

6.3.2007

KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
Johtaminen ja organisaatiot

KANDIDAATIN TUTKIELMA
90661K

KRISTINA CRUISES OY PERHEYRITTÄJYYSKENTÄSSÄ

Antti Partanen
0276930

Sisällysluettelo

1. Johdanto.....	2
1.1 Tavoitteet	2
1.2 Kirjallisuus	2
1.3 Konteksti	3
1.4 Menetelmät	4
1.5 Rajaukset ja rakenne	5
2. Kirjallisuuskatsaus	6
2.1 Perheyrittäjyyden määrittäminen käytöksen perusteella	6
2.2 Astrachan & Shanker, 3 tasoa	7
2.3 F-PEC asteikko apuna määrittelyssä	8
2.4 Sukulaisuusperustaiset yritykset	9
2.5 Perheyrittäjyyden seitsemän toiminnallista määritelmää.....	11
2.6 Kolmen ympyrän malli perheymmärryksen rakentajana.....	12
2.7 Aaterakennelmien malli auttaa vallitsevien ideologioiden hahmottamisessa	14
2.8 Kolmen ympyrän malli ja perheyrittäjyyden ideologiat - synteesi	15
2.9 Määrittelystä omistajuuteen ja suorituskykyyn	16
2.9.1 Yrityksen hallinnointi osana kyvykkyyksien hyödyntämistä	16
2.9.2 Agenttiteoria	18
2.9.3 Stewardship -teoria.....	19
2.10 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	19
3. Menetelmät.....	21
4 Kristina Cruises Oy – suomalainen risteilyvarustamo	24
4.1 Historian jälki näkyy yhä perinteissä	26
4.2 Perheyrittäjyyden mitattavien suureiden perusteella.....	27
4.3 Perheyrittäjyyden käsitteenä	27
4.4 Perinteet velvoittavat ja vaikuttavat.....	28
4.5 Omistajuus, vastuunkanto ja perhe	29
4.6 Toimiminen perheenä, kyvykkyydet ja suorituskyky.....	31
4.7 C ³ - malli kokoaa ominaisuudet ja kyvykkyydet yhteen	34
5. Johtopäätökset	37
Lähteet	40
Liitteet	45

1. Johdanto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on osallistua organisaatiokohtaiseen keskusteluun ja pohtia, mitä perheyrittäjyys ylipäätään tarkoittaa. Kysymystä lähestytään eri määrittelyteorioiden ja ideologioiden kautta, joista muodostetaan kokonaiskuva kohdeyrityksestä perheyrittäjyksenä. Tutkielma pyrkii siis selvittämään olemassa olevan tutkimustiedon perusteella, miten havaitut lainalaisuudet toimivat valitussa kohdeyrityksessä.

1.1 Tavoitteet

Tutkimusaihetta on lähestytty suomalaisen risteilyvarustamo Kristina Cruises Oy:n näkökulmasta käsin. Tutkimuskysymyksiä on kaksi ja niiden tarkoituksena on syventää käsitystä perheyrittäjyydestä ja sen ominaispiirteistä kohdeyrityksessä.

1. Miten Kristina Cruises Oy sijoittuu ominaisuuksiltaan perheyrittäjien määrittelykenttään?
2. Kuinka omistaja/johtajaperheiden sisällä on onnistuttu luomaan puitteet perheyrittäjien toiminnalle?

Tutkimuksen tavoitteena on hahmottaa perheyrittäjätutkimuksen kenttää ja valottaa kyseisen liiketoimintamuodon taustaa etenkin sen määrittelyn osalta. Tämän kautta luodaan teoreettista pohjaa mahdollista myöhempää perheyrittäjätutkimusta varten sekä ymmärrystä rakenteisiin, jotka vallitsevat perheyrittäjien jatkumossa ja sukupolvenvaihdoksiin vaikuttavissa kokonaisuuksissa.

1.2 Kirjallisuus

Kirjallisuuskatsaus on muodostettu kuvaamaan yleisimpiä vallalla olevia määrittelyteorioita perheyrittäjyydestä. Määritelmiä on varsin monia ja tähän tutkimukseen on valittu niistä tunnetuimpia ja kattavimpia. Perheyrittäjyyttä, ja tämän tutkimuksen tapauksessa perheyrittäjien määrittelyä, on tutkittu varsin laajasti. Usein määrittelyt ovat koskeneet yrityksen operationaalista tai konseptuaalista määrittelyä. Näissä on ollut määrittävinä

tekijöinä muun muassa perheen visio, kontrolli, sekä ainutlaatuiset kyvykkyydet ja resurssit (Sharma, 2004).

Olenaisia käsitteitä ovat kolmen ympyrän malli (Lansberg, 1988), jossa perheyriytyseen yhdistetään kolme vallitsevaa voimaa: perhe, omistajuus sekä johtajuus. Tästä on tehty myöhemmässä vaiheessa variaatioita kuten kolmen ideologian malli (Johannisson & Huse, 2000), jossa näitä kolmea vallitsevaa voimaa on rikastettu vastaavilla ideologioilla, jotka ovat yrittäjäisyys, paternalismi sekä managerialismi. Koiranen (2003) on luonut synteessin näistä kahdesta teoriasta, joka toimii myös yhtenä perustana tutkielman johtopäätöksille. Synteessissä kolmen ympyrän mallin päälle on rakennettu ideologioiden synteessi, josta tuloksena on C³ -malli. Mallissa vaikuttavat huolenpito, luovuus sekä kontrollointi, joiden välillä perheyrittäjän tulee tasapainotella saavuttaakseen tasapainotilan.

Lisäksi perheyrittäjäisyyttä ja sen muotoja on tutkittu muun muassa F-PEC skaalan (Klein et al. 2005) avulla, joka on kehitetty tulkitsemaan perheen vaikutuksen (Family influence) laajuutta ja laatua voiman (Power), kokemuksen (Experience) sekä kulttuuriin (Culture) kautta. Perheyriytyksen kyvykkyyksiä tarkastellaan yrityksen hallinnoinnin kautta. Tähän liittyvät läheisesti agentti- sekä stewardship -teoriat, jotka kuvaavat toimijoita yrityksen omistajissa ja operatiivisessa toiminnassa.

Cuervo-Cazurra (2006) analysoi tutkimuksessaan erilaisia liiketoimintaryhmiä. Perheen omistama liiketoimintaryhmä on määritelty seuraavasti: ”Yksilö tai perhe osallistuu liiketoimintaryhmän omistukseen, kontrolliin ja johtamiseen. Toisiin liiketoimintaryhmiin verrattuna tässä ei ole roolien jaottelua.” Tämä on myös lähtökohta, jollaisena tämän tutkimuksen kohdeyritys nähdään.

1.3 Konteksti

Kristina Cruises on suomalainen risteilyvarustamo, joka on perustettu vuonna 1985. Varustamo operoi kahdella sen omistamalla risteilyaluksella. Yrityksellä on henkilökuntaa

n. 120, joista maaorganisaatiossa työskentelee 15. Yhtiö on 100% suomalaisomistuksessa. Liikevaihto oli vuonna 2006 noin 15.000.000€ (Kristina Cruises, 2006)

Kristina Cruises Oy:n taustalla on yli 50 vuotta suomalaista perheyrittäjyyttä merellä. Yritys ja etenkin sen taustalla työskentelevä perhe on käynyt läpi monta eri historian vaihetta, jotka ovat kasvattaneet ammattitaitoa ja luovuutta etenkin risteilyliiketoiminnassa. Yrityksen päätuotevalikoima jakautuu kolmeen osaan: kansainväliset pitkät risteilyt m/s Kristina Reginalla, kotimaan risteilyt m/s Kristina Brahella sekä Euroopan jokiristeilyt muiden varustamojen laivoilla. Liikeideana on tuottaa laadukkaita risteilylomia suomalaisille, aktiivisille sekä kulttuurinnälkäisille kuluttajille. (Kristina Cruises, 2006)

Perheellä on omistuksessa osake-enemmistö ja operatiivisen johdon lisäksi hallituksessa istuu toimitusjohtaja/perheenjäsen. Johtoryhmään kuuluvat perheenjäsenet ovat toimitusjohtaja, tekninen johtaja, myyntijohtaja sekä varustamotoimen johtaja. Lisäksi johtoryhmään kuuluu perheen ulkopuolinen business controller. Roolit on pyritty jakamaan perheen ja johtoryhmän sisällä niin, että jokainen pystyy hyödyntämään mahdollisimman paljon omaa ammattitaitoaan työkentällään. Toisaalta työtehtävät limittyvät niin, että myös hiljainen tieto saadaan jalkautettua tehokkaaseen käyttöön.

1.4 Menetelmät

Tutkimusaineisto on kerätty yhden ryhmähaastattelun avulla, johon osallistui suurin osa yrityksen johtoryhmästä. Laadullinen tutkimusmenetelmä ja ryhmähaastattelu on valittu pitkälti ajankäytön tehostamiseksi. Ryhmähaastattelu kesti yhteensä noin 80 minuuttia. Tämän aikana käytiin läpi noin kahdeksan valmisteltua kysymysaihiota. Haastattelu nauhoitettiin digitaaliseen muotoon. Haastatteluaineisto litteroitiin niin sanotun toisen tason perusteella, jolloin saatiin tulkintaa selventäviä lainauksia myös tekstiin mukaan. Litteroinnissa on käytetty myös teemoittelua, jossa tutkimusaineistosta on kerätty keskeisimmäksi nousseet aihealueet yhteisten otsikoiden alle. Aihealueita analysoimalla on päästy vastauksiin.

1.5 Rajaukset ja rakenne

Koska perheyrittäjäyyskenttä on jo varsin laajalle levittänyt ja määritelmiä on myös tuotettu moneen eri tarkoitukseen (esim. Chua et al. 1999), teoreettisen viitekehyksen ajatusmaailma luodaan kolmen ympyrän mallin (Lansberg, 1988) pohjalle, jota täydennetään olennaisilla ja kokonaisvaltaisilla määritelmillä. Teemat kuten yrityksen jatkuvuus, strategianluontiprosessi sekä erilaiset johtamisstrategiat ovat rajattu pois. Tutkielman tarkoitus on käsitellä yritystä kokonaisuutena ja ymmärtää yleisesti sen toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Tarkoituksena ei ole ollut perehtyä tarkasti sen sisällä vallitseviin toimintamekanismeihin, vaan pyrkiä luomaan käsitys perheyrityksestä tiettyjen kriteerien sisällä. Lisäksi omistajuutta koskeva teoreettinen tarkastelu olettaa, että yrityksen ylintä päätösvaltaa käyttää ydinperhe, jolla on omistuksessaan osake-enemmistö. Tällainen rajaus ja aiheen käsittely vaikuttaa tietysti tutkimustulosten yleistämiseen. Koska kyseessä on vain yhden yrityksen ominaisuuksien tarkastelu, tuloksia ei tietenkään voida yleistää koskemaan kaikkia perheyrityksiä. Myös tutkijan perhesuhteet yritykseen on otettu huomioon tutkimusaihetta ja -ongelmaa valittaessa, jotta tutkimuksesta saadaan mahdollisimman objektiivinen.

Raportti on jaettu viiteen osaan. Johdannon jälkeen tulee kirjallisuuskatsaus perheyrittäjyyden määrittelykenttään. Teoreettisen viitekehyksen tarkoitus on lähestyä määrittelyä selkeiden mitattavien ominaisuuksien kautta kohti kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä ideologioista, jotka vallitsevat perheyrityksen ympärillä. Teoriassa on lisäksi annettu pieni painoarvo omistajuuden merkitykselle yrityksen johtamisessa, sekä sen vaikutukselle yrityksen kyvykkyyksiin ja suorituskykyyn.

Kirjallisuuskatsauksen jälkeen on metodologiaosa, jossa käydään läpi menetelmät, joilla tutkimusongelmaa on lähestytty. Empiriaosan alussa on lyhyt esittely kohdeyritys Kristina Cruisesista, jonka jälkeen tutkimusongelmaan paneudutaan aineistosta esiin tulleiden teemojen avulla. Tulkinta on tehty käyttäen esille tuotuja määritelmäteorioita ja niiden synteesejä. Johtopäätökset sisältävät tulkinnan ja tutkimuksen tulosten yhteenvedon.

2. Kirjallisuuskatsaus

Tämän kappaleen tarkoituksena on perheyrietyksen ja -yrittäjyyden määrittelyjen sekä perheen kesken tapahtuvan päätöksenteon tarkastelu teorian valossa. Kappaleessa käydään läpi keskeisimmät teoriat ja käsitteet, joiden perusteella luodaan kokonaiskuva käsitteestä perheyritys. Tämän jälkeen keskitytään lyhyesti omistajuuden mukana tuomiin vaikutuksiin hallinnossa ja myös suorituskyvyssä.

Perheyrittäjyyttä on tutkittu jo jonkin aikaa, mutta yhteistä määritelmää on ollut vaikea löytää. Tutkimuksia on tehty lukematon määrä, joilla on pyritty ilmaisemaan perheyrittäjyyttä sekä käsitteellisesti että toiminnallisesti. Useat tutkijat ovat pyrkineet vahvistamaan uskomuksia keskittyen etenkin siihen, miten perheyrittäjyys voidaan määrittellä erottaen se ei-perheyrietyksistä. (Sharma, 2004)

Ward ja Aronoff (1993) väittävät perheyrietyksillä olevan kaksi monimutkaisuutta, jotka tekevät perheyrietyksestä niin erilaisen. Ensimmäiseksi ihmisten, jotka osallistuvat perheyrietykseen, on tiedostettava perhesuhteiden vaikutus liiketoimintaan sekä omistajuuden vaikutus perheeseen. Nämä suhteet tulisi pystyä pitämään tasapainossa. Toiseksi perheyrietyksessä monimutkainen sekä jatkuva suunnittelu on tarpeellista. Nämä monimutkaisuudet näyttäisivät tulevan selkeästi esille myös muissa määrittelyteorioissa ainakin jossain muodossa.

2.1 Perheyrittäjyyden määrittäminen käytöksen perusteella

Chua ja kumppanit (1999) ovat tuoneet oman näkemyksensä perheyrittäjyyden määrittelyyn. He esittävät määrittelyssään, että perheyrietyksen voi selittää sekä teoreettiselta että operationaaliselta pohjalta. Jokainen määrittely pitäisi siis aloittaa teoreettiselta tasolta. Toisesta näkökulmasta katsottuna operationaalinen määritelmä auttaa mitattavien ja havaittavien ominaisuuksien tunnistamisesta kokonaisuudesta.

