

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamistieteiden laitos  
Kauppakorkeakoulu

YHTEISJOHTAJUUS PERHEYRITYKSEN  
SUKUPOLVENVAIHDOKSEN AIKANA

Yrityksen hallinto  
Lokakuu 2007  
Ohjaaja: Marja Eriksson

Tuomas Korhonen

## TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamistieteiden laitos/ Kauppakorkeakoulu, yrityksen hallinto

Tekijä:	Korhonen, Tuomas
Tutkielman nimi:	Yhteisjohtajuus perheyriyksen sukupolvenvaihdoksen aikana
Pro gradu-tutkielma:	81 sivua, 1 liitesivu
Aika:	Lokakuu 2007
Avainsanat:	Yrittäjyys, perheyritys, sukupolvenvaihdos, yhteisjohtaminen

---

Perheyriyksen elinkaaren yksi merkittävistä vaiheista on sukupolvenvaihdos. Se on yrityksen tulevaisuuteen vaikuttava ajankohtainen ja monitahoinen ilmiö. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella yrityksen sukupolvenvaihdoksen yhteisjohtajuuden vaihetta. Yhteisjohtajuus on vaihe, jolloin yrityksen tuleva luopuja ja jatkaja ovat samanaikaisesti mukana yrityksen toiminnassa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää yhteisjohtajuuden vaiheen kriittisiä tekijöitä sekä liiketoiminnan että johtamisen kannalta.

Kirjallisuusosuudessa kuvaillaan yrityksen sukupolvenvaihdosta prosessimaisesti sekä esitellään yhteisjohtajuuden ominaispiirteitä. Yhteisjohtajuus on aikaisemman tutkimuksen perusteella tunnistettu sukupolvenvaihdoksen vaihe. Tässä tutkimuksessa yhteisjohtajuutta tarkastellaan erityisesti liiketoiminnan näkökulmasta. Liiketoimintaa tarkastellaan liiketoimintamalleja mukaillen. Tutkimuksen kohdeyrityksinä on kaksi erilaista perheyritystä. Ne ovat erilaisia sekä kokonsa että toimialansa suhteen. Näiden kohdeyritysten avulla kuvataan yhteisjohtajuuden ilmenemistä erilaisissa liiketoiminta- ja johtamisympäristöissä.

Tutkimustulosten mukaan yhteisjohtaminen voi olla toimiva tapa johtaa yritystä. Se voi olla johtamismenetelmä, jossa kaksi johtajaa täydentää toistensa osaamista ja kokemusta. Yhteisjohtaminen voi myös jäädä vain sukupolven- tai johtajuusvaihdoksen esiasteeksi, jolloin se ei konkreettisesti näy operatiivisessa johtamisessa. Yhteisjohtamisen tekijät vaihtelevat suhteessa yrityksen kokoon ja johtamisjärjestelmään. Kriittisimmäksi tekijäksi yhteisjohtajuudessa osoittautui henkilöstö ja sen haltuun ottaminen. Yrityksen jatkajalle on tärkeää liiketoiminnan kokonaisvaltainen ymmärtäminen, sillä se on perheyriyksen valistuneen omistamisen edellytys.

Tutkimuksen käytännön kontribuutio liittyy malliin, jonka avulla luopuja ja jatkaja voivat edesauttaa liiketoiminnan siirtymistä jatkajasukupolvelle. Malli muodostetaan tukeutumalla aikaisempaan teoriaan sekä empiirisestä aineistosta saatavien tulosten perusteella.

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
1.1 Yrittäjyyden haasteet ja mahdollisuudet .....	7
1.2 Tutkimuksen rajaukset ja käsitteet .....	8
1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	10
1.4 Tutkimusmenetelmä .....	11
1.5 Tutkimuksen rakenne .....	12
<b>2 TEOREETTINEN TAUSTA .....</b>	<b>13</b>
2.1 Sukupolvenvaihdoksen prosessimallit .....	13
2.1.1 Gersick, Davis, Hampton ja Landsbergin malli .....	14
2.1.2 Handlerin malli .....	15
2.1.3 Cadieuxin, Lorrainin ja Hugronin prosessimalli .....	15
2.1.4 Osaamisen ja johtajuuden siirtyminen sukupolvenvaihdosprosessissa .....	17
2.2 Koonti prosessimalleista .....	18
2.3 Liiketoimintamallit .....	19
2.3.1 Liikeidea .....	21
2.3.2 Koonti liiketoiminnan kuvaamisesta .....	22
2.4 Tilannejohtaminen .....	22
2.5 Osaaminen .....	23
2.6 Tutkimuksen viitekehys .....	25
2.7 Koonti teoriasta .....	28
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN KOHDEYRITYKSISSÄ .....</b>	<b>29</b>
3.1 SOL Palvelut Oy organisaatioesittely .....	29
3.2 Vossi Group Oy organisaatioesittely .....	31
3.3 Aineiston keruu .....	32
3.4 Haastattelujen analysointi .....	33
3.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti .....	34
<b>4 SOL PALVELUT OY .....</b>	<b>35</b>
4.1 Jatkajien ja luopujien taustat .....	35
4.2 SOL Palveluiden liiketoiminnan kuvaaminen .....	38
4.3 Johtaminen SOL Palveluissa .....	43
4.3.1 Yhteisjohtaminen ja johtajuuden siirto .....	45
4.3.2 Johtamistyyli .....	48
4.4 Sukupolvenvaihdoksen vaikutukset ja uudistuminen .....	49
4.5 SOL Palveluiden tulevaisuus ja haasteet .....	50
4.6 Yhteenveto SOL Palvelut .....	54
<b>5 VOSSI GROUP OY .....</b>	<b>57</b>
5.1 Jatkajan ja luopujan taustat .....	57
5.2 Vossi Groupin liiketoiminnan kuvaaminen .....	59
5.3 Yhteisjohtajuus Vossi Groupissa .....	64
5.4 Yhteenveto Vossi Group .....	67

<b>6 LOPUKSI.....</b>	<b>69</b>
6.1 Johtopäätökset.....	69
6.2 Tutkimuksen kontribuutio.....	73
6.3 Yhteisjohtamisen malli.....	76
6.4 Jatkotutkimusehdotuksia.....	78
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>79</b>

## **LIITTEET**

Liite 1: Haastattelujen teemat

## **KUVIOT**

Kuvio 1: Perheyriityksen elementit

Kuvio 2: Kolmivaiheinen perheyriityksen kehittymisen malli

Kuvio 3: Sukupolvenvaihdosprosessi

Kuvio 4: Sukupolvenvaihdoksen prosessi perheyriityksessä

Kuvio 5: Osaamisen ja johtajuuden siirtyminen sukupolvenvaihdosprosessissa

Kuvio 6: Ansaintatapa

Kuvio 7: Liikeidean pääosat

Kuvio 8: Sukupolvenvaihdoksen yhteisjohtajuus

Kuvio 9: SOL Palveluiden liiketoiminta-alueet

Kuvio 10: Yhteisjohtajuuden malli

## **TAULUKOT**

Taulukko 1: Yhteisjohtajuus

# 1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen aihe pohjautuu yrittäjyyteen ja yrittäjien kohtaamiin haasteisiin väestön ikääntyessä ja suurten ikäluokkien jäädessä pois työelämästä. Sukupolvenvaihdos on haaste, joka vaikuttaa koko Euroopan pk-yrityksiin. Yritysten omistaja- tai sukupolvenvaihdos on yrityksen liiketoimintaan syvästi vaikuttava prosessi, joka tulee ajankohtaiseksi Suomessa noin 70 000–90 000 yrityksessä seuraavan kymmenen vuoden aikana. Tämä ilmiö näkyy erityisesti perheyrityksissä, joita voidaan Suomessa pitää eräänlaisena talouden tukipilarina. Erilaisten arvioiden mukaan Suomen yrityskannasta 80–90 prosenttia on perheyrityksiä.<sup>1</sup>

Yrittäjyyden teemat ovat olleet paljon esillä yhteiskunnallisessa keskustelussa, ja yrittäjyyden edistämiseen halutaan satsata myös poliittisella tasolla. Yritysten ja yrittäjyyden merkitystä perustellaan yhä merkittävämpänä tekijänä taloudellisen kasvun ja työllisyyden rakentajana. Yritysten sukupolvenvaihdokset ovat yritysten uusperustannan ohella myös yksi tärkeä kanava ryhtyä yrittäjyyteen<sup>2</sup>. Yrittäjyyden ja kilpailukyvyn vahvistumista vaikeuttaa tulevina vuosina demograafinen muutos. Taloudellinen kasvu uhkaa hidastua väestön ikääntymisen ja työväestön määrän supistumisen seurauksena. Suomi onkin tämän ilmiön eräänlainen ”koekaniini”, koska väestömme ikääntyy yhtenä nopeimmista Euroopassa. Suomessa yli 65-vuotiaiden osuus väestöstä kasvaa 16 prosentista 27 prosenttiin vuoteen 2030 mennessä.<sup>3</sup>

Perheyrittäjyystutkimus on kasvanut runsaasti viime vuosina. Sukupolvenvaihdoksien lisääntyminen ja yrittäjyyden merkitys taloudessa on kirvoittanut tutkijoita tarttumaan yrittäjyyden tutkimusalaan. Suomessa on viime vuosina ilmestynyt useita väitöskirjoja perheyrittäjyydestä.

Yrittäjän miettiessä eläkkeelle siirtymistä hänellä on käytännössä kolme päävaihtoehtoa: sukupolvenvaihdos, yrityksen myynti perheen ulkopuolelle tai yritystoiminnan lopettaminen. Perustetun ja kannattavan yrityksen alas ajaminen on suuri resurssien

---

<sup>1</sup> Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005, 13

<sup>2</sup> Stenholm 2003

<sup>3</sup> Yrittäjyyden politiikkaohjelma – loppuraportti 2003–2007, 35

haaskaus myös yhteiskunnalle, ja se vaikuttaa negatiivisesti suoraan työllisyyteen, investointeihin ja epäsuorasti veroihin.<sup>4</sup> Kansantaloudellisestikin olisi järkevää, jos olemassa olevat yritykset saataisiin pidettyä elinvoimaisina.

Sukupolvenvaihdokseen liittyy monenlaisia ongelmia, mutta ne ovat hyvin yrityskohtaisia. Malisen (2001) mukaan yrittäjät nimeävät rahoituksen ja verotuksen sukupolvenvaihdoksen suurimmiksi ongelmiksi. Usein vaikeudet sukupolvenvaihdoksessa johtuvat myös suunnittelemattomuudesta. Sukupolvenvaihdos on pitkä prosessi, joka vaatii aikaa onnistuakseen. Toinen suuri ongelma suomalaisyrityksissä on ollut avoimuuden puute. Malisen (2001) tutkimuksessa yrittäjät kokivat myös tiedon siirtoon liittyvät ongelmat mahdollisiksi sukupolvenvaihdoksessa. Erityisen vaikeaksi yrityksestä luopujat kokivat hiljaisen tiedon siirtämisen sukupolvelta toiselle. Lisäksi sidosryhmien, kuten asiakkaiden ja tavarantoimittajien suhteiden ylläpitäminen koettiin mahdolliseksi ongelmaksi sukupolvenvaihdoksen jälkeen.

Lähtökohtana on säilyttää olemassa olevat yrityksen, ja liiketoiminnan jatkaminen on tavoitteena onnistuneessa sukupolvenvaihdoksessa. Vaikka yrityksen toiminta jatkuisikin, moni asia muuttuu organisaation omistajuuden ja johdon muuttuessa. On todennäköistä, että luopujan ja jatkajan johtamistyyli eroavat toisistaan. Heidän näkemyksensä yrityksen tulevaisuudesta saattavat olla samanlaiset, mutta kyseessä on kuitenkin kaksi eri persoonaa, jotka toimivat eri tavalla. Luopujan ja jatkajan odotukset, tausta ja kokemus vaikuttavat yrityksen tulevaisuuden toimintaan. Yrityksen asema markkinoilla muuttuu koko ajan markkinoiden, työntekijöiden arvojen, teknologian kehittymisen ja kilpailutilanteen mukaan. Todennäköisesti liiketoiminnan jatkuvuuden säilyttäminen vaatii toimenpiteitä, jotka yrityksissä on huomioitava jo sukupolvenvaihdosta suunniteltaessa. Siksi on tärkeää, että liiketoiminnan siirtoa suunnitellaan pitkällä aikavälillä, jotta siirrosta voidaan suoriutua parhaalla mahdollisella tavalla sekä organisaation että luopujan ja jatkajan kannalta. (Fox, Nilakant, Hamilton 1996; Morris, Williams, Allen, Avila 1997, ks. Stenholm 2003, 11.)

Liiketoiminnan jatkaminen voi vaatia organisaatiolta täysin erilaisia toimintatapoja tai uusia resursseja sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Luopujan johtamistaidot ja -menetelmät eivät välttämättä enää toimi vaihdoksen jälkeen. Toisaalta luopujan rooli

---

<sup>4</sup> Malinen 2001

yrityksessä saattaa olla merkittävä myös sukupolvenvaihdoksen jälkeenkin, koska perheyrittäjät ovat usein henkilöityneitä. Henkilöityminen saattaa konkretisoitua esimerkiksi henkilöityneinä asiakassuhteina. Sidosryhmäsuhteet ja yrityksen toimintaympäristö saattavat olla hyvinkin riippuvaisia luopujasta. Yrityksen toiminta-aikana on syntynyt monenlaisia siteitä, joista tulee huolehtia myös omistajavaihdoksen jälkeen. Koirasen (2000) mukaan luopuja toimii usein eräänlaisena mentorina tai valmentajana jatkajalle sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Siksi luopujan ja jatkajan välinen suhde on kriittinen tekijä sukupolvenvaihdoksen onnistumisessa.

## 1.1 Yrittäjyyden haasteet ja mahdollisuudet

Perheyrittäjien liiton 2006 tekemän barometrin mukaan kolme tärkeintä perheyrittämiseen kannustavaa tekijää ovat: 1) itsenäisyys ja riippumattomuus 30 %, 2) mahdollisuus vaurastumiseen 22 % ja 3) perinteen jatkaminen 21 %. Kolme perheyrittäjyyttä eniten hankaloittavaa tekijää ovat: 1) verotus 20 %, 2) taloudellinen riski 20 % ja 3) sukupolvenvaihdokseen liittyvät tekijät 17 %. Sukupolvenvaihdokseen liittyvät haasteet ovat nousemassa ajankohtaisimmaksi haasteeksi seuraavan kahden vuoden aikana. Römer-Paakkasen (2004, 71) mukaan perheyrittäjyyden perusskenaariossa nykyisen yrittäjyyspolitiikan mukaan vallitsee positiivinen asenne yrittäjyyttä kohtaan, koska sen työllistävä merkitys on huomattu. Positiivisesta suhtautumisesta huolimatta yrittäjäksi ryhtyminen ei juuri kiinnosta, eikä eläkkeelle jääviä yrittäjiä näin ollen pystytä korvaamaan uusilla yrittäjillä. Yrittäjyyden houkuttelevuutta nakertaa muun muassa vallitseva ”palkansaajakulttuuri”, jossa yhteiskunnallinen holhousajattelu saa ihmiset unohtamaan omaehtoisen yrittämisen. Römer-Paakkanen (2004, 71) esittää väitöskirjassaan erilaisia skenaarioita suomalaiselle yrittäjyydelle. Tavoitteena on optimistinen skenaario, jossa dynaaminen yrittäjyys mahdollistaa hyvinvointiyhteiskunnan kehittymismahdollisuudet. Optimistisessä skenaariossa aktiivisella yrittäjyyspolitiikalla pyritään vaikuttamaan yrittäjyyden dynaamisuuteen ja uusien yritysten perustamiseen. Talouden ja työllisyyden kasvu edellyttää myös myönteistä yrittäjyyspolitiikkaa. Tällä tarkoitetaan yritysten perustamista, kehittämistä ja uudistamista suosivaa toimintaympäristöä. Yrittäjyysyhteiskunnassa byrokratia ei saa vaikeuttaa perheyrittäjien ja yrittäjien toimintaa. Elinvoimaisten yritysten sukupolvenvaihdoksia tuetaan, jotta olemassa olevat yritykset voitaisiin säilyttää. Työvoiman palkkaamista tulisi myös suosia joustavalla

lainsäädännöllä. Yrittäjyys tarjoaa vaihtoehtoa yksilölle stabiilimman työsuhteen muodostumiselle nykypäivän suhdanneherkillä työmarkkinoilla. Tulevaisuudessa yrittäjyys voi tarjota jatkuvamman ja turvallisemman työpaikan. Römer-Paakkasen (2004, 76) mukaan Suomen tavoitteena on yrittäjyysyhteiskunta, josta ollaan jo suhteellisen yksimielisiä sekä Euroopan että Suomen poliittisella tasolla. Hän myös peräänkuuluttaa asenteellista muutosta yhteiskunnassa ja lainsäädännössä siten, että palkkatyön ja yrittäjyyden välillä ei olisi niin suurta kuilua. Pelkkä asenteidenkaan muutos ei riitä, vaan on myös ryhdyttävä toimenpiteisiin, koska Suomessa on valittu sellainen tulevaisuuden visio, joka edellyttää yrittäjyysyhteiskunnan rakentamista.

## 1.2 Tutkimuksen rajaukset ja käsitteet

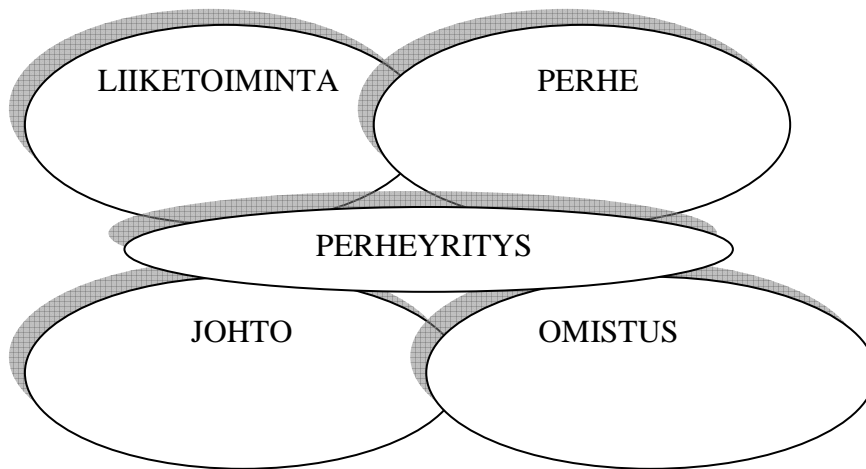
Tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat yrityksen sukupolvenvaihdos, yhteisjohtajuus ja perheyritys. Koironen (2001, 34) määrittelee sukupolvenvaihdoksen seuraavasti: ”Perheyrityksen sukupolvenvaihdos on monivaiheinen ja moniulotteinen prosessi, jossa perheyrityksen omistusta sekä johto- ja muita tehtäviä siirtyy edeltävältä sukupolvelta seuraavalle.” Rajaan tarkasteluni perheyritykseen kuitenkin niin, että sukupolvenvaihdoksen ei välttämättä tarvitse tapahtua suoraan perheestä. Perhe nähdään laajempänä käsitteenä, joka sisältää koko suvun. Perheyritykset ovat hyvin erilaisia keskenään koon, toimialan, johtamisen, listauksen tai listaamattomuuden suhteen. Perheyritykselle on tyypillistä, että omistus, liiketoiminta, perhe ja yritysjohto ovat kytköksissä toisiinsa.<sup>5</sup> Neubauer on päivittänyt Tagiurin ja Davisin (1996) kolmen ympyrän kuvauksen perheyrityksestä, jossa johtoa tai hallitusta ei ole huomioitu liiketoiminnan, perheen ja omistuksen lisäksi. Edellä mainittuihin tekijöihin liittyy omanlaisensa problematiikka, kun niitä verrataan muihin kuin perheyritykseen. Merkittävin tekijä perheyrityksen määrittämisessä on omistus, eli yrityksen tulee olla perheen tai suvun määräysvallan alaisuudessa<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Neubauer 2003, 270

<sup>6</sup> Koironen 1998, 19





**Kuvio 1 Perheyrityksen elementit (Neubauer 2003, 270)**

Tässä tutkimuksessa keskitytään perheyrityksen elementeistä erityisesti liiketoimintaan ja yritysjohtoon. Tutkittavat toimijat tässä tutkimuksessa ovat yrityksestä luopuja ja jatkaja. Lähestyn aihetta kuitenkin organisaation näkökulmasta. Luopujalla tarkoitetaan omistajaa ja yrittäjää, joka luopuu tai on luopumassa yrityksensä päätäntävällästä. Luopuja voi myös olla toimitusjohtajan roolissa yrittäjään rinnasteinen henkilö. Hän saattaa toimia toisena johtajana, olla yrityksen taustalla neuvonantajana tai yrityksen hallituksen jäsenenä vain strategisessa johdossa. Jatkajalla tarkoitetaan henkilöä, jolle yrityksen päätäntävältä ja mahdollisesti myös omistajuus sukupolvenvaihdoksessa siirtyy. Hänen tehtävänä on jatkaa yrityksen toimintaa. Laukkasen (1993, 35) mukaan jatkajan rooli saattaa olla vaikea, koska usein jatkajan näkemykset eroavat luopujan näkemyksistä. Rajaan tarkastelun ulkopuolelle myös pienet yritykset, joissa liiketoiminta on erittäin henkilöitynyttä yrittäjään. Kohdeyritykseksi valitaan keskisuuri perheyritys ja suuri perheyritys, joissa oletan yhteisjohtajuuden konkretisoituvan eri tavalla. Suurissa perheyrityksissä, joissa perhe on vain omistajan roolissa, yhteisjohtajuus voi jäädä kaukaiseksi käsitteeksi eikä välttämättä tule esille päivittäisessä johtamisessa.

Sukupolvenvaihdosprosessi voidaan jakaa erilaisiin osaprosesseihin, jotka eivät välttämättä ole samanaikaisia. Osaprosesseja ovat esimerkiksi omistajuusprosessi, osaamisen siirron prosessi ja johtajuusprosessi. Omistajuusprosessi liittyy sukupolvenvaihdoksen muodolliseen puoleen, johon kuuluvat yhtiön vero- ja

rahoitussuunnittelu ja muut juridiset seikat. Sen sijaan epäviralliseen sukupolvenvaihdosprosessiin kuuluvat inhimilliset tekijät, joita ovat muun muassa johtamisen ja osaamisen siirtäminen.<sup>7</sup> Keskityn tutkimuksessani lähinnä epäviralliseen sukupolvenvaihdosprosessiin. Rajaan muodollisen puolen, kuten omistukseen, verotukseen ja rahoitukseen liittyvät tekijät, tutkimuksen ulkopuolelle.

### 1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen lähtökohtana on mallintaa yrityksen liiketoimintaa ja selvittää kohdeyrityksen tila sukupolvenvaihdoksessa. Liiketoiminnan mallintamisella pyritään selvittämään yrityksen ansainnan kriittiset tekijät ja osaaminen, mitkä ovat oleellisia jatkajalle sukupolvenvaihdoksessa ja yrityksen liiketoiminnan tulevaisuuden kannalta. Tutkimuksella pyritään myös löytämään yhteisjohtajuuden oleelliset tekijät sekä johtamisen että liiketoiminnan kannalta. Tutkimuksessa selvitetään myös yhteisjohtajuuden mahdollisia hyötyjä ja haittoja. Yrityksissä siirretään myös paljon epäoleellista ja turhaa tietoa sukupolvelta toiselle. Hamel ja Prahalad (2006, 85) toteavat: ”Tulevaisuuden luomiseksi yrityksen ei tarvitse luopua koko menneisyydestään. Jokaisen yrityksen on kuitenkin ratkaistava tärkeä kysymys siitä, mitä osaa menneisyydestään ne voivat käyttää tukipylväänä päästäkseen tulevaisuuteen ja mikä menneisyydestä on ylimääräistä painolastia.” Tässä virkkeessä kiteytyy tämän tutkimuksen tarkoitus.

#### TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelma esitetään tutkimuskysymyksen muodossa. Päättämiskysymys on seuraava: Mitä asioita luopujan ja jatkajan tulee huomioida liiketoiminnan ja johtamisen kannalta yhteisjohtajuudessa?

Seuraavat alaongelmat täydentävät tutkimuskysymystä:

- Millaista osaamista toimijat pitävät erityisen tärkeänä liiketoiminnan tulevaisuuden kannalta?
- Minkälaisia johtamismenetelmiä luopujalla ja jatkajalla on yhteisjohtajuuden vaiheessa?

---

<sup>7</sup> Hautala 2003

- Miten sukupolvenvaihdos voitaisiin nähdä uudistumisen välineenä?
- Mitä hyötyjä ja haittoja yhteisjohtajuudesta on yritykselle?

## 1.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus perustuu yrittäjyyden tutkimusalaan, jota tässä tutkimuksessa käsitellään liiketaloudellisesta näkökulmasta, erityisesti johtamisen ja organisoinnin kannalta. Tutkimus on laadullinen, ja se tehdään puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Lähtökohtana on tapaustutkimus, jolloin haastattelun kohteena on korkeintaan muutaman yrityksen luopuja ja jatkaja. Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2004, 125) mukaan tapaustutkimukselle on tyypillistä, että se pyrkii saamaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tapaustutkimuksessa on tarkoitus kuvata tarkasti tutkittava kohde, jolloin käytetään myös toissijaista tutkimusaineistoa, kuten lehtiartikkeleita ja informatiivista materiaalia. Tutkimuksen edetessä viitataan saturaation käsitteeseen. Tällä tarkoitetaan sitä, että aineistoa kerätään niin kauan kuin se tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Hirsjärven ym. (2004, 171) mukaan aineisto on riittävän kattava kun samat asiat alkavat toistua haastatteluissa. Kvalitatiiviseen tutkimukseen usein liitetään piirre, että kaikki tapaukset ovat ainutlaatuisia. Siksi tutkijan onkin vaikeaa olla täysin varma siitä, että kohde ei tuota uutta informaatiota tutkimusongelman kannalta. Saturaation käsitettä tulenkin pitämään tausta-ajatuksena. Hirsjärvi ym. (2004, 171) toteavat: ”tutkimalla yksityistä tapausta kyllin tarkasti saadaan näkyviin myös se, mikä ilmiössä on kiinnostavaa ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla”.

Haastattelua käytetään aineistonkeruunmenetelmänä, koska vastauksille tarvitaan selityksiä ja perusteluja, eli tiedonkeruun tulee olla joustavaa. Lisäkysymyksillä voidaan myös syventää aiheita, jotka nousevat tärkeiksi haastattelutilanteessa. Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa tehdään peruskysymysrunko, jonka järjestystä voi muuttaa haastattelun kuluessa. Rungon tarkoituksena on antaa haastattelulle suuntaviivat, jotta pysyttäisiin tutkimuskysymysten alueella. Puolistrukturoitu teemahaastattelu antaa kuitenkin mahdollisuuden joustavuuteen ja tarkentavien lisäkysymysten tekemiseen. Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 104) mukaan puolistrukturoidut

teemahaastattelut sallivat haastateltaville enemmän vapauksia, ja he voivat vastata kysymyksiin omin sanoin sekä joskus jopa ehdottaa uusia kysymyksiä.

