

**Krista Elo-Pärssinen – Jarna Heinonen**

# **Uudistuva perheyrittäjä**

**Perhe, omistajuus ja liiketoiminta**

Alma Talent  
Helsinki 2019

Copyright © 2019 Alma Talent Oy ja tekijät

ISBN 978-952-14-3344-3

ISBN 978-952-14-3345-0 (sähkökirja)

ISBN 978-952-14-3346-7 (verkkokirja)

Kansi: Laura Laamanen

Taitto: Notepad, [www.notepad.fi](http://www.notepad.fi)

BALTO print, Liettua 2019

*Anna palautetta kirjasta: [kustannustoimitus@almatalent.fi](mailto:kustannustoimitus@almatalent.fi)*

Tilaa Uudistuva perheyritys - Perhe, omistajuus ja liiketoiminta -kirja  
Alma Talent Shopista: [shop.almatalent.fi](http://shop.almatalent.fi)

# Sisällys

|  |    |
|--|----|
| Kirjoittajat.....  | 11 |
| Kiitokset.....   | 13 |
| Esipuhe – Philip Aminoff: Uudistuminen lähtee omistajasta.....                           | 15 |
| 1 Johdanto.....  | 17 |
| 1.1 Perheytykset ovat yhteiskunnallisesti merkittäviä.....                               | 21 |
| 1.2 Esimerkkeinä erilaisia perheytyksiä.....   | 22 |
| 1.2.1 Pohjola Rakennuksen kasvun mahdollistavat yhteiset toimintatavat ja kulttuuri..... | 23 |
| 1.2.2 Fredman Group panostaa data-analytiikkaan.....                                     | 24 |
| 1.2.3 Halton Group innovoi kansainvälisesti.....   | 25 |
| 1.2.4 Helsingin Mylly uskoo luomukauraan.....  | 26 |
| 1.2.5 Urho Tuominen uudistuu pikkuhiljaa.....  | 27 |
| 1.2.6 Yli 100-vuotias Hellmanin Konepaja palvelee asiakaslähtöisesti.....                | 28 |
| 1.2.7 Family office kehittää suomalaisia yrityksiä.....                                  | 29 |
| 2 Perhe ja yritys.....   | 31 |
| 2.1 Systemisiä jännitteitä.....  | 32 |
| 2.2 Ajassa kehittyvä perheytytyt.....  | 36 |
| 2.3 Erilaisia perheitä.....  | 40 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 3     | Omistajaperhe uudistajana.....   | 45  |
| 3.1   | Perheen kädenjälki.....  | 46  |
| 3.2   | Perhemäisyys: kilpailuetu vai taakka?.....   | 49  |
| 3.2.1 | Kasvullinen perhe kantaa vastuun.....  | 50  |
| 3.2.2 | Joustavaa päätöksentekoa ja epäselviä rooleja.....                                     | 51  |
| 3.2.3 | Pääomia ja luottamusta verkostoissa.....   | 55  |
| 3.2.4 | Voimakkaita tunteita.....  | 62  |
| 3.2.5 | Erlaisia haasteita eri vaiheissa.....  | 63  |
| 3.3   | Rahaa ja rakkautta.....  | 66  |
| 4     | Lähde liikkeelle.....  | 77  |
| 4.1   | Maailma muuttuu, muuttuuko perheyrittäjä?.....   | 77  |
| 4.2   | Yrittäjyys uudistaa.....   | 86  |
| 4.3   | Ponnista missiosta ja arvoista.....  | 93  |
| 4.4   | Suunta visiosta ja tavoitteista.....   | 99  |
| 4.5   | Karttana strategia.....  | 103 |
| 5     | Uudista ja säilytä.....  | 113 |
| 5.1   | Ota pieniä askelia ja suuria loikkia.....  | 115 |
| 5.2   | Innovoi asiakaslähtöisesti.....  | 123 |
| 5.3   | Hyödynnä yrityskaupat.....   | 128 |
| 5.4   | Kansainvälisty.....  | 132 |
| 5.5   | Kasva fiksusti.....  | 137 |
| 5.6   | Kun kaikki ei mene suunnitelmien mukaan – unelmana<br>hiilineutraali herkkutehdas..... | 141 |
| 6     | Anna tilaa uudelle sukupolvelle.....   | 147 |
| 6.1   | Tee sukupolvenvaihdos vaiheittain.....   | 150 |
| 6.1.1 | Ennakoi ja valmistaudu.....  | 152 |
| 6.1.2 | Kartoita vaihtoehdot.....  | 154 |
| 6.1.3 | Tee päätökset ja toteuta ne.....   | 159 |
| 6.1.4 | Kehitä uutta.....  | 161 |
| 6.2   | Keskustele ja kuuntele.....  | 166 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 6.3   | Kun kaikki ei mene suunnitelmien mukaan –<br>sukupolvenvaihdos yllättäen ..... | 169 |
| 7     | Hallitse perheyrittystä.....   | 173 |
| 7.1   | Läpinäkyvyyttä ja toimintaperiaatteita .....                                   | 174 |
| 7.2   | Perheen hallinta .....   | 178 |
| 7.2.1 | Perhe- ja omistajaneuvosto edistävät perheen<br>yhtenäisyyttä .....            | 180 |
| 7.2.2 | Perheen käsikirja tukee perheyrittäksen kasvua ..                              | 183 |
| 7.2.3 | Omistajastrategia luo selkeän tahtotilan .....                                 | 186 |
| 7.3   | Yrityksen hallinta .....   | 189 |
| 7.3.1 | Hallitus sparraa .....   | 189 |
| 7.3.2 | Hallituksen kokoonpano strategian mukaiseksi ..                                | 193 |
| 7.3.3 | Osaamista hallitukseen perheen ulkopuolelta .....                              | 196 |
| 7.3.4 | Toimitusjohtaja ja johtoryhmä uudistajina .....                                | 202 |
| 7.4   | Päätä ja toimi reilusti .....  | 206 |
| 8     | Luo arvoa yli sukupolvien.....   | 209 |
| 8.1   | Perheyrittäyksestä omistajaperheeksi .....                                     | 210 |
| 8.2   | Vahvista yrittäjyyttä .....  | 216 |
|       | Lähteet .....  | 223 |
|       | Liitteet .....   | 233 |
|       | Liite 1. Perhemäisyys perheyrittäyksessä .....                                 | 233 |
|       | Liite 2. Yrittäjämäinen asenne ja toiminta perheyrittäyksessä ..               | 235 |
|       | Liite 3. Valmistautuminen hallituksen jäsenen valintaan .....                  | 237 |