Esimerkiksi yrityksen strategisen johtamisen alueella strategiaa ja sen eroja on määritetty teoreettisesti yrityksen sisäisten resurssien ja ulkoisten mahdollisuuksien välillä

(Chrisman et al. 1988). Samalla tavalla strategisia eroja on määritelty operatiivisesti eri strategisten komponenttien avulla kuten kilpailullisten välineiden ja ulottuvuuksien kautta (Porter, 1980 teoksessa Chua et al. 1988)

Teoreettinen määritelmä

Teoreettisessa määrittelyssä tuodaan esille vision ja valtaliittoutuman läsnäolo. Vision tarkoitus on määritellä näkemystä yrityksen paremmasta tulevaisuudesta, kun valtaliittoutuma selittää tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation kontrolliin ja vision toteuttamiseen (Chua et al. 1999). Tästä on muodostunut siis seuraavanlainen teoreettinen määritelmä perheyriykselle:

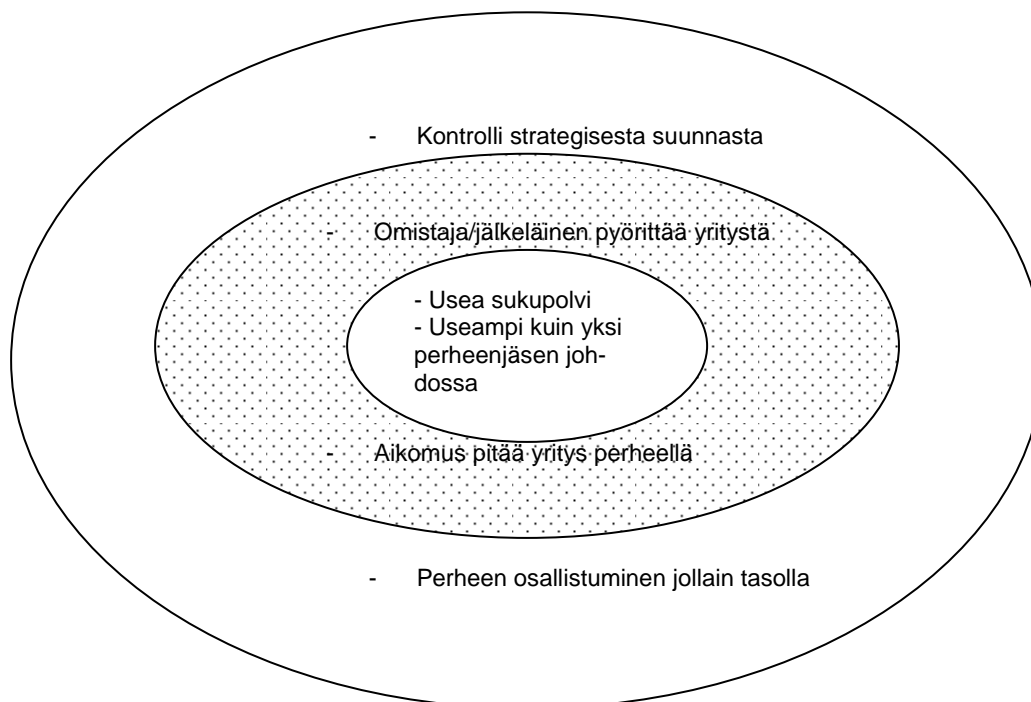
”Perheyritys on liiketaloudellisesti hallittu ja/tai johdettu aikomuksena muokata ja tavoitella perheen kontrolloiman valtaliittoutuman määrittelemää visiota.” (Chua et al. 1999)

Operationaalinen määritelmä

Myös operationaalinen määritelmä ottaa huomioon vision ja valtaliittoutuman, mutta hieman eri näkökulmasta. Operationaalisesti määriteltynä yritys on perheyritys jos perheen kontrolloima valtaliittoutuma on muodostanut tai pyrkii muodostamaan vision, jota harjoitetaan. Yritys voidaan nähdä perheyriyksenä myös, jos sen aikomus tai käytös vision toteuttamiseksi on potentiaalisesti vakaalla pohjalla sukupolvien ajan. (Chua et al. 1999):

2.2 Astrachan & Shanker, 3 tasoa

Yksi tapa määritellä perheyritys on jakaa yritykset kolmeen eri tasoon perheen osallistumisen perusteella. Astrachan ja Shanker (2003) ovat päätyneet tällaiseen jakoon tutkimalla USA:n perheyriytysjakaumaa. He ovat jakaneet perheyriykset laajasta kapealaiseen määritelmään (kuvio1).



Kuvio 1. Osallistumisen kolme tasoa (Astrachan & Shanker, 2003)

Laajimpaan perheyrittäjien määrittelyyn riittää pelkkä perheen osallistuminen liiketoimintaan jollain tasolla, sekä se että perheellä on kontrolli strategian pääsuuntiin. Keskimäinen määrittelmä kaventaa mallia siinä määrin, että perheellä on oltava aikomus pitää yritys itsellään sekä olla aktiivisessa roolissa yrityksen pyörittämisessä. Kapeimmassa määrittelmässä yrityksessä toimii jo useampi sukupolvi ja johdon vastuuta kantaa useampi kuin yksi perheenjäsen. (Astrachan & Shanker, 2003)

2.3 F-PEC asteikko apuna määrittelyssä

F-PEC asteikko on luotu tuomaan osaltaan ratkaisua perheyrittäjien määrittelykenttään (Klein et al. 2005). Tämä asteikko arvioi perheen vaikutuksen (Family Influence) laajuutta/laatua voiman (Power), kokemuksen (Experience) sekä kulttuurin (Culture) avulla.

Voima

Perhe pystyy vaikuttamaan liiketoimintaan omistajuuden, hallinnon sekä johtamisen osallistumisen laajuudella ja laadulla. F-PEC skaala arvioi voiman yleistä vaikutusta ja

valta-asemaa, joka on perheenjäsenten tai heidän ulkopuolisten käsissä. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että valtaan ja sen käyttöön vaikuttavat myös laki ja maan poliittiset sekä taloudelliset olosuhteet. Voimaa voidaan siis mitata monin eri tavoin. Esimerkiksi hallintoa ja johtamista voidaan mitata perheenjäsenten osuutena, jotka osallistuvat hallitsemiseen ja johtamiseen. (Klein et al. 2005)

Kokemus

Kokemuksen alaskaala liittyy yrityksen jatkumoon perheenjäsenten lukumäärässä, jotka avustavat liiketoiminnassa (Klein et al. 2005). Tästä aiheesta onkin ollut keskustelua ja moni tutkija on väittänyt, että perheyritystä määrittää erityisesti sen jatkaminen sukupolvelta toiselle (esim. Barach & Ganitsky, 1995). Myös sitä on pidetty tärkeänä, että ainakin yksi sukupolven vaihdos tapahtuu yrityksen historiassa, jotta sitä voitaisiin pitää perheyrityksenä (esim. Daily & Thompson, 1994). Tämän perusteella voidaan siis väittää, että sukupolvenvaihdosprosessissa saavutettu kokemus on kaikkein suurinta. F-PEC skaalan mukaan tällaista kokemusta pidetään exponentiaalisena, jolloin kokemus niin sanotusti kasaantuu vuosien saatossa. (Klein et al. 2005)

Kulttuuri

Perheyrityksen kulttuuri muodostuu arvoista, jotka ovat juurtuneet organisaatioon. Organisaation arvot syntyvät kuitenkin alun perin avainhenkilöiden, jotka myös ovat olennainen osa yrityskulttuuria, ydinarvoista (Klein, 1991 artikkelissa Klein et al. 2005). F-PEC skaala etsii toimitusjohtajien/omistajajohtajien näkökulmia ja laajuutta siihen, miten heidän perhearvonsa ja yrityksen arvot limittyvät. Kulttuurinäkökulmaan liittyy myös läheisesti muiden perheenjäsenten asenteiden löytäminen, jotta laajempi kuva yrityksen kulttuurista voidaan saavuttaa (Klein et al. 2005).

2.4 Sukulaisuusperustaiset yritykset

Perheyrittäjyyttä on myös käsitelty sukulaisuussuhteiden perusteella. Stewart (2003) on tuonut esille perheyrityksissä vaikuttavat sukulaisuussuhteet ja niiden hyödyt sekä haitat.

Haittoina voidaan pitää esimerkiksi sukulaisuuden sijoittamista liiketoiminnan edelle. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että liikkeenjohdollinen vaikutus voi perustua enemmänkin sukulaisuusasemaan ja yrityksen omistussuhteisiin kuin ammattimaisuuteen (Greenhalgh, 1994 artikkelissa Stewart, 2003). Kyseinen toiminta on erittäin lähellä nepotismia. Silloin kun sukulaisuusasema ohittaa tärkeydessä kokemuksen ja kyvykkyyden, voidaan puhua nepotismista (Ram & Holliday, 1993 artikkelissa Stewart, 2003).

Sukulaisuussuhteissa perheyriyksissä on myös monia etuja, koska perheyriykset ovat niin hyvin menestyneet kautta aikain (Stewart, 2003). Yleisesti sukulaisuus on pääoman lähde yrityksen aloituksessa. (Learned, 1995 artikkelissa Stewart, 2003). Sukulaiset tarjoavat toisilleen sosiaalista tukea pitkän ajan kuluessa, mikä toisaalta auttaa riskien ottamisessa lyhyellä aikavälillä. Jos sukulaisuussuhteet ovat laajoja, tämä voi verkostona auttaa myös muiden opastamisena sekä näin toimia kanavana eri liiketoiminnan alueille ja markkinoille (Goody, 1996 teoksessa Stewart, 2003).

Peredo (2003) esittää kolme eri sukulaisuusperustaista yritystä. Tätä voidaan osaltaan pitää myös perheyrittäjyyden määrittelynä. Kun *veri* ja *avioliitto* ovat liiketoiminnan perustana, etuina nähdään pääoman lähteet, yhdistetyt resurssit, matalampi henkilöstön vaihtuminen, yhtenäisyys sekä sosiaalinen tuki. (Peredo 2003)

Niin sanotussa *hengellisessä sukuperustaisessa liiketoiminnassa* rituaalit tuovat yhteneväisyyttä. Tällaisiin hengellisiin suhteisiin vaikuttavat vahvasti sosiaalisten, kultureaalisten sekä uskonnollisten rituaalien yhteenliittyminen. Tämä on toisaalta tapa vahvistaa mielikuvaa perheestä ja prosessin aikana konsepti biologisen perheen takana laajeneekin. Ehkä suurin etu tällaisessa liiketoiminnassa on moraalisesti sitoutunut ja joustava työvoima. *Yhteisöllisperustaisessa* yrityksessä laajemmat ryhmät ovat voineet muodostaa ikään kuin klaaneja, joilla voi olla esimerkiksi samanlainen historia ja sosiaaliset taustat (sosiaalinen pääoma). Tämä auttaa resurssien kohdentamisessa ja uusien markkinamahdollisuuksien etsimisessä. (Peredo, 2003)

2.5 Perheyrittäjyyden seitsemän toiminnallista määritelmää

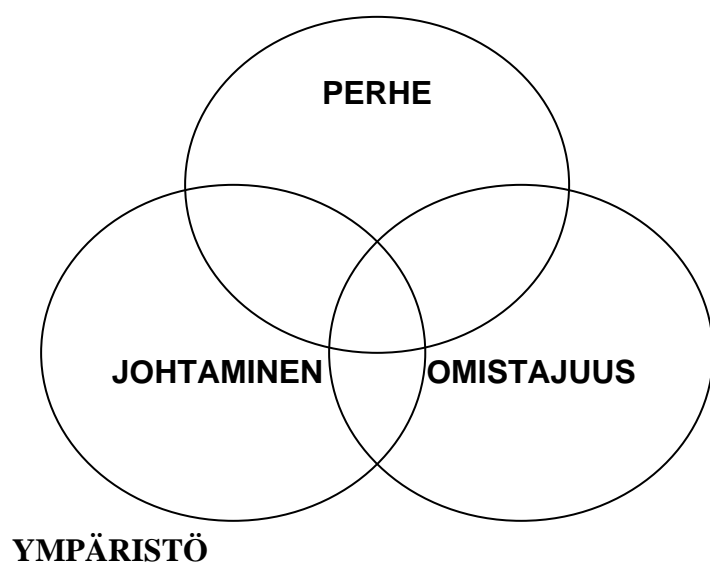
Westhead & Cowling (1999) ovat tutkineet perheyrittäjyyttä ja ovat tulleet siihen tulokseen, että perheyrittäjä ei voida määrittää vain yhdellä tavalla. Tutkimusten perusteella Westhead & Cowling ovat luoneet seitsemän toiminnallista määritelmää perheyrittäjyydelle:

1. Toimitusjohtaja tai hallituksen puheenjohtaja ymmärtää yrityksen perheyrittäjyydeksi
2. Yli 50% yrityksen äänioikeudesta on perheen hallussa (yhteys veren tai avioliiton kautta).
3. Yli 50% yrityksen äänioikeudesta on perheen hallussa (yhteys veren tai avioliiton kautta) ja toimitusjohtaja tai hallituksen puheenjohtaja ymmärtää yrityksen perheyrittäjyydeksi
4. Yli 50% yrityksen äänioikeudesta on perheen hallussa (yhteys veren tai avioliiton kautta) ja toimitusjohtaja tai hallituksen puheenjohtaja ymmärtää yrityksen perheyrittäjyydeksi ja yksi tai useampi johtamistiimi muodostuu omistajaperheen jäsenistä.
5. Yli 50% yrityksen äänioikeudesta on perheen hallussa (yhteys veren tai avioliiton kautta) ja Toimitusjohtaja tai hallituksen puheenjohtaja ymmärtää yrityksen perheyrittäjyydeksi ja yli 51% tai enemmän johtamistiimeistä muodostuu omistajaperheen jäsenistä.
6. Yli 50% yrityksen äänioikeudesta on perheen hallussa (yhteys veren tai avioliiton kautta) ja toimitusjohtaja tai hallituksen puheenjohtaja ymmärtää yrityksen perheyrittäjyydeksi ja yksi tai useampi johtamistiimi muodostuu omistajaperheen jäsenistä ja yhtiön omistaa toinen tai useampi sukupolvi.
7. Yli 50% yrityksen äänioikeudesta on perheen hallussa (yhteys veren tai avioliiton kautta) ja toimitusjohtaja tai hallituksen puheenjohtaja ymmärtää yrityksen perheyrittäjyydeksi ja yli 51% tai enemmän johtamistiimeistä muodostuu omistajaperheen jäsenistä ja yhtiön omistaa toinen tai useampi sukupolvi.