## **1.5 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimusprosessi etenee siten, että ensin laaditaan teoria, minkä jälkeen kerätään empiirinen aineisto. Tutkimuksen rakenne etenee myös tässä järjestyksessä. Johdantoluvussa esitellään tutkimuksen tausta, perustellaan aihealueen ajankohtaisuus ja kuvataan yrittäjyyden haasteita Suomessa. Lisäksi johdantoluvussa kuvataan tutkimuskysymykset sekä keskeiset käsitteet ja rajaukset. Toisessa pääluvussa esitellään tutkimuksen keskeinen teoria, jossa selvitetään, millä ulottuvuuksilla yrityksen sukupolvenvaihdosprosessia on kuvailtu aikaisemman tutkimuksen perusteella. Tutkimuksen kohdeilmiö perustellaan myös teoriaosuudessa. Kolmannessa pääluvussa esitellään kohdeorganisaatiot ja selostetaan tutkimuksen toteutus. Neljännessä ja viidennessä luvussa analysoidaan empiria ja käsitellään haastatteluaineiston pohjalta syntyneet tulokset kohdeorganisaatio kerrallaan. Kuudennessa luvussa tehdään tulosten yhteenveto ja esitellään johtopäätökset, joiden perusteella muodostetaan lopullinen yhteisjohtajuuden malli.

## 2 TEOREETTINEN TAUSTA

Tutkimuksen teoreettinen tausta muodostuu sukupolvenvaihdoksen prosessimalleista, joilla pyritään kuvaamaan sukupolvenvaihdosta vaihe vaiheelta. Teoriaosuudessa esitettyjen mallien tarkoituksena on kuvata perheyritysten sukupolvenvaihdoksen kehittymistä yleisellä tasolla yrityksen elinkaaren aikana. Teoria koostuu tunnetuimmista sukupolvenvaihdoksen prosessimalleista, joilla pyritään luomaan käsitys, millä ulottuvuuksilla sukupolvenvaihdosprosessia on aikaisemmassa tutkimuksessa käsitelty. Teoriaosuudessa kuvataan myös liiketoiminnan mallinnustapoja, jotka yhdistetään sukupolvenvaihdosprosessin yhteisjohtajuuden vaiheeseen. Teoriaosuudessa esitetyistä malleista muodostetaan synteesi tutkimuksen viitekehykseksi.

### 2.1 Sukupolvenvaihdoksen prosessimallit

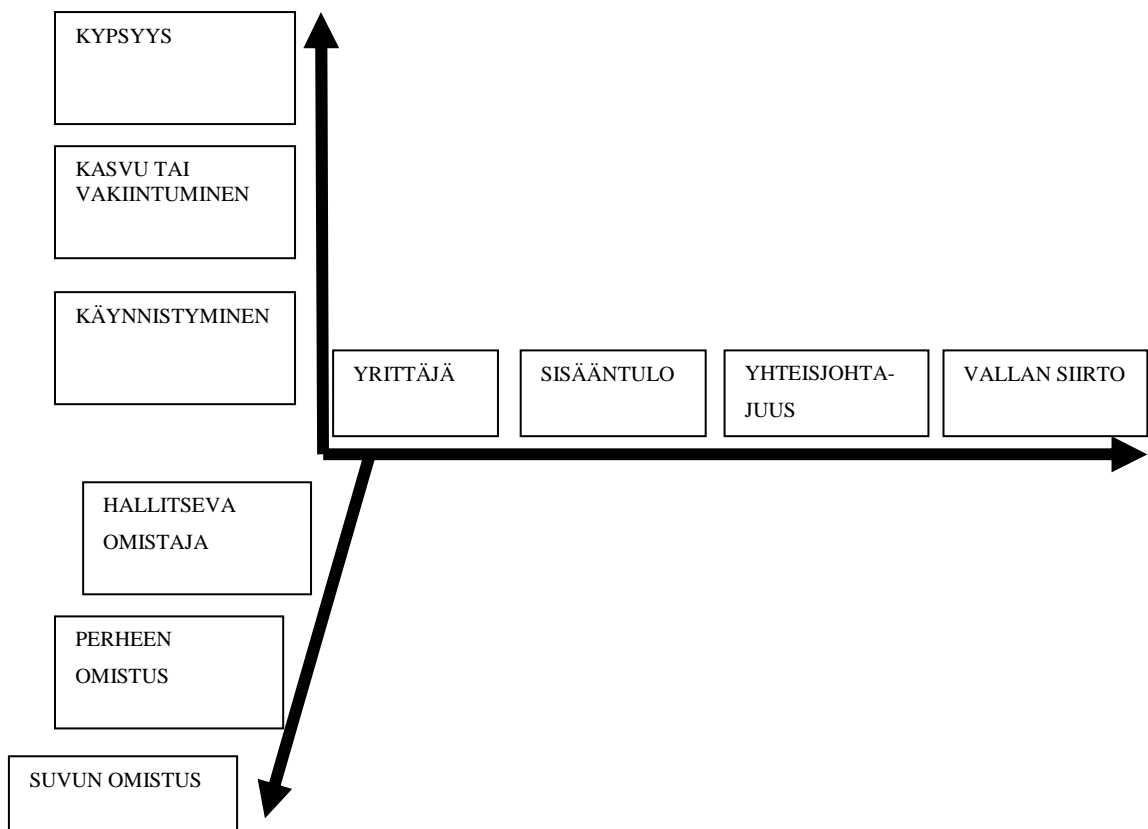
Yritysten sukupolvenvaihdoksia tarkastellaan 2000-luvulla yhä enemmän prosessimallien avulla. Prosessimallit kuvaavat sukupolvenvaihdosta ja sen etenemistä prosessimaisesti vaiheittain. Perheyrityksen elinkaari sisältää sukupolvenvaihdoksen erilaisia vaiheita. Näitä ovat yleensä sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen, toteuttaminen ja jälkihoito. Sukupolvenvaihdosta on kuvattu sekä normatiivisien että prosessimallien kautta. Normatiiviset mallit antavat ohjeellisia neuvoja siitä miten sukupolvenvaihdos tulisi toteuttaa<sup>8</sup>. Gersick, Davis, Hampton ja Landsberg (1997) ovat kombinoineet perheyrityksen kolme peruskomponenttia (perhe, omistus ja liiketoiminta). Ne liikkuvat kolmella akselilla tapahtumaketjussa eteenpäin suhteessa aikaan. Handlerin (1990) ja Cadieuxin, Lorrainin ja Hugronin (2002) prosessimallit keskittyvät erityisesti luopujan ja jatkajan väliseen suhteeseen, jossa johtajuuden siirtyminen ja johtajan roolien muuttuminen korostuvat.

---

<sup>8</sup> Hautala 2006, 68

### 2.1.1 Gersick, Davis, Hampton ja Landsbergin malli

Haluttaessa ymmärtää yrityksen lähtökohtia ja kokonaisuutta omistuksen, perheen ja liiketoiminnan kuvaaminen voivat tarjota yksinkertaisen ja arvokkaan mallinnuksen mistä tahansa yrityksestä<sup>9</sup>. Gersick ym. (1997) mukaan monet merkittävimmistä ongelmista perheyrityksessä liittyvät yrityksen elinkaaren eri vaiheiden muutoksiin. Ne sisältävät muutoksia organisaatiossa, perheessä ja omistuksessa (Kuvio 2). Lisättäessä aikakäsite ja kehitys kolmeen perheyrityksen peruselementtiin syntyy kolmiulotteinen perheyrityksen kehittymismalli. Mallissa yrityksen omistajuus liikkuu ajan suhteen yrittäjän omistuksesta ensin perheen omistukseen ja siitä edelleen suvun omistukseen. Yrityksen liiketoiminnan kehitys liikkuu yrityksen käynnistymisestä kasvuvaiheiden kautta kypsyyteen. Kolmannella akselilla perheen vaikutus yrityksessä kasvaa suhteessa aikaan. Alussa yrityksessä on vain itsenäinen yrittäjä, ja alun jälkeen jälkeläiset tulevat mukaan. Yhdessä johtamisen kautta siirrytään aikanaan vallan siirtoon.<sup>10</sup>



**Kuvio 2** Kolmivaiheinen perheyrityksen kehittymisen malli (Gersick ym. (1997))

<sup>9</sup> Tagiuri & Davis 1996

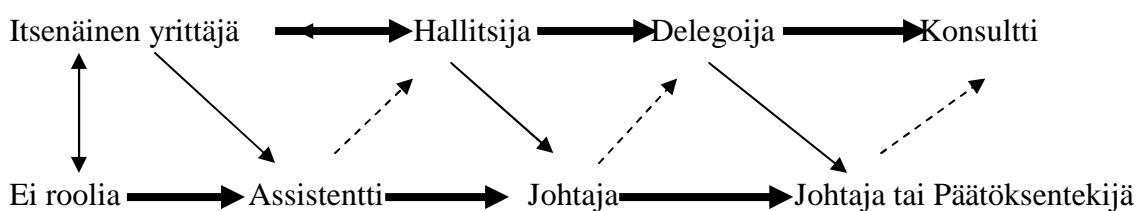
<sup>10</sup> Gersick, Davis, Hampton, Landsberg 1997, 17

Gersick ym. (1997) toteavat, että kaikki nämä kolme ulottuvuutta vaikuttavat toisiinsa, mutta ne ovat samanaikaisesti myös itsenäisiä tekijöitä ja kehittyvät omaan tahtiinsa. Tämä malli antaa yksinkertaisen kuvauksen siitä, miten perheyriytyksen pääelementit kehittyvät teoriassa perheyriytyksen elinkaaren aikana suhteessa sen toimijoihin.

### 2.1.2 Handlerin malli

Handlerin (1990) prosessimalli kuvailee sukupolvenvaihdosta luopujan ja jatkajan kannalta neljässä vaiheessa (Kuvio 3). Handler (1990) ottaa huomioon luopujan ja jatkajan erilaiset roolit, jotka poikkeavat toisistaan sukupolvenvaihdosprosessin eri vaiheissa. Alussa yrittäjä on ainoa toimija, eikä jatkajalla vielä tässä vaiheessa ole roolia yrityksen toiminnassa. Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu ei tällöin vielä kuulu perheyriytyksen toimintaan. Toisessa vaiheessa yrittäjä on hallitsijan roolissa, ja sukupolvenvaihdos on yrittäjän päämääränä tulevaisuudessa. Jatkaja saattaa tässä vaiheessa olla assistentin roolissa, jolloin hän mahdollisesti työskentelee osa-aikaisesti. Kolmannessa vaiheessa mahdollinen jatkaja työskentelee yrityksessä kokopäiväisesti johtajan tai päällikön asemassa. Yrittäjän johtamistyyliä voidaan tässä vaiheessa kuvailla delegoivaksi. Yrittäjä alkaa hiljalleen siirtyä taustalle ja jäädä eläkkeelle. Viimeisessä vaiheessa luopuja ei ole enää aktiivisesti mukana perheyriytyksessä, mutta hän saattaa toimia strategisessa johdossa hallituksen jäsenenä. Viimeisessä vaiheessa jatkaja on jo päätöksentekijän roolissa ja toimii yrityksen johtajana. Lopuksi luopujan roolia voidaan kuvailla konsultoivaksi.

#### LUOPUJA



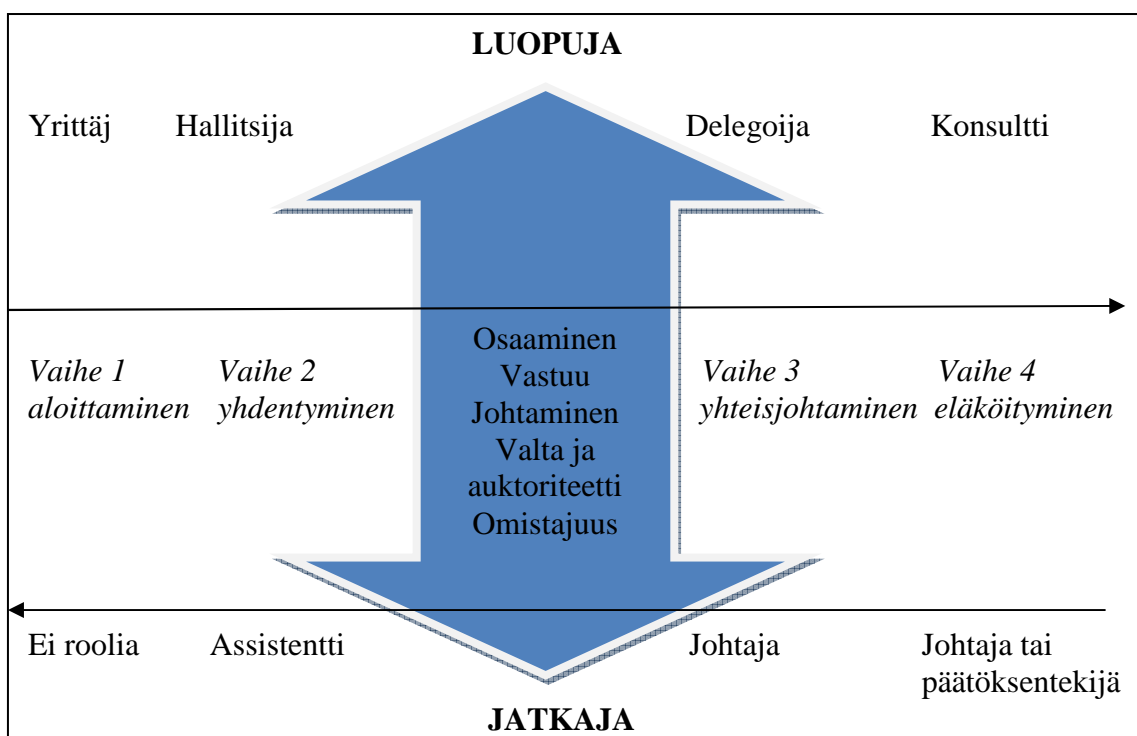
#### JATKAJA

**Kuvio 3 Sukupolvenvaihdosprosessi (Handler 1990, 43)**

### 2.1.3 Cadieuxin, Lorrainin ja Hugronin prosessimalli

Cadieux ym. (2002) 4-vaiheinen prosessimalli keskittyy myös erityisesti luopujan ja jatkajan asemaan sukupolvenvaihdoksen eri vaiheissa (Kuvio 4). Mallin vaiheet ovat 1)

aloittaminen (initiation), 2) yhdentyminen (integration), 3) Yhteisjohtajuus (joint management) ja 4) eläköityminen (retirement). Ensimmäisessä vaiheessa yrittäjä on usein yksin vastuussa liiketoiminnasta ja päivittäisestä kaupankäynnistä. Jatkajalla ei tässä vaiheessa ole varsinaista roolia yrityksen toiminnassa. Toinen vaihe alkaa yleensä, kun yrittäjä tuo mahdollisen jatkajan yritykseen ja antaa hänelle kesä- tai osa-aikatyötä. Tässä vaiheessa jatkaja luo mahdollisen kiinnostuksen yritystä kohtaan. Toinen vaihe on ikään kuin oppimisvaihe, jossa mahdollinen jatkaja ei vielä tee mitään operationaalisia päätöksiä. Kolmannessa vaiheessa jatkaja vahvistaa aikomuksensa jatkaa liiketoimintaa. Tässä vaiheessa luopuja ja jatkaja työskentelevät yhdessä lähekkäin, jolloin luopuja jakaa yhä enemmän vastuuta ja päätäntävaltaa jatkajalle. Tätä vaihetta voidaan kuvata yhteisjohtajuudeksi. Lopuksi, neljännessä vaiheessa luopujan jäädessä virallisesti eläkkeelle yrityksessä päätetään vastuun, johtajuuden ja omistajuuden siirtämisestä.



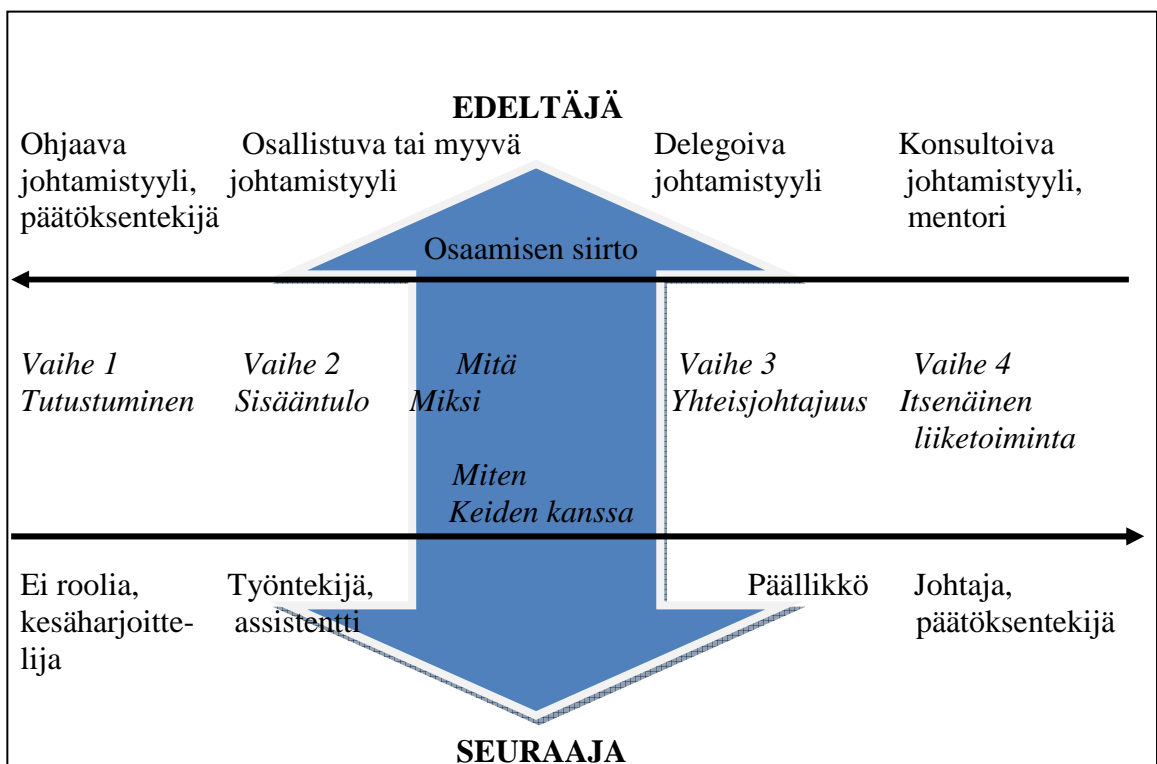
**Kuvio 4 Sukupolvenvaihdoksen prosessi perheyrietyksessä (Cadieux, Lorrain, & Hugron 2002, 19)**



Handlerin (1990) ja Cadieuxin ym. (2002) malleissa on monia yhtäläisyyksiä ja molemmat tarkastelevat sukupolvenvaihdosta luopujan ja jatkajan näkökulmasta. Roolit sukupolvenvaihdoksen eri vaiheissa ovat samoja. Cadieux ym. (2002) ovat nimenneet eri vaiheet, ja he ovat lisänneet Handlerin (1990) mallin sukupolvenvaihdoksen eri osaprosesseja, kuten osaamisen, vastuun, johtamisen, vallan tai auktoriteetin ja omistajuuden. Näiden tekijöiden siirto alkaa vaiheiden 2 ja 3 välissä.

#### 2.1.4 Osaamisen ja johtajuuden siirtyminen sukupolvenvaihdosprosessissa

Hautalan (2006, 139) osaamisen ja johtajuuden prosessimalli (Kuvio 5) pohjautuu edellä mainittuihin Handlerin (1990) ja Cadieuxin ym. (2002) prosessimalleihin. Lisäksi siihen on yhdistetty Hersey'n Blanchardin (1988) johtamistyyliä kuhunkin eri vaiheeseen. Hautala (2006) on tutkinut tätä mallia hyödyntäen osaamisen ja johtajuuden siirtoa ravitsemusalan perheyrietyksessä.



**Kuvio 5 Osaamisen ja johtajuuden siirtyminen sukupolvenvaihdosprosessissa (Hautala 2006, 139)**

### **Vaihe 1: Tutustumisvaihe**

Sukupolvenvaihdoksen ensimmäisessä vaiheessa mahdollinen jatkaja oppii tuntemaan yritystä aktiivisesti tai passiivisesti. Tämä vaihe konkretisoituu muun muassa epävirallisina tutustumiskäynteinä yritykseen, leikkimisenä yrityksen tiloissa ja yrittäjävanhempien keskustelujen passiivisena kuunteluna. Tämä vaihe tapahtuu usein lapsuus ja teini-iässä. Nykyisellä yrittäjällä on tässä vaiheessa ohjaava johtamistyyli<sup>11</sup>. Mahdollisella jatkajalla ei tässä vaiheessa ole vielä roolia.

### **Vaihe 2: Sisääntulovaihe**

Sisääntulovaihe alkaa yleensä silloin kun jatkaja aloittaa työt perheytyksessä tai hän on hankkimassa alan kokemusta perheytyksen ulkopuolella. Tässä vaiheessa jatkaja on jo päättänyt muodollisen koulutuksensa. Nykyisellä yrittäjällä on tässä vaiheessa joko myyvä (selling) tai osallistava (participating) johtamistyyli<sup>12</sup>.

### **Vaihe 3: Yhteisjohtajuus**

Kolmannessa vaiheessa eli yhteisjohtajuudessa molemmat sekä luopuja että jatkaja työskentelevät samanaikaisesti yhtiössä. Tuleva jatkaja saa tässä vaiheessa enemmän vastuuta ja on todennäköisesti päällikkö- tai johtajatason tehtävissä. Luopuvalla yrittäjällä on tässä vaiheessa delegoiva johtamistyyli<sup>13</sup>.

### **Vaihe 4: Itsenäisen liiketoiminnan vaihe**

Tämä vaihe alkaa välittömästi johtajavaihdoksen tapahduttua. Edeltäjä jää yhä enemmän taustalle, eikä hänellä ole enää operatiivisia vastuita tai tehtäviä yhtiössä. Useimmat kuitenkin jatkavat yhtiön hallituksessa ja toimivat neuvonantajana. Luopujan johtamistyyliä voidaan tässä vaiheessa sanoa konsultoivaksi johtamistyyliksi. Jo aikaisemmin alkanut ulkopuolisen henkilön tai luopujan mentoroinnin vaihe jatkuu tässä vaiheessa.<sup>14</sup>

## **2.2 Koonti prosessimalleista**

Edellä olevilla malleilla kuvataan sukupolvenvaihdosta prosessimaisesti vaihe vaiheelta. Sukupolvenvaihdoksia kuvataan usein kolmessa tai neljässä eri vaiheessa. Mallit ovat hyvin yksinkertaistettuja, ja ne ottavat huomioon vain joitakin tekijöitä. Suurimpana erona prosessimalleissa ovat näkökulmat, joilla sukupolvenvaihdosprosessia

---

<sup>11</sup> Hersey & Blanchard 1988, 177

<sup>12</sup> Hersey & Blanchard 1988, 178

<sup>13</sup> Hersey & Blanchard 1988, 179

<sup>14</sup> Hautala 2006, 129–137

lähestytään. Gersick ym. (1997) prosessimallissa korostuu perheen ja suvun merkitys, erityisesti omistajuuden siirtymisessä. Handlerin (1990) ja Cadieuxin ym. (2002) prosessimallit on taas laadittu luopujan ja jatkajan näkökulmasta. Niissä korostuu erityisesti johtajuuden roolien muuttuminen prosessin aikana. Cadieuxin ym. (2002) mallissa on huomioitu myös osaamisen, johtajuuden ja vallan siirtyminen selkeämmin. Hautalan (2006, 139) mallissa on erityisesti paneuduttu osaamisen ja johtajuuden siirtoon sukupolvenvaihdosprosessin aikana. Tämän lisäksi Hautalan mallissa on kiinnitetty huomiota luopujan ja jatkajan johtamistyyliin.

### 2.3 Liiketoimintamallit

Vanhala, Laukkanen, Koskinen (2002, 39–40) toteavat, että liiketoiminta tarkoittaa asiakkaiden ongelmia ratkaisevien tuotteiden aikaansaamista ja myymistä ansaintatarkoituksessa. Räsänen (1994, 10) korostaa määritelmässään kannattavuutta: ”Liiketoiminnalle on ominaista kahden periaatteen, kannattavan ja hyödyllisen toiminnan yhdistyminen erilaisissa muodoissa.” Liiketoiminta perustuu asiakkaan palvelemiseen, jonka avulla pyritään ansaitsemaan voittoa. Liiketoimintaa voidaan siis kutsua kannattavaksi palveluksi, tuotantotoiminnan ja palvelutoiminnan rajan häilyessä monilla aloilla. Tarkastelen kohdeyrityksen liiketoimintaa Räsänen (1994, 181) ansaintatapamallia mukaillen. Tutkimuksessa ei pyritä testaamaan ansaintatapamallin toimivuutta käytännössä, vaan sitä pyritään käyttämään pohjana kuvattaessa kohdeyrityksen liiketoimintaa. Räsänen jakaa ansaintatavan käsitteen kolmeen kuvausulottuvuuteen:

- Palvelutehtävä (mission) eli yrityksen tarkoitus.
- Kilpailuetu eli liiketoiminnan strategiset vahvuudet, joilla on tarkoitus erottua kilpailijoista.
- Osaaminen liiketoiminnassa eli ne kyvyt, joita eri toiminnoissa ja niiden yhdistämisessä tarvitaan.

Räsänen (1994, 36–37) mukaan nämä tekijät muodostava toiminnan logiikan, eikä niitä tule eritellä toiminnon eri osiksi. Hyvässä ansaintatavassa yhdistyvät omistajille tuottoisa sijoitus, asiakkaille hyödyllinen palvelu, henkilöstölle palkitseva ja osaamista kehittävä työorganisaatio sekä kilpailulle ylivoimainen strategia. Lisäksi yrityksen maine on tärkeä, koska se parantaa yrityksen toimimista ympärillä olevassa yhteisössä.

Ansaintatapamallille on olennaista se, että sitä harjoitetaan tietyssä organisaatiossa. Se ottaa erityisesti huomioon liiketoiminnan sosiaalisen ulottuvuuden ja yrityksen sidosryhmät.