## Kuvioluettelo

|  |     |
|--|-----|
| Kuvio 1. Tasapainoilua uudistumisessa .....                                  | 20  |
| Kuvio 2. Perhe ja yritys perheyrietyksen perustana .....                     | 33  |
| Kuvio 3. Perhe, yritys ja omistajuus .....                                   | 34  |
| Kuvio 4. Ajassa kehittyvä perheyrietyks .....                                | 37  |
| Kuvio 5. Esimerkkiyrietykset eri vaiheissa .....                             | 39  |
| Kuvio 6. Vuorovaikutus perheessä .....                                       | 42  |
| Kuvio 7. Luottamustase .....   | 60  |
| Kuvio 8. Perheyrietyksen arvonluonti .....                                   | 71  |
| Kuvio 9. Perheyrietyksyyppit .....   | 74  |
| Kuvio 10. Muutos ja siihen sopeutuminen perheyrietyksessä .....              | 81  |
| Kuvio 11. Perheyrietyksen asenne innovointiin .....                          | 114 |
| Kuvio 12. Uuden etsimisen ja olemassa olevan<br>hyödyntämisen prosessi ..... | 116 |
| Kuvio 13. Sukupolvenvaihdos prosessina .....                                 | 151 |
| Kuvio 14. Menetyksestä selviytyminen .....                                   | 170 |
| Kuvio 15. Perheyrietyksen hallintarakenteet .....                            | 174 |
| Kuvio 16. Käsikirjan sisällön teemoja .....                                  | 184 |
| Kuvio 17. Ulkopuolisen hallituksen jäsenen tuoma<br>lisäarvo .....           | 201 |
| Kuvio 18. Reilu päätöksentekoprosessi .....                                  | 207 |
| Kuvio 19. Yrittäjyyden siirto perheyrietyksessä .....                        | 219 |
| Kuvio 20. Yrittäjyys luo arvoa yli sukupolvien .....                         | 220 |

## Taulukkoluetelo

|   |     |
|---|-----|
| Taulukko 1. Eri roolien tavoitteita .....   | 35  |
| Taulukko 2. Perheyritysten haasteita .....  | 64  |
| Taulukko 3. Sisäisen yrittäjyyden ulottuvuudet ja<br>ilmeneminen perheyrityksessä ..... | 88  |
| Taulukko 4. Perheyrityksen jännitteiset ideologiat.....                                 | 93  |
| Taulukko 5. Esimerkkiyritysten arvot .....  | 98  |
| Taulukko 6. Perhe ensin-, yritys ensin- ja perheyritys ensin<br>-ajattelun eroja .....  | 101 |
| Taulukko 7. Yrittäjän käsitys suunnittelun merkityksestä.....                           | 107 |
| Taulukko 8. Esimerkki strategisesta uudistumisesta.....                                 | 110 |
| Taulukko 9. Uudistumista edistävät tekijät<br>sukupolvenvaihdoksessa.....               | 169 |

## Kirjoittajat

KTT *Krista Elo-Pärssinen* on toiminut perheyritysten parissa yli 20 vuoden ajan. Hän on konsulttina palvellut Perheyritysten liittoa vuosina 1996–2005 ja vuodesta 2006 lähtien toiminut Perheyritysten liiton asiantuntija- ja johtotehtävissä. Tällä hetkellä hän vastaa mm. perheyritysten omistajaosaamisen kehittämisestä. Hänellä on myös teoreettista ymmärrystä perheyrittäjyydestä. Hän on väitellyt suurten perheyritysten omistajien arvoista ja yhteiskuntavastuusta vuonna 2007. Elo-Pärssinen on kirjoittanut yhdessä Eveliina Talvitien kanssa kirjan ”Perheyritys on enemmän” (2010).

KTT *Jarna Heinonen* on yrittäjyyden professori Turun yliopiston kauppakorkeakoulussa. Hänen tutkimuksensa kohdistuu perheyrittäjyyden ohella yrittäjyyden tematiikasta ammentavaan koulutukseen, uudistumiseen ja innovaatioihin sekä yrittäjyys- ja innovaatiopolitiikkaan. Hän on kansallisesti ja kansainvälisesti verkottunut tutkija sekä ministeriöiden, EU:n ja OECD:n käyttämä asiantuntija osaamisalueillaan. Hän on johtanut satoja tutkimushankkeita ja julkaissut niistä kansainvälisissä ja kotimaisissa tieteellisissä aikakauskirjoissa. Heinonen on tutkimukseensa perustuen laatinut käytännönläheisiä oppikirjoja ja aineistoja mm. akateemisesta yrittäjyydestä, sisäisestä yrittäjyydestä ja perheyritysten sukupolvenvaihdoksista. Hän on myös kokenut hallitusammattilainen ja toimii OP Ryhmän luottamustehtävissä.



# Kiitokset

Olemme kirjoittaneet tämän kirjan, koska haluamme kannustaa perheyrityksiä uudistumaan. Perheyritysten uudistuminen on yhteiskunnallisesti merkittävä asia, sillä 70 % suomalaisista työnantajayrityksistä on perheyrityksiä.

Toivomme, että kirja antaa uusia ajatuksia ja näkemyksiä perheyritysten omistajille ja johdolle uudistaa yritystoimintaa. Toivomme myös, että perheyrittäjät näkevät ja ymmärtävät omistajaperheen merkityksen ja voiman yrityksen uudistajana. Perheomistajana tekee perheyrityksistä erilaisia.