Tämä skaala määrittelee perheyriksen sen aktiivisuuden perusteella seitsemällä eri tavalla. Skaala alkaa kaikkein laajimmasta (1. määritelmä) jatkuen aina hyvin kapealaiseen määritelmään (7.) (Westhead & Cowling, 1999).

2.6 Kolmen ympyrän malli perheymmärryksen rakentajana

Hyvin usein perheyriksen määrittelyssä, ymmärtämisessä ja kuvailussa on käytetty kolmen ympyrän mallia (esim. Lansberg, 1988), jonka muodostaa kolme toistensa yli menevää ympyrää/voimaa (kuvio 2) kuvaten samalla perheyriksen kompleksisuutta. Mallia on myös laajennettu (Gersick et al. 1997 teoksessa Nordqvist, 2005), jolloin seurauksena näiden kolmen ympyrän limittymisestä on seitsemän eri lohkoa, joihin jokainen yksilö perheyriksessä voi sijoittua. Tässä mallissa monimutkaisuus on suurinta keskisektorissa, jossa perheenjäsen on omistajana, mutta myös työskentelee yritykselle. Etenkin omistajuus on herättänyt paljon tutkimusta perheyritystutkimuksen parissa.



Kuvio 2. Kolmen ympyrän malli (Lansberg, 1988)

Omistajuus on siis ollut erittäin suuressa roolissa perheyritystutkimuksessa, ja se onkin hallinnut useimpia teoreettisia määritelmiä perheyrittäjyydestä (Ikävalko & Jussila, 2006). Kirjallisuuden perusteella on myös määritelty kolme erilaista kombinaatiota, joi-

den perusteella perheyriityksiä voidaan tarkastella. Myös näissä kombinaatioissa näkyy omistajuuden suuri rooli (Chua et al. 1999):

- a. perheen omistama ja johtama
- b. perheen omistama, mutta ei johtama
- c. perheen johtama, mutta ei omistama

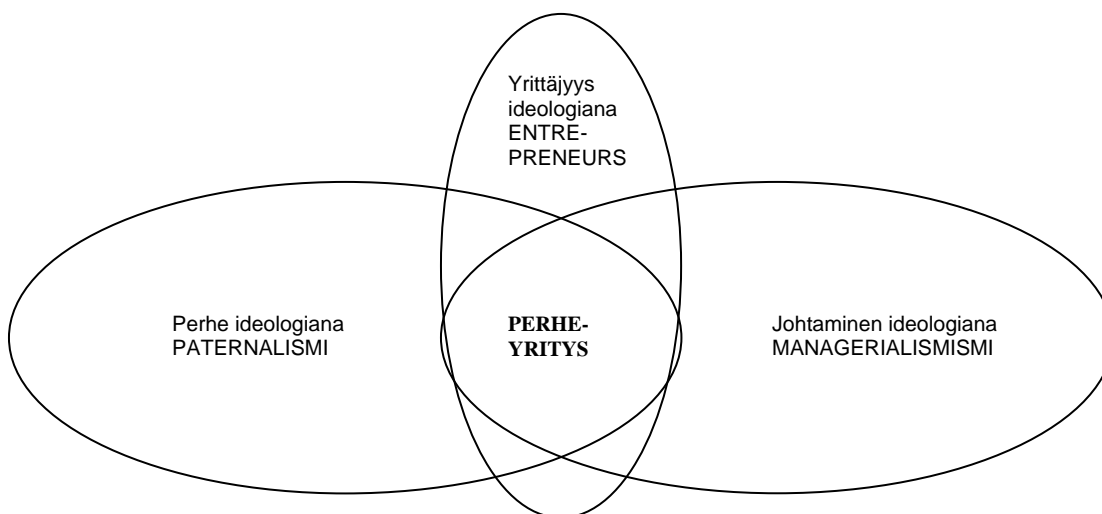
Omistajuuttakin on monenlaista. Yksi tunnettu tapa on jakaa se taloudelliseen ja psykologiseen omistajuuteen. Useimmiten omistajuus onkin perheyriityksissä paljon näkyvämpää kuin ei-perheyriityksissä (Karlsson & Koiranen, 2003). Pistrui & Habbershon (2002, teoksessa Karlsson & Koiranen, 2003) ovat tunnistaneeet kaksi ajattelutapaa omistajuudesta: perhe liiketoiminnassa sekä perhe sijoittajana. Tämä tarkoittaa sitä, että perheen kokiessa itsensä osana liiketoimintaa, he ajattelevat olevansa jonkin tietyn tyyppinen perhe. Toinen ajattelutapa taas selventää enemmänkin osakkeenomistajan näkökulmaa.

Yleisesti omistajuudesta voidaan kuitenkin keskustella ja tulkita laillisena asiana, taloudellisena asiana, voima-asiana (esim. hallinto, kontrolli) tai psykologisena asiana (esim. vastuu, sitoutuminen). Omistajuudella voi olla siis monta roolia. Etenkin perheyriityksessä omistajuus muodostaa ja luo useita erilaisia sosiaalisia rooleja. Esimerkiksi yhdellä ihmisellä voi olla monta eri roolia samaan aikaan: osakkeenomistaja, hallituksen jäsen, täysipäiväinen työntekijä sekä perheenjäsen. Nämä kaikki roolit voivat sekoittua keskenään omistajan oikeuksien ja vastuun kanssa. (Gnan & Montemerlo, 2002; Overgaard Sorensen, 2002; Corbetta et al. 2002 teoksessa Karlsson & Koiranen, 2003)

Ikävalko ja Jussila (2006) ovat tuoneet psykologiseen omistajuuteen (esim. Pierce et al. 2001) ja sen liittymiseen perheyriitytyteen uuden näkökulman, jossa he väittävät myös kollektivismin liittyvän läheisesti perheyriitytyteen. Tämä tarkoittaa sitä, että perheen on yhdessä tunnettava olevansa perhe sekä johtavansa juuri perheen yritystä. Jos jokin perheen jäsenistä tuntee yksilöllistä omistajuutta, yritystä ei tämän määritelmän mukaan voida nähdä perheyriityksenä (Ikävalko & Jussila, 2006).

2.7 Aaterakennelmien malli auttaa vallitsevien ideologioiden hahmotamisessa

Johannisson & Huse (2000) esittelevät tutkimuksissaan perheyrittäjien ideologisen puolen. Organisaatioissa vaikuttavat vahvasti myös tunteet ja mielipiteet tulosten ja tavoitteiden lisäksi (Sjöstrand, 1997 & Huse, 1998 teoksessa Johannisson & Huse, 2000). Tämän ymmärtämiseksi tutkijat ovat luoneet kolmen ideologian mallin (kuvio 3). Kuten he sanovat, perheyrittäjien vakaus riippuu kolmesta eri osa-alueesta: jatkuvasta yrittäjyydestä, ammattimaisesta johtamisesta sekä jatkuvasta perheen osallistumisesta (Johannisson, 2000 teoksessa Johannisson & Huse, 2000). Näille jokaiselle osa-alueelle on olemassa ideologinen vastine, jotka ovat yrittäjämäisyys, managerialismi sekä paternalismi. Ideologioiden pohjalta syntyy kuvio, joka kuvastaa näiden suhteita toisiinsa ja perheyrittäjien nähdessä. Liitteessä 1 on eritelty kolmen ideologian eroja.

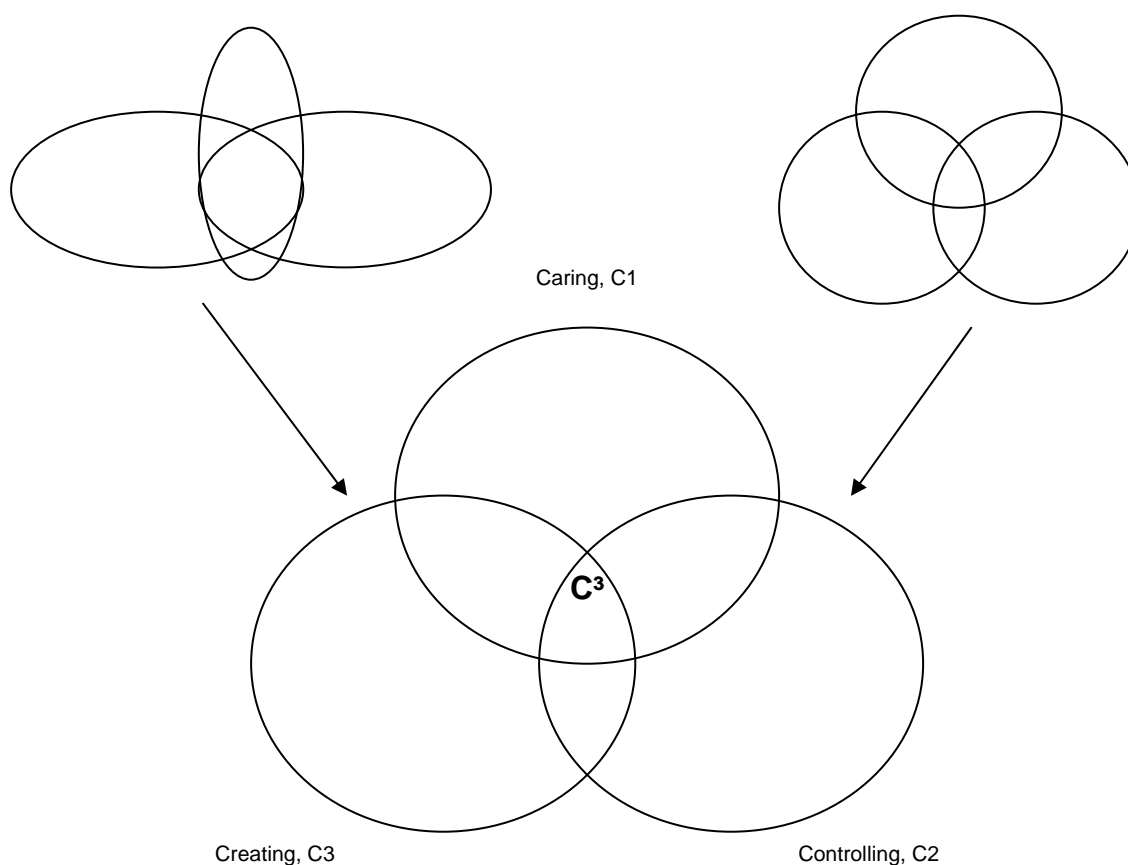


Kuvio 3. Kolmen ideologian malli (Johannisson & Huse, 2000)

Yrittäjyys voidaan nähdä mahdollisuuksien näkemisenä sekä niiden hyödyntämisessä ja uuden luomisessa (Bygrave & Minniti, 2000). Managerialismin perusajatuksia voidaan olettaa olevan erinäiset hallinnolliset prosessit, resurssien jakaminen, rakenteet, tuotto sekä tehokkuus (Kyrö, 1995 artikkelissa Koironen, 2003). Paternalismissa tärkeitä osa-alueita ovat esimerkiksi suojeleminen, perhe, traditiot ja omistajuus (Sorenson, 1999 teoksessa Koironen, 2003).

2.8 Kolmen ympyrän malli ja perheyriksen ideologiat - synteesi

Koiranen (2003) on myös tutkinut perheyriksen eri ideologioita ja tehnyt havaintoja kolmen vaikuttavan voiman (perhe, omistajuus, johtaminen) suhteesta. Havaintojen perusteella näyttäisi siltä, että perheyriksitys on kuin yksi suuri eri ideologioiden vertailu- ja kilpailu kenttä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että näiden ideologioiden välillä tapahtuisi suuria konflikteja. Yhdistämällä kolmen ympyrän malli sekä perheyriksen eri ideologiat (kuvio 4), saadaan kokonaiskäsitys perheyriksen eri vaikutusalueista. (Koiranen, 2003)



Kuvio 4. C³-malli (Koiranen, 2003)

Näin voidaan nähdä taustalla vaikuttavien kulttuurillisten voimien suhteet. Tällaista mallia sanotaan C³-malliksi. Se muodostuu kolmesta eri ideologiasta, jotka oikeissa suhteis-

sa saavat perheyrietyksen toimimaan balanssissa (C³-tilanne). Tosiasiassa nämä dimensiot eivät pysy muuttumattomana ja tämä onkin haaste johtajille: pitää yritys balanssissa muuttuvien voimien hallinnassa. (Koiranen, 2003)

2.9 Määrittelystä omistajuuteen ja suorituskykyyn

Yksi kysymys perheyrittäjyyttä määriteltäessä, ja osaltaan linkkinä myös päätöksentekoprosessin taustatekijöihin on, ovatko perheyrietykset syntyneitä vai tehtyjä? Chua et al. (2004) ovat tutkineet kysymystä ja tuoneet eri näkökulmia aiheeseen.

Chua et al. (2004) esittävät kaksi tapaa joilla perheyrietykset voivat ilmetä. Heidän tutkimuksessaan on eritelty ”liiketoiminta, joka kuuluu perheelle liiketoiminnasta, joka kuuluu yksilölle perheessä tai ryhmälle yksilöitä jotka eivät kuulu perheeseen.” Voidaan siis ajatella että perheyrietykset joko aloittavat perheyrietyksinä tai sitten niistä tulee perheyrietyksiä tiettyjen kehitysvaiheiden jälkeen.