**Kuvio 6 Ansaintapa (Räsänen 1994, 181)**

Edellä olevassa kuviossa esitellään liiketoiminnan peruselementit. Tässä ansaintatavan käsitteessä yhdistyvät markkinointi-, taloudellis-tekninen ja organisatorinen näkökulma. Liiketoimintaa kuvattaessa ja siitä puhuttaessa viitataan usein liiketoimintaosaamisen käsitteeseen. Yhdessä Neilimo ja Näsi (2006, 77) määrittelevät liiketoimintaosaamisen käsitteen seuraavasti:

*Ensimmäinen määritelmä: ”Liiketoimintaosaaminen viittaa liikeloudellisen kokonaisuuden ja sen muutoksen johtamiseen osana vielä suurempaa järjestelmää pitkällä aikavälillä niin, että toisaalta korostuvat erilaisuus ja innovointi, toisaalta systemaattisuus ja tehokkuus.”*

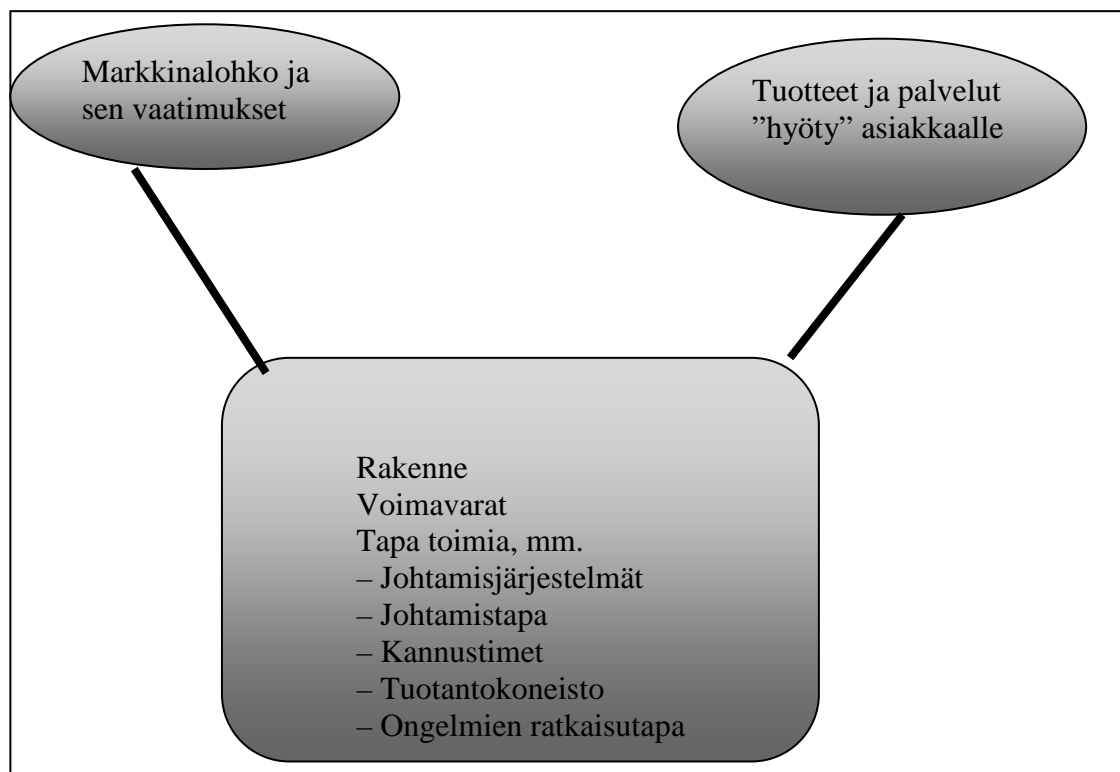
*Toinen määritelmä: ”Liiketoimintaosaaminen on yritys kohtaista ja räätälöityä tietotaitoa, jonka johtaminen edellyttää osien, niiden välisen suhteen ja muodostaman kokonaisuuden hallintaa.”*

*Kolmas määritelmä: ”Liiketoimintaosaaminen tarkoittaa yrityksen ansaintatarkoitusta palvelevia kollektiivi- ja yksilövalmiuksia, kykyjä ja tekemistä; se on tiedon ja taidon näytöllistä soveltamista sosiaalisessa kontekstissa.”*

### 2.3.1 Liikeidea

Liikeidean käsitettä käytetään yleisesti kuvattaessa yrityksen liiketoiminnan sisältöä ja sen kokonaisvaltaista luonnetta<sup>15</sup>. Se on hyvin samanlainen kuin ansaintatavan käsite ja se korostaa erityisesti ihmisten osaamista ja liiketoiminnan organisointia. Räsänen (1994, 40) mukaan ansaintatavassa kilpailuedun ulottuvuus tulee voimakkaammin esille kuin perinteisessä liikeidean määritelmässä. Ansaintatavan käsitettä voidaan myös pitää liikeidean päivitettyinä versiona. Jahnukainen ym. (1988, 15–16) toteavat, että liikeidea (Kuvio 7) koostuu yrityksen ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä, jotka muodostavat monimutkaisen kokonaisuuden eli järjestelmän. Liikeidean kolme päätekijää ovat.

- markkinat tai markkinalohko
- tuotteet ja palvelut
- rakenne, voimavarat ja toimintatapa



**Kuvio 7 Liikeidean pääosat (Jahnukainen ym. 1988, 16)**

<sup>15</sup> Jahnukainen, Junnelius & Sonkin 1988,15

Markkinalohko ja tuotteet määrittelevät yrityksen toimintaolot. Organisaation rakenne ja voimavarat kuvaavat niitä keinoja ja toimintoja, joilla yrityksen toimintaa toteutetaan. Liikeidea-ajattelulle on ominaista prosessinäkemyks, jossa kiinnitetään huomiota liikeideoiden syntyyn ja kehitykseen. Räsänen (1994, 41) mukaan liikeidean voidaan sanoa edustavan monesti yrityksen ainutlaatuista tapaa toimia, jota on vaikea jäljitellä. Liikeidea ei kuitenkaan ota huomioon kilpailijoita erillisinä toimijoina, vaikka ne markkinalohkossa sijaitsevatkin. Yrityksen kilpailuetua ei liikeidean käsitteessä huomioida erikseen, vaan se kuuluu liikeidean kokonaisuuteen.

### **2.3.2 Koonti liiketoiminnan kuvaamisesta**

Liiketoimintaa voidaan kuvata erilaisten mallien avulla. Näille malleille on olemassa erilaisia nimiä ja ne painottavat eri elementtejä. Liiketoimintamalleja ovat myös Porterin (1985) arvoketju (value chain), Porterin (1996) activity system ja Hamelin (2001) liiketoimintakonsepti (business model). Liiketoiminnan kuvaamiselle on pyritty hakemaan soveltuva malli, jota voitaisiin hyödyntää liiketoiminnan kuvaamisen runkona. Kohdeyritysten liiketoiminnan kuvaamiseksi käytetään Räsänen (1994,181) ansaintapamallia mukailen. Päähuomio asetetaan palvelutehtävään, kilpailuetuun, osaamiseen sekä yhteistyökumppaneihin. Muita ansainnan elementtejä huomioidaan empirian kautta ilmenevän merkittävyyden mukaan.

## **2.4 Tilannejohtaminen**

Johtamistyyli perustuvat Hersey & Blanchardin (1988, 171) muodostamaan malliin, jossa johtajan johtamistyylin pitäisi olla tietynlainen suhteessa alaisen valmiustasoon ja sitoutumiseen. Tässä tapauksessa johtaja–alais-suhde on muutettu luopuja–jatkaja-suhteeksi. Tilannejohtaminen perustuu myös tehtäväkeskeisen ja ihmiskeskeisen johtamistyylin vuorovaikutukseen. Tehtäväkeskeisyyden määrä riippuu siitä, kuinka paljon ohjausta ja ohjeita johtaja antaa. Ihmiskeskeisyys taas määräytyy sen mukaan, kuinka sosiaalista kanssakäyminen on jatkajan kanssa. Hersey & Blanchardin (1988,177) tilannejohtamismallissa on neljä erilaista johtamistyyliä. 1) ohjaava tyyli, 2) myyvä tyyli, 3) osallistuva tyyli, 4)delegoiva tyyli. Ohjaava tyyli, jossa luopuja kertoo jatkajalleen, mitä hänen tulee tehdä ja miten. Tämä tyyli soveltuu tilanteeseen, jossa jatkajan valmiustaso on vähäinen ja työssä tarvitaan ohjausta. Myyvässä tyylissä

luopuja ei ainoastaan tarjoa ohjausta, vaan myös mahdollisuutta psykologisesti ostaa jakajan luottamus. Tässä vaiheessa jatkajan valmiustaso on edelleen vähäinen, mutta hän pyrkii kehittymään. Tämä tyyli sisältää selittämistä, suostuttelua ja selvennystä. Osallistuva tyyli soveltuu tapaukseen, jossa jatkajan valmiustaso on juuri kehittynyt, eikä hän ole vielä pääsyt todistamaan kyvykkyyttään. Tässä tyyliissä kahdenkeskinen vuorovaikutus on erittäin tärkeää. Kommunikointi, tukeminen ja osallistaminen kuuluvat tähän johtamistyyliin. Delegoivassa tyyliissä jatkaja on valmis ja vakuuttunut kyvyistään. Tässä vaiheessa ei tarvita enää ohjausta, eikä tarvitse kertoa, kuinka asiat tulisi hoitaa, sillä jatkajalla on jo tähän riittävä valmiustaso. Tässä vaiheessa luopujan tulisi delegoida valta jatkajalle ja antaa hänen hoitaa asia. Tähän tyyliin kuuluu jatkajan valvontaa ja tarkkailua. Hautalan (2006, 139) mallissa luopujan johtamistyyli on otettu mukaan jokaiseen sukupolvenvaihdosprosessin vaiheeseen. Yhteisjohtajuuden vaiheeseen Hautala (2006, 136) ehdottaa delegoivaa johtamistyyliä. Tässä vaiheessa vanha sukupolvi on edelleen vallassa, mutta jatkaja on nousemassa valtaan. Jatkaja saa yhä enemmän vastuuta, ja hän on myös tehnyt lopullisen päätöksen jatkaa yrityksen toimintaa. Tässä vaiheessa luopuja on yleensä hankkinut muodollisen koulutuksen ja mahdollisesti työkokemusta jostain muualta tai perheyrityksestä.

## 2.5 Osaaminen

Osaamisen merkitys korostuu työn luonteen muuttuessa yhä enemmän tietotyömäiseksi. Osaamisesta puhutaan hyvin erilaisin termein, kuten kyvykkyydet, taidot, tietämys, avainosaaminen, kriittinen ja strateginen osaaminen, inhimillinen pääoma jne. Eskola (2005, 40) korostaa osaamisen strategista ulottuvuutta, jossa osaaminen nähdään organisaation strategian toteutumista edistävänä sekä kilpailukykyä luovana voimavarana ja kyvykkyytenä. Osaaminen voidaan jakaa esimerkiksi kolmeen tasoon, jotta se ei olisi vain epämääräinen määrä erilaisia muuttujia. Ensimmäiseen tasoon kuuluvat tukiosaamiset, jotka voivat olla vaikkapa palkanlaskenta ja siivous. Toisella tasolla on perusosaaminen, joka tulee olla jokaisella toimijalla, jotta voidaan olla kyseisellä toimialalla. Tämä osaaminen ei tuota yritykselle kilpailuetua, koska kilpailijoilla on myös kyseisiä toimintoja. Kolmantena osaamisen tasona on strateginen osaaminen. Eskolan (2005, 41) mukaan strategiset osaamiset ovat kilpailuilla markkinoilla ja toimintaympäristöissä olevia uudistavia ja erilaistavia tekijöitä. Ne liittyvät vahvasti yrityksen strategiaan, mutta ovat myös läsnä operatiivisessa

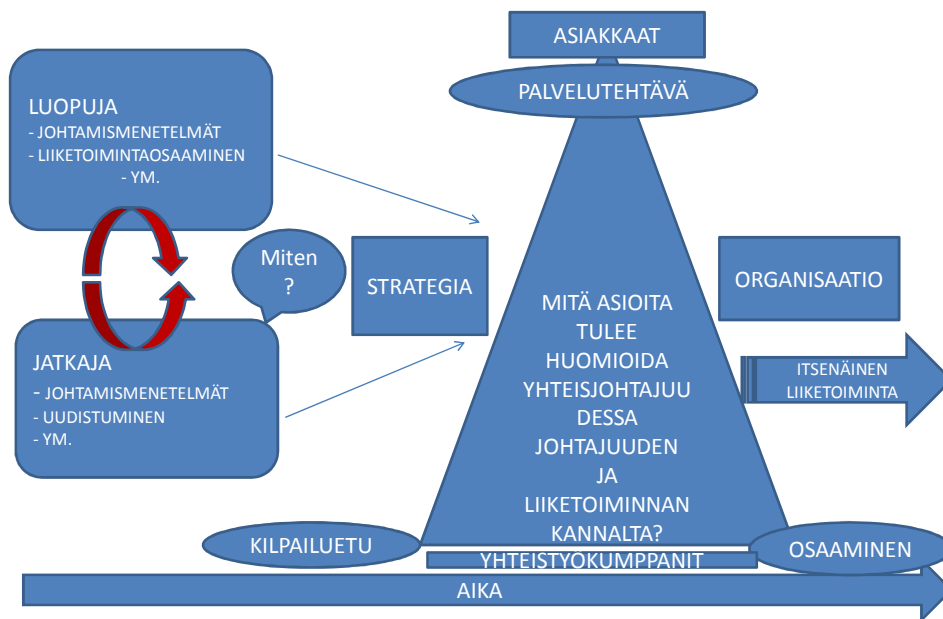
toiminnassa. Keskeistä osaamisen määrittelemiselle ja ymmärtämiselle on sen merkitys organisaation tulevaisuuden menestykselle. Eskola (2005, 43) katsoo, että on tärkeää tuntea yrityksen strategisen osaamisen ymmärtämisessä yrityksen liiketoiminnat, markkinat, asiakkaat, johtamisen ja kulttuurin.

Yrityksen jatkajan kasvaessa henkisesti perheyrittäjyyteen oppimisessa korostuvat Koirasen (2000, 121) mukaan koordinaatio, sitoutuminen ja uudet tiedot. Koordinointia tarvitaan muun muassa markkinoinnin, tuotannon, tuotekehityksen ja materiaalitoimintojen kesken. Henkilöstöjohtamisessa tarvitaan koordinaatio läpi organisaatiotasojen. Koirasen (2000,121) mukaan perheyrittämisessä yksi koordinaation kohde on perheen, liiketoiminnan ja omistamisen tavoitteiden välinen yhteys. Perheyrittämisessä tarvitaan myös sitoutumista itse yritykseen ja sen arvoihin. Perheyrittämisessä on kyse myös tietynlaisesta elämäntavasta, joka vaatii sitoutumista. Muutoksen toteuttamisessa, joka sukupolvenvaihdoksessa tulee esille, tarvitaan uusia taitoja. Osa taidoista liittyy yleiseen liiketoimintaosaamiseen ja osa itse toimialaan. Perheyrittämisessä yleisinä taitoina ovat: viestintätaidot, ongelman ratkaisun taidot, motivointitaidot, tiedon hankkimisen, kriittisen ajattelun taidot ja ajan hallinnan taidot. Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000, 238) mukaan tiedon ja osaamisen merkitys yrityksen tulevaisuudessa ilmenee sen liiketoimintavisiosta. Osaamisen päämääriä voidaan selvittää kysymyksillä: Mikä merkitys tiedolla ja osaamisella on niissä liiketoiminnoissa, joissa yritys aikoo olla tulevaisuudessa? Millaisella osaamisella niissä liiketoiminnoissa kilpaillaan? Millaisia toimenpiteitä liiketoimintavision saavuttaminen edellyttää osaamisen ja tietotason kehittämisessä. Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 238) korostavat tiedon ja osaamisen strategista arvoa erityisesti sellaisissa liiketoiminnoissa, joissa tuotteet ovat samankaltaisia kilpailijoiden kanssa. Erottuminen on tällöin haettava räätälöinnistä, tuote-elementtien yksilöllisestä yhdistämisestä tai muulla tavoin hyvin henkilökohtaisesta palvelusta. Tällöin asiakkuuksiin liittyvä osaaminen, hallinta, palveluprosessit ja johtamiskyvykkyydet nousevat tärkeiksi osaamisaluiksi. Edellä olevissa kappaleissa pyrittiin määrittelemään osaamista ja niitä tekijöitä, joita yritys joutuu pohtimaan osaamisen ja johtajuuden muutosmatkallaan.



## 2.6 Tutkimuksen viitekehys

Edellä esitetyistä sukupolvenvaihdoksen prosessimallien vaiheista tarkastelen yhteisjohtajuuden vaihetta, jolloin yrityksestä luopuja ja jatkaja työskentelevät samanaikaisesti yrityksessä. Käytän pohjana Hautalan (2006, 139) prosessimallia, josta rajaan pois muut sukupolvenvaihdoksen vaiheet yhteisjohtajuutta lukuunottamatta. Tarkastelen muita vaiheita vain, kun ne ovat tutkimuskysymyksen kannalta merkityksellisiä. Hautalan yhteisjohtajuuden vaiheeseen lisään liiketoiminnan näkökulman, jota tarkastellaan Räsänen (1994, 181) ansaintatapa mallia mukaillen. Tässä mallissa (Kuvio 8) liiketoiminnan peruselementit liitetään osaksi sukupolvenvaihdoksen yhteisjohtajuuden vaihetta.



**Kuvio 8 Sukupolvenvaihdoksen yhteisjohtajuus**

Yllä olevassa kuviossa on koottu niitä tekijöitä, joita tässä tutkimuksessa lähtökohtaisesti tarkastellaan sukupolvenvaihdoksen yhteisjohtajuuden vaiheessa. Yhteisjohtajuuden mallia tarkastellaan luopujan, jatkajan ja yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta. Kuviossa yhdistyvät luopujan ja jatkajan tavoitteet. Luopujan ja jatkajan johtamismenetelmiä tarkastellaan johtamistyylien avulla. Liiketoiminnan elementtien avulla tarkastellaan kohdeyrityksen kriittisiä toimintoja ja osaamista. Haastattelujen

tulokset käydään läpi ja peilataan yllä olevan kuvion avulla. Lopuksi muodostetaan lopullinen yhteisjohtajuuden malli, joka sisältää myös tuloksista saatuja viitteitä.

## YHTEISJOHTAJUUS

Edellä esiteltyjen sukupolvenvaihdosten prosessimallien mukaan yhteisjohtajuuden vaihe on kriittisin ja herkin sukupolvenvaihdoksen vaihe. Landsbergin (1999, 8) mukaan ”jaettu yhteisjohtajuus voi toimia oikeiden olosuhteiden vallitessa”. Perheyrittäjissä usein toivotaan, että koko perhe voisi työskennellä yrityksessä menestyksekkäästi. Usein perheyrittäjyyteen liitetään myös konfliktit, etenkin sisarusten ja serkusten kesken. Siksi perheyrittäjyys asettaa johtamiselle erilaisia haasteita kuin jokin muu yritys, jossa perheen sisäiset suhteet eivät tule yhtä voimakkaasti esille. Johtajuuden siirto tai sukupolvenvaihdos tarjoaa myös mahdollisuuden uudistaa yrityksen strategiaa ja tuo mukaan uutta energiaa. Liian usein yritykset kiinnittävät huomiota menneisyyteen, kun niiden tulisi kiinnittää huomiota tulevaisuuden tarpeisiin. Edelliset johtamismenetelmät ja strategiset tavoitteet saattavat olla vanhentuneita jatkuvasti muuttuvassa markkina- ja kilpailutilanteessa.<sup>16</sup>

Handlerin (1990, 46) mukaan johtajan roolin siirtyminen luopujalta jatkajalle ei ole mahdollista ennen kuin luopuja on valmis delegoimaan välttämättömät vastuut. Luopujan tulee hyväksyä valvojan tai delegoijan rooli, jotta vastuu, haasteet ja tehtävien vaativuus voivat konkreettisesti siirtyä jatkajalle. Usein saattaa olla mahdollista, että jatkaja on nimellisesti johtaja, mutta käytännössä hän ei nauti muiden luottamusta ja jatkaja on edelleen valta-asemassa kiinni. Tällöin luopujalla on usein vaikeuksia päästää irti yrityksestä. Handlerin (1990, 46) mukaan delegointivaiheessa on tyypillistä, että luopujan ja jatkajan roolit hämärtyvät ja menevät sekaisin. Cadieuxin ym. (2002, 24) mukaan perheyrittämisen vaihe alkaa vasta jatkajan sisääntulovaiheessa, koska sitä ennen yrittäjä on kantanut yksin vastuun yrityksen liiketoiminnasta. Yhteisjohtajuudessa luopujan ja jatkajan roolit alkavat yhdentyä. Vastuiden näkyvä siirtyminen ja omistajuuden siirtyminen joissain tapauksissa kuuluvat yhteisjohtajuuden vaiheeseen. Hautalan (2006, 134) mukaan yhteisjohtajuuden vaihe sisältää seuraavia tekijöitä: jatkajan lopullisen valinnan, asiakaskontaktit, jatkajan mentoroinnin, jatkajan esimiestason tehtävät, delegoinnin jatkajalle, palautteen jatkajalle sekä perheen tuen.

---

<sup>16</sup> Landsberg 1999, 8

Gersickin ym. (1997) mukaan yhteisjohtajuuden vaihe tarkoittaa sitä, että yksi tai useampi sukupolvi työskentelee perhey yrityksessä. Tällöin luopuja on yleisesti noin 50–65 vuotta ja jatkajasukupolvi on noin 20–45 vuotta. Nuorempi sukupolvi on yleensä tässä vaiheessa tehnyt päätöksensä jatkaa yritystä. Gersick ym. (1997) mukaan suurimmat haasteet perhey yritykselle yhteisjohtajuuden vaiheessa ovat sukupolvien välisten yhteistyön ja yhteydenpidon vahvistaminen. Tämä tarkoittaa perheen sosiaalista kanssakäymistä, rehellisyyttä, avoimuutta ja yhtenäisyyttä perheen kesken. Toinen haaste on konfliktien hallitseminen, jota voidaan tarvita erityisesti perhey yrityksissä, joissa valtasuhteet ja eri tavoitteet perheen sisällä voivat aiheuttaa konflikteja. Konfliktit on Gersickin ym. (1997) mukaan rakennettu perhey yrityksen systeemin sisään, jossa perhe, johtaminen ja liiketoiminta ovat kytköksissä toisiinsa. Yksilöt pyrkivät toimimaan parhaan edun mukaisesti, mutta perheenjäsenillä saattaa olla omat tavoitteensa ja näkökulmansa.

Jatkajan on myös suhtauduttava kriittisesti siihen, mitä tietoa sukupolvelta toiselle siirretään. Hamelin & Prahaladin (2006, 85) mukaan henkinen pääoma menettää arvoaan ajan kuluessa. Syvään juurtuneet menneisyyden kokemukset, jotka siirretään johtajasukupolvelta toiselle, ovat uhka organisaatiolle. Hamelin & Prahaladin (2006, 85) mukaan ”Ihmiset saattavat unohtaa mistä heidän näkemyksensä ovat peräisin. Lisäksi johtajat saattavat alkaa ajatella, että se mitä he eivät tiedä ei ole tietämisen arvoista.” Normannin (2001, 188) mielestä muutosprosessissa säilytettävien tekijöiden tulee olla riippuvaisia organisaatiosta ja liikeideasta. Organisaation tulee säilyttää sen ”ydin”, joka turvaa sen jatkuvuuden muutosten keskellä. Se tulee siirtää uuteen järjestelmään, liikeideaan ja johtamisjärjestelmään. Normannin (2001, 188) niin sanottu ydin saattaa koostua fyysisistä voimavaroista, kyvyistä ja asiakkaista. Sukupolvenvaihdoksen yhteisjohtajuuden vaiheessa edellä mainittujen tekijöiden tunnistaminen ja siirtäminen tulee ajankohtaiseksi, koska organisaation johtajuus ja järjestelmä ovat tällöin muutoksessa.

Hess (2006, 57) mukaan perhey yritysten konfliktit yhdistetään usein sisarusten tai serkusten välisiin valtasuhteisiin liittyviin erimielisyyksiin. Vallan jakaminen jatkajien välillä voi olla kynnyksikysymys yrityksen sukupolvenvaihdoksessa. Nämä haasteet pohjautuvat ihmisluonteeseen ja siihen, että yrityksessä voi olla vain yksi

toimitusjohtaja kerrallaan. Hess (2006, 58) mukaan yleisessä kirjallisuudessa on olemassa tapauksia, joissa sisarukset johtavat yritystä yhdessä ilman ongelmia. Hessin kokemusten perusteella on kuitenkin harvinaista, että toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja voisivat olla sisaruksia. Hess (2006, 57) ehdottaa hiekkalaatikkoteorian käyttämistä. Siinä jokaiselle perheenjäsenelle annetaan oma hiekkalaatikko, jossa toimia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokaiselle perheenjäsenille annetaan selkeät ja erilliset vastualueet. Yhtiöstä erotettavat hiekkalaatikat voivat olla esimerkiksi erillisiä liiketoiminta-alueita, tuotelinjoja, maantieteellisiä palvelualueita tai tytäryhtiöitä. Hess (2006, 58) painottaa, että liiketoimintarakenteen täytyy olla niin erillinen, jotta jokaista perheenjäsentä voidaan tarkastella objektiivisesti heidän oman suorituksensa perusteella.

## **2.7 Koonti teoriasta**

Teoriaosuudessa on käsitelty sukupolvenvaihdosta prosessimaisesti ja esitetty malleja, joissa on keskitytty perheyriksen peruselementtien kehitykseen vaiheittain. Teoriaosuudessa on kuvailtu tekijöitä, joita sukupolvenvaihdokseen kuuluu niin luopujan kuin jatkajankin kannalta. Tutkimuksen empiria pohjautuu liiketoimintamalleihin, joiden avulla kuvaillaan yrityksen ansaintatapa. Ansainnan kuvauksella päästään syvemmälle yrityksen toimintoihin. Osaamisen ja johtajuuden siirtämisessä tarvitaan oikeiden ja merkityksellisten tekijöiden siirtoa, joita liiketoiminnan kuvaamisella selvitetään. Yhteisjohtajuus on kriittisin sukupolvenvaihdoksen vaiheista, ja se ohjaa yrityksen tulevaisuutta. Sen vuoksi yhteisjohtajuus on valittu tämän tutkimuksen keskipisteeksi. Teoriaosuudessa on pyritty löytämään tekijöitä, joita aikaisemman tutkimuksen perusteella yhteisjohtajuuteen kuuluu. Yhteisjohtajuus tarkoittaa erityistä johtajuustilannetta, johon liittyy omanlaisensa problematiikka. Osaamisen siirto, omaksuminen, poisoppiminen ja uudistuminen kuuluvat erityisesti yhteisjohtajuuteen. Jos sukupolvenvaihdos tapahtuu suvun sisällä, yhteisjohtajuuteen liittyvät konfliktit ja perheen sisäiset suhteet saattavat nousta merkitykselliseen asemaan yrityksen tulevaisuuden kannalta. Tutkimuksessa ei ole tarkoitus testata teoriassa esitettyjä malleja, vaan niiden avulla pyritään ymmärtämään sukupolvenvaihdoksen yhteisjohtajuuden vaihetta ja siinä esiintyviä kriittisiä tekijöitä. Osaamisen kuvaamisella pyritään selvittämään niitä tekijöitä, joiden

varassa kohdeyritys menestyy tulevaisuudessa ja jotka ovat erityisen merkityksellisiä tulevalle jatkajalle.

### **3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN KOHDEYRITYKSISSÄ**

Tässä luvussa selostetaan tutkimuksen toteutustapa kohdeyrityksissä. Tutkimus toteutettiin kahdessa erilaisessa perheyrityksessä, joissa luopuja ja jatkaja ovat edelleen mukana yrityksen toiminnassa. Luvussa kuvataan kohdeorganisaatiot ja käsitellään lyhyesti yritysten taustaa. Lisäksi kerrotaan, miten haastattelut toteutettiin ja otetaan kantaa haastattelujen toteutumiseen suhteessa tutkittavaan ilmiöön.