Kirjassa tarkastelemme perheyrityksen uudistumista aiemman kirjallisuuden ja käytännön esimerkkien valossa. Konkreettisesti kirjassa yhdistyvät perheyritys- ja yrittäjyystutkimus sekä vahva kokemus perheyritysten toiminnasta. Kirjoittajina olemme halunneet säilyttää oman äänemme ja kirjoitustapamme kirjan sivuilla, emmekä ole edes pyrkineet salaamaan erilaisia taustojamme ja lähestymistapaamme.

Kirjassamme on vielä kolmas merkittävä ääni – perheyrityksen arkea elävän omistajan ääni – jota ilman emme olisi kyenneet kirjaan kirjoittamaan. Nöyrä kiitos, että kerroitte meille ja lukijoille avoimesti oman ja perheyrityksenne tarinan. Teidän kaltaisianne rohkeita sekä uudistushaluisia ja -kykyisiä perheyrityksiä Suomessa on jo paljon, mutta toivottavasti vielä useampi perheyritys saa esimerkeistänne intoa ja uskoa uudistumiseensa.

Haluamme kiittää kustannustoimittajaamme Anttoni Pihlajamäkeä ideasta kirjoittaa kirja perheyrittäjyydestä. Kumpikin

tahoillamme ehdotimme toista kirjan kirjoittajaksi, ja niinpä ehdotuksestasi päädyimme kirjoittamaan kirjan yhdessä. Kiitos, että olet uskonut meihin ja ollut kärsivällinen kanssamme.

Kirjaan liittyvät taustakeskustelut Philip Aminoffin ja Emma Hyökyaaran kanssa ovat tuoneet ryhtiä kirjan rakenteeseen ja lisänneet sen käytännönläheisyyttä. Viisautenne, intohimonne ja energianne ovat kantaneet meitä eteenpäin.

Kirjan esilukijoina ovat toimineet Perheyryitysten liitosta Johanna Vesikallio ja Mikko Pellinen. Kiitos arvokkaista kommentteistanne, jotka tekivät kirjasta luettavamman. Työnantajamme – Perheyryitysten liitto ja Turun yliopiston kauppakorkeakoulu – ovat mahdollistaneet kirjan kirjoittamisen, koska ne ovat nähneet työmme merkitykselliseksi ja antaneet meidän käyttää tähän aikaamme. Kirjan vuoksi Jarnalta saattoi jäädä jokunen kansainvälinen artikkeli kirjoittamatta. Yhteys elinkeinoelämään ja erityisesti perheyryityksiin kuitenkin vahvistui, mikä sekkin on arvokas voimavara.

Teemme tulevaisuudessakin töitä perheyryitysten uudistumisen eteen. Uskomme, että ripeästi uudistuksiin tarttuvat perheyryitykset vievät Suomea eteenpäin.

Toivomme kirjan ja erityisesti siihen koottujen esimerkkien kannustavan perheyryityksiä rohkeasti uudistamaan toimintaansa.

Vuoden 2019 ensimmäisinä päivinä  
Helsingissä ja Turussa

Krista Elo-Pärssinen ja Jarna Heinonen

# Esipuhe – uudistuminen lähtee omistajasta

*Tradition is not the worship of ashes but passing on of the flame.*  
Thomas More

Tämän kirjan tärkeä viesti perheyriksen omistajille on, että omistajaperhe voi vahvasti vaikuttaa yrityksen liiketoiminnan onnistuneeseen uudistumiseen. Omistajaperheissä on syvä ymmärrys siitä, mistä yritys on aikanaan lähtenyt ja niistä arvoista, toimintatavoista ja osaamisista, jotka ovat mahdollistaneet sen menestymisen. Tätä hiljaista tietoa syvällisesti työstämällä, jalostamalla ja uudelleen ymmärtämällä, kirkkaasti tulevaisuuteen katsovalta tavalla, omistajat voivat myötävaikuttaa yhtiön tarinan uudistumiseen. Kun omistajaperhe näkee uudistumisen tarpeellisuuden itsestäänselvyuden ja viestii tämän hallitukselle ja yhtiön toimivalle johdolle, näiden kyky ja uskallus ehdottaa tulevaisuuden rakentamiseen tähtääviä muutoksia vahvistuu.

Moni perheyriksen omistaja on oppinut ajattelemaan, että hän on vain yksi omistaja muiden joukossa. Omistajaa on mahdollisesti jopa varoitettu tunteiden ja omien mielty mystensä sekoittamisesta yhtiön päätöksentekoon, erityisesti isommissa perheyhtiöissä. Tämä on sinänsä täysin ymmärrettävää, koska näissä yhtiöissä toimitaan usein listayhtiöiden hyvän hallintotavan mukaisesti, eli niin, että kaikki liiketoimintaan liittyvä päätöksenteko on delegoitu hallitukselle ja toimivalle johdolle. Omistajien rooli rajoittuu

tilinpäätösten ja hallituksen ehdottaman osingonjaon hyväksymiseen sekä hallituksen ja tilintarkastajien valintaan.

Perheyhtiön omistajat eivät kuitenkaan ole vain omistajia muiden joukossa, vaan heillä on tärkeä rooli perheyrittäjien olemassaolon tarkoituksen määrittelyssä. Yhteisesti ja yksimielisesti määritelty yhtiön tarkoitus voimaannuttaa organisaation kaikkia tasoja.

Jotta omistajaperhe kykenee keskustelemaan yrityksen olemassaolon tarkoituksesta, sen on hyvä käyttää riittävästi aikaa yrityksen liiketoiminnan ja perheen kannalta keskeisten tarinoiden syvälliseen ymmärtämiseen. Tarinoiden ja niiden kontekstin ymmärtäminen auttavat näkemään, että keskeiset valinnat on tehty tietyssä ajassa, tietyssä tilanteessa ja tiettyjen ihmisten toimesta. Perheen kannattaa pohtia sitä, miltä ympäröivä maailma, yhtiön voimavarat ja yhtiön omistajaperhe näyttävät tänään, mitä omistajaperhe haluaa vastaisuudessa tehdä, mihin se uskoo, mitkä asiat sitä eivät enää kiinnosta ja onko yrityksen toiminnassa peräti sellaista, joka tuntuu lähinnä rasitteelta.