Empiirisen tutkimuksen tuloksena on löydetty vastauksia kysymykseen, ovatko perheyrietykset syntyneitä vai tehtyjä. Useimmat perheyrietykset aloittavat perheyrietyksinä suurella perheen osallistumisella ajatuksena sukupolvien jatkumo. Toisaalta pienempi segmentti perheyrietyksistä aloittavat ei-perheyrietyksinä, mutta muuttavat muotoaan ajan kuluessa ja perheen osallistumisen kasvaessa. Pitkän ajan kuluessa on suuntaus kuitenkin sinne päin, että perheen osallistuminen kaventuu tai jopa vähenee. (Chua et al. 2004)

2.9.1 Yrityksen hallinnointi osana kyvykkyyksien hyödyntämistä

Yksi tärkeimpiä päätöksentekoon vaikuttavista osa-alueista on corporate governance eli yrityksen hallinnointitapa. Corporate Governance voidaan yksinkertaistaen ymmärtää tavaksi, jolla yritystä kontrolloidaan, miten sen suunta määrätään ja kuinka se tehdään tilivelvolliseksi (Conyon & Peck, 1998). Hallinnointitapa eroaa kuitenkin perheyrietyksissä huomattavasti enemmän muihin yrityksiin verrattuna. Tämä johtuu siitä, että yleensä perheenjäsenillä voi olla useita rooleja yrityksessä ja sen strategisissa päätöksentekoprosesseissa (Mustakallio et al. 2002). Hallinnointitapaan voidaan myös ajatella kuulu-

van laillisia, kultureaalisia sekä institutionaalisia mekanismeja, jotka auttavat omistajia vähentämään niin sanottuja agenttikustannuksia (Kose & Senbet, 1998).

Mustakallio ja kumppanit (2002) ovat tuoneet tutkimuksessaan esille hallinnoinnin kaksi puolta, verranneet niitä toisiinsa ja luoneet mallin, joka sisältää sekä muodollisen että sosiaalisen kontrollin aspektit. Perheyritys vaatii hallinnointirakenteeltaan erilaisia asioita. Esimerkiksi rakenteen tulee olla yhteneväinen monimutkaisten sidosryhmien kanssa. Hallinnointirakenteen tulee myös auttaa yhteisen vision rakentamisessa sekä vähentää konfliktien määrää. Tutkimus painottaa omistajuuden merkitystä hallinnoinnissa. Omistajarakenteiden avulla perheyritykset pystyvät yhdistämään sekä muodolliset (sopimukselliset) että sosiaaliset (suhteelliset) aspektit. Koska perheyrityksissä on tärkeää juuri sosiaaliset suhteet ja suhdeverkostot sekä niiden toimivuus johtamisessa, suhteellinen näkökulma on ehkä suuremmassa roolissa. (Mustakallio et al. 2002)

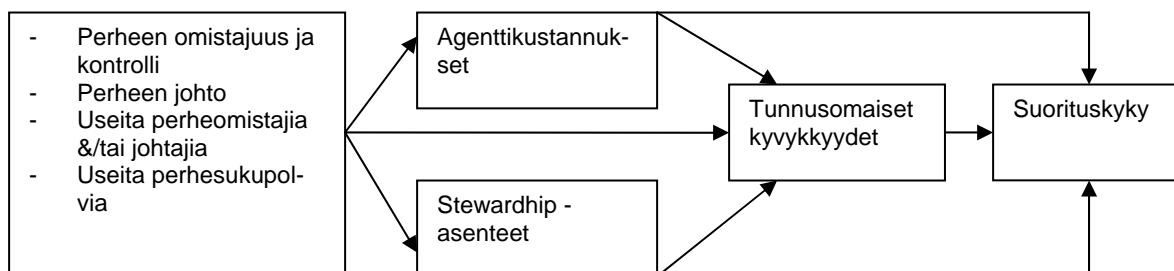
Lee (2004) kertoo omistajuuden ja johtamisen yhteensovittamisesta ja tästä johtuvan yrityksen suorituskyvyn sekä tehokkuuden hyvistä ja huonoista puolista. Leen mukaan juuri omistajuus sekä yrityksen kontrolli on usein vahvaa perheyrityksissä. Tästä johtuu myös se, että perheenjäsenillä on enemmän voimaa saavuttaa tavoitteensa muihin omistajiin nähden. Pitkällä aikavälillä perheen omistajuus luo myös omanlaisensa oppimiskäyrän johtamiseen sekä markkinointiin. Sitä seuraavat usein pidemmät investointihorisontit, jotka auttavat enemmän pitkän tähtäimen tehokkuuden saavuttamisessa.

Perheyrittäjäisyys tuo myös suuria haasteita esimerkiksi pääoman, tehokkuuden ja jatkumon välillä. Usein perheyritykset rajoittavat ylimmän johdon asemat perheelleen, mikä saattaa näkyä kapeakatseisuutena ja myöhemmin yrityksen tehottomuutena. Kaikesta huolimatta korkea luottamuksen ja sitoutumisen taso perheyrityksissä voivat auttaa paremman kannattavuuden saavuttamisessa. (Lee, 2004)

Perheyrityksessä hallintotapa saa osakseen perheen leiman, joka johtaa synteesiin liiketoiminnan sääntöjen sekä perheen arvojen välillä. Tämä taas heijastuu kriittisesti organi-

saation kaikille kehityksen tasoille (esim. Ward&Dolan, 1998 artikkelissa Gubita&Gianecchini, 2002).

Miller & Le Breton Miller (2006) lähestyvät perheyrittäjien hallitsemista ja onnistumista agenttiteorian ja stewardship- teorian kautta ja luovat tämän avulla kehiksen, jonka kautta perheyrittäjien hallitsemista ja suorituskykyä voidaan tarkastella yksinkertaisemmin (kuvio 5).



Kuvio 5. Hallinnon ja suorituskyvyn suhde (Miller & Le Breton Miller, 2006)

Tässä kuviossa yrityksen suorituskykyyn ja kyvykkyyksiin vaikuttavat ennen kaikkea yrityksen taustalla vaikuttavat suhteet. Esimerkiksi useiden sukupolvien tuoma kumulatiivinen tieto voi tuoda lisäarvoa yritykselle. Lisäksi olennaisena osana ovat mahdolliset agenttikustannukset sekä niistä selviäminen. Myös stewardship -asenteilla organisaation sisällä on vahva vaikutus toimimiseen kokonaisuutena.

2.9.2 Agenttiteoria

Agenttiteoriassa on kyse omistajien ja ylimmän johdon välisestä suhteesta. Omistajasta tulee niin sanottu toimeksiantaja, kun hän palkkaa johtajia hallinnoimaan firmaansa. Johtajista tulee tällöin agentteja, joka hyväksyvät myös vastuun johtaa päämiehen sijoituksia. Vastuuna on myös maksimoida päämiehen hyöty. Ongelmia ja agenttikustannuksia syntyy siinä vaiheessa, kun agentit huomaavat mahdollisuuden myös maksimoida omaa hyötyään ja omistajien sekä johtajien intressit eivät kohtaa. Silloin jos nämä hyödyntävoittelut ovat molemmilla samoja, ei agenttiongelmia synny. Näiden agenttiongelmien

vähentämiseen on vuosien saatossa pyritty rakentamaan erilaisia hallinnointimekanismeja. Perheyrittäjyydessä tämä on kuitenkin vähäistä yrityksissä, jolloin omistus ja johto on yhdistetty. (Davis et al. 1997)

2.9.3 Stewardship -teoria

Stewardship -teoria perustuu "tilanhoitajan/omaisuudenhoitajan" käsitteeseen, jossa työntekijän käytös suuntautuu niin, että organisaatioystävällisillä ja kollektiivisilla käytöksillä on suurempi hyöty kuin itsekkäällä ja omaa hyötyä tavoittelevalla käytöksellä. Stewardship -teoria olettaa päämiehen ja organisaation menestyksen välillä olevan vahva yhdyside. Omaisuudenhoitaja haluaa suojella ja toimia osakkeenomistajan voiton maksimoinnin hyväksi, koska tällöin myös omaisuudenhoitajan hyöty saa korkeimman arvon. (Davis et al. 1997)

2.10 Teoreettisen viitekehityksen yhteenveto

Tämän tutkimuksen teoreettinen osuus on kerätty luomaan kuvaa perheyrittäjyyden määrittelystä ja sen ominaispiirteistä. Raportissa on käsitelty kolme suurempaa mallia, jotka kuvaavat enemmänkin perheyrittäjyyden ominaisuuksia. Loput määrittelyistä keskittyvät enemmän tai vähemmän mitattavien ominaisuuksien tarkasteluun.

Sukulaisuusperustaiset yritykset voivat määrittää perheyrittäjyyttä. Peredon (2003) esittelemät kolme sukulaisuusperusteista perheyrittäjyyttä (veri/avioliitto, hengellinen ja yhteisöperustainen yritys) toimivat hyvänä pohjana teoreettisessa tarkastelussa. Ikävalkon ja Jussilan (2006) esiin tuomassa kollektiivisessa psykologisessa omistajuudessa määritellään perheyrittäjä sen mukaan, kuinka voimakkaasti perhe tuntee olevansa perhe ja johtavansa nimenomaan perheen yritystä.

F-PEC asteikko (Chua et al. 2005) tarkastelee ja arvioi perheyrittäjyyden (Family influence) laajuutta ja laatua. Nämä ominaisuudet käsitellään voiman (Power), kokemuksen (Experience) sekä kulttuurin (Culture) kautta, jotka muodostavat omanlaisensa asteikon per-

heyritystä määrittelemään. Perheyrytykselle on lisäksi luotu määritelmä sen käytöksen perusteella, joka perustuu teoreettiseen sekä operationaaliseen määritelmään (Chua et al. 1999). Teoreettisessa määritelmän ymmärtämänä perheyrytyks on ”liiketaloudellisesti hallittu ja/tai johdettu aikomuksena muokata ja tavoitella perheen kontrolloiman valtaliittoutuman määrittelemää visiota”. Operationaalisen määritelmän mukaan ominaista perheyrytykselle on valtaliittoutuman muodostaman vision tavoittelu usean sukupolven luoman pohjan avulla

Perheyrittäjyyttä on tutkittu myös laajasti kolmen ympyrän mallin (Lansberg, 1988) avulla. Tässä mallissa perheyrytystä määrittelevät perhe, johtaminen ja omistajuus. Nämä käsitteet muodostavat kolme limittyntä ympyrää kuvaten näin perheyrytyksen kompleksisuutta. Mallia on laajennettu ja sen perusteella on muodostettu uudempia teorioita. Johannissonin ja Husen (2000) aaterakennelmien mallissa pohjana on kolmen ympyrän malli. Tässä perheyrytyksen muodostavat yrittäjyyden, paternalismin sekä managerialismin ideologiat. Koiranen (2003) on tehnyt synteessin näistä edellä mainituista teorioista. Synteesi perustuu kolmen ympyrän mallin pohjalle, mutta siinä vaikuttavina tekijöinä ovat eri perheyrittäjyyden ideologiat (caring, creating, controlling).

Yksi tapa määritellä perheyrittäjyyttä on keskittyä sen mitattaviin ja havaittaviin ominaisuuksiin. Astrachanin ja Shankerin (2003) kolmen tason mallissa perheyrytyks on määriteltä perheen osallistumisen asteen perusteella. Samoin Westheadin ja Cowlingin (1999) seitsemässä toiminnallisessa määritelmässä perheyrittäjyyttä arvioidaan sen aktiivisuuden perusteella johtamiseen ja omistukseen laaja-alaisesta määritelmästä kapea-alaiseen.

Kun ajatellaan perheyrytyksen kyvykkyyksiä ja suorituskykyä, tärkeitä käsitteitä ovat muun muassa hallinnointi, johon liittyy läheisesti agenttiteoria ja stewardship -teoria. Perheyrytyksen hallinnointi poikkeaa jonkun verran muista yritysistä. Tähän vaikuttaa etenkin perheen sosiaaliset suhteet, erilaiset roolit ja omistajuus. Omistajuuden ja johtamisen yhteensovittamisessa onkin sekä hyviä että huonoja puolia. Lee (2004) mainit-

see näistä esimerkkinä kontrollin vahvuuden, kokemuksen luoman oppimiskäyrän sekä perheen tuoman leiman yrityksen hallinnointitapaan.

Tässä tutkimuksessa kyvykkyyksiä ja suorituskykyä on lähestytty kehyksellä (Miller & Le Breton Miller, 2006), joka ottaa huomioon myös agenttikustannukset ja stewardship-asenteet osana yrityksen suorituskykyä. Agenttikustannukset tarkoittavat ristiriitaa, joka syntyy omistajien ja yrityksen operatiivisen johdon mielipiteiden ja henkilökohtaisten etujen välillä. Usein perheyriyksissä, jossa omistajuus ja johto on jaettu perheen kesken agenttikustannuksia ei juuri esiinny. Stewardship -teoria perustuu ”omaisuudenhoitajan” käsitteeseen, jossa työntekijän ajatellaan toimivan vain ja ainoastaan yrityksen edun mukaisesti saaden tästä myös tyydytyksen omiin hyötytavoitteisiin.

3. Menetelmät

Tutkielma on tehty käyttäen laadullista tutkimusmenetelmää. Taustalla tutkielman aiheeseen oli kiinnostus perheyrittäjyyteen ja sen ymmärtämiseen ja määrittelemiseen. Tavoitteena on ollut rakentaa ja hahmottaa taustoja, luoda teoreettista pohjaa mahdollisen pro gradu -aiheen tueksi.

Alasuutarin (1994, 28) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan ja tutkitaan usein kokonaisuutena. Tämän mukaan ”kaikki luotettavina pidetyt ja selvitettävään mysteeriiin kuuluviksi katsotut seikat tulee kyetä selvittää siten, että ne eivät ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa”. Alasuutarin mukaan laadullinen analyysi koostuu yksinkertaisuudessaan ”havaintojen pelkistämisestä” ja ”arvoituksen ratkaisemisesta”.

Tutkimusaineisto kerättiin yhden ryhmähaastattelun avulla. Haastatteluun osallistuivat yrityksen johtoryhmän kolme perheenjäsentä: toimitusjohtaja, myyntijohtaja sekä varus-tamotoimen johtaja. Koskinen et al. (2005, 124) mukaan ryhmähaastattelu eroaa normaalista haastattelusta siinä, että haastattelijan rooli jää usein taustalle ryhmädynamiikan murtaessa tämän. Tämä tarkoittaa sitä, että haastattelussa ryhmän jäsenet reagoi-

vat myös toistensa puheisiin tutkijan kysymysten lisäksi. Tämä tosin vaikuttaa myös haastattelijan kontrolliin haastattelun etenemisen suhteen.