#### **3.1 SOL Palvelut Oy organisaatioesittely**

SOL Palvelut Oy on suomalainen palvelukonserni, joka tuottaa siivous- ja kiinteistöpalveluita, toimitilapalveluita sekä pesulapalveluita. SOL toimii maanlaajuisesti Suomessa sekä tytäryhtiöiden kautta Virossa, Venäjällä, Latviassa ja Puolassa. Budjetoitu liikevaihto vuodelle 2007 on 153 miljoonaa euroa. Henkilöstöä koko konsernissa on noin 8 000. Vuodesta 2000 yhtiön liikevaihto on kasvanut 40 miljoonasta eurosta noin 133 miljoonaan euroon vuonna 2006.<sup>17</sup> SOL Palvelut Oy:n omistavat Jorosten perhe, johon kuuluvat lapset Juhapekka Joronen, Peppi Kaira, Pasi Joronen ja äiti Liisa Joronen. Perheen isällä Reijo Jorosella ei ole omistussuhdetta yhtiöön. SOL Palvelut juontavat juurensa vuodesta 1848, jolloin C. A. Lindström perusti nykyisen eduskuntatalon paikalle värjäarinverstaan. Värjäystoimintaan liitettiin melko nopeasti kemiallinen pesu. Vuonna 1922 Lindström siirtyi omistajasuvun hallintaan. Yrityksen osti Liisa Jorosen isoisä Johan Roiha. Hän toimi yrityksen toimitusjohtajana aina vuoteen 1945 asti. Liisa Jorosen isä Eino Roiha tuli hänen seuraajakseen. Hän on vaikuttanut koko pesula-alan kehitykseen ja alan arvostuksen kohoamiseen. Seuraava sukupolvi astui johtoon, kun Liisa Jorosesta tuli vuonna 1981 Lindström-yhtiöiden toimitusjohtaja.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> SOL Palvelut yleistiedote 2007

<sup>18</sup> Joronen

Vuonna 1992 Lindström siivouspalvelut saivat uuden nimen SOL. Suomi eli 90-luvun alussa syvää lamaa, ja siivouspalvelut ylsivät tuolloin hädän tuskin nollatulokseen. SOL palveluiden tarina alkoi aikana, jolloin yrityksiä meni konkurssiin, ja alan liikevaihto supistui lähes puoleen. Yksi kantavista ideoista lähteä rakentamaan uutta erilaista yritystä oli merkittävä kokonaisuus, joka liittyi erityisesti henkilöstöön. Liisa Joronen ja nykyinen toimitusjohtaja Anu Eronen tekivät yhteistyössä Tampereen yliopiston kasvatustieteiden professorin Pekka Ruohotien kanssa ilmapiirin kehittämiskartoituksia, jotka paljastivat hyvin seikkapiirteisiä tekijöitä henkilöstön tilasta ja organisaation epäkohdista. Näiden tutkimusten pohjalta päätettiin alkaa rakentaa johtamisfilosofiaa, jonka pohjalta nykyinen SOL Palvelut toimii. Tähän perustaan kuuluvat muun muassa aito luottamus henkilöstöön, koulutus ja osaamisen varmistaminen. Liisan ja Anun pitkäaikainen yhteistyö erilaisten uudistusprojektien parissa helpotti heidän roolijakoaan uudessa yrityksessä. He olivat vuosien saatossa oppineet tuntemaan toisiensa vahvuudet ja heikkoudet. Anun vahva operatiivinen osaaminen ja Liisan visionäärisyys muodostivat vahvan yhteistyön. SOLin alkuvaiheessa tarvittiin paljon julkisuutta ja markkinointiponnisteluja. Uuden erilaisen palveluyrityksen näyttämönä oli SOL City eli heidän nykyinenkin toimistonsa. SOL City kuvastaa niitä arvoja ja toimintatapoja, joita SOLissa noudatetaan. Henkilöstöllä ei ole varsinaisia työaikoja eikä omia työpisteitä. Työilmapiiriä kuvaa vapaus omaan työhön ja mahdollisuus olla oman työnsä johtaja. SOL Palvelut muodostuvat seuraavista liiketoiminta-alueista (ks. Kuvio 9).

## SOL Liiketoiminta-alueet



Kuvio 9 SOL Palveluiden liiketoiminta-alueet. ( SOL yritysesitys 2007)

### 3.2 Vossi Group Oy organisaatioesitys

Tutkimuksen toisena kohdeyrityksenä on perheyritys, joka harjoittaa teknistä tukkukauppaa ja huoltotoimintaa. Vossi Group tuo maahan edustamiaan koneita ja laitteita Euroopasta ja Aasiasta. Yritys työllistää noin 15 henkilöä ja yrityksen liikevaihto oli tilikaudella 2006–2007 noin 6 miljoonaa euroa, ja sen liiketoiminta on kasvanut viimeisen kolmen vuoden aikana merkittävästi. Yrityksen henkilöstö on kasvanut puolella kuudesta henkilöstä noin 15 henkilöön. Liikevaihto on kasvanut keskimäärin 30 prosentin vuosivauhtia. Teknisen alan suhdanteet 2000-luvulla ovat kääntyneet laskevien alkuvuosien jälkeen taas maltilliseen nousuun. Kohdeyritys on onnistunut kasvamaan huomattavasti alan trendiä nopeammin ja suhdanteet eivät ole dramaattisesti vaikuttaneet yrityksen kasvuun. Toimialan kokonaismyynti on noin 80 miljoonaa euroa, josta kohdeyrityksen osuus on noin 6 prosenttia. Suomessa alalla toimii noin 20 yritystä, joista viisi on suurempia noin 20 miljoonan liikevaihdolla. Nämä yritykset harjoittavat myös vientiä, joten ne eivät ole täysin vertailukelpoisia kohdeyrityksen kanssa. Loput kymmenen alalla toimivaa yritystä kuuluvat keskikokoisiin yrityksiin 3–10 miljoonan liikevaihdolla. Yrityksen liiketoiminta

perustuu agentuuritoimintaan, ja se edustaa maahantuomiaan koneita Suomessa ja Virossa. Yrityksellä on myös jonkin verran toimintaa muissa Baltian maissa, Ruotsissa sekä Pietarin alueella. Yleisesti alaa leimaa pääomavaltaisuus. Isojen koneiden toimitusajat ovat pitkiä, pisimmillään puoli vuotta. Kauppasummat voivat myös nousta yli puolen miljoonan euron. Kohdeyrityksellä on varasto, joka sitoo paljon pääomia. Varaston pitäminen on strateginen valinta ja liittyy erityisesti pitkiin toimitusaikoihin. Oman varaston pitämisen on nähty kasvattavan myyntiä, koska tällöin asiakkaat pääsevät tutustumaan koneisiin konkreettisesti.

Yrityksen toiminta voidaan jakaa pre-sales -palveluihin ja after-sales -palveluihin. Pre-sales -palveluita ovat tarvekartoitus, pysyvä näyttely tuotevalikoimasta, rahoitus, vaihtokoneiden välitys, vuokraus, koneiden osto ja arviointi. After-sales -palveluihin taas voidaan lukea huoltopalvelut, huoltosopimukset, koulutuspalvelut, CNC-ohjelmointikonsultointi ja varaosapalvelu. Yrityksen henkilöstö koostuu pääosin myyntihenkilöstöstä, jossa työskentelee seitsemän henkilöä. Huoltopalvelussa henkilöstöä on viisi ja tukitoimissa kolme työntekijää.

### **3.3 Aineiston keruu**

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelut, koska ne soveltuvat parhaiten tutkimustapaan, jossa ilmiötä pitää pystyä selvittämään ja perustelevaan. Teemahaastattelut pyrittiin tekemään mahdollisimman avoimeksi, jotta haastateltavat pystyivät kertomaan mielipiteitään mahdollisimman vapaasti. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, jotta teemat pysyisivät jokaisen kohdalla suurin piirtein samoina, mutta haastateltavalle jäisi vapaus painottaa valitsemiaan asioita. Kohdeyritysten valintaan vaikutti tiettyjen kriteereiden täyttyminen. Sukupolvenvaihdon tuli olla ajankohtainen, ja lisäksi kaksi sukupolvea tuli olla samanaikaisesti mukana yrityksen toiminnassa. Kohdeyritykset eroavat sekä toimialaltaan että kooltaan. Toimialakohtaiset tekijät voi sulkea pois ilman, että ne vaikuttavat tutkimustuloksiin. SOL Palveluissa haastateltiin neljää eri ihmistä, jotka voidaan jakaa tuleviin luopujiin ja jatkajiin. Haastattelut aloitettiin Liisa Jorosen haastattelulla, joka oli hyvin informatiivinen ja painottui yhtiön kehitykseen. Liisan haastattelun perusteella päätin haastatella myös toimitusjohtaja Anu Erosta, koska hänen roolinsa yrityksen kehityksessä on ollut merkittävä ja hän on edelleen aktiivinen operatiivisessa johdossa. Hänen roolinsa voidaan myös rinnastaa luopujan roolin,



vaikka hän onkin perheen ulkopuolinen. Hän on yhtiön varsinainen johtaja ja jäämässä pois toimitusjohtajan paikalta joidenkin vuosien kuluttua.

Liisan jälkeen haastattelin jatkajat. Peppi Kaira ja Juhapekka Joronen tulivat haastatteluun yhdessä. Parihaastattelu toimi hyvin, ja osapuolet täydensivät teemoja omilla näkemyksillään. Viimeisenä haastattelin toimitusjohtajan Anu Erosen. Hänen haastattelunsa toi päivitettyä ja arvokasta tietoa perheyriksen tilasta nyt ja tulevaisuudessa.

Vossi Groupin tapauksessa haastateltiin Marko Vossia eli jatkajaa sekä Jarkko Vossia, joka on tulevan luopuja roolissa. Yleisesti uskon, että haastattelujen perusteella saatiin selville se, mitä asiasta oikeasti yrityksissä ajatellaan. Kohdeorganisaatioiden erilaisuus ei mielestäni osoittautunut ongelmalliseksi, eikä vertailtavuus näin ollen kärsinyt. Yritysten erilaisuus lähinnä antoi perspektiiviä kohdeilmiöön.

Yhteydenotot hoidettiin sähköpostitse ja puhelimitse. SOL Palveluiden Liisa Joronen oli erittäin kiinnostunut aiheesta, ja he suostuivat mielellään haastateltavaksi. Vossi Groupissa tilanne on myös ajankohtainen, ja siksi he halusivat tulla mukaan haastateltaviksi. Molemmilla kohdeyrityksillä oli kiinnostusta aihealueeseen ja he lähtivät mukaan positiivisin mielin. Haastattelut sujuivat hyvin, vaikka haastateltavien aika olikin rajallinen. Haastatteluiden pituudet vaihtelivat 45 minuutista reiluun tuntiin.

Haastattelujen lisäksi tutkimuksessa on käytetty sekundääristä aineistoa kohdeorganisaatioista. SOL Palveluista on kirjoitettu paljon erityylyisiä lehtijuttuja, jotka liittyvät myös tutkijan aiheeseen. Molemmista yrityksistä oli myös saatavilla faktatietoa tiedotteiden kautta.

### **3.4 Haastattelujen analysointi**

Jokainen haastattelu nauhoitettiin haastateltavien luvalla mini disc -nauhurilla. Tutkijalla oli itsellään haastattelurunko (Liite 1), jota käytettiin teemojen jakamiseksi. Havainnollistavana apuna käytettiin myös kahta erilaista kuviota (Kuvio 5 ja Kuvio 6), jotka olivat teemojen kannalta relevantteja. Haastattelujen jälkeen jokainen haastattelu litteroitiin sana sanalta tietokoneelle. Haastattelujen kulkua pyrittiin jakamaan teemoittain, haastattelujen analysoinnin helpottamiseksi. (ks. Liite 1). Tuloksissa on käytetty suoria lainauksia haastatteluista selkeyttämään kokonaisuuksia. Tuloksien

raportoinnissa on käytetty hieman narratiivista lähestymistapaa eli aineistoa raportoidaan lyhyiden kertomuksien kautta.

### **3.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti**

Hirsjärven ym. (2007, 226) mukaan reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta. Se tarkoittaa sitä, että tutkimuksesta ei saada sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti voidaan todeta esimerkiksi kahden tutkijan samanlaisilla tuloksilla. Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä tekijä on validiteetti eli tutkimuksen pätevyys. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimus mittaa juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Käsitteiden validiteetti on varmistettu sillä, että tutkimuksen viitekehys on muodostettu aikaisemman tutkimuksen perusteella. Haastattelukysymykset muodostettiin teorian ja tutkimuskysymysten pohjalta. Tutkittavaa ilmiötä pyrittiin tarkastelemaan käytännön esimerkkien kautta, jotta pystyttiin muodostamaan mahdollisimman totuudenmukainen kuva yhteisjohtajuuteen liittyvistä tekijöistä. Sisältövalidiutta varmistettiin sillä, että osaa kysymyksistä syvennettiin haastattelun vaatimalla tavalla. Haastattelut olivat sisällöltään tutkijan mielestä onnistuneita, ja niistä saatiin tutkimusongelman kannalta keskeistä tietoa. Haastattelut litteroitiin välittömästi haastattelujen jälkeen, jotta välttyttäisiin väärinymmärryksiltä asiayhteyksien suhteen. Tutkija pyrki olemaan mahdollisimman neutraali, ja kysymykset pidettiin suhteellisen avoimina, jotta haastateltavan johdattelua ei tapahtuisi. Haastateltavat valittiin kriteerien perusteella, jotka johdettiin teoriasta ja tutkimuskysymyksistä. Valinnoissa onnistuttiin tutkijan mielestä hyvin, ja haastateltavilla voidaan sanoa olevan luotettavaa tietoa tutkimuskysymysten kannalta, omien kokemuksensa ja asemansa perusteella. Johtopäätökset pyrittiin rakentamaan mahdollisimman objektiivisesti ja johdettuina suoraan tuloksista.

## 4 SOL PALVELUT OY

SOL Palveluissa on tehty sukupolvenvaihdos omistajuudessa vuonna 2000, jolloin kaksi kolmesta Liisa Jorosen lapsista ilmaisivat halukkuutensa jatkaa yritystä. Liisa Joronen lahjoitti kaikille kolmelle lapselleen Juhapekka Joroselle, Peppi Kairalle ja Pasi Joroselle saman verran, noin 30 prosenttia SOL Palveluiden osakkeista. Itselleen hän jätti 11,8 prosenttia osakkeista ja osakkeiden äänivallan. Pasi (42), vanhin lapsista, pysyy edelleen erossa SOL yhtiöiden operatiivisista asioista. Peppi (38) toimii Pesulapalveluiden toimitusjohtajana ja Juhapekka (36) vastaa kansainvälisistä asioista. Liisa toimii edelleen yrityksen hallituksen puheenjohtajana ja Anu Eronen toimitusjohtajana. Johtajavaihdoksia SOLissa on kuitenkin odotettavissa 2–4 vuoden kuluttua. Tällöin Liisa ja Anu jäävät todennäköisesti kokonaan pois yrityksen toiminnasta, ja uusien johtohenkilöiden on otettava vastuu. Tilanne on tällä hetkellä edelleen avoinna, eikä sitä ole päätetty, kuka voisi astua vahvan parivaljakon saappaisiin. SOL Palveluiden tulevaisuudesta voidaan esittää monenlaisia skenaarioita. Johto ja omistajat ovat yksimielisiä siitä, että muutoksia tulee väistämättä ainakin johtamisjärjestelmään.

### 4.1 Jatkajien ja luopujien taustat

#### JUHAPEKKA JORONEN JA PEPPI KAIRA

Juhapekka Joronen ja Peppi Kaira ovat töissä SOL Palveluissa johtavissa asemissa. Peppi tuli yritykseen vuonna 2000. Hän ei ollut aluksi kiinnostunut työskentelemään perheyrityksessä. Hän oli aikaisemmin täysin eri alalla ja toimi sairaanhoitajana, kunnes vuonna 1997 perustettiin Perheyrittäjien liitto. Peppi oli mukana eräässä Perheyrittäjien liiton tapahtumassa, jossa hän innostui perheyrittämisestä ja päätti tulla mukaan SOL Palveluihin.

Peppi: ”Sen jälkeen mä oon tehny töitä siihen, et mä oon päässy tähän eli kouluttanu itseäni. 2001 me ostettiin Linda pesulapalvelut ja mä oon ollu ihan siitä lähtien toimitusjohtajana siinä mukana.”

Peppi on alusta asti toiminut pesulapalveluiden toimitusjohtajana. Peppi on hoitanut itse myös pesulapalvelua ja tehnyt käytännön töitä. Tällä hetkellä Peppi vastaa koko SOL-pesulapalveluista, sen myynnistä ja markkinoinnista. Hän on myös konsernin hallituksessa ja johtoryhmän jäsen.

Juhapekka oli aina ollut sitä mieltä, että hän tulee työskentelemään silloisessa Lindströmissä. SOL Palveluiden synty, Lindströmin konsernin jakaantumisen jälkeen, vahvisti hänen aikomuksiaan entisestään, kun yhtiöstä tuli enemmän heidän oman perheensä yritys.

Juhapekka: ”Pienestä pitäen oon tehny kesätöitä. Ensimmäinen ihan varsinainen työ oli kun mä oon ollu ihan kunnolla töissä kolme kuukautta enempää kun me perustettiin tekstiilipalvelut. Meillä oli pesula Vantaalla, matto ja työvaate pesula. Mä menin sitä vetämään, joka oli sinänsä haasteellista, koska mulla ei ollu mitään kokemusta pesuloista. Sitä mä tein varmaan 2,5 vuotta, sitten mä menin jatkamaan mun opintoja. Puolivuotta sen jälkeen se myytiin pois. En saanut niitä opintoja loppuun.”

Juhapekalla on kaupallinen, koulutus ja hän on opiskellut puhdistusteknologiaa Helsingin yliopiston maa- ja metsätieteellisessä tiedekunnassa. Muista organisaatiosta hänellä on kokemusta ainoastaan muutaman kuukauden työharjoittelusta. Vuonna 2003 SOL alkoi vakavasti miettiä ulkomaille laajentumista. Sitä ennen yritys oli toiminut Virossa, josta oli tullut hyviä kokemuksia. Juhapekka oli sitä mieltä, että SOL lähtisi laajentumaan kansainvälisesti, ja vuodesta 2003 hän otti kansainvälistymisen vastuulle. Siitä asti hän on laajentanut organisaatiota Latviaan, Venäjälle ja Puolaan. Hän toimii ulkomailla olevien tytäryhtiöiden hallituksessa ja luo maajohtajien kanssa strategioita, sparraa heitä ja vie SOLilaisuutta Suomesta. Juhapekka vastaa kaikista SOL Palveluiden ulkomaantoiminnoista.

#### LIISA JORONEN

Liisa Joronen on 63-vuotias ekonomi ja kasvatustieteiden tohtori. Hän päätti jo lapsena, että hänestä tulisi jonain päivänä Lindströmin toimitusjohtaja. Lindström on hänen sukuyrityksensä. Hän on toiseksi vanhin viidestä lapsesta. Liisan ollessa lapsi Lindström oli keskisuuri pesulayritys, joka tarkoitti yhtä pesulaa. Kauppakorkean hän kävi nopeasti ja valmistui jo 21-vuotiaana. Kauppakorkeasta hän ei pitänyt lainkaan. Se

oli hänen mielestään liian vanhanaikainen, pedanttinen ja liian koulumainen. Hän oli tuohon aikaan yhteiskunnallisesti aktiivinen ja halu tehdä asioita valtavirrasta poikkeavalla tavalla oli havaittavissa hänen toimissaan. Valmistuttuaan Liisa päätti, että hän ei halua työskennellä isänsä kanssa samassa yrityksessä ja meni muualle töihin. Hän halusi näyttää, että pärjää omillaan. Liisa työskenteli 14 vuotta muiden palveluksessa. Erilaisten vaiheiden jälkeen vuonna 1979 hän päätyi Lindströmiin. Hänen isänsä otti hänet vastaan ja lopulta Liisa nimitettiin toimitusjohtajaksi, joka ei ollut olleenkaan tavallista siihen aikaan. Liisa oli vuosia ainoa naisjohtaja suomalaisissa keskisuurissa yrityksissä. Hiljalleen hänen ajattelutapansa johtamisesta muuttui. Hän halusi näyttää muille, että yrityksessä ei tarvita kaikkea sitä byrokratiaa, mitä siihen aikaan Lindströmiin kuului. Hänen mielestään ihmiselle piti antaa enemmän vapauksia. Lindströmin työyhteisön jäsenet saivat itse vaikuttaa työhönsä ja asiakassuhteisiinsa. Liisan erilaiset näkemykset johtamistavasta johtivat ristiriitoihin hänen isänsä, ja muun suvun kanssa. Riitojen välttämiseksi konserni päätettiin jakaa kahtia, ja Liisa osti itsensä ulos perheyhtiöstä. Tämä tapahtui vuoden 1991 lopussa.

Tällä hetkellä hän on enää hyvin vähän yrityksen toiminnassa mukana. Liisa totesi roolistaan SOLissa seuraavasti:

Liisa: ”En itsekään osaa sanoa mikä. Oon ihan hirveen vähän paikalla, meillä ei tosin tarvii paikalla ollakaan mutta sähköpostia kyllä seuraan. En oo kehitysryhmissä ja oon melkein kaikesta pois. Lähinnä mä oon ajatellut, et jos mä olen niissä niin mä olen kuitenkin niin hallitseva, vaikken mä haluais. Hyvin pitkälle, vaikka tää on erilainen firma et täällä ei kunnioiteta omistajaa, täällä ei kunnioiteta byrokratiaa, niin silti on joku kun mä kuitenkin oon se hallituksen puheenjohtaja ja äänivallan käyttäjä niin liian paljon hallitsen. Mä annan mielummin heidän ja toimitusjohtaja Anun johtaa joukkojaan et mä en mee siihen mukaan.”

Kaikki isot päätökset kuitenkin kulkevat vielä Liisan kautta. Tällaisia päätöksiä ovat esimerkiksi yritysostot tai suuremmat strategiset liikkeet. Mitään sääntöjä päätöksenteon suhteen ei ole kuitenkaan laadittu. Liisa Jorosen henkilökohtaiset ominaispiirteet heijastuvat edelleen voimakkaasti organisaatiossa: Iloista ja energistä persoonallisuutta on pyritty hyödyntämään läpi koko organisaation.

## ANU ERONEN

Anu Erosella on 30 vuoden kokemus alasta. Hän tuli jo nuorena töihin Lindströmille Liisan isän, Eino Roihan palkkaamana. Ensin Anu aloitti työhönottajana ja noin vuoden jälkeen hänestä tuli henkilöstöpäällikkö. Myöhemmin hän toimi henkilöstöjohtajana vuoteen 1989 asti. Työssään henkilöstöjohtajana hän näki, kuinka oleellinen osa pesulaliiketoimintaa henkilöstöjohtaminen on, koska se on henkilöstön osaamisesta riippuvaa toimintaa. Hän sai myös arvokasta kokemusta liiketoiminnansiirroista ja yrityskaupoista, jotka ovat olleet hyvin merkityksellisiä myös SOL Palveluiden liiketoiminnan kannalta. Vuonna 1991 hänellä oli vaihtoehtona jäädä Lindströmiin tai lähteä Liisan kanssa rakentamaan tulevaa SOLia.

Anu: ”Edellytyksenä mun näkökulmasta oli se, että tehdään selvä roolijako et mä hoidan tän bisneksen operatiivisen toiminnan ja Liisa sitten hallituksen puheenjohtajana hoitaa markkinoinnin ja julkisuuden.”

Anu Eronen on toiminut SOLin syntymästä asti yhtiön toimitusjohtajana. Hänelle vastaavat kaikkien liiketoimintojen johtajat pesulapalveluista, kiinteistö- ja toimitilapalveluista, siivouksesta ja kansainvälisistä asioista.

## 4.2 SOL Palveluiden liiketoiminnan kuvaaminen

Liiketoiminnan kuvaamisella pyritään selvittämään ansainnan avainelementtejä, joiden varassa organisaatio toimii. Haastateltavia henkilöitä pyydettiin määrittelemään SOLin liiketoimintaa ansaintapamallia mukaillen. Räsänen (1994, 181) ansaintapamallin mukaisella liiketoiminnan kuvaamisella pyritään myös tuomaan esiin niitä kriittisiä tekijöitä, jotka ovat organisaatiolle tulevaisuuden kannalta merkityksellisiä. SOL visioi haluavansa olla asiakkaalleen ylivoimainen kumppani kaikissa heidän palveluissaan. Itse liiketoimintaa harjoitetaan arvojen kautta. Arvot tulevat esille kaikessa SOLin toiminnassa. SOLin arvoja ovat aurinkoinen asiakas, iloinen työn tekeminen, arkiluovuus, yrittäjäjys ja luotettavuus.

### PALVELUTEHTÄVÄ JA ASIAKAS

Kun haastateltavat määrittivät SOLin palvelutehtävää, asiakas- ja henkilöstönäkökulma nousivat voimakkaimmin esille. Virallinen toiminta-ajatus on vapauttaa asiakas tuottamaan omaa toimintaansa tuottamalla sille elämyksiä. Itse

haastateltavat ovat määritelleet organisaation henkilöstö- ja myyntiorganisaatioksi. Palvelutehtävä ja koko yrityksen toiminta lähtee asiakkaan lähtökohdista.

Peppi: ”Tuottaa elämyksiä asiakkaalle on meidän palvelutehtävä ja helpottaa arkea.”

Juhapekka: ”Joo, kyl me itse asiassa aika vakavasi otetaan se asiakasnäkökulma et kyl se koko organisaatiossa on sisäistetty et asiakasta varten täällä ollaan ja kuunnellaan. Me ollaan luottamuksen arvoinen ja ne saa sitä mitä ne tilaa ja mistä ne maksaa. Et ehkä se olis se palvelutehtävä.”

Suurin osa SOLin toiminnasta tapahtuu asiakkaan tiloissa, pesulapalveluita lukuun ottamatta. Siksi ihmisten välinen vuorovaikutus on tärkeää. Anun mukaan palveluvastaava saattaa olla asiakasyrityksenyrityksen osastolla sen tärkein luottohenkilö, jolle henkilöstön asiat kerrotaan. SOLissa on aina panostettu asiakastyytyväisyyteen ja yrityksessä on aina kerätty järjestelmällisesti asiakaspalautetta vuodesta 1990 lähtien. SOL saa vuosittain 15 000–20 000 asiakaspalautetta, jotka dokumentoidaan. Asiakastyytyväisyystaso on tällä hetkellä noin 98 prosenttia. Anu käy itse läpi tietyn väliajoin asiakastyytyväisyyden tuloksia ja puuttuu epäkohtiin, silloin kun se on tarpeellista. Anun mukaan räätälöinti on edelleen merkittävä tapa ottaa huomioon asiakkaan tarpeet. Hän kuitenkin painottaa, että kaikkea ei pidä räätälöidä, jos siihen on olemassa valmis konsepti.

Anu: ”Et sanotaan joku toimitilapalvelut, siivouspalvelut liitettynä tai erillisenä mut se nyt siinä organisaatiossa niin siinä ei ole muuta kun luovuus, joka määrittää sen sisällön. Se on aivan toimialasta riippuvainen. Jossain hotellibisneksessä tarvitaan aamiaistarjoiluun ja sen laittamiseen ihmisiä. Konttorissa tarvitaan vaikka puhelinpalveluun, monistukseen tai vaikka asiakaspalveluun ihmisiä. Tai jossain kaupassa tarvitaan hyllyjen täyttäjiä.”

## KILPAILUETU

SOL eroaa kilpailijoihinsa nähden monessakin suhteessa. Heidän toimintansa perustuu pitkälti erilaiseen toimintatapaan ja yrityskulttuuriin. Anun mukaan ilon perääminen ja sen eteen asioiden tekeminen on strateginen lähtökohta.

Peppi: ”Kilpailuetu on mun mielestä tää meidän kulttuuri. Tehdään asioita eritavalla kun meidän kilpailijat ja joka liittyy meidän maineeseen ja tähän meidän brändiin.”

Vahva brändi näkyy Juhapekan mukaan myös rekrytointimarkkinoilla. Hyvä maine työnantajana auttaa parhaiden työntekijöiden rekrytoinnissa. Siivousalalla on kausiluontoisesti työvoimapulaa, ja erityisesti hyvien työntekijöiden saaminen voi olla vaikeaa. Mahdollisuus valita parhaat työntekijät on selkeästi kilpailuetu.

Anu: ”Se ei ole sanoja vaan tekoja. Siihen liittyy vaikka nyt nämä meidän toimitila. Vastaavanlaiset toimitilat on ympäri Suomea mutta ne on paljon pienempiä. Nämähän tukee sitä vapautta ja sitä läpinäkyvyyttä ja sen tapaisia asioita. Et silloin kun on mahdollisuus antaa ihmiselle esimerkiksi työajattomuusvapaus, niin miksi sitä ei anneta. Täällä se on mahdollista, useille esimiehille, hallinnon henkilöille, johdolle ja toimihenkilöille.”

Anun mukaan kaikissa asiakasyrityksissä samanlainen vapaus ei välttämättä toimi asiakkaan näkökulmasta, ja kellokortteja joudutaan käyttämään, jos se asiakkaan toimintatapoihin kuuluu. Asiakkaalle siivouksen ajankohdat ovat oleellisia, joten asiakkaan tarpeet on otettava ensisijaisesti huomioon. Anu korostaa myös henkilöstön oman työn kehittämistä, joka on yksi suuri eroavaisuus kilpailijoihin nähden.