Uudistumisessa yhdistyvät yhtäaikaaisesti uuden rakentaminen ja vanhasta luopuminen. Nämä ovat helpoimmin toteutettavissa, kun toimiva johto ja hallitus kokevat, että uudistustoimille on omistajien vahva tuki.

Philip Aminoff  
hallituksen puheenjohtaja  
Perheyrittäjien liitto ry

# 1

## Johdanto

Elämme jatkuvan muutoksen aikaa. Yhteiskuntaa ja liike-elämää ravisuttavat murrokset vaihtavat muotoa ja nopeutta – epävarmuus ja turbulenssi ovat pysyviä. Vaikka näihin sanoihin liittyy epämieluisia konnotaatioita, muutos on samalla aina upea mahdollisuus parempaan tulevaisuuteen. Muutos on mahdollisuus uudistua uuden talouden vaatimusten mukaisesti.

Tämän kirjan tarkastelun kohteena on *perheyriityksen uudistuminen*. Perheyriitykseen ja erityisesti niiden uudistumiseen liittyy monia stereotyyppisiä käsityksiä ja jännitteitä. Uusi talous haastaa perheyriityksiä yrittäjämäiseen toimintaan – olemassa olevan kyseenalaistamiseen. Samalla perheyriityksen perinteet vaalivat hyväksi koettuja toimintatapoja ja arvoja ja siten saattavat hidastaa tai estää uudistumisen.

Yriityksen vanhetessa sillä on vaarana menettää strateginen joustavuus ja yrittäjämäisyys. Perheyriitystenkin on havaittu kadottavan yrittäjämäistä draiviaan esimerkiksi perustajapolven ikääntyessä ja seuraavan sukupolven ottaessa vastuuta perheyriityksestä perheen perinteitä vaalien.<sup>1</sup> Myös perheyriitysten innovatiivisuuden on havaittu vähenevän sukupolvien myötä.<sup>2</sup> Toisaalta tiedetään,

---

<sup>1</sup> Hall, Melin & Nordqvist, 2001

<sup>2</sup> Werner, Schröder & Chlosta, 2018

että perheenjäsenten pitkäjänteinen sitoutuminen yritykseen ja sen kehittämiseen motivoivat omistajia uudistamaan perheyritystä.<sup>3</sup> Perheellä on perheyrityksen uudistumisessa ja muutoksessa omanlaisensa, merkittävä rooli. Sekä aiempi tutkimus että käytännön esimerkit antavat perheen roolista ristiriitaista tietoa.<sup>4</sup>

Joidenkin tutkimusten mukaan perheyritysten panostukset innovatiivisuuteen ovat vähäisiä johtuen niiden riskejä kaihtavasta toimintatavasta, perinteitä korostavista arvoista ja halusta luoda vaurautta seuraaville sukupolville. Perheyritykset nojautuvat omaan osaamiseensa ja ovat haluttomia hyödyntämään ulkopuolista asiantuntemusta ja näin ollen päätyvät pikemminkin vähittäisiin kuin radikaaleihin uudistuksiin toiminnassaan. Toisten tutkimusten perusteella perheyritykset ovat odotettua innovatiivisempia ja valmiita ottamaan riskiä johtuen pitkästä aikaperspektiivistään: kokeiluihin on varaa, koska voittoja ei tarvitse kotiuttaa nopeasti. Pitkäjänteisesti menestyneet perheyritykset näkevät innovaatiot jatkuvan teknologisen uudistumisen ja markkina-  
valloitusten lähteinä ja yhdistävät nämä pitkän aikavälin strategioihinsa.<sup>5</sup>

Perheyritysten uudistumista tutkiessaan tutkijat ovat havainneet mielenkiintoisen ”kyky ja halu” -paradoksin, jonka mukaan perheyritykset ovat muita yrityksiä kyvykkäämpiä, joskin haluttomampia innovoimaan.<sup>6</sup> Hyvää innovointikykyä on selitetty mm. pitkän aikavälin orientaatiolla, kokeneilla johtajilla, hiljaisella tiedolla, vahvoilla perhesuhteilla ja sukupolvien aikana rakennetuilla sosiaalisilla suhteilla. Toisaalta perheomistajien tavoitteet, aikomukset ja motivaatiot, kuten riskin kaihtaminen tai haluttomuus jakaa kontrollia perheen ulkopuolisille, ovat sosioemotionaalisesti värittyneitä ja vaikuttavat perheyrityksen haluun innovoida. Eri perheet arvostavat eri tavoin taloudellisia ja ei-taloudellisia tavoit-

<sup>3</sup> Hall, Melin & Nordqvist, 2001

<sup>4</sup> Kotlar & Chrisman, 2018

<sup>5</sup> Fitz-Koch & Nordqvist, 2017

<sup>6</sup> Chrisman, Chua, De Massis, Frattini & Wright, 2015

teita ja näin ollen myös perheen ja yrityksen hallintarakenteet, resurssit ja muut tilannekohtaiset tekijät vaikuttavat perheyrietyksen innovaatiotoimintaan. Kontekstilla on merkitystä ja sen seurauksena osa perheyrietyksistä innovoi aktiivisesti ja jopa radikaalisti, osa puolestaan tekee vähittäisiä innovointeja, jos niitäkään. Tavoite lienee kuitenkin sama: *kestävä arvonluonti ja menestys sukupolvesta toiseen*.<sup>7</sup>

Kyky ja halu -paradoksin ohella mielenkiintoista on, että tutkimuksissa perheyrietysten hyötysuhde innovaatiotoiminnassa on havaittu muita yrityksiä paremmaksi. Vaikka perheyrietykset investoivat muita yrityksiä vähemmän innovaatiotoimintaan, ne saavat pienilläkin investoinneilla suhteellisesti enemmän aikaiseksi. Kyse ei ole ”veren perinnöstä” – hyvä hyötysuhde ei kulje suvussa. Eroa on selitetty perheyrietyksen hallintarakenteilla, tavoitteilla ja aktiivisella omistajuudella.<sup>8</sup> Perheyrietykset eivät ole uudistumisvastaisia, mutta ne uudistuvat sellaisella tavalla, joka sopii niiden tavoitteisiin, hallintaan ja resursseihin. Näihin vaikuttaa se, kuinka ja missä määrin perhe on mukana yrityksen toiminnassa.<sup>9</sup>