Koskinen et al. (2005, 124) tiivistävät ryhmähaastattelun edut kolmeen pääkohtaan. Ensiksi ryhmädynamiikka voi mahdollistaa rikkaamman aineiston tuottamisen kuin yksilöhaastattelu. Toiseksi ryhmähaastattelussa tutkijan kysymysten tuoma aineistoin vinoutuminen voi olla paljon vähäisempää. Lisäksi ryhmähaastattelu on aikataulullisesti paljon tehokkaampaa kuin yksilöhaastattelu. Tällä tavoin yhdellä parin tunnin keskustella voidaan kartoittaa usean henkilön mielipiteet tutkittavasta asiasta.

Laadullinen tutkimusmenetelmä ja ryhmähaastattelu valittiin pitkälti ajankäytön tehostamiseksi. Kun kohteena on yksi yritys ja sen taustalla vaikuttavat tekijät, kuten persoonat, mielikuvat ja asenteet, laadullinen tutkimusmenetelmä on oiva tapa hahmottaa juuri tällaista kenttää. Ryhmähaastattelun avulla saatiin myös perheenjäsenet keskustelemaan keskenään ja kaikkien mielipiteet sekä näkökulmat saatiin ainakin osittain selville.

Menetelmäoppaan mukaan pahin virhe, jonka tutkimuksessa voi tehdä, on kerätä aineistoa ja kuvata se ilman suurempia tulkintoja. Yksi tutkimuksen tärkeimpiä tunnusmerkkejä onkin, että tutkimustulos johtaa selkeään tulkintaan, jota voidaan verrata aiempiin tutkimuksiin. Tulkintaa voidaankin pitää lopulta sinä piirteenä, joka erottaa tutkimuksen niin sanotusta maalaisjärkeilystä. (Koskinen et al. 2005, 229)

Laadullisen tutkimuksen aineisto tulee saattaa muotoon, joka helpottaa sen käsittelyä mahdollisimman paljon. Tämä tapahtuu tyypillisesti tekstimuotoisten tiedostojen kirjoittamisella eli litteroinnilla. Litteroinnin tasoja voi kuitenkin olla monia, mutta yleensä ne ovat jaettu viiteen tarkkuustasoon. (Koskinen et al. 2005, 318-319)

1. tavoitteena yleiskuva aineistosta
2. Yleiskuvan lisäksi halutaan saada lainauksia
3. Litterointi "sanatarkasti"
4. Keskusteluanalyttinen litteraatio

5. Videon litteroiminen: katse, ruumiin liikkeet ja teknologia tutkimuksen kohteena

Yleensä laadullisessa tutkimuksessa on turhaa edes litteroida kaikkea aineistoa, ja aineiston yksityiskohtainen litterointi voikin olla erittäin vaikeaa. Loppujen lopuksi harva tutkimus edes edellyttää yksityiskohtaista litterointia. (Koskinen et al. 2005, 318-319)

Ryhmähaastattelu kesti yhteensä noin 80 minuuttia. Tämän aikana käytiin läpi noin 8 kysymysaihiota, jotka olin valmistellut etukäteen. Haastattelu nauhoitettiin digitaaliseen muotoon. Haastatteluaineisto litteroitiin toisen tason perusteella, jolloin saatiin tulkintaa selventäviä lainauksia myös tekstiin mukaan. Toisin sanoen kysymyksiin nojaten haastattelu purettiin tekstimuotoon tärkeimpiä asioita ylöskirjoittaen.

Litteroinnissa käytettiin teemoittelua, jotta aineistoa pystyttäisiin tulkitsemaan paremmin tutkimuskysymyksiä silmällä pitäen. Teemoina korostuivat historia ja perinne, päätöksenteko ja omistajuus sekä perhe ja kyvykkyydet. Näiden teemojen perusteella on pyritty selkeyttämään käsitystä mitä perheyrittäjäyys on Kristina Cruises Oy:ssä.

Tutkielman luotettavuutta arvioitaessa voidaan puhua ”tutkimuksen arvioitavuudesta” tai ”reliabiliteetista ja validiteetista”. Validiteetti tarkoittaa sitä, miten jokin väite tai tulkinta ilmaisee kohdetta, johon sen on tarkoitus viitata. Validiteetin lajeja ovat sisäinen (ristiriidattomuus, loogisuus) sekä ulkoinen (yleistyykö tulkinta muihin tapauksiin) validiteettia. Periaatteessa validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkijan on todistettava, ettei tulokset pohjaudu esimerkiksi väärin kysymyksiin tai haastattelulausumiin. Reliabiliteetilla tarkoitetaan yksinkertaista yhdenmukaisuutta, objektiivisuutta ja ristiriidattomuutta. Puhuttaessa validiteetista ja reliabiliteetista on muistettava, että tutkimuksen oikeutus on kuitenkin uusi tieto, ei kaikkien riskien välttäminen. (Koskinen et al. 2005, 252-255)

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on rakennettu ottamalla huomioon käsitelmääritelmiä, jotka kuvastavat perheyrittäjäyksiä monipuolisimmin. Ryhmähaastattelun tuloksia on tämän jälkeen verrattu määritelmiin, jotta on pystytty luomaan tietoa kohdeorganisaation

tilanteesta. Näin on luotu myös yhdenmukaisuutta tutkielmaan, joka etenee teoriasta empiriaan ja tämän jälkeen näiden vertailuun. Kysymykset on muodostettu kuvaamaan mahdollisimman monipuolisesti perheyrittäjän näkemystä yrityksestään. Lisäksi tutkielma on luetettu tutkittavalla yrityksellä, jotta varmistuttaisiin siitä, että tutkittavat tunnistavat itsensä tutkielmasta.

Yleistettävyys kärsii tietysti jonkin verran, koska kyseessä on yksi tietty yritys. Toisaalta tutkielman tarkoituksena onkin yleistää teorian koskemaan juuri Kristina Cruisesia. Tutkielmaa tarkasteltaessa on hyvä ottaa myös huomioon tutkijan oma suhde kohdeyritykseen. Johtuen sukulaisuussuhteista suoraan johtoryhmään tutkielman objektiivisuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota. Tutkimusaihe ja -ongelma on valittu niin, että tutkijan oma rooli vaikuttaa mahdollisimman vähän lopputuloksen analysointiin ja tutkimusongelmiin.

4 Kristina Cruises Oy – suomalainen risteilyvarustamo

Kristina Cruises on suomalainen risteilyvarustamo, joka on perustettu vuonna 1985. Varustamolla on omistuksessaan kaksi risteilylaivaa; m/s Kristina Brahe (128/200 matkustajaa) ja m/s Kristina Regina (245 matkustajaa). Henkilöstöä on noin 120 ja yhtiöllä on 100% suomalainen omistus. Maaorganisaatioon kuuluu yksi myynti/hallintotoimisto Kotkassa, missä työskentelee 15 henkilöä. Yhtiön liikevaihto vuonna 2006 oli noin 15.000.000€. (Kristina Cruises, 2006)

Päätuotteina Kristina Cruises Oy:llä ovat kansainväliset risteilyt m/s Kristina Reginalla (risteilyalueina Länsi-Afrikka, Kanariansaaret, Välimeri, Länsi-Eurooppa, Skandinavia & Islanti), kotimaan risteilyt m/s Kristina Brahellä sekä Euroopan jokiristeilyt muiden varustamojen aluksilla. Yksinkertaisesti liikeideana voidaan määritellä laadukkaiden risteilylomien tuottaminen suomalaisille, aktiivisille ja kulttuurinälkäisille kuluttajille risteilyaluksilla, joiden risteilyvalikoima kehittyi vuosittain vastaamaan asiakaskunnan muuttuvia toiveita. (Kristina Cruises, 2006)

Kristina Cruises Oy:n taustalla on yli 50 vuotta suomalaista perheyrittäjyyttä merellä. Lähtökohdat yrittämiselle ovat olleet vesillä tapahtuva laiva- ja vesibussiliikenne Suomenlahden ja Itämeren alueella. Vuonna 1992 yritys teki ensimmäisen risteilyn Itämeren alueen ulkopuolelle. Tämä samalla hahmotti myös varustamon tulevaisuutta kohti ympärivuotista kansainvälistä risteilyliikennettä, joka alkoi vuonna 2001 jolloin m/s Kristina Regina siirtyi ympärivuotiseen risteilyliikenteeseen. Nykyään ulkomaanliikenteessä oleva laiva vierailee vuosittain yli sadassa eri risteilykohteessa ja noin 30:ssä eri maassa. (Kristina Cruises, 2006)

Kristina Cruises on osakeyhtiö, joka koostuu tällä hetkellä kolmesta eri liiketoimintayksiköstä: kahdesta risteilyaluksesta sekä maaorganisaatiosta. Perheellä on omistuksessa osake-enemmistö ja hallituksessa istuu toimitusjohtaja/perheenjäsen. Yrityksen operatiiviseen johtoryhmään kuuluu kolmen perheenjäsenen lisäksi yksi ulkopuolinen henkilö (Liite 2). Haastattelussa selvisi, että yrityksessä on pidetty tärkeänä etenkin johtoryhmän vastualueiden jakamista niin, että kukaan ei olisi yksin vastuukentässään. Näin on pyritty välttämään riskiä, jolloin kriittinen tieto olisi vain yhdellä henkilöllä.

Tällä hetkellä yrityksen hallitusta kuvataan erittäin toimivaksi. Koska perheyrityksessä omistajuus ja operatiivinen johto ovat perheen hallussa, pystytään hallituksen kanssa toimimaan hyvässä yhteistyössä. Toimitusjohtaja kuvailee hallitusta ikään kuin peiliksi, joka tukee aktiivisesti johdon toimia ja antaa rakentavaa kritiikkiä sekä ehdotuksia. Tietysti hallituksen kautta menee kaikki todella suuret päätökset, mutta tähän asti on pystytty toimimaan erittäin positiivisessa ja rakentavassa hengessä ilman hierarkkisia ristiriitoja.

Toimitusjohtajan mukaan hänen rooliinsa Kristina Cruises -varustamossa kuuluu pitkälti asioiden kokoamista yhteen ja niiden kasassa pitämistä. Tämä tarkoittaa sitä, että etenkin johtoryhmässä toimitusjohtajaa ei ajatella toiminimikkeen kautta. Kyseessä on enemmänkin persoonan ja muiden yhdyssiteiden vaikutus yhteiseen toimintaan ja yrityksen johtamiseen.

4.1 Historian jälki näkyy yhä perinteissä

Tämän perheyrityksen historia voidaan toimitusjohtajan mukaan jakaa karkeasti kahteen osaan. Perheen yrittämisellä on ajanjakso ennen Kristina Cruises Oy:n perustamista sekä ajanjakso tämän jälkeen. Ennen tämänhetkisen yhtiön perustamista vuonna 1985, yrittäjähistoriaa oli takana jo noin kolmekymmentä vuotta. Tätä ennen liiketoimintaa harjoitettiin ammattimaisella kalastuksella ja vuoromootoriliikenteellä (Rannikkolinjat Oy) ennen kuin aika tuli laajentua ja työllistää kasvava perhe saman yrityksen alle. Taustalla on koko ajan vaikuttanut elementit meri sekä ihmisten kuljettaminen. Täältä asti juontavat siis perinteet nykypäivään. Perheellä on koko ajan ollut selvät tavoitteet, joihin on uskottu ja näin päästy yli vaikeistakin tilanteista.

Yritys on kokenut lähes kaiken konkurssia lukuun ottamatta. Kristina Cruises on ollut yrityssaneerauksessa, joka päättyi muutama vuosi sitten. Pankkikriisi, Neuvostoliiton hajomisesta aiheutuneet epävarmuustekijät ja olosuhteet risteilykohteissa (Viipuri, Pietari, Tallina sekä Riga: tuolloiset risteilykohteet) sekä lopulta autolautta Estonian onnettomuus 1990-luvun alussa veivät markkinat ja kysynnän kokonaan alta. Tämä johti varustamon ahdinkoon ja velkakierteeseen, josta ainoa tie oli yrityssaneeraukseen hakeutuminen. Lisäksi esimerkiksi WTC-isku vuonna 2001 sekä siitä seuranneet suuret epävarmuustekijät matkailualalla ovat ajaneet perheen innovoimaan ja kehittämään uusia ja kiinnostavia tuotteita pakonkin edessä. Nämä ovat sikäli relevantteja asioita, sillä haastateltavat kertovat niiden kasvattaneen perhettä ja kuvaa myös perheyrityksestä ja siinä toimimisessa.

”Yrityssaneerausta ei voi unohtaa koskaan. Se on niin merkittävä asia negatiivisessa kuin positiivisessakin mielessä. Mitä enemmän aikaa menee, sitä positiivisemmaksi se muuttuu. Saneeraus on tuonut niin paljon tietotaitoa ja lisää ulkopuolista osaamista. On osattu tajuta perheessä, että kaikkea ei tarvitse itse osata, vaan riittää, mistä sen tiedon saa ja sen voi ostaa menettämästä kuitenkin perheyrityksen statusta.”

toimitusjohtaja

Kristina Cruises on myös käynyt läpi yhden sukupolvenvaihdoksen tietyn pakon kautta. Sukupolven vaihdos tapahtui 1990-luvun alussa. Syynä tähän oli perustajan äkillinen sairastuminen sekä yrityssaneeraukseen joutuminen. Omistajapohja ei suvun osalta vaihtunut. Tosin yritykseen tuli uusia omistajia, ja voimasuhteet muuttuivat jonkun verran. Käytännössä suurimman muutoksen koki lähinnä operatiivinen johto. Henkilökuntaa ei vaihtunut tässä prosessissa hallitusta lukuun ottamatta.

4.2 Perheyritys mitattavien suureiden perusteella

Jos Kristina Cruisesia ajatellaan perheyrityksenä ”kylmien faktojen” perusteella, se on varsin yksiselitteistä. Westheadin ja Cowlingin (1999) seitsemän toiminnallisen mallin määritelmässä yritys sijoittuu selkeästi kapea-alaisimpaan määritelmään. Perheellä on yli 50 prosentin äänioikeus, samoin kuin toimitusjohtajalla on vahva käsitys perheyrityksestä. Yritys on tällä hetkellä toisen sukupolven johdossa, joka on jakautunut tasaisesti perheen kesken.