Juhapekan mielestä kilpailuetuna johtamistavassa korostuu organisaation tietynlainen ketteryys. Päätökset pystytään tekemään nopeasti, kun organisaatiohierarkia on matalalla. On myös suuri haaste pitää organisaatio joustavana, kun ihmisiä tulee koko ajan lisää ja yrityksen hallinnon määrä kasvaa.

## KILPAILIJAT

SOL Palveluiden suurimmat kilpailijat ovat ISS, Lassila & Tikanoja. Muut kilpailijat ovat pienempiä yrityksiä. Kemiallisista pesuloista SOL Pesulapalvelut on Pohjoismaiden suurin, mutta yleisesti pesuloista Lindström on suurin. Lindströmin suuri osuus pesulamarkkinoista koostuu muun muassa tekstiilien vuokrauksesta. Ennen SOL kilpaili suoraan tekstiilivuokrauksessa, mutta se myi oman osuutensa tekstiilivuokrauksesta Lindströmille.



## OSAAMINEN

Liisa: ”Mä olen sitä mieltä että organisaation on täytynyt kasvaa siten, että se osaaminen on siellä, jos ei ole siellä yrityksessä itsessään niin silloin aika huonosti sitä yritystä on johdettu.”

Anun mukaan valtuuttava johtaminen on osaamista, joka on vahvasti kytköksissä yrityksen kulttuuristaan. Siihen liittyy paljon hiljaisia osaamisen elementtejä. Osaamisen varmistaminen itse työssä on yksi tärkeistä tehtävistä, joita SOLissa vaalitaan. Osaamista kehitetään jatkuvasti koulutuksella. SOLilla on vahva oma koulutusorganisaatio, ja lisäksi ulkopuolista koulutusta heillä on ostettuina palveluina. Osaamisen varmistamiseen kuluu monenlainen koulutus, kuten esimerkiksi palvelun tuottaminen, myyntikoulutus, johtaminen ja tehokkuus.

Anu: ”Meillä joka vuosi käy suunnilleen kaikki kurssilla, joka ei tietysti kerro sitä osaamista loppupelissä mut se että on ainakin mukana saamassa tietoa, se on jo varsin paljon. Yli 8000 ihmistä Suomessa eli määränsä verran ja useimmat on useita päiviä kestäviä koulutuksia myös näyttötutkintoon johtavaa koulutusta on.”

Koulutukset mahdollistavat myös organisaation sisällä etenemisen, mikä on SOLissa varsin yleistä. Yrityskulttuuriin pitää kasvaa ja arvostus pitää ansaita. SOLissa ei arvosteta ihmisiä titteleiden perusteella. Luopujat eivät erityisesti koe, että heillä olisi jotain tiettyä osaamista, jota tulisi siirtää jatkajille. Anu ja Liisa ovat sitä mieltä, että voisivat lähteä saman tien ilman, että siitä aiheutuisi ongelmia. Jatkajilla on hieman toisenlainen käsitys osaamisen poistumisesta. Molemmat jatkajista olivat sitä mieltä, että organisaatiosta tulee poistumaan paljon kokemusta ja sitä kautta osaamista. Organisaatiosta jää eläkkeelle muitakin avainhenkilöitä lähivuosien aikana toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan lisäksi. Jatkajat olivat sitä mieltä, että organisaatiossa tulee väistämättä tapahtumaan suuriakin muutoksia johtajavaihdoksen jälkeen. He luonnehtivat nykyistä toimitusjohtajaa moniosaajaksi, jolla on langat vahvasti käsissä monessa toiminnassa. Henkilöstöosaaminen ja erityisesti ihmisten johtaminen ovat osaamista, jota toimitusjohtajalta SOLissa vaaditaan, koska sen toiminta perustuu ihmisten tekemään työhön.

Juhapekka: ”Kyl tommonen asiakkaan kanssa kommunikointi et semmonen asiakassuhteiden hoito. Se toimitusjohtaja on hirveästi tuolla kentällä ja se tietää koko ajan missä mennään ja missä tapahtuu.”

Peppi: ”Se riippuu siitä seuraavasta ihmisestä. Anu osaa niin monta asiaa niin hyvin, ehkä tää seuraava osaa ne asiakassuhteet mut taas henkilöstösuhteet ei taivu tai päinvastoin. Se on niin moniosaaja, et jotain tulee varmasti häviämään mut mitä se sit on niin riippuu siitä seuraajasta.”

## VERKOSTOT

Haastateltavat mainitsevat tärkeinä yhteistyökumppaneina ja verkostoina muut yritykset, jotka ovat tukemassa eri toimintoja ympäri Suomea. Yhteistyötä muiden yritysten kanssa tehdään niin, että osan kokonaispalvelusta voi tehdä joku muu yritys ja osan tekee SOL. Esimerkiksi kiinteistöpalveluissa kokonaispaketti voidaan koota erilaisista toiminnoista, kuten muuttopalvelusta tai kalustetoimituksesta. Toimitusjohtaja mainitsee pankit ja rahoituslaitokset tärkeiksi siinä mielessä, että asioiden tulee toimia. Suhdetasolla pankeilla ei ole suuri rooli.

Anu: ”Mä en esimerkiksi tapaile pankin johtajaa, mun aika ei kerta kaikkiaan riitä siihen. Sit ku tapaa niin tapaa joku muu, eikä Liisakaan tapaa heitä niin et millekään lounaalle tai tämmösiin ei tulis mieleenkään lähteä. Se on tietysti tää vahva asema mikä sen siivittää.”

Toimitusjohtaja mainitsee oppilaitokset tärkeiksi kumppaneiksi, joiden kanssa tehdään paljon yhteistyötä. Ne tulevat henkilöstön kautta erittäin tärkeiksi, sillä koulutukseen osallistuminen ja mukana oleminen vaikuttavat suoraan heidän omaan tulevaisuuteensa.

Perheyritysten liitto on erittäin tärkeä verkosto. Henkilökohtaisella tasolla Perheyritysten liiton järjestämät tilaisuudet ovat avanneet silmiä jatkajille sukupolvenvaihdoksiin liittyvissä asioissa. Juhapekka tietää, että toimitusjohtajalla on hyvät suhteet kilpailijoiden johtoon. He voivat istua samassa pöydässä ja puhua rehellisesti tulevaisuutta koskevista asioista yhteisen edun merkeissä.

Henkilöstöjärjestöt ovat erittäin merkityksellisiä, koska järjestöjen kanssa laaditaan yhteiset säännöt. Toimitusjohtaja korostaa, että niihin pitää olla hyvät kontaktit ja hyvät verkostot. Yhtenä tärkeänä kokonaisuutena toimitusjohtaja näkee asiakkaiden kanssa

tehdyt kumppanuussopimukset. Suurien rakentajien, kuten YIT:n kanssa voidaan tehdä alihankintasopimuksia.

### 4.3 Johtaminen SOL Palveluissa

SOLissa johtajien määrä on pyritty pitämään mahdollisimman pienenä. Liisa Jorosen mukaan SOLissa on johtajia huomattavasti vähemmän kuin muissa vastaavan kokoisissa yrityksissä. Toimitusjohtajalla on suurin valta, ja hän vastaa koko SOLin operatiivisesta toiminnasta. Eri liiketoiminnoilla on omat vastaavat, jotka raportoivat toimitusjohtajalle. Aktiivista hallitustyöskentelyä SOLissa ei ole, vaan hallitus on lähinnä muodollisuus. Hallituksen puheenjohtaja Liisa Joronen ei käytännössä ole mukana päivittäisessä johtamisessa, vaan ainoastaan suuret päätökset menevät hänen kauttaan. Hän myös omistaa kaikki osakkeet, joilla on äänivalta. Johtoryhmässä on mukana henkilöstön edustajat, ja se on pääasiassa informatiivinen elin. SOLin johtamisessa ei ole mukana organisaation ulkopuolisia.

SOLin johtamisessa tärkeitä ovat erilaiset kehitysryhmät, jotka toimivat jokaisessa liiketoiminta-alueessa. Liisa Jorosen mukaan SOLia johtavat ryhmät ja toimitusjohtaja. Hän ei itse ole mukana kehitysryhmissä. Joskus Joronen keskustelee jatkajien kanssa yrityksen tulevaisuudesta ja yleisistä suuntaviivoista. Pepin tullessa taloon keskusteluja käytiin enemmän, ja silloin he puhuivat itse työhön liittyvistä kysymyksistä. Liisan ja Pepin välinen suhde on läheinen, ja he keskustelevat SOLin asioista edelleen viikoittain. Juhapekan kanssa Liisa ei juuri puhu työasioista. Keskusteluja käydään ainoastaan, kun on kysymys isoista asioista, kuten yritysostoista tai uusien maiden mukaan ottamisista. Anun ja Liisan väliset keskustelut käydään nykyään pääasiassa nopeasti puhelimitse. Liisan ollessa aktiivisesti mukana SOLin toiminnassa yhteistyö oli tiiviimpää, mutta Anulla ja Liisalla on aina ollut selkeä roolijako, eivätkä he juuri ole toistensa alueille tulleet.

Liisa: ”Anu on niin kuin perheen luottohenkilö. Et se on ihmeellistä et me ollaan voitu meidän työnjako tehdä niin kauan aikaa ja niin hyvin. Eli Anu on johtanut ja Anu on sisäisesti se joka päättää ja mä oon ollu se joka on luonnu tän yrityskuvan ja ollu seminaareissa ja ollu yhteydessä tällaisiin ulkoisiin sidosryhmiin. Anu on vaan itse harkintansa mukaan kysynyt mun mielipiteitä asiaan ja ollaan silloin tällöin istuttu alas

mut aika vähän ollaan istuttu alas säännönmukaisesti. Et varmaan ollaan vähemmän yhteyksissä keskimäärin yleensä kun hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja tämän tyyppisessä yrityksessä. Meidän puhelut on saattaa kestää puoliminuuttia. Et mun mies sanoo et uskomatonta et te melkein kilpailette siitä kumpi saa laittaa ensin puhelimen kiinni. Mut meidän ei tartte puhua me tiedetään just ja et onks ok näin. Mä luulen et se on hirveen hyvä yhteystyö ja se tyydyttää kumpaakin. Mä olen antanut hänelle niin ku sisäisen johtamisen ja hän on selkeesti se pomo. Tai siis sellanen erilainen pomo hänkin on kun normaali yrityksessä. En kauheen monta vuotta ole ollu tälleen, että en käykkään täällä. ”

Anu korostaa, että luottamus on molemmin puolin erittäin hyvä. Luottamuksen kautta arvostusasiat ovat kunnossa niin Liisaan, Peppiin kuin Juhapekkaankin. SOLin toiminta perustuu toimintajärjestelmään, jossa on määritelty laatu, turvallisuus ja toimintaympäristö. Järjestelmä on rakentunut aikojen saatossa, ja siinä on määritelty yrityksen toimintatavat. SOLin johtamiskulttuuri rakentuu arvojen kautta, joita ovat vapaus, vastuu, tulos, luottamus, ihmisten arvostus ja asiakastyytyväisyys. Järjestelmään kuuluu henkilösuhdekeskustelut ja TATU-keskustelut eli tavoite- ja tuloskeskustelut. Näissä keskusteluissa katsotaan vuosi eteenpäin. Henkilökohtaiset tulostavoitteet katsotaan mittareilla.

Anu: ”Mä oon varsin tarkka siitä, että neljän kuukauden välein me istutaan alas ja katsotaan nää niin sanotut pässinlihat. On ne sitten mitä mittareita tahansa. On ne sitten asiakastyytyväisyyttä, henkilöstötyytyväisyyttä, kannattavuutta, liikevaihdon kasvua, uusmyyntiä, lisämyyntiä, laskutusta mitä hyvänsä meillä on ihan täydellinen tulokortti käytössä.”

Usein keskusteluissa käydään myös läpi jokaisen liiketoiminta-alueen avainhenkilöt, niiden onnistumiset ja onnistumisen varmistaminen. Näiden ryhmien lisäksi johtamiseen kuuluvat bisneskohtaiset kehitysryhmät, joihin kuuluvat esimerkiksi pesulapalveluiden kohdalla Peppi, linjajohdon edustaja ja Anu. Lisäksi keskusteluihin otetaan tarvittaessa mukaan viestintäpäällikkö ja myyntijohtaja. Näissä ryhmissä käydään läpi liiketoiminnan kehittämistä. Samalla tavalla käydään läpi kansainvälisiä asioita, siivous sekä kiinteistö- ja toimitilaliiketoiminnat.

Anun mukaan oleellista on nopea seuranta. SOL ei elä kvartaalitaloudessa, vaan kuukausitaloudessa. Tulosraportti tulee joka kuukausi. Kaikilla on mahdollisuus parantaa toimintaansa heti kuukauden jälkeen ja jokainen tietää joka kuukausi missä mennään.

SOLin kulttuuriin kuuluu, että omistajienkin on ansaittava paikkansa.

Anu: ”Sekä Peppi että Juhapekka vastaa mulle töistään ja mä oon tietysti ollu tässä niin pitkään et sillä on varmaan merkitystä silleen et en mä niin ku koen että ne olis osakkeen omistajia, että se on sivujuonne. Et täytytys aina muistaa et ne on omistajia tai likimain en koskaan muista. Mulle täytyy ihan muistuttaa ja sekin on aika tarpeetonta.”

Anun mielestä tärkeintä perheyriksen johtamisessa on oman roolinsa selvittäminen ja sen paikan varmistaminen. Anu toteaa, että oma tila tulee ottaa tai ainakin selvittää muuten ei ulkopuolisen johtaminen perheyriksessä onnistu.

Anu: ”Tila, vapaus ja vastuu on ollu ihan 100 prosenttia mulla minkä mä oon tarvinnu ja halunnu niin se on tavallaan siinä heti lähtöselvityksessä annettu. Se on ollu varmaan taustana sille, että kyllä mä hoidan tätä ku omaa yriystäni ja myös se, että on se tietty vahva luottamus.”

#### **4.3.1 Yhteisjohtaminen ja johtajuuden siirto**

Liisa, Peppi ja Juhapekka kokivat Hautalan tutkimuksen (2006, 139) sukupolvenvaihdosprosessin hieman eritavalla toisiinsa nähden. Liisan mielestä kaikki neljä vaihetta löytyvät mutta vaihteita voi olla enemmän tai osan voi jättää pois. Sukupolvenvaihdosprosessin neljä vaihetta ovat tutustuminen, sisääntulo, yhteisjohtajuus, itsenäinen liiketoiminta. Liisa ei välttämättä kannata sitä, että juoksupojasta lähdetään etenemään ylöspäin. Hän ei esimerkiksi itse tiedä puykin pesusta tai siivouksesta mitään.

Liisa: ”Pitäisi nopeasti antaa seuraajille (nyt puhutaan lapsista eikä ulkopuolisista) suuria vastuuta. Oikein niin kun heittää ne suden suuhun ja katsoa a) haluaaks ne ja b) pärjääks ne. On kahdenlaista tapaa, toiset haluaa pikkuhiljaa opettaa lapset ja sitten osaa kaiken ja sitten vasta jatkaa. Yhteisjohtajuus on kauheen kriittinen vaihe.”

Liisan mielestä yhteisjohtajuudessa olennaisinta on antaa paljon vastuuta ja tilaa. Molemmille jatkajille piti löytää omat vastuulliset tehtävät. Juhapekka sai tehtäväkseen kansainvälistymisen ja Pepille ostettiin pesulapalvelut.

Liisa: ”Kauheeta olis ottaa vaan jotain tekemään. Sanottiin vaan Pepille et haluatko lähteä vetäjäksi. No hän sanoi joo. Hän on moneen kertaan sanonut, että hän ei olis ikinä lähtenyt, jos olis tienny minkälaista se on mutta on onnellinen et lähti. Hänellä ei ollu mitään koulusta, ei mitään kaupallista koulutusta ei mitään tietoa mistään. Kuitenkin kohtuu suuren yrityksen johtajaksi pistetään, no se otti sen vastaan, geenit on ilmeisesti kuitenkin samanlaisia. Otti sen ja on pärjänny hirveen hyvin.”

Liisa painottaa, että jatkajien pitää pystyä itse rakentamaan oma roolinsa ja löytää oma tehtävänsä. Hän haluaisi siirtää jatkajilleen ne perusarvot, mitä yritykseen ja sukuun kuuluu.

Liisa: ”Ollaan esimerkkinä ja tehdään itse paljon asioita, ollaan säästäväisiä, kunnioitetaan jokaista yksilöä ja kun meidän ala on mikä on niin täällä täytyy olla hirveen nöyrä. Haluaisin myös, että meidän palveluvastaavia, jotka ovat kentällä ei alistettaisi siihen normaali hierarkiaan, kellokortteihin, normaali pomotukseen. Sen on se mitä mä haluaisin, tehköön sitten monta asiaa eritavalla. Silläkin voi pärjätä mutta se on niin vasten mun arvomaailmaa et en haluais sitä ainakaan niin kauan kun mä elän.”

Juhapekka totesi Hautalan (2006, 139) mallista, että varsinaista yhteisjohtajuuden vaihetta ei vastuun kannalta heidän yhtiössä ole olemassa.

Juhapekka: ”Ihan sama mitä tässä tapahtuu niin yhteisjohtajuutta ei ole koskaan. Se on jollain aina se vastuu, jos siinä on joku vähän aikaa hetken aikaa kouluttaa jotain. Se taas voi osaltaan johtua siitä et aika paljon meillä tullaan talon sisältä. Et ku joku tietää et mulla on toi jobi niin silloin on jo talo tuttu ja ihmiset tuttuja ja kaikki tuttuja. Sitä vaan sitten sisään ajetaan hetki uuteen työhön. Aika vähän meille tulee talon ulkopuolelta ja silloinhan se sisääntulo on ikään kuin pidempi.”

Jatkajat kokivat, että muutosten pitää tapahtua suoraan, eikä niin sanottua valmentamista tai osaamisen siirtoa muodollisesti tapahdu. Luopujat olivat myös sitä mieltä, että johtajuuden siirron tulee tapahtua nopealla aikavälillä. Liisa näkee myös täysin mahdottomana ajatuksen, jossa Anun rinnalle otettaisiin uusi johtaja kasvamaan.

Liisa: ”Ihmettelen mitä tahansa on se sitten valtion yhtiö tai suuryritys, että otetaan rinnalle kasvamaan joku ihminen ja sitä pidetään vuosi, kaks tai puoli vuotta. Must se on täysin typerä ajatus. Sen takia, että jos siinä on vahva ihminen johdossa ja se on vielä johdossa ja se kakkonen on vielä hyvä niin ei se kakkonen voi olla siellä vain nöyrä kakkonen, vaan siinä selvästi porukka valitsee jommankumman ja ne alkaa kyllä sen nuoremman kanssa, koska ne tietää et se vanhempi lähtee pois. Eli niistä tulee niitä ristiriitoja aivan turhaan.”

Liisa: ”Sille ihmiselle joka sen paikan saa niin sille pitää antaa kaikki tuki mutta ei niin, että siellä roikkuu liian monta ihmistä estämästä häntä tekemästä niitä omia juttujaan.”

SOLissa toimitusjohtaja koetaan niin vahvaksi vaikuttajaksi, että nuoremman sisään ajaminen hänen rinnallaan koetaan haastateltavien mukaan mahdottomaksi. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että vastaavanlaista johtamisjärjestelmää ei voida jatkaa, kun johtajuuden siirto lopulta tapahtuu Anu Erosen ja Liisa Jorosen siirtyessä pois kokonaan yrityksen toiminnasta. Liisa kuvailee hänen ja Anun johtamista seuraavasti:

”Anun ja mun johtaminen on ollut todella yhteisjohtajuutta. Tai silleen yhteisjohtajuutta, kummallakin on ollut selkeesti oma tehtävä. Tottakai kumpikin on saanut mielessään niellä asioita, se on ihan varma mutta että yli 30 vuotta kaksi vahvaa naista tekee hyvää yhteistyötä kauheen vähällä kontaktinpidolla. Se on ollu yhteisjohtajuutta.”

Liisan mukaan parasta yhteisjohtajuudessa on ollut se, että kumpikin on osannut puuttua tai antaa tilaa toiselle riittävästi. Halutessaan Liisalla olisi ollut mahdollisuus puuttua omistajana paljon enemmän yrityksen operatiiviseen johtamiseen, ja Anulla olisi ollut mahdollisuus ottaa enemmän kunniaa SOLin menestyksestä. Liisa painottaa, että Anulla

on paljon sellaisia vahvuuksia, mitä hänellä ei ole. Liisan mielestä Anu on huomattavasti parempi henkilöstöjohtajana ja operatiivisissa asioissa.

Liisa: ”Mä oon vähän tällainen epärealistisempi. Sitten taas aika paljon mun ansiota, et mä esitän sellasia ihan mielettömiä asioita ja sit niistä aika moni toteutuu. Ehkä jos mä olisin ollu samalla lailla jalat maassa niin ei kukaan ei olis edes ajatellut montaa asiaa mitä täällä on toteutettu.”

### 4.3.2 Johtamistyyli

SOLissa on annettu johtamistyyliä tietyt peruslähtökohdat, jotka perustuvat luottamukseen. Johtamisen tulee olla tilaa antavaa ja päätösvastuu pitää viedä alas organisaatiossa. Liisan mukaan ylimääräisiä hierarkioita organisaatiossa ei tarvita, eikä ylimääräisiä sääntöjä tai määräyksiä. Samanaikaisesti johtamisen tulee kuitenkin olla jämää, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan ja asiakastyytyväisyys pysyy korkeana. Liisa kuvaa Anua vahvaksi ja tiukaksi johtajaksi. Luopujien johtamistyyli on ollut ihmisläheistä ja valtuuttavaa. Delegointi Liisan ja Anun välillä on ollut automaattista. Hersey&Blanchardin (1988, 177) johtamistyylien mukaan luopujien johtamistyylin voidaan sanoa olevan delegeoivaa.

Jatkajat ovat pyrkineet omaksumaan SOLilaisen johtamistyylin, ja toimitusjohtajan mukaan Peppi on siinä jo aika hyvin onnistunut. Liisan mukaan Juhapekka on byrokraattisempi, mutta Juhapekallakaan ei ole hierarkioita. Juhapekka on ehkä enemmän organisaatiota rakentavampi verrattuna Peppiin. Toistaiseksi näkemyseroja johtamisessa ei luopujien ja jatkajien välillä ole ollut.

Liisa: ”Voi olla että ne(jatkajat) ei uskalla vielä mieltä mitään eritavalla vielä kun mun henkeni on niin vahva, vaikka mä en ole edes läsnä, usein edes sähköpostitse. Kun on äidin ja äänivallan omistajan rooli niin onhan se aika hirveä yhdistelmä, jos ajattelee lapsen kannalta. Tietenkin se antaa turvaa.”

Liisa on myös miettinyt sitä kuinka hän reagoisi siihen, jos jompikumpi lapsista alkaa johtaa SOLia, ja he muuttavat hänen toimintatapojaan tai hänen luomia arvoja.

Liisa: ”Nyt mä sanon et voisin sietää mut sit mä rupesin miettimään et loukkaako mua, jos ne jotka on mun juttuja muutetaan kokonaan. Ainakin



mä tiedän sen et samanlailla ei tule kukaan johtamaan kun Anu ja minä ollaan johdettu. Jokaisen täytyy tehdä omat juttunsa sit tässä on vielä tää et yritys on kasvanu (erityisesti vanha polvi) vapauteen. Hirveen itsenäisiä ja hyviä ihmisiä et sietääkö ne. Tänne on ihan mahdottoman vaikea tulla kenenkään ulkopuolisen edes kenenkään tämmösen johtotason ihmisen.”

#### **4.4 Sukupolvenvaihdoksen vaikutukset ja uudistuminen**

Anun mukaan perheyriyksessä on olennaista valistunut omistaminen. Sillä tarkoitetaan tietoista liiketoiminnan tuntemusta, vaikka ei johtotehtävissä toimisikaan. Anu on ollut puhumassa jatkajia mukaan yrityksen toimintaan, vaikka Peppi työskentelikin ennen eri alalla. Anu ajatteli uuden polven luotsaamisen aluksi haasteelliseksi, mutta mitään ongelmia ei ole kuitenkaan ilmennyt. Omistussuhteista huolimatta yhteistyö Liisan, Pepin ja Juhapekan välillä on toiminut hyvin, ja roolijako on onnistunut.

Suurimmat uudistukset ja muutokset jatkajien mukaantulon jälkeen ovat olleet kansainvälistyminen, pesulapalveluiden käynnistyminen sekä henkilöstön luottamus omistajuuden säilymiseen perheessä. Anun mukaan kansainvälistyminen lähti kunnolla liikkeelle vasta, kun Juhapekka lähti johtamaan sitä. Kansainvälistyminen vaatii kärsivällistä pääomaa, koska rahaa kuluu noin viisi vuotta ennen kuin liiketoiminta lähtee kannattamaan.

Anu: ”Kyllähän nää on tietyllä tavalla pieniriskisiä markkinoita nää siivousmarkkinat mutta kun sinne lähtee niin maineen kannalta sieltä ei voi ihan noin vain vetäytyä, että sillä tavalla se on riski mut ei taloudellista riskiä.”

Omistajuuden sukupolvenvaihdoksella on ollut vaikutusta myös henkilöstöön. Merkittävin tekijä on ollut henkilöstön mielenrauhan säilyttäminen. Anun mukaan yhtiön ympärillä liikkuu aina silloin tällöin huhuja, että SOL on myynnissä. Nämä ovat kuitenkin aina olleet pelkkiä huhuja, jotka todennäköisesti joku kilpailija on laittanut liikkeelle. Jatkajien tullessa mukaan, ja omistajuuden siirtyessä heille, henkilöstö näki, että verotuksellisista syistä he ovat mukana ainakin viisi vuotta. Tosin nyt viisi vuotta on jo kulunut, mutta jatkajien mukanaololla on edelleen vaikutusta henkilöstöön. Anun mukaan henkilöstö on selvästi ilmaissut mielipiteensä, että he eivät halua työskennellä ISS:lle tai muillekaan kilpailijoille.

Anu: ”Kuitenkin se oma motivaatio ja sitoutuminen on se kaikkein suurin voima, millään koulutuksella ja muulla ole mitään merkitystä.”

Luopujien ja jatkajien näkemykset tulevaisuudesta ovat pysyneet samanlaisina, eikä näkemyseroja liiketoiminnan kannalta ole ilmennyt.

#### **4.5 SOL Palveluiden tulevaisuus ja haasteet**

SOL toimii alalla, jolla on aina kysyntää. SOL näkee itsensä palvelun ammattilaisena, jonka ihmisarvostus on tärkeä. Tämä on Anun mukaan SOLin valttikortti. Taloudelliset lainalaisuudet on oltava myös hyvin hallussa.

Anu: ”Pystymme olemaan samalla jämäkkä, mutta henkilöstö voidaan silti ottaa hyvin haltuun. Se on sitä taitavuutta mitä on hirveän vaikea arvioida, et kyllä mä sitä peräänkuulutan missä hyvänsä ja tässä meidänkin kohdalla niin pitää hallita erittäin kovat viestintä ja vuorovaikutustaidot henkilösuhteet, pitää olla aidosti ihmisistä kiinnostunut muuten me ollaan sitä harmaata massa kilpailutilanteessa ja kilpaillaan pelkällä hinnalla. Tulevaisuus sillä kilpailutekijällä on hyvin heikko.”

SOLin tulevaisuus tarjoaa paljon erilaisia mahdollisuuksia, koska yrityksen taloudellinen asema on erittäin vahva. SOLin taloudellinen tilanne antaisi mahdollisuuksia tehdä monenlaisia liiketoiminnan siirtoja. SOL on asettanut taloudelliset tavoitteensa aina muutama vuosi eteenpäin vuoteen 2010 asti. Tavoitteena on 15 % kasvu liikevaihdossa ja 10 % kasvu kannattavuudessa. Anun mukaan ne ovat korkeita tavoitteita tällaisella markkinalla.