Perheyrietyksen uudistuminen on kiehtova ilmiö. Sitä on aiemmassa kirjallisuudessa tarkasteltu, mutta tulokset ovat varsin ristiriitaisia, joten ilmiötä on syytä tarkastella lähemmin, erityisesti suomalaisen perheyrietyksen näkökulmasta. Ristiriitaisuuksien ohella perheyrietyksen uudistaminen pitää sisällään erilaisia jännitteitä, suorastaan paradokseja. Edellä mainitun kyky ja halu -paradoksin lisäksi uudistumisen vaakakupissa painaa useita muitakin eri suuntaan vetäviä voimia: perinteet – muutos, perheen käytössä olevat varat – yrityksen kasvu, luopujan kontrolli – jatkajan itsenäisyys sekä lojaliteetti perheelle – yksilövapaus<sup>10</sup> (Kuvio 1). Uudistuminen vaatii tasapainoilua näiden jännitteiden keskellä.

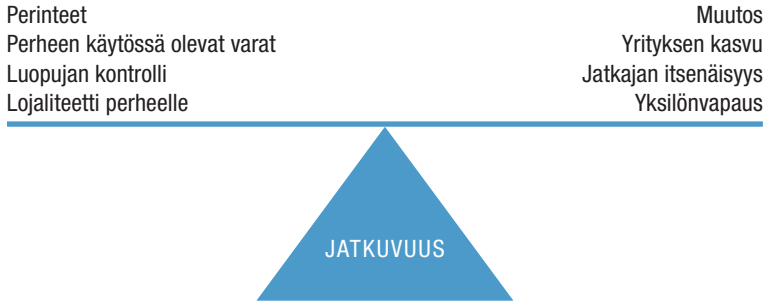
---

<sup>7</sup> Röd, 2016

<sup>8</sup> Duran, Kammerlander, van Essen & Zellweger, 2016

<sup>9</sup> De Massis, Wang & Chua, 2018

<sup>10</sup> Ingram, Lewis, Barton & Gartner, 2016



Kuvio 1. Tasapainoilua uudistumisessa

Perheyryityksen uudistuminen ei liity vain yritystoimintaan. Yritystoiminnan uudistuminen edellyttää usein myös perheen uusiutumista. Uudistuminen voi saada alkunsa myös omistajuuden muutoksista. Usein uudistuminen vaatii tuekseen uusia rakenteita.

Tämän kirjan tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, kuinka perheyryitykset uudistuvat ja luovat arvoa yli sukupolvien. Pohdimme, kuinka perheyryitys voi uudistua historian, nykyisyyden ja tulevaisuuden ristipaineissa tavalla, joka edistää perheyryityksen menestystä ja jatkuvuutta sukupolvien yli.

Kirjallamme haluamme:

- tehdä näkyväksi ja tunnistaa perheeseen omistajana liittyvät yrityksen uudistumisen mahdollisuudet ja haasteet
- ymmärtää ja ratkaista perheyryityksen uudistumiseen liittyviä paradokseja ja jännitteitä.

Emme pyri tarjoamaan lopullisia ja oikeita vastauksia perheyryityksen uudistumiseen. Haluamme kuitenkin haastaa jokaisen suomalaisen perheyryityksen pohtimaan omaa uudistumistaan ja tulevaisuuttaan. Tämän vuoksi olemme koonneet lukujen loppuun perheyryitykseen ja sen toimintaan liittyviä kysymyksiä lukijoiden pohdittavaksi.

Kirjassa yhdistyvät perheyryitys- ja yrittäjyystutkimus sekä vahva kokemus perheyryitysten toiminnasta. Nostamme esiin kirjallisuuu-



den ja käytännön esimerkkien kautta keinoja ja tapoja uudistua. Mukaan mahtuu myös joitakin esimerkkejä sellaisista tapauksista, joissa kaikki ei ole mennyt suunnitelmien mukaan. Perheyritys on silloinkin muuttunut, joskin toisin kuin alun perin oli ajateltu.

## 1.1 Perheyritykset ovat yhteiskunnallisesti merkittäviä

Perheyritysten halu ja kyky uudistua vaikuttavat Suomen menestymiseen ja hyvinvointiin, koska perheyritysten yhteiskunnallinen merkitys on suuri. Perheyritysten liiton ja Tilastokeskuksen selvityksen (2017)<sup>11</sup> mukaan suomalaisista työllistävästä yrityksistä peräti 70 prosenttia on perheyrityksiä. Ne työllistävät 38 prosenttia yrityssektorin henkilöstöstä ja luovat 25 prosenttia liikevaihdosta. Perheyritykset ovat huomattavia työllistäjiä, koska suhteutettuna yrityksen liikevaihtoon ne työllistävät muita enemmän. Luvut perustuvat vuoden 2014 tilinpäätöstietoihin.

Muulla tavoin omistettuihin yrityksiin verrattuna perheyritykset ovat pienempiä. Suurista yrityksistä (henkilöstö yli 250) vain 20 prosenttia on perheyrityksiä, keskisuurista (henkilöstö 50–249) 38 prosenttia ja pienistä (henkilöstö 1–49) 75 prosenttia.

Pienistä perheyrityksistä 90 prosenttia on ensimmäisen sukupolven omistuksessa. Keskisuuria ensimmäisen polven perheyrityksiä on 55 prosenttia ja suuria 35 prosenttia.

Perheyritykset toimivat kaikilla toimialoilla. Suuria ja keskisuuria perheyrityksiä on eniten teollisuudessa, palveluissa ja tukku- ja vähittäiskaupassa. Pienten perheyritysten tyypillisimmät toimialat ovat palvelut, tukku- ja vähittäiskauppa sekä rakentaminen.