Myös Astracahin ja Schankerin (2003) mallissa Kristina Cruises Oy sijoittuu mielenkiintoisesti keskimmäisen ja kapeimman määritelmän välimaastoon. Yrityksellä on toki useampi kuin yksi perheenjäsen johdossa, mutta useita sukupolvenvaihdoksia ei ole vielä käyty läpi. Vaikka yrityksen historiassa on käyty yksi sukupolvenvaihdos, se ei ole ollut täydellinen. Siirtymässä vaihtui vain johto sekä hallitus osittain. Perustajan lapset ovat olleet alusta asti töissä, mutta perustaja ei ole enää aktiivisessa roolissa yrityksen toiminnassa.

4.3 Perheyrittäjäyys käsitteenä

Kuinka perheyrittäjät määrittelevät oman yrityksensä ja oman toimintansa perheyrityksen muottiin, ja voiko sitä selkeästi määritellä? Tämä on koko tutkimuksen kantava teema, jota pyrittiin selvittämään ryhmähaastattelun keinoin. Ensimmäinen asia, joka nousi selvästi esille, oli perheyrityksen hiipuva elinkaari. Etenkin Kristina Cruisesin kokoista matkailualan perheyritystä haastateltavat eivät pidä enää itsestään selvytenä.

Haastattelussa selvisi myös, että perheyritys tarvitsee kasvot, ihmisen kasvot. Tämä tarkoittaa sitä, että takana on oltava perhe ja perheen sitoumus. Perheyrityksellä ja sen toimijoilla on siis oltava veriside. Toisaalta todettiin myös se, että perheyritys voi tulla myös toimivan johdon kautta. Tällöin koettiin, että omistajuuden on oltava kasvotonta, kuten esimerkiksi pörssiyhtiöissä. Peredon (2003) kolmesta sukulaisuusperusteisesta perheyritysmääritelmästä ensimmäinen (veri ja avioliitto) sopii suoraan myös Kristina Cruisesille. Johtoryhmä on kokenut saaneensa toisiltaan tukea vaikeissa tilanteissa. Samoin yhteiset resurssit ja jokaisen erikoisosaamisesta saatava synergiaetu korostuu etenkin päätöksentekotilanteissa ja uuden luomisessa.

4.4 Perinteet velvoittavat ja vaikuttavat

Perinteillä on siis oma sijansa yrityksen olemuksessa ja samalla ne vaikuttavat perheyrityksen piirteisiin. Periksi antamattomuus koettiin haastateltavien kesken vahvaksi tekijäksi yrityksen olemuksessa. Mennään läpi vaikka harmaan kiven -mentaliteetti on ollut vaikuttavana tekijänä koko yrityksen historian ajan. Myös perinne ja sen velvoittava vaikutus on kulkenut yrityksen kanssa sen koko historian ajan. Tämä on tuonut tunteen, että yritys on pidettävä perheellä, siitä ei saa missään nimessä luopua.

”Ajatellaan talonrakennusta. Joskus sillan 50-luvulla on rakennettu yksi kivijalka, joka perustuu mereen. Ja sitten sen päälle on rakennettu jonkinlainen talo. Sitten se talo lahosi, kun ajat muuttu, tuuli vei. Sen jälkeen ruvettiin rakentamaan uudenlaista taloa, mutta se kivijalka pysyi samana. Se meri esimerkiksi, jos ajatellaan näin. Kivijalan päälle on rakennettu toinen talo.”

myyntijohtaja

Kuten kivijalkavertauksesta voidaan huomata, yrityksen perusta löytyy edelleen 50-luvulta. Edellä mainitut yrityksen alkuvaiheen tapahtumat eivät enää suoranaisesti vaikuta strategianluontiin/päätöksentekoon, mutta perinne on jäänyt elämään yrityksessä. Yrityksen pääelementit ovat edelleen pelkistäen meri ja ihmisten kuljetus.

4.5 Omistajuus, vastuunkanto ja perhe

Yksi merkille pantava asia haastattelussa oli omistajuuden ja päätöksenteon yhteensovittaminen. Tämä nähtiin yhtenä sitovana linkkinä perheyrittäjyydessä, vaikka omistajuutta ei pidetä itseisarvona. Omistajuus toimii lähinnä taustatukena. Tällöin tekemiselle löytyy jokin ”peruste”, miksi joitakin päätöksiä tehdään ilman varmaa tulevaisuuden pohjaa. Omistajuuden kautta voidaan tehdä vaikeita päätöksiä ehkä helpommin, koska niistä ollaan vastuussa loppujen lopuksi vain itselleen.

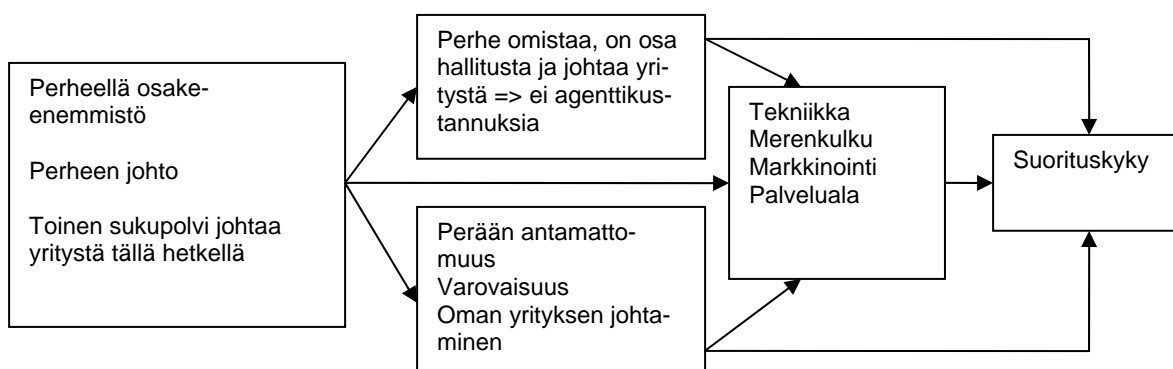
Myös vastuunkanto nousi vahvasti esille. Jaksaminen perheyrityksessä nähtiin yhteisöllisenä asiana, joka koskettaa koko perhettä ja kaikkia sen osapuolia. Asia nähtiin niin, että luopuminen ja luovuttaminen eivät tarkoita ainoastaan luopumista omistajuudesta tai työpaikasta. Jos annetaan periksi, se vaikuttaa koko lähipiiriin ja sen rakenteiden murenemiseen.

”Meidän yksi kantava voima on se että mennään läpi vaikka harmaan kiven. Periksi ei anneta. Se mentaliteetti. Se on oikeasti yksityisesti myös niin, että on päättänyt että tässä onnistutaan. Esimerkiksi yksi hyvä esimerkki oli tää WTC-pamauksen jälkeen, mitä tehtiin. Ja tavoteltiin. Tää niinku tän ei anneta mennä, vaan tää hoidetaan. Kuten sanoin, jos tätä tekisi palkkatyönä johonkin, ei se sitoutuminen olisi ollenkaan sitä astetta mitä se nyt on. Totta kai tää on tietynlaista kunnianhimoa, haluaa onnistua.”

myyntijohtaja

Tällainen vastuunkanto ja yhdessä toimiminen viittaisi vahvasti Ikävalkon ja Jussilan (2006) esille tuomaan psykologiseen omistajuuteen ja siihen liittyvään kollektivismiin. Haastattelun perusteella voidaan todeta, että perhe todella tuntee olevansa perhe ja yritystä myös pyöritetään sen mukaisesti. Yhteiset arvot kuten periksi antamattomuus ja kaikkien perheenjäsenten hyvinvoinnin ajattelu kuvaa hyvin yhteisöllisyyttä, joka yrityksessä vallitsee.

Vastuunkannon, omistajuuden ja johtamisen yhteensovittamista voidaan myös tarkastella lyhyesti Miller & Le Breton Millerin (2006) kehysten avulla (kuviot 6). Kehyksessä on esitetty neljä eri tasoa, joilla perheyrittäjyys voi ilmetä. Kristina Cruisesilla välittyy näistä usea. Perheen omistajuus ja kontrolli sekä usea perheenjäsen johdossa vaikuttavat vahvasti myös organisaation arvoihin ja toimintatapoihin (vertaa Ward & Dolan, 1998). Tällä hetkellä yrityksellä ei nähdä olevan juuri minkäänlaisia agenttikustannuksia. Toisaalta niin sanottu stewardship -asenne paistaa vahvasti ulospäin. Johtoryhmä on sanomansa mukaan saanut juurrutettua myös organisaation muihin työntekijöihin ”tekemisen meiningin” asenteen. Näistä muodostuvat hyvin pitkälti myös yrityksen kyvykkyydet. Näin voidaan siis muodostaa uudelleen Millereiden luoma kehys hallinnoinnin ja suorituskyvyn suhteesta:



Kuvio 6. Hallinnoinnin ja suorituskyvyn suhde Kristina Cruises varustamossa

Tämä selventää yrityksen toimintatapoja perheen ja tätä kautta myös yrityksen sisällä. Kehys auttaa ymmärtämään osaltaan kolmea vallitsevaa ideologiaa, joita tarkastellaan Kristina Cruisesin tapauksessa myöhemmin. Oheisen kehukseen voidaan liittää ajatus hallinnoinnin kahdesta eri näkökulmasta perheyrittäjyysissä, jotka ovat muodollisen sekä sosiaalisen kontrollin aspektit (Mustakallio et. al 2002). Edellä mainittu hallitusrakenne ja johtoryhmän rakenne puoltaa vahvasti Mustakallion ja kumppaneiden tutkimusta. Kun yrityksellä on vahva perheen omistajuus ja toimiva yhteistyökykyinen hallitus, perhe pystyy yhdistämään luonnollisesti sekä sopimukselliset että suhteelliset liiketoiminnan aspektit. Tämä vaikuttaa taas automaattisesti yrityksen kyvykkyyksiin sekä suorituskykyyn.

Kun haastateltavilta kysyttiin perheestä ja sen osasta jokapäiväisessä elämässä, vastaus oli selkeä. Perhe on mukana sitä kautta, että se tuo niin sanotut ei-business arvot mukaan elämään. Toisaalta haastattelussa ilmeni sekin, että tavalliseen perheeseen verrattuna on selvää, että lapset kärsivät. Joskus he saavat tiettyjä asioita enemmän, joskus taas vähemmän. Lopulta selvisi myös sekin, että valittavan usein työ on mennyt ohi lasten. Tätä kuitenkin selvennettiin tarkentamalla, että tilanne on tietysti riippuvainen perheestä ja heidän työnjaostaan. Koska kyseessä on perheyrittäjä, töitä tehdään myös kotona, koko ajan. Tämän todettiin olevan vain arkipäivää, toisin sanoen elämän asennetta, jonka yrittäjä on omaksunut tehdessään päätöksen työskennellä perheelle.

4.6 Toimiminen perheenä, kyvykkyydet ja suorituskyky

Kristina Cruisesin johtoryhmän päätöksentekoon vaikuttavat paljon muutkin asiat kuin kylmä liikeajattelu. Taustalla vaikuttavat tekijät ovat olennaisessa osassa päätöksentekoprosessia. Haastateltavien mukaan, oli tekijä sitten mikä tahansa, yhdistävänä tekijänä siinä on kuitenkin veriside, joka nivoo sisarukset yhteen. Tämän kautta saadaan myös positiivisia piirteitä päätöksentekoon, mikä edistää myös itse liiketoiminnan päämääriä. Perhesiteet tulevat yleensä siinä kohtaa varsin hyvin esille, kun edessä on koko perheyhteisöä koskettava päätös. Tällöin yhtiössä voidaan tehdä päätöksiä, jotka eivät välttämättä ole kaikkein tuottoisimpia yhtiölle.

”Perheyrittäjässä päätöksentekoon vaikuttavat muutkin asiat ihmisten välisissä jutuissa, kuin kylmät bisnesasiat. Ja sehän tulee sieltä verisiteen kautta. Eli jos ei olisi sitä taustaa, perhettä ja omistajuutta, niin se on se juttu siellä että päätöksentekoon vaikuttaa myös emotionaaliset asiat, joka tekee perheyrittäjästä kunnioitettavamman asiakaskunnankin kannalta.”

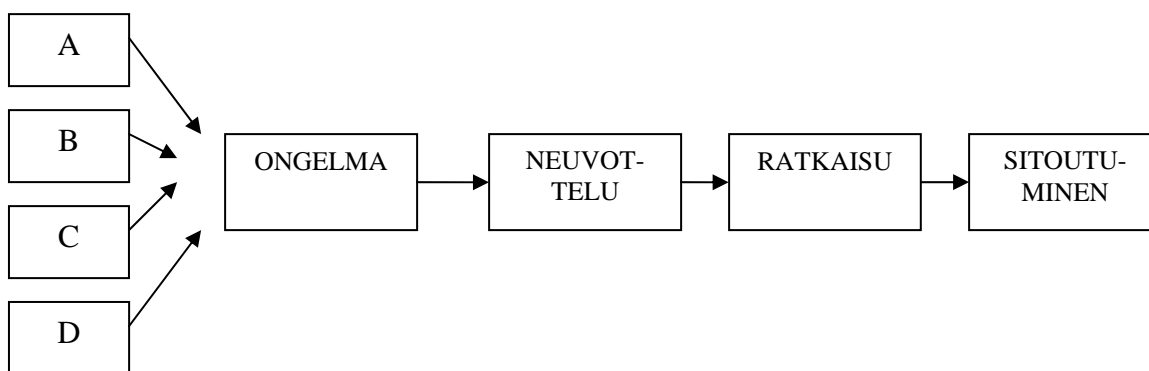
varustamotoimen johtaja

Päätöksentekoa auttaa myös selkeä roolijako. Jokaisella johtoryhmän jäsenellä on oma pääsektori, työnkuva. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että jokainen pitäisi oman tonttinsa tiukasti itsellään, vaan kaikilla osa-alueilla mennään läpi toisten alueelle ainakin

jossain määrin. Näin edistetään samalla myös hiljaisen tiedon jalkautumista. Tämä vaikuttaa luonnollisesti myös yrityksen hallinnointitapaan, mikä eroaakin normaalista yrityksestä. Useat roolit perheenjäsenten kesken yrityksessä vaikuttaa päätöksentekoprosessien monimutkaisuuteen (Mustakallio et. al, 2002).