#### **HAASTEET**

Anu näkee SOLin tulevaisuudessa myös paljon haasteita, jotka liittyvät uuden sukupolven tulemiseen. Hän näkee yhtenä varteenotettavana vaihtoehtona yrityksen rakennejärjestelyn, jossa osa SOLin liiketoiminnoista jaettaisiin eri yhtiöihin. Suurin syy rakennejärjestelyyn olisi jatkajien mahdollinen astuminen valtaan tulevaisuudessa. Anulla on vahva näkemys siitä, että sisko ja veli eivät voi toimia samassa perheyhtiössä organisaation ylimmässä johdossa.

Anu: ”Sisko ja veli ei tule koskaan toimimaan samassa organisaatiossa. Ei missään, jos he ottavat hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan paikan niin ei tule toimimaan.”

Anu korostaa, että se on kansainvälisestikin todistettu katsottaessa pesulayrityksiä, jotka ovat yleensä perheyrityksiä. Anun mukaan yleiset kokemukset ovat osoittaneet, että sisarusten toimiminen samassa organisaatiossa voi aiheuttaa konflikteja. Anun mielestä asiakkaan näkökulmasta jatkajien ei tarvitsisi tulevaisuudessa työskennellä samassa yhtiössä ja asiakkaan näkökulmasta rakennejärjestely ei olisi merkityksellinen.

Anu: ”Et sit löytää talon sisältä luottohenkilö tähän samaan balanssiin missä mä oon niin se olis tietenkin yks ratkaisu mutta tuota se jää nähtäväksi, että onko se ratkaisu. Mutta se että kyl mä näen näissä valtasuhteissa, että molemmilla on sellainen ote näissä valtasuhteissa, että ne ei välttämättä hyväksy sitä. Niin ku voit hyvin kuvitella et tähän mun jälkeen siirtyis joku meiltä, joka ottais konsernin johdon. Todennäköisesti kumpikaan ei sitä hyväksy.”

Liisalla on kokemuksia sukupolvenvaihdoksesta jo aikaisemmin Lindströmin kautta, ja hän tietää, että sukupolvenvaihdokset eivät ole helppoja.

Liisa: ” Jollain täytyy olla se äänivalta. Mä luulen et sellanen 50–50 sisarukset tai ketä tahansa niin mä en usko sellaseen. Koska jo ihmiset on vahvoja niin niitten täytyy olla vahvoja, että ne pärjää. Kumpi suostuu sit alistumaan.”

Positiivisia haasteita Anu löytää SOLin vahvasta taloudellisesta tilanteesta. Kun katsotaan yhtiön lukuja pääoman tuoton kannalta, voidaan todeta, ettei SOL pysty enää samoihin lukuihin, mihin se ennen pystyi. Omaa pääomaa on niin paljon, että sitä ei nykyisellä liiketoimilla saada tuottamaan riittävästi. Uuden liiketoiminnan löytyminen on osoittautunut haasteelliseksi niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin. Omistajan kannalta SOLilla on liikaa sitoutunutta pääomaa. Se on kuitenkin positiivinen haaste ja antaa monenlaisia mahdollisuuksia omistajille tulevaisuudessa. Perhetausta vaikuttaa myös siihen, että kasvustrategiat tehdään pienemmillä riskeillä. Anun mielestä yksi syy siihen, miksi SOL ei ole volyymitaan suurin, on se, että on haluttu luoda vankka

perusta liiketoiminnalle. SOLin alkuvuosina perhetausta konkretisoitui varovaisella kasvulla ja erittäin korkealla kannattavuudella.

Henkilökohtaisella tasolla Liisa näkee SOLista luopumisen erittäin vaikeana. Vaikeuksistaan isänsä kanssa Lindströmin aikana hän on oppinut sen, että ei aio jäädä yritykseen liian pitkäksi aikaa ja puuttua asioihin. Ensimmäistä kertaa hän kuitenkin ymmärtää isäänsä, miksi hän tuli vielä yli 80-vuotiaana töihin.

#### ORGANISAATION TULEVAISUUDEN KANNALTA KRIITTISIÄ TEKIJÖITÄ

Liisan ja Anun mielestä organisaation ”ydin”, joka tulisi säilyttää, on SOLin yrityskulttuuri.

Anu: ”Kulttuuri on ihan A JA O, tää SOL-kulttuuri mikä täällä vallitsee, jos se häviää, jos se murretaan sitä pitää jopa ylläpitää tällä hetkellä. Se kulttuuri pitää sisällään tän osaamisen, ihmisen kunnioituksen, luottamuksen ja siellä on paljon substanssia.”

Anun mielestä kaikki muu voi muuttua, mutta kulttuuri ei hänen mukaansa saa muuttua, jotta SOL toimisi itsellisenä. Yksi suuri kysymys SOLin tulevaisuuden kannalta on se, että pystyykö SOL toimimaan yhtenä kokonaisuutena.

Anu: ”Se on kuitenkin niin vahvasti Liisan ja mun käsissä tällä hetkellä. Toki täällä on minuun ja meihin sitoutuneita henkilöitä erittäin paljon, en sitä sano. Pepin merkit näyttää positiivisilta tän asian suhteen mutta Jupen ei kun puhutaan rehellisesti.”

Toimitusjohtajan mielestä Peppi on sisäistänyt SOLin kulttuurin paremmin kuin Juhapekka. Juhapekka on Anun mielestä huomattavasti teknokraattisempi ja byrokraattisempi. Siitä hänen tulisi oppia pois, mikäli hän aikoo jatkaa yrityksessä tällä kulttuurilla

Jatkajat ajattelivat mahdollisesta tulevasta toimitusjohtajuudestaan seuraavasti:

Juhapekka: ”En mä nyt ainakaan toimitusjohtajaksi, ainakaan muutamaan vuoteen. Mulla on neljäkuukautiset kaksoset, vajaa 2-vuotias lapsi ja sitten on vielä 9-vuotias lapsi niin se on näin isossa yrityksessä niin iso ja

vastuullinen tehtävä, että se vie niin paljon aikaa et mä en siihen pysty sanotaan ehkä 5 vuoteen, en pystyis siihen.”

Peppi: ”Mä ehkä pystyn.”

Hallituksen rakentaminen strategisen johtamisen välineeksi on myös yksi tulevaisuuden haaste. Anu kuvaa tämän hetkistä hallitusta sisäänlämpiäväksi, mutta tähän asti se on toiminut hyvin. SOLissa ei ole pidetty varsinaisia hallituksen kokouksia, mutta kaikki pöytäkirjat ja muodollisuudet on ollut kuitenkin kunnossa. Hallitusta, jossa pohdittaisiin ja opponeerattaisiin tulevaisuutta, ei tähän mennessä ole ollut. Ulkopuolisia ei SOLin johtamiseen ole aikaisemmin otettu. Anun mielestä on syytä pohtia, tulisiko hallituksessa mahdollisesti olla joitakin ulkopuolisia. Hänen mukaansa ulkopuolisia ei välttämättä tarvita, mutta siitä voisi olla mahdollisesti hyötyä tulevaisuudessa.

Haastateltavat kokivat SOLin myös henkilöityneen julkisuudessa Liisaan ja alan sisällä jossain määrin Anuun.

Liisa: ”Joo on mutta ei niin vahvasti, etteikö se pärjäis. Mut se on niin kun väistymässä mut on kyllä. Se on aika kauhee rasite. Et se olis tosi inhottavaa mun kannalta, jos mä tulisin seuraajaks ja jos olis henkilöitynyt minuun. Sen takia mä enää esiinny julkisuudessa tai lähde puhumaan jokapaikassa. Mä olen sen jättänyt, koska must se on hassua kun tää ei ole enää mun yrityksenä sillä tavalla. Et mä ottasin kaiken sen ja kertoisin miten tehdään, koska lehtijutut ja julkisuus ihmisethän niitä lukee. Ihmisethän luki aika pitkälle lehdestä miten SOLia johdetaan ja sit sitä johdettiin samalla tavalla. Julkisuus on auttanut tän konseptin viemisessä eteenpäin ihan hirveesti. Mä en voi enää kertoa ympäriinsä mitä tehdään, koska silloin se henkilöityy liikaa minuun.”

Jatkajat ovat myös sitä mieltä, että SOL on jossain määrin henkilöitynyt. Jatkajien mielestä siitä voi olla sekä haittaa että hyötyä. Heitä verrataan helposti Liisaan ja ajatellaan usein Liisa Jorosen lapsina, eikä välttämättä omina itsenään. Juhapekka korostaa myös, että on siitä ylpeä ja siitä on joskus hyötyäkin olla Liisa Jorosen lapsi. Peppi on vaihtanut sukunimensä osittain siksi, ettei vertailua äidin ja tyttären välillä tapahtuisi. Nimen vaihdoksen jälkeen Pepin mukaan vertailusta on päästy, eikä sitä nähdä enää ongelmana.

Juhapekka: ”Onhan tää julkisuudessa, jos ajatellaan normaali talouselämän vaikuttajaa. Mut sit jos ajatellaan meidän alaa sisäisesti niin kyl mä luulen niin tää on aika pitkälle henkilöitynyt Anuun ja meidän talon sisälläkin. Täällä niin ku tiedetään kuka tavallaan johtaa ja kuka se osaaaja on. Liisa on se visionääri, ne on hyvä parivaljakko, ne tukee toisiaan paljon. Kyseenalaistavat toisiaan ja varmaan käyvät tiukkojakin keskusteluja. Liisaan se on tietysti pitkälti henkilöitynyt mutta sitten taas pienemmässä piirissä sit varmaan Anuun.”

Vahva yrityskulttuuri asettaa haasteita yrityksen ulkopuolelta tuleville. Liisa kuvailee uuden ihmisen astumista yritykseen vaikeaksi, mikäli hän ei omaksu kulttuuria.

Liisa: ”Jos tänne tulis joku ”normaali johtaja”, joka vaatis sihteerit, hierarkiat ja kaikki ne normaalit mitä kaikilla on. Niin tää yritys hylkis kun jonkun taudin pois. Tietysti pikkuhiljaa muuttuis, siks tää ei ole ihan helppo paikka kenenkään astua.”

Liisan mielestä kaikista suurin haaste johtajuuden vaihdossa on henkilöstön haltuunotto. Liisan mukaan olennaisinta on se, miten henkilöstö saadaan mukaan ja ihmiset omaksuvat uuden johtajan, aina työnjohtotasolle asti. SOLissa johtajuus täytyy ansaita.

Liisa: ”Me ollaan niin monen kanssa epäonnistuttu, joka on tullu kokonaan toisesta kulttuurista. Täällä jätetään yksin. Sit sanotaan et se maksaa likaa meille, että siitä ei ole meille mitään hyötyä.”

#### **4.6 Yhteenveto SOL Palvelut**

SOL soveltui mielestäni kohtuullisesti kohdeyritykseksi ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, vaikka yhteisjohtajuus ei konkreettisesti näy päivittäisessä johtamisessa. Tapauksena SOL kuitenkin auttoi ymmärtämään perheyrietyksen ominaispiirteitä ja problematiikkaa. Verrattaessa aikaisempaan tutkimukseen tapaus SOL antoi sekä uutta tietoa, että vahvisti joitakin perheyrittäjyyden piirteitä.

Johtajuuden siirron onnistumisen arvioiminen tässä vaiheessa on vaikeaa. Johtajavaihdoksen jälkeen olisi kiinnostavaa nähdä, miten se käytännössä toteutettiin ja miten jatkajien ja nykyisten omistajien roolit tulevaisuudessa konkretisoituvat. Haastateltavat antoivat ymmärtää, että mikään vaihtoehto ei ole täysin poissuljettu.

Johtamisjärjestelmä on yksi asia, joka tulee varmasti muuttumaan. Muita mahdollisia muutoksia ovat rakennejärjestelyt eli yhtiön pilkkominen osiin. Omistajuuden vaihdoskaan ei ole koskaan täysin poissuljettu. Joka tapauksessa voidaan sanoa, että yhtiössä eletään lähivuosina kriittisiä aikoja, jos ja kun vanha sukupolvi poistuu kokonaan yrityksen toiminnasta. Tilanteeseen ei ole erityisemmin varauduttu, eikä tarkkaa suunnitelmaa ole olemassa. Liisa luottaa siihen, että asiat järjestyvät, eikä yhtiön tulevaisuus huoleta häntä. Liisa painottaakin sitä, ettei organisaatio saa olla pelkästään muutaman ihmisen varassa, sillä silloin se on huonosti johdettu.

Yhteisjohtaminen terminä sai uudenlaisia ulottuvuuksia, eikä SOLin tyyppisessä yrityksessä sitä voida sellaisenaan soveltaa, kuten se aikaisemmin teoriassa on esitetty. SOLin yhteisjohtajuudessa esiintyy samoja tekijöitä mitä Hautalan (2006, 139) mallissa, mutta hieman eri ulottuvuuksilla. Liisan ja Anun johtamista voidaan myös kutsua eräänlaiseksi yhteisjohtajuudeksi. Anun ja Liisan yhteisjohtajuudessa ei ole kysymys sukupolvenvaihdoksesta, eikä johtajuuden siirrosta. Yhteisjohtajuus luopujien ja jatkajien ei näy operatiivisessa johtamisessa, eikä se konkretisoidu nimen varsinaisessa merkityksessä.

Haastatteluissa luopijat painottivat yrityskulttuuria ja ajattelutapaa, joka heidän mielestään sisältää kaiken sen osaamisen, mikä on kriittistä yrityksen tulevaisuuden kannalta. Mikäli nykyinen kilpailuetu ja yrityskulttuuriin perustuva vahvuus markkinoilla halutaan säilyttää, arvot ja yrityskulttuuri tulisi siirtää jatkajille. Luopujien mukaan kaikki muu on mahdollisuus tehdä erilailla. Luopujien mielestä yritystä voi kuitenkin johtaa menestyksekkäästi eri tavalla. Mikäli jatkajat haluavat erottua siivousalalla kilpailijoista, jatkajien tulisi silloin omaksua ja säilyttää olemassa olevat arvot.

Kulttuurin säilyttämisen tekee haasteelliseksi myös se, että organisaatiosta poistuu paljon muitakin avainhenkilöitä, jotka ovat kasvaneet SOLin mukana. Toinen merkittävä tekijä, joka uhkaa SOLin kulttuurin säilymistä on yhtiön kasvaminen ja laajentuminen. Uusien ihmisen mukaantulo aiheuttaa sen, että kulttuuria joudutaan ylläpitämään jatkuvasti. Jotta kulttuuri säilyisi myös tulevaisuudessa, se vaatii resursseja koko henkilöstöltä.

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että henkilöstö on tärkein voimavara. SOL on henkilöstöorganisaatio, ja sen toiminta perustuu ihmisten tekemään työhön

asiakasyrityksessä. Luopujien mukaan henkilöstölle on annettava tilaa ja vapautta toimia niin, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Jos tuloskortti ei ole kunnossa on epäkohtiin puututtava nopeasti. Luopujien ja jatkajien näkemykset yhtiön tulevaisuudesta eivät varsinaisesti eronneet. Toimitusjohtajan mielestä yksi suurimmista kysymyksistä tulevaisuuden kannalta on se, pystyykö SOL tulevaisuudessa jatkamaan kokonaisena yhtiönä. Yhtiö on hänen mukaansa kuitenkin vahvasti Liisan ja hänen käsissään. Toinen tähän vaikuttava tekijä on sisaren ja veljen toimiminen samassa yhtiössä.

Johtajuuden roolit olivat SOLissa selkeästi havaittavissa, ja haastateltavat pystyivät selkeästi määrittelemään vastuualueitaan. Liisan kohdalla roolin määrittäminen on ollut hänelle itsellekin vaikeampaa. Liisaa voitaisiin kutsua visionääriksi ja organisaation imagon rakentajaksi. Jatkajilla on selkeät omat tehtävät ja alueensa. Joskus he pohtivat yhdessä perheen ja toimitusjohtajan kanssa yrityksen toiminnan yhteisiä linjoja, mutta enimmäkseen johtaminen on arkipäiväistä rutiinia. Toimitusjohtaja kutsui tätä ”kuudella minuutilla johtamiseksi”. Tilanteet elävät SOLissa jatkuvasti, ja toiminta on hektistä.

Toimitusjohtajaa muut haastateltavat kutsuivat moniosaajaksi. Hänellä on yhtiön langat käsissään ja hän johtaa yritystä kuin omaansa. Hänen asemansa on hyvin merkittävä, ja hän saa tarvitsemansa tilan ja vapauden toimia. Henkilöstöosaaminen on tärkeintä osaamista, mitä jatkaja tarvitsee tulevaisuudessa. Tulevan johtajan tarvitsee saada henkilöstö taakseen ja heidän kunnioituksensa tulee ansaita tekojen kautta. Kaikki muu osaaminen löytyy organisaatiosta. Luopijat olivat sitä mieltä, että yhtiön seuraava johtaja tarvitsee kaiken mahdollisen tuen, mutta vaihdoksen on tapahduttava nopealla aikavälillä. Haastateltavien mielestään ketään ei voi ottaa kasvamaan ja oppimaan viereen. Tällöin uusi johtaja jää vanhan varjoon, eikä uusi johtaja tule samaan hänelle kuuluvaa asemaa organisaatiossa. Tarkoituksenmukaista ei ole myöskään siirtää niin sanottuja parhaita keinoja jatkajalle. Ne pitää tehdä itse ja omaksua oman johtamistyylin puitteissa.



## 5 VOSSI GROUP OY

Vossi Group Oy:n sukupolvenvaihdos tulee ajankohtaiseksi vuoden sisällä. Omistuksessa ei ole vielä tehty sukupolvenvaihdosta. Pääomistaja on yrityksen perustaja tuleva luopuja Jarkko Vossi. Tällä hetkellä organisaatiossa on ollut viimeiset kolme vuotta yhteisjohtajuuden vaihe. Luopuja ja jatkaja tekevät intensiivisesti töitä yhdessä ja johtavat yritystä samasta huoneesta. Yhteisjohtajuuden vaihe tulee jatkumaan vielä sukupolvenvaihdoksen jälkeenkin, jolloin luopuja jatkaa yrityksessä muissa tehtävissä ja hallituksen puheenjohtajana. Jatkaja siirtyy yrityksen operatiiviseen johtoon toimitusjohtajaksi.

### 5.1 Jatkajan ja luopujan taustat

#### MARKO VOSSI

Yrityksen tuleva jatkaja, Marko Vossi on 25-vuotias kauppatieteiden ylioppilas. Hän on nykyisen omistajayrittäjän poika ja on työskennellyt yrityksessä noin kymmenen vuotta.

Marko: ”Aluksi pesin koneita ja tein jotain yleisiä askareita. Pikkuhiljaa aloin tekemään tietokoneella hinnastoja ja muita vastaavia juttuja. Joskus vuonna 2000 omasta kiinnostuksesta olin tehnyt kotisivuja ja rupesin tekemään meille kotisivuja. Vuonna 2001 kesällä tuli sit ensimmäinen versio ulos. Sen jälkeen rupesin keskittymään vähän enemmän ohjelmistoihin ja 2002 meille tuli asiakashallintajärjestelmä. Sen jälkeen on vastuu alkanu pikkuhiljaa laajenemaan ja tullu talo aikalailla tutuks. Alukshan se oli lähinnä kesätöitä ja kun oli koulusta vapaata niin saatoin olla täällä töissä. Mulla oli pitkään silleen et kaikki muu kiinnosti paitsi tällänen tekniikkajuttu, et ei ollu mitään sellasta kiinnostusta näitä koneita kohtaan. Ehkä se et mä oon ollu aika nuoresta, jostain 15 vanhasta asti 1997, kierrelly tuolla maailmalla messuja ja päämiehiä ja sit jossain vaiheessa mä oon ymmärtäny sen et sillä ei oo oikeastaan mitään väliä millä tekee kauppa kun vaan pääsee tekemään vaan kauppa.”

Jatkaja kokee, että olisi ollut ajattelematonta jättää käyttämättä mahdollisuus jatkaa yritystä. Motivaatio yritystä kohtaan on vain kasvanut, kun oman käden jälki on näkynyt yrityksen kehityksessä.

Marko: ”Ehkä jos meillä olis erilainen suhde isän kanssa niin tilanne olis vähän toinen. Tilanne olis vaikka tällänen, mitä on kuullu, et mitään kehitysehdotuksia ei oteta vastaan vaan et tota mennän vaan aikalaila sen vanhan mukaan eikä muutoksia saa kovin helposti läpi. Silloin en uskois et näkis in tulevaisuuteni tässä organisaatiossa mutta kun meillä menee aikalaila yhteen noi ajatukset ja molemmat haluaa kehittyä, niin se on ehkä itellä kans koko ajan vankistanu sitä et haluaa jatkaa tässä.”

Jatkajalla ei ole muuta työkokemusta perheyriksen ulkopuolelta paitsi kahden viikon työharjoittelu peruskoulussa. Hän on viettänyt aikaansa jo pienestä asti yrityksen tiloissa muutenkin kuin työnteossa, mikä on yleistä yrittäjäperheissä. Tällä hetkellä jatkajan rooli yrityksessä on vastata markkinoinnista ja yleisistä suuntaviivoista yhdessä tulevan luopujan kanssa.

#### JARKKO VOSSI

Yrityksen nykyinen omistajayrittäjä on 49-vuotias, ja hän on koulutukseltaan ammattikoulun sähköasentaja. Hän on toiminut yrittäjänä vuodesta 1981, jolloin hän perusti ensimmäisen yrityksensä Hämeen Tehdaspalvelun. Yritys keskittyi teollisuuden kunnossapitoon ja valmisti elintarviketeollisuudelle materiaalin käsittelylaitteita. Yritys toimi samoissa tiloissa kuin nykyinen yritys ja työllisti 55 henkilöä. Hämeen Tehdaspalvelu myytiin vuonna 1990, jonka jälkeen Jarkko työskenteli yrityksessä vielä vuoteen 1992 saakka.

Jarkko: ”Mun yritykset on aina lähteny hetken mieli johteesta. Tilanne oli se kun mä myin sen mun edellisen yrityksen niin pari kuukautta olin vapaalla jalalla ja sit tuli sellanen tilanne, et nyt on jotain tehtävä, et pää hajoo. Sitten tämä oli lähellä sitä alaa mitä olin tehny kun mä olin konepajaa pitäny. Konepajaa en saanu laittaa pystyyn kun kilpailukieltosopimus oli voimassa. Nyt myyn koneita samoille yrityksille, joiden kanssa ennen kilpailin.”

Vossi Group perustettiin vuonna 1992, ja yritys alkoi pikkuhiljaa tuoda maahantuoda metalliteollisuuden koneita. Aluksi toiminta perustui lähinnä käytettyjen koneiden myyntiin. Erilaisten kasvuvaiheiden kautta yrityksen toiminta kehittyi, ja vuonna 2001 yrityksen liikevaihto nousi 2,5 miljoonaan euroon, jonka jälkeen alalla alkoi muutaman vuoden laskusuhdanne.

Jarkko: ”Vuonna 2004 alkoi uusi nousu ja tietenkin iso osa oli et Marko lähti tähän mukaan et on kerittiin keskittymään monenlaiseen asiaan ja saatiin uutta henkilökuntaa. Siitä lähti tää yrityksen kasvu millä tiellä tällä hetkellä ollaan.”

Tuleva luopuja on yrityksen toimitusjohtaja ja hänen tehtäviinsä kuuluvat hallinnolliset tehtävät ja henkilöstöön liittyvät asiat. Hän itse kokee olevansa enemmän asioiden johtaja kuin ihmisten johtaja. Hänen vastuulleen kuuluu myös myynnin johtaminen. Hän myy myös itse jonkin verran. Markkinointi kuuluu lähinnä jatkajan tehtäviin, joskin sitäkin tehdään aika paljon yhdessä.

Jarkko: ”Sanotaan et vielä hyvin paljon kaikki narut on omissa käsissä kuitenkin. Tää on niin kuin tulevaisuutta, että näitä naruja ruvettais jakamaan. Meillä on kuitenkin niin, että aika vapaasti kaikki saa tehdä töitä ja saa toteuttaa itteensä.”

## 5.2 Vossi Groupin liiketoiminnan kuvaaminen

Kohdeorganisaation liiketoiminnan kuvaukseen on käytetty pohjana Räsänen (1994,181) ansaintapamallia. Ansaintapamallissa keskitytään erityisesti kuvaamaan yrityksen palvelutehtävää, asiakkaita, kilpailuetua, verkostoa ja osaamista. Nämä tekijät nousivat tärkeimmiksi yhteisjohtajuuden kontekstissa. Liiketoiminnan kuvaamisessa on monenlaisia tapoja, ja tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään ansaintapamallia soveltuvien osin.

### PALVELUTEHTÄVÄ

Usein palvelutehtävä koetaan tuotteen tai palvelun muodossa. Kohdeorganisaatiossa palvelutehtävä pyritään näkemään laajasti kokonaisuuksien ratkaisuna. Jatkaja kuvaa yrityksen palvelutehtävää seuraavasti:

Marko: ”Me ollaan määritelty se vähän toisella tapaa kun ne joita pidetään meidän kilpailijoina. Se, että me ei haluta pelkästään toimia sen toimialan sisällä, vaan meidän tarkoituksena on ratkaista metalliteollisuuden tuottavuusongelmia. Eli periaatteessa asiakkaiden tuotantomenetelmien suunnittelu ja kehitys sitten tuottaminen ja ylläpito. Elinkaaren loppupäässä niiden koneiden hävittäminen eli me pyritään olemaan mukana koko sen tuotannon elinkaaren aikana ja periaatteessa, että asiakkaat pystys ostamaan tavallaan itselleen jopa tuotantotunteja. Se on ehkä se meidän tehtävä.”

Luopujan käsitys yrityksen palvelutehtävästä on muovautunut yhä enemmän jatkajan suuntaan. Luopujan mielestä heidän tehtävänsä on lähtökohtaisesti mahdollistaa asiakkaiden tuotteiden tekeminen mahdollisimman edullisesti nykyaikaisin keinoin.

Jarkko: ”Eliikkä me ei tänä päivänä pyritä myymään suoranaisesti pelkkää konetta, vaan me lähdetään asiakkaasta. Nyt jos ajatellaan tätä asiaa meidän sukupolvenvaihdostilanteessa niin Marko on tämän asian paremmin omaksunut kuin minä. Mä olen kuitenkin sellainen, vähän niin ku vanhanliiton mies, mut oon ite kuitenkin sen ihan hyvin omaksunut mutta sieltä se on lähtenyt nuoremmalta polvelta. Trendi on tänä päivänä se ja sillä mennään. Mä oon kuitenkin itse pyrkiny tekemään sitä konekauppaa, et se kone myydään ja se on sillä selvä, mut kyl se nykypäivänä on eri asia.”

Luopujan ja jatkajan näkemykset yrityksen tehtävästä ovat menossa samaan suuntaan. Elinkaariajattelu ja erityisesti sen toteutus ovat vasta alussa, mutta yrityksen tulevaisuuden kannalta jälkimarkkinat tulevat molempien näkemysten mukaan olemaan yhä merkityksellisempiä yrityksen toiminnassa. Yritys tulee panostamaan huoltoon yhä enemmän, mikä on uusi aluevaltaus sen liiketoiminnassa. Erityisesti jatkaja visioi yritystä tulevaisuudessa kokonaisvaltaisena metalliteollisuuden palveluyrityksenä.

