkeista? (Gallo 1998)
11. Ravintolan pääasiallinen tyyppi/luonne
12. Mikä on yrityksen elinkaaren vaihe? (näytä Churchill & Lewis 1983 malli)
13. Milloin edellinen sukupolvenvaihdos oli? Tai milloin seuraava sukupolvenvaihdos tulee olemaan?
14. Millainen hallitus yrityksessä on? (aktiivinen/passiivinen; Onko perheen ulkopuolisia jäseniä?)

Taustatietoja haastateltavasta yrittäjästä:

15. Mikä on ikäsi ja syntymävuotesi? (Brockhaus 1994)
16. Mikä on sukupuolesi? (Brockhaus 1994)
17. Mikä on asemasi/roolisi yrityksessä? (Brockhaus 1994; Gallo 1998) esim. hallituksen jäsen / toimitusjohtaja / johtaja / työntekijä / ei mikään
18. Oletko osakkeenomistaja? (Gallo 1998)
19. Montako % omistat yrityksen osakepääomasta? (alle 5 % / 5–49 % / tasan 50 % / yli 50 %) (Gallo 1998)
20. Monettako sukupolvea edustat? (Gallo 1998) (taulukkoon 6)
21. Mikä on siviilisäätyisi? Vaimon nimi? Onko lapsia? Lasten iät? (Brockhaus 1994)
22. Mikä on perheesi *elinkaaren vaihe*? (vrt. Lansbergin 1999 malli)
23. Montako *sisarusta* jatkajalla on? Minkä ikäisiä sisaruksesi? (Morris et al.)
24. Miten perheessä esiintynyt *sisarkateus* on vaikuttanut SPV:n suunnitteluun? (Morris et al.)

B. Vaihe 1: Tutustumisvaihe – kasvuvaihe perheyriittäjyyteen

25. J / E: Montako vuotta olet työskennellyt perheyriityksessä?
26. J / E: *Muodollinen koulutus*: Mikä on korkein suorittamasi tutkinto? Oletko opiskellut ravintola-alaa? (Morris et al. 1997; Brockhaus 1994)
27. Edeltäjä: Miten jatkajaa valmennettu tai perehdytetty? Kuka valmensi? (*training*, Morris 1997) Markkinointi / kate / kustannus / budjetointi / asiakkaat / tuotteet jne.
28. Jatkaja: Kun olit lapsi, kävitkö *leikkimässä perheyriityksessä (sosialisaatio)*? (Longenecker & Schoen 1978)
29. Miten paljon/usein jatkaja on ollut työssä perheyriityksen ulkopuolella? (Handler 98) Millaisissa tehtävissä jatkaja on ollut perheyriityksen ulkopuolella? (Handler 1998)
30. Jatkaja: Oletko ollut työssä lattiatason tehtävissä perheyriityksessä? (Morris et al. 97) Millaisissa tehtävissä? Miten kauan?
31. Jatkaja: Saitko työkokemusta ravintolan eri tehtävistä?
32. Jatkaja: Oletko ollut *kesätöissä* perheyriityksessä? (Kepner 83; Barach y.m.; Ibrahim & Ellis 1994) Miten monena kesänä?
33. Onko perheenjäsenten kesken *luottamusta ja arvostusta*? Miten luottamus / luottamuksen puute vaikutti SPV:n suunnitteluun? (Morris ym. 1997)
34. Onko sukupolvenvaihdossuunnitelma laadittu?
35. Edeltäjä: Keskustelitko seuraajan/seuraajien kanssa sukupolvenvaihdoksesta / johtajuuden siir-
rosta seuraajalle?
36. Edeltäjä: Keskustelitko seuraajan/seuraajien tulevaisuuden / urasuunnitelmista heidän kanssaan?

37. Edeltäjä: Toivoitko, että lapset jatkaisivat perhey yrityksessä?
38. Edeltäjä: Painositko koskaan lapsiasi valitsemaan perhey yrityksen työpaikkana?
39. Edeltäjä: Kävivätkö lapset leikkimässä perhey yrityksessä, silloin kun he olivat pieniä lapsia?