Roolijako on myös olennaisessa osassa päätöksentekoa ja samalla tehokkuuden luomista. Perheellä on selkeä jako kyvykkyyksien suhteen. Ydinperheen sisältä löytyy ammattitaito merenkulkuun, markkinointiin, tekniikkaan sekä palvelujen tuottamiseen. Kun jokainen on kasvanut yhdessä yrityksen kanssa, johtoryhmälle on muodostunut kyky nähdä läpi koko tuotannon. Tämä taas on kasvattanut realismia päätöksenteossa. Leen (2004) esille tuoma perheen vahva kontrolli yrityksessä sekä vuosien saatossa omistajuuden kautta syntynyt oppimiskäyrä näyttäisi siis toteutuvan myös Kristina Cruisesin tapauksessa.

Haastattelussa ilmeni, että kaikki johtoryhmän jäsenet ovat erittäin voimakkaita persoonia. Tämä voidaan lukea sekä eduksi että haitaksi. Jokaisella on vahvat mielipiteet strategian luonnista ja yrityksen etenemisestä, mikä saattaa joskus hidastuttaa pitkän linjan päätöksiä. Päätöksenteko tietyissä asioissa on siis varsin pitkälinen prosessi, mikä ei aina johda edes kompromissiratkaisuun. Vaikka kompromissiratkaisua ei aina löydetä, loppuratkaisuun sitoudutaan kaikki yhtä vahvasti (kuvio 6). Johtoryhmä näki tämän kuitenkin voimavarana ja kyvykkyytenä tämän alan yrityksessä, jossa etenkin strategiset suuntaukset ovat varsin kauaskantoisia. Tämän he kokivat mielenkiintoiseksi vastakohtaksi monesti esille tulleisiin ominaisuuksiin kuten perään antamattomuuteen ja vahvaan uskoon omasta tekemisestä. Taustalta löytyy sittenkin pieni varovaisuus tehdä ja luoda täysin uusia asioita.



Kuvio 6. Ongelmanratkaisu Kristina Cruises Oy:ssä.

Oheinen kuvio selventää johtoryhmän päätöksentekoprosessia ongelmatilanteissa. Jokaisella johtoryhmän jäsenellä on usein vahva oma mielipide asiasta. Ongelmaa siis käsitellään usein niin kauan, että osapuolet pääsevät ratkaisuun. Haastateltavat vielä painottivat sanaa ratkaisu, kompromissiratkaisu. Tämä kuitenkin tarkoittaa sitä, että tuotos, mikä ongelman ratkaisusta saadaan, on kaikkien yhteisesti hyväksymä. Tämä toisaalta velvoittaa siihen, että jokainen myös sitoutuu ja antaa työpanoksensa tämän ratkaisun tueksi. Ilman tällaista käytäntöä toimiminen yhteistyössä saattaisi pidemmän aikavälin puitteissa hidastua ja hankaloitua suuresti.

F-PEC- skaalan (Klein et al. 2005) avulla voidaan tarkastella Kristina Cruisesia ja siinä toimivan perheen ominaisuuksia lähemmin. Perheellä on varsin paljon voimaa ja valtaa käytössään yrityksessä. Yrityksen operatiivisessa johdossa on perhe, samoin hallituksessakin istuva toimitusjohtaja kuuluu perheeseen. Lisäksi perheellä on osake-enemmistö yrityksen osakkeista. Kuten haastatteluissa tuli selville, hallituksella on myös voimakas rooli vallankäytössä. Vaikka perheellä on päätösvalta, hallituksen mielipiteet vaikuttavat vahvasti ja rakentavasti myös vallan käyttöön sekä isojen päätösten tekoon.

Kun ajatellaan Kristina Cruisesin kokemusta, siinä näkyy sukupolven vaikutus. Se on selvää, että sukupolven vaihdos johdossa on tuonut selvästi expontentaalista kokemusta. Mielestäni ei ole epäilystäkään etteikö varustamo olisi perheyritys. Yrityssaneeraus,

uuden yrityksen perustaminen sekä raju liiketoiminnan muutos tässä muutosprosessissa on varmasti tuonut kokemusta ja luottavaisuutta perheen parissa.

Perheyriksen kulttuuri muodostuu organisaatioon juurtuneista arvoista, jotka taas juontavat juurensa avainhenkilöiden ydinarvoista (Klein et al. 2005). Kulttuuri onkin ehkä Kristina Cruises Oy:n kantava voimavara. Haastattelussa tuli hyvin selville johtoryhmän erilaiset persoonat ja mielipiteet. Toisaalta taustalta nousi koko ajan yhteisiä ja kaikkien tavoiteltavissa olevia arvoja kuten päättäväisyys, luotettavuus, ja varovaisuus ainakin jossain mielessä. Vaikka perheenjäsenillä on erilaiset persoonat, he ovat kuitenkin pystyneet tuomaan omat parhaat puolensa yrityksen käyttöön. Tämä mahdollistaa heidän mukaansa yhteistyön alati muuttuvissa tilanteissa. Käytännössä tämä on toteutettu selkeällä roolijaolla, jolloin jokainen pystyy keskittymään selkeästi omaan ydinsaamiseen ja näin myös tuomaan oman panoksensa koko organisaatiokulttuurille.

4.7 C³- malli kokoaa ominaisuudet ja kyvykkyydet yhteen

Perheyriksen ideologioiden ja kolmen ympyrän mallin (vertaa Johannisson & Huse, 2000 sekä Lansberg, 1988) kautta voidaan ymmärtää myös Kristina Cruisesia paremmin perheyriksenä. Se on selvää, että perhe vaikuttaa vahvasti tekemiseen jokapäiväisessä työnteossa. Samoin on selvinnyt, että omistajuus koetaan tärkeänä asiana, mutta sitä ei koeta kuitenkaan arvona, jota on tavoiteltava ja vahvistettava koko ajan. Perheen mukanaolo näkyy johtajuudessa erittäin paljon. Jaettu vastuu vaikuttaa koko organisaatioon.

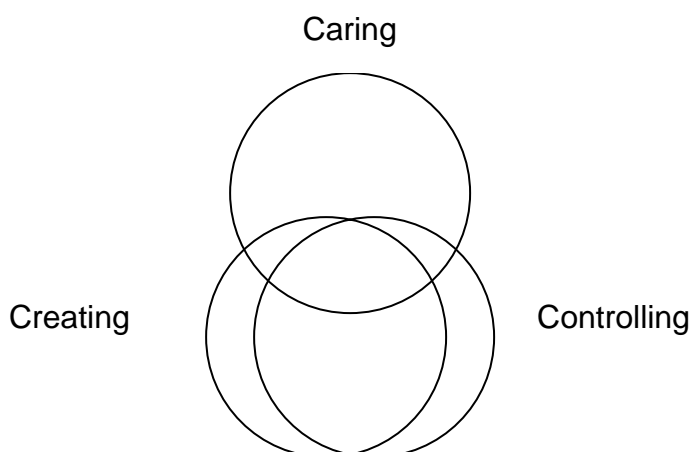
Kristina Cruisesissa ei voida sanoa olevan kovinkaan paljon paternalistisia piirteitä. Haastattelun mukaan yritystä pyritään johtamaan ohjaavasti ja neuvoa-antavasti, tarpeen tullen tietysti myös tiukasti. Perusajatuksena on kuitenkin demokraattinen johtajuus, joten kaikilla työntekijöillä on oikeus mielipiteeseen. Myös muutosehdotuksia otetaan mielellään vastaan. Näin myös yritys kehittyy, eivätkä omistajat tule sokeaksi pelkästään omille ajatuksilleen. Paternalistisuus näkyy ehkä siinä, että työntekijöistä pidetään kuitenkin hyvää huolta. Myös perinteitä ja tiettyjä traditioita kunnioitetaan. Koko yri-

tykseen on pyritty jalkauttamaan ymmärrys asiakkaan miellyttämisestä ja viimeiseen asti tekemisestä.

Managerialismi ja yritteliäisyys nivoutuvat tiiviisti yhteen. Koska yrityksen johto ja omistajuus on jakautunut perheen kesken, linjauksia ja pitkän tähtäimen hahmotteluja tehdään hyvin pitkälti kotisohvilla. Yrityksen hallinnollinen organisaatio on varsin pieni, mikä mahdollistaa helpon kanssakäymisen alaisten kanssa. Kuten aiemmin todettiin, johtamisen resurssin ovat jakautuneet vaivattomasti onnistuneen roolijaon myötä, mikä mahdollistaa myös lähes kitkattoman toimimisen. Yritteliäisyyden todetaan näkyvän myös lähes koko ajan perheen välisessä toiminnassa. Innovaatiota tarvitsevalla matkailualalla ei pystytä toimimaan ilman jatkuvaa ja motivoitunutta tuotekehitystä. Toisia arvostetaan ja perheen yhteistä ”perintöä” halutaan viedä vahvasti eteenpäin. Tunnesiteet ovat vahvasti mukana toiminnassa.

Nämä kaikki vaikuttavat siis koko yrityksen ilmenemiseen perheyrityksenä. Koirasen (2003) C³ -mallissa on otettu nämä kaikki aspektit huomioon. Tämä malli on siis niin sanottu unelmatilanne, jossa kaikki osa-alueet ovat kohdallaan. Perheyrityksen johdon tehtävä on tasapainotella näiden kolmen eri osa-alueen välillä ja saada ne toimimaan harmonisesti keskenään. Yritys on koko ajan muuttuvassa tilanteessa, ja usein myös yrityksen itsensä vaikutusalueen ulkopuolella olevat voimat voivat vaikuttaa tasapainon ylläpitämiseen. Tutkimusaineiston perusteella on luotu yrityksen tämän hetkinen ilmeneminen C³ -mallissa (kuvio 7). Näin voidaan siis todeta, miltä Kristina Cruises vaikuttaa perheyrittäjäyyskentässä.

Näyttäisi siltä, että yritys ei ole aivan täydellisesti onnistunut saavuttamaan tasapainopistettä, jossa kaikki kolme osa-aluetta (caring, creating, controlling) nivoutuisivat sopeutuneesti yhteen.



Kuvio 7. Kristina Cruises C³-kentässä

Kuten kuviosta voidaan nähdä, kontrolli ja uuden luominen ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. Näihin kahteen voimaan vaikuttaa vahvasti managerialismi (johtaminen) sekä yrittäjyys (omistajuus). Johtamisen tasainen roolijako koko organisaation laajuudelta takaa sen, että kontrolli pystytään pitämään perheen käsissä varsin hyvin. Vahva omistuspohja ja osallistuminen myös aktiivisen hallituksen toimintaan taas luovat jatkuvaa perustusta johtamiseen ja sen kehittämiseen. Toimivan hallituksen avulla johtoryhmä pystyy peilaamaan toimiaan jatkuvasti ja näin myös tehostamaan suorituskykyään.

Vaikka välittäminen (caring) onkin hiukan eriytynyt näistä kahdesta muusta ulottuvuudesta, ei se kuitenkaan tarkoita yrityksen uskottomuutta työntekijöilleen. Haastattelusta ilmeni, että henkilökunta on myös erittäin tärkeä osa yrityksen toimintaan, mutta suhteessa luovuuteen ja johtamiseen, se ei ole niin suuressa roolissa. Haastattelun perusteella voidaan sanoa, että perheen yhteistyö ja johtaminen ovat pääroolissa toiminnan kehittämisessä. Eri ammattialueiden kautta saadaan synergiaetuja, jotka auttavat huomattavasti myös uuden luomisessa. Voidaan siis perustellusti sanoa, että Kristina Cruises on varsin perhekeskittynyt yritys.

5. Johtopäätökset

Näyttäisi siltä, että Kristina Cruises Oy on varsin perinteikäs perheyritys. Yrityksen historia on ollut varsin monivivahteinen, mikä on vaikuttanut moniin päätöksiin sekä tietysti vahvasti varustamon nykyiseen ilmenemismuotoon sekä toimintatapaan. Yrityksen perustajan värittävä vahva perinne asiakaslähtöisyydestä ja periksi antamattomuudesta näkyy yhä operatiivisessa toiminnassa olevien perheenjäsenten kesken.

Olemukseltaan ja rakenteeltaan Kristina Cruises täyttää varsin monen määrittelyteorian kriteerit. Tämä on tietenkin selvää, koska mikään määrittely ei ole koskaan yksiselitteinen. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen oli kuitenkin mielenkiintoista etsiä ”sopivaa” ratkaisua juuri kohdeyritystä koskemaan. Vaikka tutkimuskysymyksiä on käsitelty monelta eri kannalta, johtopäätökset perustuvat kuitenkin pitkälti Matti Koirasen (2003) luomaan malliin.

1.Miten Kristina Cruises Oy sijoittuu ominaisuuksiltaan perheyrityksen määrittelykenttään?

Tämä tutkimuskysymys siis on koko tutkielman kantava pääteema. Teorioiden valossa Kristina Cruises voidaan luonnollisesti sijoittaa usean määritelmään yrityksen eri osalueiden perusteella. Tutkitun perusteella on varsin vaikea sanoa, mikä lopulta määrittää perheyrityksen. Haastattelujen perusteella voidaan kuitenkin vetää erinäisiä johtopäätöksiä. Kaikki käsitellyt teoriat pitävät omistajuutta ainakin jossain muodossa tärkeänä. Tämä tuli esille myös johtoryhmässä. Omistajuus ei ole itseisarvo, mutta sen avulla yritystä pystytään hallinnoimaan paremmin. Myös veriside on tärkeä osa perheyrittäjyyttä. Yrityksen ajatellaan olevan perheyritys niin kauan kun sen päättävässä toiminnassa on perheenjäseniä mukana.

Haastatteluissa ilmeni vahvasti myös psykologinen kollektiivinen omistajuus. Perinteet ja arvot, jotka yrityksen taustalla vaikuttavat, leimaavat vahvasti ydinperheen toimintaa sitouttavalla tavalla. Tätä on myös pyritty jalkauttamaan työntekijöille ainakin jossain määrin. Tämä leimaa vahvasti myös Kristina Cruisesia. Nämä kaikki vaikuttavat tietysti yri-

tyksen ilmenemiseen, joka on tuotu Koirasen (2003) mallin ja sen taustalla vaikuttavien tekijöiden kautta esille. Siinäkin vahvoja asenteita kuvastavat managerialismi sekä yrittäjyys ja uuden luominen.