## ASIAKKAAT

Kohdeorganisaation asiakkaita ovat suomalainen ja virolainen metalliteollisuus, julkiset laitokset sekä korjaamot. Tällä hetkellä Vossi Group pyrkii pääsemään sisälle asiakkaan prosessiin. Vossi Group haluaa olla yhä suuremmissa osassa asiakkaan toimintaa:

tavoitteena on ymmärtää asiakasta ja saada asiakas mukaan yhä intensiivisemmin yrityksen toimintaan. Useassa asiakasyrityksessä on tapahtunut tai on tapahtumassa sukupolvenvaihdos. Luopuja näkee sukupolvenvaihdoksen heille mahdollisuutena asiakassuhteissa:

Jarkko: ”Ne on aika paljon tutustunut Markoon ja nähnyt sen mitä se osaa. Vanhat parrat rupee pikkuhiljaa poistumaan sieltä kuviosta ja sit tavallan nuoret kaverit juttelee toistensa kanssa niin se voi olla hyvinkin mahdollisuus, koska ne ymmärtää huomattavasti paljon paremmin toisiaan. Niillä on omat maailmansa, useimmiten nuorten kavereiden johtamat talot on hyvin menestyviä taloja, elikkä ne ei junnaa paikallaan ja ne hakee sitä tulevaisuutta.”

Toisaalta asiakassuhteet sisältävät myös paljon haasteita, joita tulee ottaa haltuun yhteisjohtajuuden aikana. Jatkaja ei ole juuri toiminut asiakasrajapinnassa, koska ei ole pystynyt täysin omistautumaan pelkästään työlle opiskelujensa takia. Jatkaja kokee, että asiakassuhteet ovat kriittisin osa-alue liiketoiminnassa yrityksen tulevaisuuden kannalta.

Marko: ”Kyllä mä ite näen et mistä mulla on vähiten tietämystä on asiakkaat. Ja multa puuttuu paljon sitä sosiaalista tietämystä mikä on tärkeää. Mä olen välttänyt asiakasrajapinnassa olemista siksi, koska mun tulis silloin olla jatkuvasti tavoitettavissa. Se on ehkä se mihin tulen tulevaisuudessa panostamaan. Se olis kaikista tärkeintä, että asiakkaisiin olis mahdollisimman kiinteä suhde. Sieltä saa paljon kehitysehdotuksia ja pystyy arvioimaan omaa laatuaan ja se, että pystyy luomaan näitä sosiaalisia kontakteja, josta pääsee luomaan kaikkea muuta. Se on niin ku se alue mistä itse näkee, missä olis eniten kehittämistä ja mistä olis eniten huomioitava tulevaisuudessa.”

Luopuja ei puolestaan nähnyt mitään ongelmaa asiakassuhteissa sukupolvenvaihdoksen yhteydessä. Hän ei itse henkilökohtaisesti tiedä 98 prosenttia asiakkaista ulkonäöltä, ja näin ollen asiakassuhteet eivät hänen mukaansa ole henkilöityneitä.

Jarkko: ”Silloin jos meidän myyjät hyväksyy sen meidän uuden johtajan hyvin ja sen luottamuksen niiden kanssa. Ne silloin myös puhuu tästä uudesta johtajasta asiakkaisiin päin, että se hoitaa asiat hyvin jne.”

## KILPAILUETU

Räsänen (1994, 36) mukaan kilpailuedun kuvaamisella pyritään määrittelemään yrityksen liiketoiminnan vahvuudet suhteessa sen kilpailijoihin. Sekä luopuja että jatkaja näkivät yrityksen toiminnan erilaisena verrattuna kilpailijoihin.

Marko: ”Ehkä se on se että me nähdään tää tilanne vähän toisenlaisena kun meidän kilpailijat, että ei haluta myydä koneita pelkästään ja niiden ominaisuuksia, ehkä enemmänkin ratkaisuja ja tuottavuutta. Toisaalta mä nään meidän kilpailuetuna, et meillä on suuri osaaminen ja meiltä löytyy osaamista niin laajalta alueelta. Meillä on aika paljon teknistä osaamista verrattuna jälleen kerran muihin kilpailijoihin ja panostetaan siihen lisää ja lisää. Sieltä ehkä muodostuu se kilpailuetu.”

Luopujan mukaan heillä on tarjota paljon muitakin palveluita, mitä kilpailijoilta asiakkaat eivät saa.

Jarkko: ”Sanotaan, että me ollaan kyllä ihan erilainen kun kukaan muu. Me ollaan aina lähetty siitä et me ollaan erilainen.”

Erilaisuus perustuu paljolti ajattelutapaan ja siihen, että Vossi Group pyrkii kilpailemaan myös muilla tekijöillä kuin hinnalla. Vossin tapauksessa se liittyy palveluun ja erityisesti jälkimarkkinoihin eli huoltoon. Luopujan mukaan yksi kilpailueduista on osaava henkilöstö. Jatkaja pystyy tarvittaessa tukeutumaan kokeneeseen henkilöstöön, johon luopuja itsekin tulee kuulumaan tulevaisuudessa.

## OSAAMINEN

Perusliiketoimintaosaamisen lisäksi luopuja ja jatkaja korostavat teknistä osaamista, jota toimitusjohtajallakin tulee myös hieman olla. Toimitusjohtajan pitää myös hahmottaa ja hallita se kokonaisuus, jossa yritys toimii. Toimitusjohtajan ei tarvitse luopujan mukaan tietää kaikkia teknisiä asioita, mutta hänen tarvitsee tietää, mistä puhutaan. Hänen tarvitsee tietää, mitä laiteilla tehdään, jotta uskottavuus asiakkaiden silmissä säilyy. Luopujan mukaan moni kuitenkin haluaa tehdä kauppaa suoraan toimitusjohtajan kanssa. Luopuja ja jatkaja kokevat täydentävänsä toistensa osaamista yhdessä tekemisen kautta. Luopujan mielestä osaava henkilöstö on erittäin tärkeä osaamisen lähde

sukupolvenvaihdostilanteessa. Jatkaja kokee, että asiakkaan tunteminen ja asiakasosaaminen on yksi olennaisin osaamisen alue yrityksen toiminnassa.

Jarkko: ”Mä uskon et mä pystyn hirveen paljon siirtämään sitä omaa kantapäänkautta opeteltua osaamista, joka on joskus vähän kallistakin opiskelua.”

Jarkko: ”Sit jos ajatellaan meidän henkilökunnan osaamista, niin se auttaa täs sukupolvenvaihdoksessa Markon siirtymistä kun sillä on hirveen hyvät osaajat siellä alapuolella, jota ei tarvi henkilökohtaisesti lähteä paimentamaan.”

Luopujalla ja jatkajalla ei ole käytössä mitään muodollista tapaa, jolla tietoa ja osaamista siirrettäisiin. Asiat lähinnä siirtyvät jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa, minkä merkitystä molemmat pitivät erittäin tärkeänä. Luopuja ja jatkaja ovat työskennelleet viimeiset kolme vuotta samassa työhuoneessa, jolloin tiedonsiirto on heidän mukaansa ollut automaattista.

## VERKOSTOT

Tärkeimmiksi verkostoiksi Vossit näkevät päämiehet ympäri maailmaa, joiden kanssa tehdään jatkuvaa yhteistyötä. Suomessa tärkeitä verkostoja ovat rahoituslaitokset ja eri medioiden edustajat. Vossit tekevät myös projektimuotoisesti yhteistyötä joidenkin huoltoyritysten ja muiden teknisten tukkukauppojen kanssa. Jatkajan mukaan suuntaus on se, että pystyttäisiin tarjoamaan asiakkaille yhä suurempia kokonaisuuksia yhteistyökumppaneiden kautta. Jatkaja kokee, että on saanut paljon hyödyllistä kokemusta olemalla mukana yhteistyökumppaneiden tapaamisissa maailmalla jo 15-vuotiaasta saakka. Tapaamiset ovat jatkuneet muutaman kerran vuodessa aina tähän päivään saakka. Asiakastapaamiset ovat lisääntyneet vuosi vuodelta enemmän. Jatkaja kokee asiakkaat kriittisimmiksi yhteistyökumppaneiksi, joihin hänen tulisi panostaa yhä enemmän.

### 5.3 Yhteisjohtajuus Vossi Groupissa

Luopuja ja jatkaja kokevat olevansa Hautalan tutkimuksen (2006, 139) sukupolvenvaihdosprosessimallin yhteisjohtajuuden vaiheessa. Jatkaja on tällä hetkellä päällikkötason tehtävissä, ja hän on siirtymässä yrityksen toimitusjohtajaksi. Luopujan mukaan yrityksen langat ovat vielä hänen käsissään, vaikka yrityksen asioista yhdessä paljon päätetäänkin. Delegointi on Hautalan (2006, 135) mukaan tässä vaiheessa sukupolvenvaihdosta yksi luopujan päätehtävistä. Luopuja kokee delegoinnin vaikeaksi, ja hän on yrittänyt opetella sitä viime vuosina yhä enemmän. Operatiivinen työskentely on käytännössä määritelty niin, että molemmilla on tietyt vastuualueet, jotka on määritelty yrityksen laatujärjestelmässä. Joskus myös tehdään tilanteen vaatimalla tavalla, sen mukaan kumpi ehtii ensin.

Marko: ”Mä vastaan hyvin pitkälle kaikesta markkinointiin liittyvästä ja tietoliikenne asioista kuten atk-järjestelmät, internetsivut, päämiehet. Jarkolla on ostaminen, viimeisen sanan sanominen ja koko organisaation pyörittäminen. Vaikea rajata, koska tehtävät vaihtelevat päivittäin. Mä vastaan usein monesta asiasta, jotka pitäis vielä kuulua isälle.”

Jatkajan mukaan delegeoiminen onnistuu hyvin molemmin päin. Jatkajan mielestä hänelle on delegeoitu sopivassa suhteessa tehtäviä hänen aikansa rajallisuuden vuoksi. Luopuja näki delegeoimisen jossain määrin ongelmalliseksi.

Jarkko: ”Se ei ole kauheen helppoa kun kaiken on aina itte tehny niin se luopumisen tuska on tavallaan jonkunlainen. Monta kertaa mä ajattelen, et mä teen sen itse montakertaa nopeammin. Se on vaikeeta, et oppii luottamaan ja et kaikki muutkin pystyy ne asiat tekemään.”

Yhteisjohtajuus näkyy Vossi Groupissa konkreettisesti siten, että asioista keskustellaan avoimesti, ja yritystä johdetaan yhteisvoimin. Yrityksen operatiivisia ja strategisia asioita pohditaan yhdessä. Vossit näkevät yhteisjohtajuuden lähes pelkästään positiivisena ja se on heidän mielestään yritykselle enemmänkin mahdollisuus kuin haaste.

Jarkko: ”Onhan siinä monenlaisia etuja, jos mä ajattelen itteäni minkälaisen tuen mä oon saanu Markolta. Esimerkiksi uskon vahvistusta



moneen asiaan ja yleensä se on hirveen paljon helpompi kun me kaksi jutellaan asioista ja tehdään päätöksiä. Tavallaan saa sellaisen tuen toiselta ja toisen mielipiteen. Yrittäjähän on hirveän yksin. Johan se aina vähän auttaa, jos on kaksi mielipidettä, niin sitä asiaa pohditaan vähän enemmän, ettei tehdä sellaisia hätäisiä päätöksiä yksin tai sitten usein vielä huonoja päätöksiä. Se on yhteisjohtajuuden hyvä puoli ja siinä on myöskin sellainen hyvä puoli, että siinä pystyy jakamaan niitä tehtäviä. Sä pystyt hoitaa ton mä hoidan tän. Se on varmasti auttanut hyvin paljon tähän meidän yrityksen kasvamiseen myös, koska me ollaan sitä yhteisjohtajuutta pystytty tekemään. Me ollaan saatu hirveen paljon enemmän aikaan mitä yksi mies olis saanut. Yhdellä miehellä voi helposti jossain vaiheessa tulla sellainen uskon puute ja annetaan sen nyt olla tunne.”

#### JOHTAMISTYYLI

Johtamistyyleitään luopuja ja jatkaja eroavat täysin. He näkevät sen positiivisena asiana ja he ovat täydentävät siinä mielessä toisiaan. Luopuja keskittyy enemmän asioihin ja vaati tehokkuutta. Jatkajan mukaan luopuja on kuitenkin mennyt kohti ihmisläheisempää leadership-tyyppistä johtamista. Jatkaja kokee, että hän on saanut vapaat kädet tehdä asioita omalla tavallaan, eikä hänen menettelytapoihinsa ole juuri puututtu, vaan tulosten on annettu puhua puolestaan.

Jarkko: ”Marko on hirveen paljon pehmeämpi. Mä oon taas johtamistyylyiltäni enemmän asioiden johtaja ja Marko on taas ihmisten johtaja. Et se pystyy kekustelemaan ihmisten kanssa silleen pehemeesti. Mä taas yleensä sanon mitä mä ajattelen. Et se ero meillä on hyvin jyrkkä.”

Jatkajan mukaan yksi yhteisjohtajuuden suurista hyödyistä on perheen antama tuki. Hän kokee vastuun jakamisen tietynlaisena stressinhallintana, jolloin ei itse henkisesti vastaa kaikesta tekemisistään.

Marko: ”Perheyriyksessä kun mennään todella suurilla riskeillä ja koko ajan tulee inhottavia tilanteita niin tuen saanti on tärkeitä. Se on aivan

mielelön se paine kun sä oot yrityksen omistaja ja toimitusjohtaja ja sä ite vastaat kaikesta niin sulla ei ole tavallaan ketään siinä takana.”

Luopuja ja jatkaja eivät löytäneet montaa haittatekijää, joita yhteisjohtajuudesta koituisi yrityksen toiminnalle. Asioiden tekemiseen menee joissain tapauksissa enemmän aikaa, kun niitä tehdään yhdessä. Yhteisjohtajuus voi näin vaikuttaa tehokkuuteen, mutta kokonaisuutena siinä on huomattavan paljon positiivisia puolia.

#### JOHTAJUUDEN SIIRTO

Jatkaja kokee liiketoiminnan kokonaisuuksien ymmärtämisen erittäin tärkeäksi johtajuuden siirrossa. Tähän kuuluvat yleinen liiketoimintaosaaminen, rahoitus ja resurssien ymmärtäminen. Luopujan mielestä yksi merkittävimmistä tekijöistä johtajuuden siirrossa jatkajan näkökulmasta on henkilöstön arvostuksen ja tuen saaminen. Luopujan mukaan auktoriteetin saaminen henkilöstöön on myös tärkeää. Vastuu perheen tulevaisuudesta ja yrittäjäriski ovat myös tekijöitä, jotka eroavat palkkajohtajana toimimisesta. Mikäli luopuja poistuisi yrityksen toiminnasta nyt, tärkeintä olisi henkilöstön haltuunotto. Luopujan mukaan mikäli henkilöstö antaa tukensa ja luottaa toimitusjohtajaan, myös asiakkaat luottavat yritykseen.

#### UUDISTUMINEN

Luopuja ja jatkaja kokevat sukupolvenvaihdoksen myös eräänlaisena uudistumisen muotona. Luopujan mukaan jatkajalla on paljon enemmän etenemiskykyjä, riskinottohalua ja erityisesti halua kasvaa. Luopujan mukaan jatkajalla vauhti saattaa välillä olla liiankin kova, ja yrityksen kehittämisessä tarvittaisiin enemmän malttia.

Jarkko: ”Ehkä silloin juuri tarvitaan esimerkiksi hallituksen puheenjohtaja, joka toimii jarrumiehenä määrätyllä tavalla.”

Luopujan mukaan nuorempi polvi kerää ympärilleen myös nuoria ihmisiä, joilla on samanlainen ajattelumaailma. Jatkaja kokee, että uudistumista on yrityksessä tapahtunut siitä asti, kun hän on ollut mukana yrityksen toiminnassa.

Marko: ”Vaikka en haluais itseäni hirveesti kehua, mutta olen varmasti tuonnu tänne uusia ideoita, jotka on auttanut omalta osaltaan yritystä eteenpäin ja kyllä mä uskon, että me tullaan uudistumaan lisää juuri sen takia että tehdään yhteistyötä.”

Jatkaja kokee, että toteuttamiskelpoisia ja mahdollisesti parempia ideoita on syntynyt, kun molemmat ovat tuoneet omat näkemyksensä asiaan.

Marko: ”Niin kuin sanoin niin uudistuminen tulee olemaan kasvun ja olemassaolon edellytys ja se että pyritään kehittämään kaikkea. Meillä on käynnissä jatkuvasti kaikenlaisia projekteja.”

Luopujan ja jatkajan näkemykset yrityksen tulevaisuudesta ovat jokseenkin samat. Eroavaisuudet ovat lähinnä etenemiskeinoissa ja -vauhdissa. Luopujalla ja jatkajalla on kuitenkin sama visio yrityksen tulevaisuudesta.

Marko: ”Meillä on jollainlailla yhteinen näkemys, mutta näkemuserot tulee lähinnä siitä, että itse on ehkä riskihakuisempi ja haluais tehdä asioita enemmän ja nopeammin. Ehkä se johtuu omasta kokemuksen puutteesta, että meillä ei ole omistajuutta vaihdettu ja ehkä iästäkin johtuu, että on helpompi ottaa riskejä ja kantaa niistä tulevia vastuita.”

Marko kokee, että luopujalla ei välttämättä ole tarvetta ottaa riskejä ja panostaa kasvuun niin voimakkaasti kuin hän itse olisi valmis panostamaan.

Marko: ”Se että me mennään suhtkoht keskitietä on ihan yhtä oikein, ja se on varmasti kaikista järkevin tapa. Ainakin siinä mahdollisesti vältetään ne suurimmat karikot kun se homma on jonkunlaisessa balanssissa.”

Konkreettisesti suurimmat erot tulevaisuuden näkemyksistä liittyvät siihen, kuinka paljon liiketoimintaa pyritään muuttamaan palvelu- ja jälkimarkkinapainotteiseksi. Jatkajalla olisi halua lähteä kehittämään huoltopuolta radikaalisti. Luopuja taas haluaisi edetä maltillisesti. Jatkaja toivoi myös, että yrityksessä voitaisiin aloittaa virallisempi johtoryhmätyöskentely, jossa voisi mahdollisesti olla mukana ulkopuolisiakin. Jatkaja kokee, että se olisi hyödyllinen johtamisen väline ja helpottaisi operatiivista johtamista.

## **5.4 Yhteenveto Vossi Group**

Yhteisjohtajuuden todettiin olevan konkreettisesti meneillään Vossi Groupissa, ja se tulee jatkumaan vielä johtajavaihdoksen jälkeenkin. Yritys on konkreettisesti ollut yhteisjohtajuuden vaiheessa noin kolme vuotta. Yrityksessä mennään kohti jatkajan itsenäisen liiketoiminnan vaihetta, mutta yhteisjohtajuus tulee olemaan vähintään

taustalla, erityisesti strategisessa johtamisessa. Yhteisjohtajuus nähtiin johtamistapana, jossa kahden henkilön osaaminen ja mielipiteet kehittivät onnistuneita päätöksiä. Asianosaiset eivät juuri löytäneet yhteisjohtajuudesta negatiivisia puolia, kun yleiset tavoitteet ovat samat. Yhteisjohtajuudessa joidenkin asioiden tekemiseen ja opettamiseen menee enemmän aikaa, ja toimiminen saattaa joskus olla tehottomampaa, mutta se on osa oppimista ja kuuluu asiaan. Haastateltavat pitivät yhdessä johtamista jokseenkin pysyvänä ja hyväksi havaittuna tilana, eikä niinkään ylimenovaiheena.

Eroavaisuuksia mielipiteissä luopujan ja jatkajan välillä oli lähinnä yrityksen uudistumisvauhdissa ja siinä, missä yrityksen suurin painopiste tällä hetkellä on. Eroavaisuuksia nähtiin myös sukupolvenvaihdoksen kriittisissä tekijöissä. Jatkaja koki, että hänellä on paljon opittavaa asiakassuhteista, ja että asiakkaita tulisi ymmärtää paremmin. Luopuja näki tilanteen yksinkertaisempana, eikä oletanut asiakassuhteissa olevan ongelmia. Luopuja koki sukupolvenvaihdoksen kriittiseksi tekijäksi auktoriteetin saamisen muuhun henkilöstöön nähden. Tärkeimpänä tekijänä hän koki henkilöstön haltuunoton, mikäli hän itse poistuisi kokonaan yrityksen toiminnasta. Luopuja mukaan johtaja saa kaiken tarvittavan tuen henkilöstöltä, mikäli henkilöstö on johtajan takana. Tällöin ongelmia johtajuuden siirrossa ei tapahdu. Jatkaja koki, että tulevaisuudessa yrityksen tulisi siirtyä myös muodollisempaan johtoryhmätyöskentelyyn, koska se helpottaisi päivittäistä johtamista ja antaisi syvempiä näkemyksiä yrityksen strategisista linjauksista. Tällöin yrityksen hallituksessa voisi olla myös perheen ulkopuolisia.

Jatkajan siirtymistä yrityksen toimitusjohtajaksi helpottaa se, että hänellä on pitkä kokemus yrityksestä työntekijänä, ja yrityksen muu henkilöstö tuntee hänet hyvin. Jatkaja koki myös erittäin positiivisena asiana sen, että hän on ollut messumatkoilla ja tavarantoimittajatapaamisissa mukana jo nuoresta asti. Yrityksen verkostot ovat näin tulleet tutuiksi jo monen vuoden ajan. Viime vuosina verkostokäyntejä on tosin ollut enemmän, ja hän on tehnyt tapaamisia myös yksin.

## 6 LOPUKSI

Tässä luvussa vedetään yhteen tutkimuksen tulokset. Ensin esitellään tutkimuksen lopputuloksia ja käydään keskustelua tutkimusongelmien kautta. Toisessa alaluvussa muodostetaan tutkimuksen kontribuutio ja kolmannessa alaluvussa esitellään lopullinen yhteisjohtajuuden malli. Lopuksi arvioidaan mallin käytettävyyttä yrityksen sukupolvenvaihdoksen apuvälineenä. Viimeisessä alaluvussa pohditaan mahdollisia perheyrittäjyyden jatkotutkimusaiheita.

### 6.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää sukupolvenvaihdoksen yhteisjohtamisen vaiheen kriittisiä tekijöitä. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvailla yrityksen muutosvaihetta, jolloin tuleva luopuja ja jatkaja ovat edelleen yhdessä mukana yrityksen toiminnassa. Aikaisemman sukupolvenvaihdostutkimuksen perusteella rakennettiin tutkimuksen yhteisjohtamisen viitekehys, joka sisältää vaikutteita Hautalan (2006, 139) sukupolvenvaihdoksen prosessimallista, ja siihen on lisätty liiketoiminnan peruselementtejä. Mallilla pyritään ymmärtämään sukupolvenvaihdosta liiketoiminnan ja johtamisen kannalta. Lopullista mallia on muokattu haastatteluista saatujen tulosten perusteella siten, että siinä on mukana myös tutkimuksen tuloksia.

Tuleva perheyrittäjyyden luopuja on usein rakentanut yritystä omien arvojensa tai ajattelutapansa mukaan. Yritykseen on syntynyt tietynlainen johtamiskulttuuri ja -tapa, jonka organisaation henkilöstö on sisäistänyt. Omistajayrittäjällä on myös tietty osaaminen, joka voi perustua yrityksen toiminta-ajatukseen tai olla kantava voima yrityksen toiminnassa. Kun uusi sukupolvi siirtyy johtoon, ja omistajuus vaihtuu, uusien ja vanhojen arvojen kohtaaminen voi merkitä suuriakin muutoksia yrityksen toiminnassa.

Tutkimuksen tavoitteisiin pyrittiin vastaamalla tutkimuskysymyksiin. Päättökysymys oli: Mitä asioita luopujan ja jatkajan tulee huomioida liiketoiminnan ja johtamisen kannalta yhteisjohtajuudessa? Lisäksi tutkimuksella vastattiin neljään alaongelmaan: Millaista osaamista toimijat pitävät erityisen tärkeänä

liiketoiminnan tulevaisuuden kannalta, minkälaisia johtamismenetelmiä luopujalla ja jatkajalla on, miten sukupolvenvaihdos voidaan nähdä uudistumisena sekä mitä mahdollisia hyötyjä ja haittoja yhteisjohtajuudesta on?

Näihin kysymyksiin saatiin vastauksia molemmista kohdeyrityksistä. Vastauksissa oli joitakin eroavaisuuksia, mutta myös yhteneväisyyksiä. Tutkimuksen kohdeyritykset olivat hyvin erilaisia sekä kokonsa että toimialansa suhteen. Tärkeimmäksi tekijäksi molemmissa yrityksissä jatkajan kannalta haastateltavat näkivät henkilöstön haltuun ottamisen. Henkilöstö nähdään voimavarana johtajuuden muutoksessa, koska kaikki tarvittava osaaminen tulisi löytyä organisaation sisältä. Perheyrityksessä henkilöstön luottamus ja arvostus pitää ansaita työn kautta, jotta henkilöstö ja yrityskulttuuri hyväksyy jatkajansa. Tämä oli yhdistävä tekijä molemmissa kohdeyrityksissä. Kun kysymyksessä on perheyritys, henkilöstön suhtautumisen jatkajiin tulee olla vilpittömän luottavainen. Mikäli jatkaja tulee suoraan yrityksen johtoon ilman työssä ansaittuja näyttöjä, voi tilanne aiheuttaa henkilöstössä luottamuspulan ja arvostuksen katoamisen.

Yhteisjohtajuuden merkitys ja tarkoitus vaihteli kohdeyrityksissä. Vossi Groupin tapauksessa yhteisjohtajuus luopujan ja jatkajan välillä on erittäin kiinteää. Isä ja poika johtavat yritystä intensiivisesti yhdessä. Johtaminen perustuu kiinteään vuorovaikutussuhteeseen, jossa molemmat täydentävät toistensa osaamista. Luopuja tuo näkemyksiään kokemuksen ja käytännön kautta. Jatkaja taas tuo uutta liiketaloudellista osaamista ja kehitysideoita puntaroitavaksi käytännön yritysmaailmaan.

SOL Palveluiden tapauksessa yhteisjohtajuus ei näy konkreettisesti jokapäiväisessä toiminnassa. SOL Palveluissa luopujat ja jatkajat toimivat omissa johtorooleissaan aivan kuten muutkin liiketoimintayksiköiden johtajat. Yhteisjohtajuus konkretisoituu lähinnä epämuodollisina keskusteluina perheen kesken. Erityisesti äidin ja tyttären välillä käydään epämuodollisia keskusteluja SOLin asioista. Johtaminen toimitusjohtajan ja jatkajien välillä on operatiiviseen toimintajärjestelmään liittyvää rutiinia.

Hallitustyöskentelyllä ei toistaiseksi ole johtamisen kannalta merkitystä. Tämä oli yhteistä molemmille kohdeyrityksille. Johtamisen kannalta merkityksellistä on vastuun ja luottamuksen antaminen luopujalle. Lopullisen jatkajan valinta voi tapahtua vastuullisten tehtävien kautta, ja päätös tulevan johtajan valinnasta tapahtuu yhteisjohtajuuden vaiheessa. Jatkajan tulee itse löytää oma roolinsa, ja hänelle täytyy

antaa mahdollisuus ansaita paikkansa organisaatiossa. Perheen ja johdon tuki on yhteisjohtajuuden vaiheessa erittäin tärkeää. SOL Palveluissa oltiin sitä mieltä, että johtajuuden siirron tulee tapahtua nopeasti, eikä hiljalleen valmentamalla. Luopuja ei toimi mentorina, vaan johtajuuden siirto tulee toteuttaa lyhyellä aikavälillä. Jatkaja saa tarvitsemansa tuen organisaation sisältä. Vossi Groupissa yhteisjohtajuus taas nähtiin pitkän aikavälin mahdollisuutena, jonka he kokivat hyödylliseksi johtamisvälineeksi. Vuorovaikutussuhteet nähtiin oleellisina ja ainoana tiedonsiirron välineenä luopujien ja jatkajien välillä. Delegointi nähtiin erittäin tärkeänä erityisesti Vossi Groupissa.