Perheyrityksillä on merkittävä rooli alueellisesti, erityisesti Päijät-Hämeessä, jossa perheyritykset työllistävät 70 prosenttia yrityssektorin henkilöstöstä. Vaikka lukumäärältään perheyrityksiä

---

<sup>11</sup> Perheyritysten liitto & Statistics Finland, 2017

on eniten Uudellamaalla, niiden suhteellinen merkitys on siellä vähäisin. Uudenmaan kaikista yrityksistä perheyrityksiä on 65 prosenttia ja niiden osuus henkilöstöstä on noin kolmannes.

Tutkimuksessa selvitettiin perheyritysten kansantaloudellisen merkityksen lisäksi myös niiden taloudellista menestymistä. Tulosten perusteella perheyritykset ovat kannattavia. Sijoitetun pääoman tuotolla mitattuna perheyritykset menestyivät kaikissa kokoluokissa keskimäärin paremmin kuin muut yritykset, vain keskiuurten ulkomaalaisten yritysten tuotto prosentti oli parempi.

Perheyrityksillä on hyvät menestymisen mahdollisuudet myös tulevaisuudessa, koska niiden taseet ovat vahvoja. Toisen ja sitä myöhempien sukupolvien omistuksessa olevien perheyritysten omavaraisuusaste on kaikkein korkein noin 50 prosenttia.

Selvityksessä määriteltiin yritys perheyritykseksi, jos

- 50 prosenttia yrityksen äänivallasta on yhden tai useamman toisilleen sukua olevan henkilön hallussa.
- Vähintään yksi perheen tai suvun edustajista on mukana yrityksen toiminnassa, johdossa tai hallinnossa.

Lisäksi listattu yritys on perheyritys, jos 25 prosenttia yrityksen äänivallasta on perheen/suvun hallussa.

## 1.2 Esimerkkeinä erilaisia perheyrityksiä

Olemme valinneet tähän kirjaan seitsemän erilaista perheyritystä, jotta uudistumista voidaan tarkastella perheyrityksen eri vaiheissa ja erilaisissa konteksteissa. Yritykset ovat erikokoisia ja -ikäisiä sekä toimivat eri toimialoilla eri puolella Suomea, osa myös kansainvälisesti. Esimerkeissä on omistukseltaan sekä keskittyneitä että hajautuneesti omistettuja perheyrityksiä.

Valitsemamme esimerkit tuottavat monipuolisen kuvan erilaisista tavoista, joilla perheyritys voi uudistua. Uudistumiseen ei ole

oikeaa eikä väärää tapaa. Osa perheyryksistä hyödyntää paremmin omistajaperheestä kumpuavia vahvuuksia, osa lankeaa omistajuudesta syntyviin heikkouksiin. Myös konteksti ratkaisee: samat keinot eivät sovi kaikille. Haluamme esimerkeillä tarjota erilaisia näkökulmia ja mahdollisuuksia perheyrytyksen uudistumiseen.

### 1.2.1 Pohjola Rakennuksen kasvun mahdollistavat yhteiset toimintatavat ja kulttuuri

Pohjola Rakennus on konsernin toimitusjohtaja ja varapuheenjohtaja Juha Metsälän vuonna 1989 perustama palveleva rakentamisen perheyrytyks ja projektinjohto-organisaatio. Se toimii projektinjohtomallilla eli ostaa rakennustyön alihankintana. Yritys keskittyy kiinteistöjen kehittämiseen ja tehokkaan kaavan luomiseen. Sen palveluita ovat uudis-, infra- ja korjausrakentaminen.

Pohjola Rakennus toimii Suomessa Uudellamaalla, Tampereella, Turussa, Jyväskylässä, Kuopiossa ja Oulussa. Vuonna 2017 sen liikevaihto kasvoi 40 prosenttia 264 miljoonaan euroon. Vuoden 2018 tavoitteena oli 20 prosentin kasvu. Vuonna 2017 Pohjola Rakennuksen palkkalistoilla oli 192 henkilöä ja välillisesti se työllisti 2 500–3 000.

Metsälän mukaan Pohjola Rakennuksen 2010-luvulla kehittämä yrityskulttuuri on johtanut liikevaihdon nopeaan nousuun. Hän kuvaa yrityksen toimintamallia Talouselämässä 10.3.2015:

Yrityksemme yksi toimintamalli on tiedolla johtaminen. Pohjola Akatemiamme varmistaa henkilökunnan yhteiset toimintatavat ja yrityskulttuurin. Tytäryhtiöiden ylin johto on yhtiömme osakkaita eli asiakkaamme kohtaavat neuvotteluissa aina suoraan yhden omistajista.

Pohjola Rakennuksen hallituksessa on ulkopuolinen puheenjohtaja. Juha Metsälän lisäksi hallituksessa on neljä diplomi-insinööriä, joilla on vankka strateginen kokemus yrityksen toimialalta.

Toista sukupolvea on tullut mukaan hallitustyöhön joitakin vuosia sitten, kun Juha Metsälän kolme lasta nimitettiin hallituksen varajäseniksi.

Pohjola Rakennus on esimerkki perheyryityksestä, joka on kasvanut voimakkaasti perustaja-omistajan johdolla yrityskulttuurin merkitystä korostaen.

### 1.2.2 Fredman Group panostaa data-analytiikkaan

Fredman Group, aiemmin Eskimo Finland Oy, on vuonna 1997 Christian Fredmanin perustama perheyryitys, joka vaihtoi nimensä vuonna 2016 Fredman Group Oy:ksi. Fredman Group konserniin kuuluu kaksi tytäryhtiötä Fredman Professional Kitchen Oy ja Fredman Operations Oy.

Fredman valmistaa ja kehittää ruoan valmistukseen, kuljetukseen ja säilytykseen sekä keittiön puhdistamiseen liittyviä tuotteita ja ratkaisuja kotikulinaristeille ja ammattikeittiöille. Sen tunnetuimpia brändejä ovat Eskimo, Elmu kelmu, Carita, Comple ja LOOK.