Tutkimuskysymyksen lopputulos ei siis ole yksiselitteinen. Perheyrittäjyyteen vaikuttavat monet tekijät, jotka tekevätkin jokaisesta yrityksestä omanlaisensa. Kristina Cruisesin värikäs historia on muovannut perheestä paineensietokykyisemmän ja näin myös vaihtanut yrityksen muotoakin. Tietysti yritys voidaan laittaa eri kategorioihin sen ominaisuuksien perusteella. Vahvat perheyrittäjyyttä sävyttävät ominaisuudet Kristina Cruiseilla ovat kuitenkin omistajuus, perheen yhteistyö (roolijako) sekä omistautuminen sataprosenttisesti tekemiselle, joka perustuu aina riskin ottamiselle.

2. Kuinka omistaja/johtajaperheen sisällä on onnistuttu luomaan puitteet perheyrittäjyyden toiminnalle?

Tämä kysymys tiivistää koko aineiston ydinajatuksen. Tutkitun perusteella puitteet perheyrittäjyyden toiminnalle syntyvät vahvasti perhesuhteiden ja omistajuuden kautta. Haastatteluissa ilmeni, että johtajuus ja päätöksenteko ovat myös erittäin suuri osa perheyrittäjyyttä. Haastateltavat korostivat vahvasti roolijakoa, joka mahdollistaa vahvojen persoonien välisen työskentelyn. Tästä voimme huomata, että puitteet toiminnalle voidaan luoda yhdistämällä oikein nämä kolme edellä mainittua perheyrittäjyydessä vallitsevaa voimaa: perhe, omistajuus sekä johtajuus.

Kollektiivinen psykologinen omistajuus (Ikävalko & Jussila, 2006) on myös ollut tärkeässä roolissa puitteiden luonnissa. Perhe on pitänyt tärkeänä jokaisen sitoutumista ratkaisuihin ja niissä pysymiseen. Lisäksi hallinnoinnin ja suorituskyvyn välisen kehyksen avulla pystyttiin hahmottamaan varustamon tämänhetkinen kyvykkyyksien pohja suorituskyvyn takana. Kyvykkyydet ovat siis pystytyt luomaan oikealla ammattitaitojen yhdistämisellä sekä yksilöllisellä halulla työskennellä perheelle ja sen yritykselle.

Tutkielma tuo esille sen, minkä aiemmat tutkijat ovat jo moneen kertaan todenneet. Perheyrittäjyyttä ja -yrittäjästä on siis vaikea määrittää tai kuvailla pelkästään yhden teorian

valossa. Jokainen perheyritys on erilainen ja sen toimintaan vaikuttaa aina erilaiset sidoryhmäsuhteet. Kristina Cruisesin tapauksessa esille nousivat vahvasti omistajuus, yhteinen päätöksen teko sekä perhesuhteiden kautta tuleva emotionaalinen lataus työkentelyyn. Kohdeyritys soveltuu moneen eri määrittelyyn. Tämä riippuu tietysti näkökulmasta, miten yritystä tarkastellaan. Näyttäisi kuitenkin siltä, että ideologiat (paternalismi, managerialismi, yrittäjäyys) ovat kaikkia perheyrityksiä vahvasti määritteleviä tekijöitä.

Tutkimusta olisikin mielekästä jatkaa esimerkiksi päätöksentekoprosessin ja ongelmaratkaisun suuntaan. Toisaalta erittäin mielenkiintoinen aihe, joka liittyy myös läheisesti yrityksen jatkuvuuteen tulevaisuudessa, olisi sukupolvenvaihdon tuomat haasteet ja mahdollisuudet.

Lähteet

Alasuutari, P. (1994). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino, 281 s.

Aronoff, G. E., Ward, J. (1993) *Nation's Business*. Feb. 81,2, p.52

Astrachan, J. H., Klein, S. B., Smyrnios, K. X. (2002). *The F-PEC scale of family influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory*. Vol. 29 Issue 3, p321

Astrachan, J. H., Shanker, M. C. (2003) *Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look*. Family Business Review, 16,3 211-219

Barach, J. A. & Ganitsky, J. B. (1995). *Successful succession in family business*. Family Business Review, 8(2), 121-130.

Bygrave, W. & Minniti, M. (2000). *The social dynamics of Entrepreneurship*. Entrepreneurship Theory and Practice; ET&P; Waco Spring 2000 24; 3 p. 25-36

Chrisman, J. J., Hofer, C. W., & Bolton, W. R. (1988). *Toward a system for classifying business strategies*. Academy of Management Review, 13, 413-428

Chua, J. H., Chrisman, J. J. & Chang, E. P. C. (2004). *Are Family Firms Born or Made? An Exploratory Investigation*. Family Business Review; San Francisco Mar 2004 17; 1 p. 37-54

Chua, J. H., Chrisman, J. J. & Sharma, P. (1999) *Degining family business by behaviour*. Entrepreneurship Theory and Practise, Summer 1999, 19-39

Conyon, M. & Peck, S. (1998). *Board size and corporate governance: evidence from European countries*. European Journal of Finance Sep98, Vol. 4 Issue 3, p291

Corbetta, G., Marchisio, G. & Salvato, C. (2002) *Building Entrepreneurial Commitment in Multi-Generational Family Firms*.

Cuervo-Cazurra, Alvaro. (2006) *Business groups and their types*. Asia Pasific J Manage 23:419-437

Daily, C. M. & Thompson, S. S. (1994). *Ownership structure, strategic posture, and firm growth: An empirical examination*. Family Business review, 7(3), 26-35.

Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollum Hampton, M., Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation – Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press

Gnan, L. & Montermerlo, D. (2002) *The Multiple facets of Family Firm's Social Role: Empirical Evidence from Italian SME's*

Goody, J. (1996). *The east in the west*. Cambridge: Cambridge University Press.

Greenhalgh, S. (1994). *De-orientalizing the Chinese family firm*. American Ethnologist, 21(4), 746–775.

Gubitta, P. & Gianecchini, M (2002). *Governance and flexibility in family-owned SMEs*. Family Business Review; San Francisco Dec 2002 15; 4 p. 277-297

Huse, M. (1998). *Researching the dynamics of board-stakeholder relations*, Long Range Planning, 31 (2): 1-9.

Ikävalko, M. & Jussila, I. (2006). *Collective Psychological Ownership – A New Perspective on Family Business Definitions*. International Council for Small Business, 51st World Conference – June 2006.

Johannisson, B. (2000). *Modernising the industrial district – rejuvenation or manaregial colonisation*.

Johannisson, B. & Huse, M. (2000). *Recruiting outside board members in the small family business: an ideological challenge*. Entrepreneurship & Regional Development Oct-Dec2000, Vol. 12 Issue 4, p353.

Karlsson, N. & Koiranen, M. (2003). "Yes, I am an owner – So What?" – *Exploring Dimensions of Ownership*. Frontiers of Entrepreneurship research, Bablon College

Klein, S. B. (1991). *Der Einfluß von Werten auf die Gestaltung von Organisationen*. Berlin: Duncker & Humblot

Klein, S. B., Astrachan, S. H., Smyrnios, K. X. (2005). *The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory*. Entrepreneurship: Theory & Practice May2005, Vol. 29 Issue 3, p321

Koiranen, M. (2003). *Understanding the contesting Ideologies of Family Business: Challenge for Leadership and Professional Services*. Family Business Review; San Francisco Dec 2003 16; 4 p. 241-250

Kose, J. & Senbet, L. W. (1998). *Corporate governance and board effectiveness*. Journal of Banking & Finance May98, Vol. 22 Issue 4, p371

Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino, 350 s.

Kristina Cruises Oy. (2006) *Yritysesittely*

Kyrö, P. (1995). *The management consulting industry described by using the concept of "profession"*. Published doctoral dissertation, Department of Education, University of Helsinki. Research Bulletin 87. Helsinki

Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143.

Learned, K.E. (1995). *The creation of firm resources: A native ethnography*. Ph.D. Dissertation, Texas Tech University, Texas.

Lee, J. (2004). *The Effects of Family Ownership and Management on Firm Performance*. SAM Advanced Management Journal (07497075) Autumn2004, Vol. 69 Issue 4, p46

Miller, D. & Le Breton-Miller, I. (2006). *Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities*. *Family Business Review*; San Francisco Mar 2006 19; 1 p. 73-87

Mustakallio, M., Autio, E. & Zahra, S. A. (2002). *Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making*. *Family Business Review*; San Francisco Sep 2002 15; 3 p. 205-222

Nordqvist, M. (2005). Understanding the role of Ownership in Strategizing.

Overgaard Sorensen, P. (2002) *Biography and Social Commitment in a Relational Perspective*.

Peredo, A. M. (2003). *Nothing Thicker than Blood? Commentary on "Help one Another, Use one Another: Toward and Anthropology of Family Business*. *Entrepreneurship: Theory & Practice* Summer2003, Vol. 27 Issue 4, p397

Pierce, J. L., Kostova, T., Dirks, K. T. (2001) *Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations*. *Academy of Management Review* Apr2001, Vol. 26 Issue 2, p298

Pistrui, J. & Habbershon, T. G. (2002). *Enterprising Families Domain: Family-Influence Ownership Groups in Pursuit of Transgenerational Wealth*. *Family Business Review*, 15,3, 223

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press

Ram, M. & Holliday, R. (1993). *Relative merits: Family culture and kinship in small firms*. *Sociology*, 27(4): 629–648.

Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business review*,

Sjöstrand, S. -E. (1997). *The Two Facets of Management. The Janus Factor*. London: Thomson

Sorenson, R. L. (1999) *Conflict management strategies used in successful Family Businesses*. *Family Business Review*, 9(2), 199-202.

Stewart, A. (2003). *Help One Another, Use One Another: Toward an Anthropology of Family Business*. *Entrepreneurship Theory and Practice; ET&P; Waco Summer 2003* 27; 4 p. 383-396

Ward, J. L. & Aronoff, G.C. (1993). *Two "laws" for family business*. *Nation's Business*. Washington: Feb 1993. Vol. 81, Iss. 2; p. 52

Ward, J.L. & Dolan, C. (1998). *Defining and describing family business ownership configurations*. *Family Business Review*, 10(4), 305-310

Westhead, P. & Cowling, M. (1999). *Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink*. *Entrepreneurship: Theory & Practice* Fall98, Vol. 23 Issue 1, p31

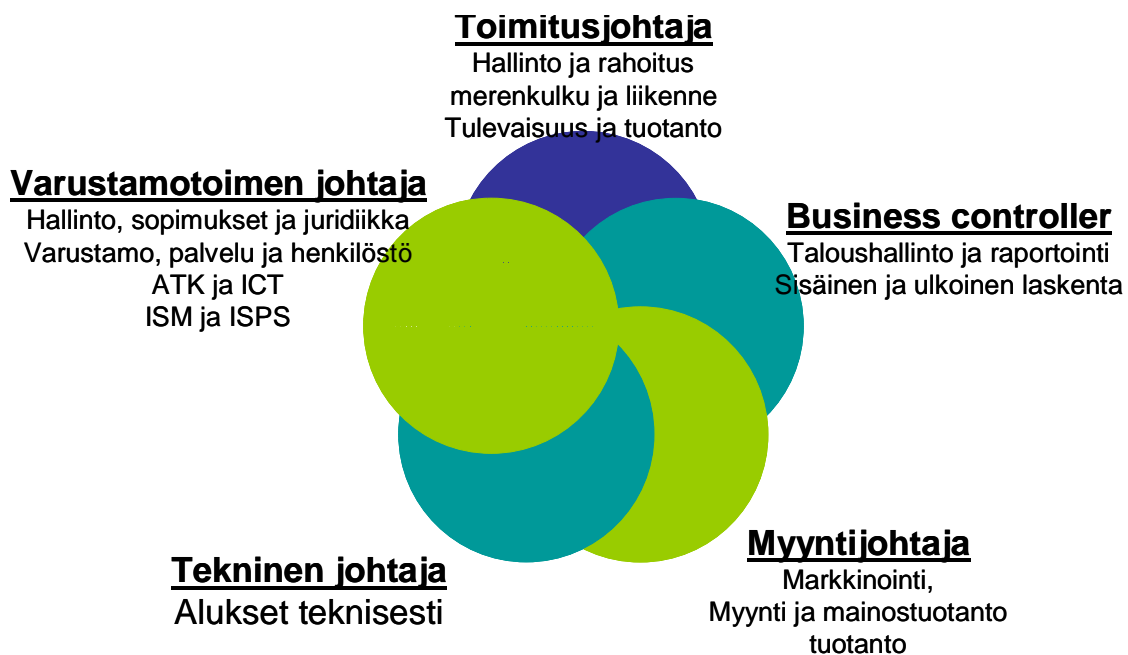
Liitteet

Liite 1. Perheyrytyksen kolme ideologiaa (Johannisson & Huse, 2000)

Table 1. The family business as the scene of action for contrasting ideologies.

	Entrepreneurialism	Paternalism	Managerialism
Structuring of Activities	Organic (continuous networking)	Clan (emotional hierarchy)	Mechanic (functional hierarchy)
Resource control	Trust relationships	Proprietary ownership	Contractual ties
Image of the Business context	Ambiguous, potential space	Familiar, screened-off space	Uncertain, risky space
Time perspective	Emergence	Past, present, and future	Present and future
Core competencies	Tacit holistic and Associative knowledge	Tacit and personal knowledge	Formal instrumental knowledge
Success criterion	Cash resources for Continued venturing	Ensuring the family empire	ROI and quantitative growth

Liite 2. Johtoryhmän vastuualueet



Liite 3. Tutkimuskysymykset

1. Työnkuvanne yrityksessä?
2. Miten näette perheyrittäjyyden yleisenä käsitteenä?
3. Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet yrityksen olemassaoloon ja eteenpäin menemiseen perheen näkökulmasta ja perhesuhteista ajateltuna?
4. Miksi yritys on haluttu pitää perheellä?
5. Miten te näette tai koette onnistuneenne perheen, omistajuuden ja johtajuuden yhteensovittamisessa?
6. Yrityksen olennainen osa on uuden tuottaminen ja kehittäminen, miten se näkyy yhteisissä päätöksentekoprosesseissa?
7. Kuinka paljon toimitusjohtajan rooli näkyy perheen sisäisissä päätöksentekoprosesseissa?
8. Näetkö yrityksen perheyrittäjyydenä vielä 10-20 vuoden kuluttua, ja jos näet niin minkälaisena?