Vaihe 2: Sisääntulo (Entry Stage)

40. Jatkaja: Mikä oli *sisääntuloasemasi* perhey yrityksessä?
41. Jatkaja: Milloin ja missä roolissa tulit yritykseen työskentelemään? (entry-level position, Morris et al. 97)
42. Jatkaja: Monessako tehtävässä olet työskennellyt yrityksessä? (Morris et al. 1997)
43. Montako vuotta työskentelit perhey yrityksessä/toimialalla? (Morris et al.)
44. Miten jatkaja sai *osallistua* perhey yrityksen vastuulliseen toimintaan?
45. Jatkaja: Millainen sinun *motivaatiosi* on tulla yritykseen jatkajaksi? (Morris et al. 97)
46. Miten perheen *sitoutuminen* jatkajaan on näkynyt? (Morris et al.)
47. Jatkaja: Miten sinusta tuli tämän yrityksen pääasiallinen johtaja? (Brockhaus 1994)
48. Edeltäjä: Milloin aloit ”katsella” tai ”etsiä” *seuraajaa/seuraajia* perhey yritykseesi?
49. Onko *perheneuvostoa*? Miten perheneuvostoa on hyödynnetty? (Morris et al.)

Vaihe 3: Yhteisjohtajuus (Joint Management Stage)

50. Jatkaja: Miten edeltäjä mentoroi jatkajaa ennen vaihdosta?
51. Jatkaja: Miten usein/paljon sait *palautetta* edeltäjältäsi?
52. Jatkaja: Miten vaikeaa isälläsi oli *delegoida* tehtäviä sinulle?
53. Miten konsultteja on hyödynnetty sukupolvenvaihdoksessa? (Morris et al.)
54. Edeltäjä: Miten vaikeaa sinun oli *delegoida* tehtäviäsi? (Handler 1990)
55. Edeltäjä: Miten helppoa *jatkajan valinta* oli? Harkitsitko ulkopuolisia ammattijohtajia koskaan?
56. Edeltäjä: Miten opastit ja *perehdytit* seuraajaa/seuraajia perhey yritykseen?
57. Edeltäjä: Miksi sukupolvenvaihdos tehtiin? esim. korkea ikä, sairastelu tms.
58. Edeltäjä: Osaisitteko kertoa tarkemmin, millaista tietoa pyrit siirtämään jatkajalle?
59. Edeltäjä: Kuka perehdytti jatkajan perhey yrityksen liiketoimintaan? Sinä, mentori tai muu työntekijä?
60. Edeltäjä: Pyritkö *delegoimaan* tehtäviä Jatkajalle? Kävitkö hänen kanssaan asiakaskäynneillä, pankki- tai asiakasneuvotteluissa tms?
61. Edeltäjä: Oletko antanut palautetta jatkajalle silloin kun työskentelitte yhdessä?
62. Edeltäjä: Miten kauan työskentelitte yhdessä jatkajan kanssa perhey yrityksessä? (vuosia/kuukausia)
63. Onko perheessä ollut ristiriitoja? Miten *ristiriidat* perheessä ovat vaikuttaneet SPV:n suunnitteluun? (Morris et al.)
64. Jatkaja: Oletko ollut edeltäjäsi mukana *asiakaskäynneillä* (tukku, pankki, viiniagentti tms.)? (Kotter 1999)
65. Jatkaja: Oletko ollut edeltäjäsi mukana ravintola-alan ammattitapahtumissa? (ViiniExpo, Resta, Gastro, SHR liittokokoukset)

Vaihe 4: Itsenäisen yritystoiminnan vaihe (Independent Business)

66. Edeltäjä: Vetäydtytkö yrityksen päivittäisestä työstä? Miksi?
67. Jatkaja: Miten jatkajan työnkuva muodostuu?
68. Jatkaja: Miten edeltäjä on mentoroinut jatkajaa SPV:n jälkeen?
69. Jatkaja: Onko ulkopuolisia mentoreita käytetty apuna?
70. Jatkaja: Miten henkilöstö on hyväksynyt sinut ravintolajohtajaksi/toimitusjohtajaksi?
71. Jatkaja: Miten sidosryhmät ovat hyväksyneet sinut ravintolajohtajaksi/toimiariksi?
72. Jatkaja: Entä miten tiimityö luonnistuu?
73. Jatkaja: Miten olet ottanut vastuuta yritystoiminnasta?
74. J / E: Millaisia eroja on jatkajan vs. edeltäjän johtamistyylissä?
75. J / E: Millainen on edeltäjän rooli tässä vaiheessa?
76. Edeltäjä: Toimitko liiketoiminnan taustalla? Tukihenkilö tai mentorina jatkajalle? Miten se käytännössä tapahtuu?
77. Edeltäjä: Jatkaja on ehkä tehnyt joskus joitain virheitä liikkeenjohtamisessa. Oletko korjannut jatkajan tekemiä virheitä?