Haastattelujen perusteella liiketoiminnan kannalta merkityksellisiksi nousivat asiakassuhteet ja verkostot. Molemmissa kohdeyrityksissä oli havaittavissa samanlainen suhtautuminen asiakassuhteisiin ja verkostoihin jatkajien ja luopujien välillä. Luopijat eivät juuri nähneet asiakassuhteiden olevan omaa henkilökohtaista osaamistaan, mikä sukupolvenvaihdoksessa olisi erityisen kriittistä. Molemmissa yrityksissä jatkajat taas puolestaan nostivat asiakassuhteet ja asiakasrajapinnassa toimimisen kriittiseksi osaamiseksi, jota nykyisellä toimitusjohtajalla on. Vaikka kohdeyritykset eroavatkin huomattavasti kokonsa ja johtamisjärjestelmänsä suhteen, oli tämä yhteinen ilmiö molemmissa yrityksissä. Kilpailijasuhteet nähtiin myös tärkeänä verkostona tulevaisuuden kannalta. Suhtautuminen kilpailijasuhteisiin luopujien ja jatkajien välillä nähtiin samanlaisena kuin asiakassuhteisiin.

Yrityskulttuurin huomioiminen ja sen sisäistäminen muodostui kriittiseksi tekijäksi yhteisjohtajuuden vaiheessa. Jatkajan tulee kasvaa organisaation työn kautta, jotta kulttuurin ja henkilöstön haltuunotto voi tapahtua mahdollisimman vaivattomasti. Liiketoiminnan kokonaisuuden ymmärtäminen nähtiin valistuneen omistamisen edellytyksenä, vaikka jatkaja ei johtavassa asemassa toimitakaan. Perheyrityksen omistajan tulee ymmärtää, millaisessa liiketoimintaympäristössä yritys toimii ja mitkä tekijät muodostavat liiketoiminnan kokonaisuuden. Tässä suhteessa perheyrityksen omistajuus ja pörssiyrityksen omistajuus eroavat toisistaan. Perheyrityksessä omistajilla on yleensä myös enemmän äänivaltaa, jolloin omistajan vaikutusvalta yrityksen tulevaisuuteen on suurempi.

Molemmissa kohdeyrityksissä Normannin (2001, 188) organisaation ”ydin” liittyi yrityksen toimintatapaan, arvoihin sekä henkilöstöosaamiseen. Tämä ydin liiketoiminnassa tulisi säilyttää luopujalta jatkajalle. Osaaminen nähtiin myös suurena

osana kilpailuetua, jota tulisi ylläpitää koulutuksella. Vossi Groupissa itse alan tekninen osaaminen nähtiin tärkeämpänä kuin SOLissa.

Molemmissa yrityksissä johtamismenetelmien tulisi luopujien mielestä olla valtuuttavia ja delegoivia. SOLin tapauksessa painotettiin vastuun siirtämistä jatkajalle mahdollisimman nopeasti. Vossi Groupissa delegointi on ollut haasteellista, mutta siihen on panostettu tietoisesti erityisesti viime vuosina. Vastuun jakaminen jatkajalle ja hänen kehitysideoidensa huomioiminen on yhteisjohtamisen edellytys. Jatkajien osaamisen taso oli molemmissa tapauksissa korkea, joten jatkajien johtamismenetelmää voidaan kutsua itsenäiseksi ja jossain määrin uudistavaksi.

Molemmissa kohdeyrityksissä sukupolvenvaihdos nähtiin tietynlaisena uudistumisen keinona. Erityisesti Vossi Groupissa jatkajan mukaantulo on tuonut paljon uusia suuntauksia yrityksen tulevaisuuteen. Jatkajan liiketoimintaosaaminen ja uudet näkemykset ovat tuoneet yritykselle kehittymismahdollisuuksia. Jatkajalla nähdään olevan potentiaalia laajentaa yrityksen liiketoimintaa. Vossi Groupissa sukupolvenvaihdos nähdään mahdollisuutena uudistua ja kasvaa. Vossit näkevät sukupolvenvaihdoksen positiivisena myös sen takia, että asiakasyrityksissä tapahtuu sukupolvenvaihdoksia samanaikaisesti. Näkemystavat ja tieto yhdistävät uusia sukupolvia. Uudet sukupolvet puhuvat samaa kieltä ja tulevat toimeen paremmin toistensa kanssa.

SOL Palveluissa jatkajien mukaantulo on tuonut myös uutta liiketoimintaa. Kansainvälistyminen ja pesulatoiminta ovat uusia liiketoimintoja. SOLin halu ja uskallus kansainvälistyä on lähtöisin myös uudesta sukupolvesta. Uskallus kehittyä ja suuntautuminen uusille liiketoiminta-alueille on osittain lähtöisin jatkajista molemmissa kohdeyrityksissä.

Kummassakaan yrityksessä ei ole olemassa sukupolvenvaihdossuunnitelmaa, jonka avulla siirrettäisiin hiljaista tietoa ja osaamista. Näitä tekijöitä ei nähty erityisen merkityksellisinä suunnitella, vaan tarvittava tieto ja osaaminen tulee löytyä organisaation sisältä. Vuorovaikutus ja päivittäinen johtaminen nähtiin automaattisina tiedon ja osaamisen siirtämisen tapoina.

Vossi Groupissa yhteisjohtajuutta pidettiin erityisen hyödyllisenä johtamismenetelmänä, ja siitä nähtiin olevan hyötyä yrityksen kehityksen kannalta. Luopuja ja jatkaja täydentävät toistensa osaamista ja sparraavat toisiaan päivittäin. Tehtävien jakaminen ja



päätösten vahvistaminen nähtiin myös hyödyllisenä. Ainoana häittäpuolena yhteisjohtajuudessa oli joidenkin toimintojen tehottomampi käsittely, mutta se nähtiin oppimisen vaatimuksena. SOLissa yhteisjohtajuudesta ei nähty erityisiä hyötyjä tai haittoja.

SOL Palveluiden kohdalla tulevaisuuden suurin haaste on tulevan johtajan valinta, kun Anu Eronen siirtyy pois toimitusjohtajan paikalta. Heillä on olemassa erilaisia vaihtoehtoja ratkaista tämä ongelma. Sisarusten väliset erimielisyydet ovat aina mahdollisia, jos toinen ottaa toimitusjohtajan paikan ja toinen hallituksen puheenjohtajan paikan. Hessin (2006, 57) mukaan epätodennäköisempää on, että yhdessä johtaminen sisarusten välillä onnistuu. Hess (2006, 58) kehottaa käyttämään niin sanottua hiekkalaatikkoteoriaa. Tällä tarkoitetaan sitä, että jokainen tarvitsee ja haluaa oman vastuualueensa, jossa voi toteuttaa itseään. Tätä ”hiekkalaatikkoa” ei ole tarkoitus jakaa muille, vaan kumpikin voi johtaa sitä kuin omaa yritystään. SOL Palveluiden kohdalla konsernin pilkkominen olisi mahdollista, jolloin yhtiön liiketoiminnat jaettaisiin osiin ja molemmille jatkajille annettaisiin näin selkeät vastuualueet. Molemmat voisivat toimia uusien yhtiöiden toimitusjohtajina, jotka muodostettaisiin liiketoiminta-alueiden mukaan. Yhtiöt voisivat toimia erillisinä yhtiöinä, mutta silti ne voisivat hyödyntää SOL-brändiä. Hiekkalaatikkoteoriasta on Hessin (2006, 57) mukaan olemassa menestyksekkäitä näyttöjä monissa amerikkalaisissa suurperheyriyksissä.

Toimitusjohtaja Anu Eronen piti myös yhtiön pilkkomista mahdollisena tulevaisuuden johtajavaihdoksen näkökulmasta. Hänen mukaansa yhtiöllä olisi siihen hyvät edellytykset, ja sitä kannattaisi vakavasti miettiä, mikäli SOL aikoo jatkaa perheen johtamana perheyriyksenä.

## **6.2 Tutkimuksen kontribuutio**

Sukupolvenvaihdoksen teoreettiset prosessimallit toimivat havainnollistavana taustana sille, miten sukupolvenvaihdos perheyriyksessä etenee. Sukupolvenvaihdos on monitahoinen ilmiö ja se konkretisoituu eri tavalla erilaisissa yrityksissä. Teoriassa esitettyjen sukupolvenvaihdosprosessien vaiheiden voidaan sanoa löytyvän kohdeyrityksistä. Vaiheiden määrä ja tarkoitus vaihtelee yrityskohtaisesti. Kohdeilmionä tässä tutkimuksessa oli yhteisjohtajuus, joka käsitteenä voi ilmetä

erilailla eri yrityksissä. Tämän tutkimuksen pohjalta yhteisjohtajuuden käsitteeseen löydettiin sekä uusia piirteitä että todennettiin aiemmissa tutkimuksissa havaittuja ilmiöitä. Tässä tutkimuksessa liiketoiminnan näkökulma tuotiin yhteisjohtajuuden vaiheeseen keskeisenä osana.

Tämän tutkimuksen käytännön kontribuutio perustuu työkaluihin, joita yrittäjät voivat soveltaa käytännössä sukupolvenvaihdoksen lähestyessä. Yhteenvetotaulukko (Taulukko1) kokoaa niitä tekijöitä, joita yhteisjohtajuuden vaiheessa tulisi huomioida. Taulukkoon on myös koottu tämän tutkimuksen johtopäätöksiä. Yhteisjohtajuuden malli (Kuvio 10) antaa luopujalle ja jatkajalle keskustelupohjan ja välineen analysoida yritystä.

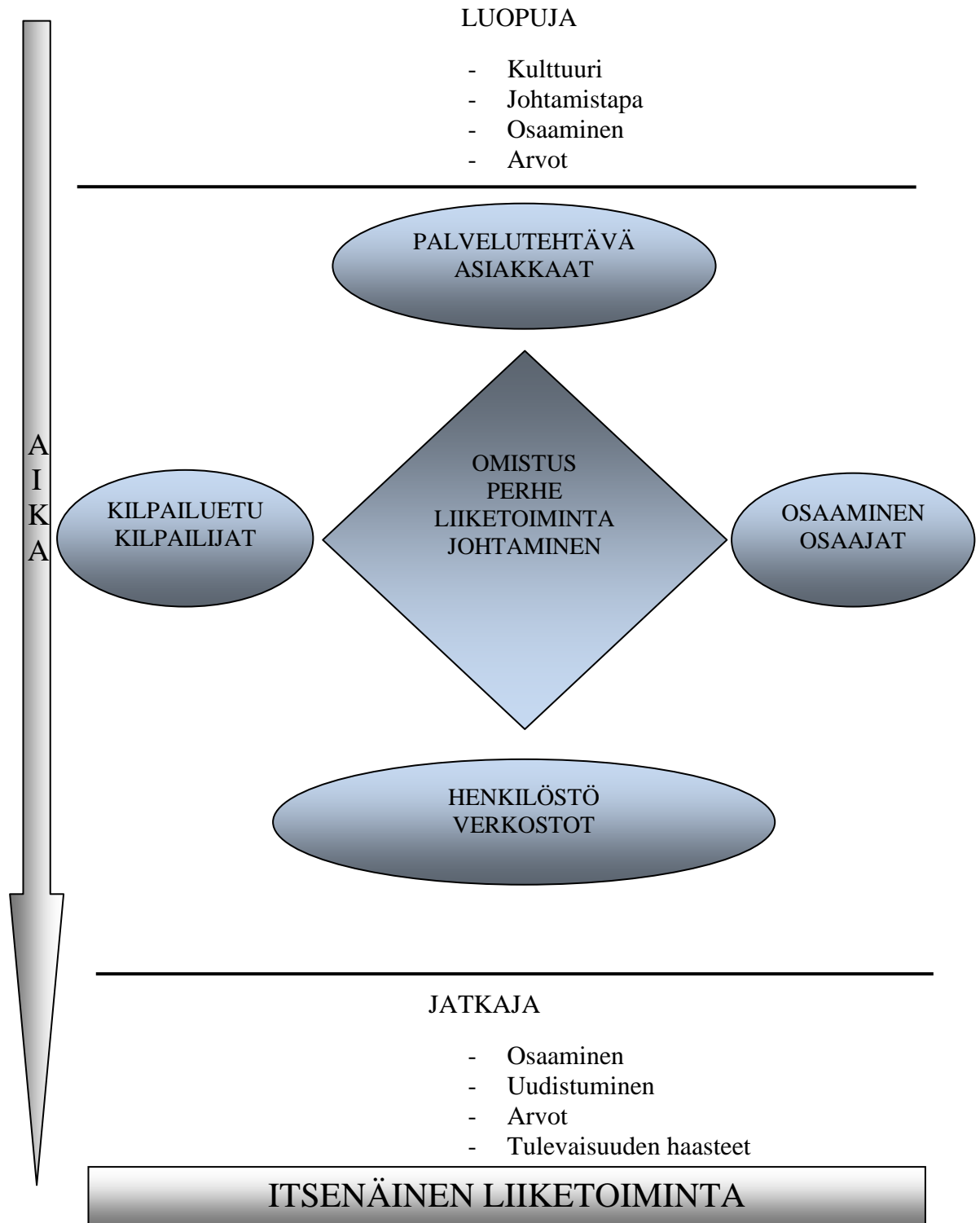
Yhteisjohtajuus vaihteli kohdeyrityksissä eri tekijöiden suhteen. Eroavaisuudet vaihtelivat yrityksen koon ja johtamisjärjestelmän suhteen. Yhteisjohtajuus johtamismenetelmänä erosi kohdeyritysten välillä yrityksen koon suhteen. Pienessä yrityksessä johtamisjärjestelmä on epämuodollisempi, eikä organisaatorakenne vaikuta johtamismenetelmään. Suuressa yrityksessä johtajien roolijako on selkeämpi, ja johtajat toimivat omissa tehtävissään. Yhteisjohtajuudessa jatkajan tehtävän merkittävyys vaihtelee myös suhteessa yrityksen kokoon: Suuressa yrityksessä jatkaja voi toimia esimerkiksi kokonaisen liiketoiminta-alueen johtajana ennen koko yhtiön toimitusjohtajaksi siirtymistä. Pienemmässä yrityksessä jatkaja tekee todennäköisemmin samoja tehtäviä luopujan kanssa ennen hänen paikalleen siirtymistä.

Alla olevassa taulukossa + merkki tarkoittaa, että tekijä on merkityksellinen kyseisen yrityksen kannalta. – merkki puolestaan tarkoittaa, että ilmiö ei ollut oleellinen tekijä kyseisen yrityksen kannalta.

Taulukko 1 Yhteisjohtajuus

YHTEISJOHTAJUUS	SOL PALVELUT	VOSSI GROUP
1. YHTEISJOHTAMINEN JOHTAMISMENETELMÄNÄ	-	+
2. LIIKETOIMINNAN KOKONAISUUDEN YMMÄRTÄMINEN VALISTUNEEN OMISTAMISEN EDELLYTYKSENÄ	+	+
3. JATKAJALLE MERKITTÄVÄ TEHTÄVÄ MAHDOLLISIMMAN PIAN	+	-
4. LOPULLINEN TULEVAN JOHTAJAN VALINTA	+	+
5. JATKAJALLE MAHDOLLISUUS RAKENTAA OMA ROOLI JA JOHTAMISTYYLI	+	+
6. HENKILÖSTÖN HALTUUNOTTO	+	+
7. ASIAKASSUHTEET JA VERKOSTOT LUOPUJAN OSAAMISTA	+	+
8. JATKAJAN ANSAITTAVA JOHTAJUUS TYÖN KAUTTA	+	+
9. YRITYKSEN VASTUIDEN SIIRTÄMINEN JATKAJALLE	+	+
10. JOHTAJUUDEN SIIRTO NOPEALLA AIKAVÄLILLÄ	+	-
11. YRITYSKULTTUURIN JA ARVOJEN SISÄISTÄMINEN JA SÄILYTTÄMINEN	+	+
12. PERHEEN JA JOHDON TUKI JATKAJALLE	+	+

### 6.3 Yhteisjohtamisen malli



Kuvio 10 Yhteisjohtajuuden malli

Yhteisjohtajuuden malli pohjautuu teoriassa muodostettuun viitekehukseen (Kuvio 8, s.26). Lopulliseen malliin (Kuvio 10) on otettu mukaan tekijät, jotka korostuivat empiirisessä aineistossa. Joitakin tekijöitä on jäänyt pois ja jotain termejä on vaihdettu. Henkilöstö on lisätty omaksi osionaan yhdessä verkostojen kanssa. Yrityksen sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät muodostavat näin ollen oman osionsa. Luopujalla on omat arvot, kulttuuri, johtamistapa ja osaaminen. Ne ovat muovautuneet yrityksen elinkaaren aikana. Jatkajalla on vastaavasti omat arvonsa, osaaminen, johtamistapa, uudistumisen halu ja tulevaisuuden haasteet. Nämä tekijät nousivat merkityksellisiksi tekijöiksi yhteisjohtajuudessa yrityksen tulevaisuuden kannalta. Tämän tutkimuksen perusteella näiden tekijöiden yhteensovittamisella voidaan nähdä olevan merkitystä luopujan ja jatkajan välillä.

Keskellä kuviota 10 on perheyritys, joka sisältää sen pääelementit. Liiketoiminta, johtaminen, omistus ja perhe ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa<sup>19</sup>. Perheyrityksen ympärillä on liiketoiminnan peruselementtejä, jotka mahdollistavat yrityksen ansainnan. Kuvion ylhäällä on palvelutehtävä eli tarkoitus, mitä varten yritys on olemassa. Siihen on myös yhdistetty asiakkaat, joita varten se on olemassa. Kilpailuedulla tarkoitetaan niitä tekijöitä, joilla erottaudutaan kilpailijoista. Osaaminen kuvastaa niitä kykyjä, resursseja, tietämystä ja inhimillistä pääomaa, jonka varassa yritys harjoittaa liiketoimintaansa. Henkilöstö on yrityksen sisäinen sidosryhmä, jossa sijaitsee yrityksen osaaminen, ja siitä yritys ammentaa voimavaroja. Verkostot ovat ulkoisia sidosryhmiä, joihin yrityksen toimijat ovat muodostaneet sen toiminnan kannalta merkittäviä suhteita. Tämä kuvio etenee ylhäältä alaspäin kohti itsenäisen liiketoiminnan vaihetta suhteessa aikaan. Yhteisjohtajuuden ajanjakso vaihtelee yritysakohtaisesti.

Oleellisinta yhteisjohtajuudessa on yrityksen liiketoiminnan ymmärtäminen. Siksi liiketoiminnan mallintaminen on tärkeää. Yhteisjohtamisen malli voi olla hyödyllinen työkalu luopujalle ja jatkajalle, yrityksen sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa. Sen tehtävänä on antaa analyysi luopujalle ja jatkajalle, yrityksen liiketoiminnasta ja sen perusteista. Malli on hyödyllinen siksi, että sen avulla voidaan saada selville näkemyseroja tai nostaa esiin mahdollisia epäselvyyksiä. Sen avulla voidaan tehdä yksinkertaistus yrityksen liiketoiminnasta. Yhteisjohtamisen malli soveltuu mielestäni erityisesti pk-yrityksen sukupolvenvaihdoksen apuvälineeksi, koska havaintojeni

---

<sup>19</sup> Neubauer 2003, 270

mukaan yhteisjohtajuus konkretisoituu erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Suurissa yrityksissä luopujien ja jatkajien roolit jakautuvat selkeämmin omiin tehtäviin, ja organisaation rakenne voi luoda erilaisen lähtökohdan sukupolvenvaihdokselle. Tällöin luopujien ja jatkajien samanaikainen mukanaolo yrityksessä ei välttämättä eroa verrattaessa ei-perheyritykseen. Yhteisjohtajuus ei myöskään konkretisoidu perheen ollessa vain omistajan roolissa, koska tällöin omistajuus saattaa olla ainoa side yrityksen toimintaan. Perheyrityksellä ja sen johtamisella on kuitenkin ominaispiirteensä, jotka konkretisoituvat kaikenkokoisissa yrityksissä. SOL Palveluiden ja Vossi Groupin tapaukset olivat mielestäni hyviä esimerkkejä kuvastamaan sitä, kuinka yhteisjohtajuus ilmenee eri tavalla erilaisissa perheyrityksissä.

## **6.4 Jatkotutkimusehdotuksia**

Perheyrittämisen tutkimusalaan liittyy monenlaisia näkökulmia, joita voisi tutkia sukupolvenvaihdoskontekstissa. Sukupolvenvaihdos on ollut paljon julkisuudessa, ja se on ajankohtainen ilmiö. Mielenkiintoista olisi tutkia yrityksiä, joissa sukupolvenvaihdos on täysin toteutettu, ja yrityksen jatkaja harjoittaa itsenäisesti liiketoimintaa. Tässä vaiheessa nähtäisiin sukupolvenvaihdoksen ja johtajuuden siirron vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan. Olisi myös kiinnostavaa nähdä, mitkä luopujien rakentamat tekijät ovat säilyneet yrityksessä, ja miten yritys on kehittynyt vaihdoksen jälkeen: miten yrityksen arvomaailma ja yrityskulttuuri ovat kehittyneet uuden sukupolven astuessa valtaan?

## LÄHTEET

- Cadieux, Louise, Lorrain, Jean, Hugron, Pierre 2002. Succession in Women-Owned Family Business: Case Study. *Family Business Review* 15:1 (March), 17–30.
- Eskola, Merja 2005. Taitoa, tahtoa, talenttia. 50 tarinaa johtamisesta. Helsinki: Talent Partners.
- Fox, Mark, Nilakant, V. & Hamilton, R. T 1996. Managing Success in Family-owned Business. *International Small Business Journal*, 15:1, 15–16.
- Gersick, Kelin E., Davis, John A., McCollom Hampton, Marion & Landsberg, Ivan 1997. *Generations to Generations. Life Cycles of The Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, Gary 2001. Vallankumouksen kärjessä. Helsinki: WSOY.
- Hamel, Gary & Prahalad, C. K. 2006. Kilpajuoksu tulevasta. Helsinki: Talentum.
- 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.
- Hautala, Taru, T. 2003. Osaamisen ja johtajuuden siirtäminen ravintola-alan perheyrytyksessä. *Haaga in Touch, Haaga Alumni Quarterly newsletter* 11/June, 14–15.
- Hautala, Taru, T. 2006. Osaamisen ja johtajuuden siirto ravitsemisalalan perheyrytysten sukupolvenvaihdoksessa. Väitöskirja Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth, H. 1988. *The Management of Organizational Behavior*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Hess, Edward, D. 2006. *The Successful Family Business. A Proactive Plan for Managing the Family and Business*. Westport, Connecticut London: Praeger.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula 2007. Tutkija ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jahnukainen, Iiro, Junnelius, Christian & Sonkin, Leena 1988. *Liiketoiminnan kehittäminen liikeidean pohjalta*. Espoo: Weilin & Göös.
- Kansikas, Juha, Elo-Pärssinen, Krista, Jäntti, Kerttu, Lehto, Tapani, Orpana Simo & Puukko, Tytti 2006. Sukupolvenvaihdos haastaa perheyrytysten omistajuuden ja johtamisen. *Perheyrytysten liitto ry:n perheyrytysbarometri 2006*.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005. *Perheyryttäjäyys-Perheyrytykset jatkuvuuden, uusiutumisen ja kasvuhakuisuuden moottorina*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Edita.
- Koiranen, Matti 1998. Perheyrittäminen. Huomioita perhe- ja sukuyrityksistä. Valkeakoski: Tammer Paino Oy.
- Koiranen, Matti 2000. Juuret ja siivet. Perheyrittäjien sukupolvenvaihdos. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Koskinen, Ilpo, Alasuutar, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Gummerrus kirjapaino Oy.
- Landsberg, Ivan 1999. Succeeding Generations: Realizing The Dream of Families in Business. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Laukkanen, Seppo 1993. Sukupolvenvaihdos. Inhimillinen näkökulma. Lisensiaattityö. Konetekniikan osasto: Tampereen teknillinen korkeakoulu.
- Malinen, Pasi 2001. Like Father Like Son? Small Family Business Succession Problems In Finland. Enterprise and Innovation Management Studies. Vol 2, No.3, 195–204.
- Morris, Michael, H. Williams, Roy, W. Allen, Jeffery A. Avila, Ramon A. (1997) *Correlates of Success in Family Business Transitions*. Journal of Business Venturing 12:5, 385–401.
- Neubauer, Herbert 2003. The Dynamics of Succession in Family Businesses in Western European Countries. Family Business Review 16:4, 269–272.
- Normann, Richard 2002. Normannin liiketoimintateesit. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Näsi, Juha & Neilimo, Kari 2006. Mitä on liiketoimintaosaaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Porter, Michael 1985. Competitive advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press.
- Porter, Michael 1996. What Is Strategy? Harvard Business Review. Nov-Dec 1996, 61–78.
- Räsänen, Keijo 1994. Kehittyvä liiketoiminta. Haaste tulevaisuuden osaajalle. Porvoo: WS Bookwell.
- Römer-Paakkanen, Tarja 2004. Yrittäjyys ja perheyrittäjyys. ”Seniöri Suomessa” 2010-luvulla. Väitöskirja. Jyväskylän Yliopisto.
- Stenholm, Pekka 2003. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja. Yrityksen sukupolvenvaihdos ja sen tukeminen. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Taigiuri, Renato & Davis, A. John 1996. Bivalent Attributes of the Family Firm. Family Business Review 9:2, 199–208.
- Vanhala, Sinikka, Laukkanen Mauri & Koskinen Antero 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Laukaa: Otavan kirjapaino Oy.



## MUUT LÄHTEET

Joronen Liisa. SOLin Tarina

SOL Palvelut: [www.sol.fi](http://www.sol.fi)

SOL yleistiedote, toukokuu 2007

Vossi Group: [www.vossi.fi](http://www.vossi.fi)

Yrittäjyyspolitiikka pääministeri Matti Vanhasen hallituskaudella 2003–2007.

Yrittäjyyden politiikkaohjelma–loppuraportti. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö

## HAASTATTELUT

### VOSSI GROUP

1. Marko Vossi 13.6.2007, Markkinointipäällikkö
2. Jarkko Vossi 13.6.2007, Toimitusjohtaja

### SOL PALVELUT

1. Liisa Joronen 13.8.2007, Hallituksen puheenjohtaja
2. Peppi Kaira 16.8.2007, Pesulapalveluiden toimitusjohtaja
3. Juhapekka Joronen 16.8.2007, Kansainvälisten asioiden johtaja
4. Anu Eronen 21.8.2007, SOL Palveluiden toimitusjohtaja

**LIITE 1 HAASTATTELUJEN TEEMAT****1. TAUSTA, PERHEYRITTÄJYYS:**

1. Mikä on ikänne ja nimenne?
2. Koulutus?
3. Yrityksen tausta?
4. Mikä on roolisi yrityksessä?
  - a. Miten kuvaisit työtäsi lyhyesti?
  - b. Työhistoria?

**2. SUKUPOLVENVAIHDOKSEN TILA****3. LIIKETOIMINNAN MALLINTAMINEN**

1. Miten kuvailisit yrityksen liiketoimintaa ansaintapamallia mukaillen?
  - a. Omistus
  - b. Palvelutehtävä/Tuote
  - c. Kilpailuetu
  - d. Osaaminen
  - e. Asiakkaat
  - f. Yhteistyökumppanit
2. Mitkä ovat kriittisimmät tekijät yrityksen tulevaisuuden kannalta?
  - a. Mitkä tekijät ovat mielestänne oleellisia tekijöitä siirtää jatkajallenne?
  - b. Mistä osaaminen koostuu?

**4. YHTEISJOHTAMINEN**

- c. Määrittely yrityksen kannalta
- d. Johtamismenetelmä
- e. Uudistuminen
- f. Hyödyt ja haitat