Yrityksen pääkonttori sijaitsee Espoossa ja tehdas on Rauman Lapissa. Vuonna 2017 Fredman Groupin liikevaihto oli 24 miljoonaa euroa, ja se työllisti Suomessa noin 80 henkilöä. Noin puolet liikevaihdosta koostui ammattikeittiö- ja horeca-liiketoiminnasta (HOTels, REstaurants, CAtering) ja puolet kuluttajaliiketoiminnasta. Tuotannosta menee vientiin noin 10 prosenttia.

Fredman tavoittelee täydellistä keittiötä ja taistelee parhaiden makujen puolesta. Se toimii yhdessä laajan ammattilaisverkoston kanssa tehdäkseen keittiöistä älykkäitä, laadukkaita, tehokkaita ja turvallisia. Suomessa jo toista tuhatta toimipaikkaa on ottanut käyttöön Fredman Pro -johtamisjärjestelmän, joka perustuu keittiöistä kerättyyn dataan ja analytiikkaan. Peter Fredman toteaa Elinkeinoelämän keskusliiton haastattelussa:

Olemme muuttuneet viimeisen kolmen vuoden aikana perinteisestä tuote- ja tuotantokeskeisestä yrityksestä aidosti asiakaslähtöiseksi.

Fredman Groupin toimitusjohtaja on Clas Fredman ja hänen veljensä Peter Fredman on hallituksen puheenjohtaja. Veljekset omistavat yrityksen puoliksi. Hallituksen jäsenenä on veljesten lisäksi asiakaslähtöisyyden ja -kokemuksen asiantuntija ja digitaalisuuden asiantuntija.

Uudistuminen on Fredman Groupissa lähtenyt omistajastrategian luomisesta. Organisaatio on uudistunut viime vuosina monella eri tasolla muun muassa data-analytiikkaan panostaen.

### 1.2.3 Halton Group innovoi kansainvälisesti

Vuonna 1969 Seppo Halttusen perustama Halton on maailman johtava sisäilmastoratkaisujen toimittaja vaativiin erikoisympäristöihin. Yritys kehittää ratkaisuja kaupallisista ja julkisista kiinteistöistä terveydenhuoltoon ja laboratorioihin, ammattikeittiöihin ja ravintoloihin sekä laivoihin ja energiantuotantoympäristöihin.

Haltonilla on tuotantoyksiköitä 10 maassa ja tutkimus- ja tuotekehitystyön tiloja kahdeksassa maassa. Halton-konserni työllistää noin 1 500 ihmistä yli 30 maassa, ja sen liikevaihto vuonna 2017 oli 205 miljoonaa euroa. Yrityksen kotipaikka on Iitti ja Kausalan tehtaat on edelleen suurin toimintayksikkö.

Kauppalehdessä (20.3.2013) toisen polven omistaja Mika Halttunen kuvailee kasvun perusteita:

Yrityksemme kasvun perusta on voimakas panostuksemme tuotekehitykseen ja innovaatioihin. Haltonin tuotekehityskeskukset kolmella mantereella mahdollistavat uusien tuotteiden ja asiakkaille räätälöityjen ratkaisujen perusteellisen testaamisen.

Haltonin pääomistaja on Mika Halttunen, joka toimii hallituksen puheenjohtajana isänsä perustamassa yrityksessä. Yritys jaettiin aikoinaan kahtia, jolloin Mika ja hänen siskonsa jäivät Haltonin omistajiksi ja Mikan veli sai myymäläkalustetoiminnan. Mika osti siskonsa ulos yrityksestä joitakin vuosia sitten.

Hallituksessa on Mika Halttusen lisäksi omistajaperheestä hänen vaimonsa ja tyttärensä. Heidän lisäksi hallituksessa on neljä perheen ulkopuolista jäsentä. Yrityksellä on ulkopuolinen toimitusjohtaja. Perheenjäseniä ei ole yrityksessä operatiivisesti töissä.

Halton on esimerkki vahvasti kansainvälistyneestä perheyrittäjästä, missä ulkopuolisella johdolla ja hallituksella on ollut huomattava vaikutus uudistumiseen ja tehtyihin strategisiin valintoihin.

#### 1.2.4 Helsingin Mylly uskoo luomukauraan

Vuonna 1934 perustettu Helsingin Mylly kehittää, markkinoi ja myy erilaisia viljatuotteita kuluttajille, suurtalouksille, leipomoille ja teollisuudelle. Helsingin Mylly on suurin luomuviljan jalostaja Suomessa ja merkittävä luomukauratuotteiden viejä.

Helsingin Myllyllä on tuotantolaitokset Järvenpäässä, Närpiössä ja Vaasassa. Närpiön ja Vaasan tuotantolaitokset ovat tulleet yrityksen yrityskauppojen myötä. Kolmannes yrityksen tuotannosta menee vientiin. Sen liikevaihto vuonna 2017 oli noin 40 miljoonaa euroa ja henkilöstö 80.

4. polven edustaja toimitusjohtaja Niklas Kumlin toteaa Kaupalehti Optiossa (19.8.2017), että he haluavat tulevaisuudessa panostaa vientiin:

Haluan kasvattaa ja kehittää Helsingin Myllyä eritoten viennin avulla. Pienen yhtiön pitää erikoistua ja olla alalaaan paras. Uskomme erityisesti luomukauraan ja gluteenittomiin kauratuotteisiimme.

Helsingin Myllyn pääomistus on kolmannella polvella. Maret Puhk toimii hallituksen puheenjohtajana ja hänen veljensä hallituksen jäsenenä. Heidän lisäksi hallituksessa on kaksi perheen ulkopuolista jäsentä. Maretin poika Niklas Kumlin on aloittanut yrityksen toimitusjohtajana vuoden 2017 kesällä ja Niklaksen veli toimii vientitehtävissä.

Helsingin Myllyn esimerkissä korostuu kahden eri sukupolven välinen yhteistyö uudistumisessa sekä vahva usko luomuun.

### 1.2.5 Urho Tuominen uudistuu pikkuhiljaa

Vuonna 1919 perustettu Urho Tuominen Oy UTU on sähköalan konserni. Yritys valmistaa puistomuuntamoita, sähkökeskuksia ja -kojeistoja sekä tuo maahan ja markkinoi sähkötekniisiä komponentteja, johtokanavajärjestelmiä, kiinteistöautomaatiojärjestelmiä sekä automaatiotuotteita. UTUn asiakkaita ovat teollisuus, sähkötukkuliikkeet, sähkönjakeluyhtiöt, urakoitsijat ja OEM-valmistajat.

UTU on kasvanut Porista ensin alueelliseksi ja myöhemmin, esimerkiksi sähkökeskusten valmistajana ja komponenttien kauppiaina, valtakunnalliseksi toimijaksi. Yrityksellä on Suomessa kuusi toimipaikkaa: tehdas Ulvilassa ja myyntikonttorit Vantaalla, Tampereella, Mikkeliissä, Jyväskylässä ja Oulussa. Tytäryhtiötä sillä on Virossa, Latviassa ja Liettuassa. Vuonna 2017 yrityksen liikevaihto oli 34 miljoonaa euroa, ja se työllisti yli 150 henkilöä.

Omistajien tavoitteena on kaksinkertaistaa yrityksen liikevaihto. Toinen pääomistaja Mikko Siivola toteaa Tekniikka ja Talous-lehdessä (5.12.2017):

*Jos ei kasva, ei uudistu, ja jos ei uudistu, niin sitten jos-sain kohtaa näivettyä.*

UTUn omistajiin kuuluvat serkukset neljännessä polvessa. Suurin yksittäinen omistaja on kuitenkin perustajan lapsettomana kuolleen tyttären Ulla Tuomisen säätiö. Omistajasuvun jäsenet ovat

mukana vain hallitustyössä. Nina Sarén on hallituksen puheenjohtaja. Hallituksen jäseninä ovat hänen veljensä Mikko Siivola ja serkkunsa Iiro Uurasmaa. Ulkopuolisia jäseniä hallituksessa on neljä. Yrityksessä on toimitusjohtajana perheeseen kuulumaton.

UTU on esimerkki vanhasta perheyrittäjästä, jossa omistajuus on neljännessä polvessa hajaantunut. Uudistumisessa merkittävää on omistajien, hallituksen ja ulkopuolisen johdon yhteistyö sekä maltillinen kasvu.

### 1.2.6 Yli 100-vuotias Hellmanin Konepaja palvelee asiakaslähtöisesti

101-vuotias perheyrittäjä on erikoistunut alihankintayhteistyöhön. Se toimii vientiteollisuuden alihankintaketjuissa vaativien, keskiraskaiden osakokonaisuuksien toimittajana. Sen palveluun kuuluvat niin tuotantokappaleet kuin korjaus- ja kunnossapitokoneistukset. Yritys palvelee nopeasti, joustavasti ja kustannustehokkaasti.

Hellmanin Konepaja toimii Helsingissä. Sen liikevaihto on 3 miljoonaa euroa, ja se työllistää 20 henkilöä. 4. polven edustaja Anne Nurminen on toiminut muutaman vuoden hallituksen puheenjohtajana. Hän toteaa yrityksen pitkästä historiasta ja tulevaisuudesta Perheyrittäjä-lehdessä (1/2017):

Isäni on sanonut viisaasti, että tämä yritys on ollut olemassa jo 100 vuotta, eikä se ole tähänkään asti ollut aina samanlainen. Se tarkoittaa, että kun tekee itselle ja omalle perheelle, niin vain taivas on rajana.

Annen isä Pauli Nurminen on emoyhtiön hallituksen puheenjohtaja ja pääomistaja. Omistusta on jaettu myös Annelle ja hänen veljelleen. Toimitusjohtaja ei kuulu omistajaperheeseen.

Hellmanin Konepajassa uudistuminen liittyy erityisesti sukupolenvaihdokseen sekä haluun löytää asiakaslähtöisiä ratkaisuja.



### 1.2.7 Family office kehittää suomalaisia yrityksiä

Yrittäjäperhe, joka on myynyt operatiivista toimintaa harjoittavan perheyrityksen ja toimii nyt sijoittajana, haluaa esiintyä tässä kirjassa nimettömänä. Kutsumme heidän yritystään family officeksi, jollaisia on Suomessa vielä vähän. Maailmalla perheiden omistamia sijoitusyhtiöitä arvioidaan olevan noin 10 000.<sup>12</sup>

Family office on suomalainen yritys, joka omistaa ja kehittää suomalaisia yrityksiä. Sillä on sijoituksia noin 20 kohdeyrityksessä. Pitkäjänteisenä ja aktiivisena omistajana sen tavoitteena on auttaa yrityksiä kehittymään, kasvamaan ja kansainvälistymään. Lisäksi family officella on sijoituksia listayhtiöissä ja kiinteistöissä.

Family officen perustajalla on pitkä yrittäjätausta. Hänellä on kokemusta vähittäiskauppatoiminnasta viideltä eri vuosikymmeneltä. Vuosien aikana hän on ostanut sisaruksia ja muita omistajia ulos yrityksestä, fuusioinut liiketoiminnan toisen yrittäjän kanssa ja myynyt yrityksen pääomasijoittajalle.

Kokemuksensa perusteella perustaja osaa asettua kasvuyrittäjän saappaisiin ja tietää, mitä liiketoiminnan kasvattaminen vaatii myös henkisesti. Taloudellisen lisäarvon lisäksi family officen asiantuntemus ja laaja verkosto auttavat kohdeyritysten kehittämistä.

Family officen omistaa perustaja yhdessä lapsiensa kanssa. Perheenjäseniä on mukana yrityksen operatiivisessa toiminnassa ja hallituksessa. Hallituksessa on perheenjäsenten lisäksi mukana yksi ulkopuolinen.

Family office on esimerkki omistajaperheestä, joka luo arvoa omistamalla erilaisia yrityksiä ja sijoittamalla mm. kiinteistöihin, rahastoihin ja suomalaiseen osaamiseen.

---

<sup>12</sup> EY Family Office Guide, 2016