

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppatieteellinen tiedekunta

Johtaminen ja organisaatiot

Laura Ahlström

**PERHEYRITYKSEN ERITYISPIIRTEIDEN VAIKUTUKSET YRITYSKAUPAN
JÄLKEISESSÄ INTEGRAATIOSSA**

Työn ohjaaja/tarkastaja:

Professori Iiro Jussila

2. Tarkastaja:

Tutkijatohtori Noora Rantanen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Laura Ahlström
Tutkielman nimi:	Perheyriityksen erityispiirteiden vaikutukset yrityskaupan jälkeisessä integraatiossa
Tiedekunta:	Kauppatieteellinen tiedekunta
Koulutusohjelma:	Johtaminen ja organisaatiot
Vuosi:	2015
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 91 sivua, 5 kuviota, 2 taulukkoa, 2 liitettä
Tarkastajat:	Professori Iiro Jussila, Tutkijatohtori Noora Rantanen
Hakusanat:	Perheyrittäjäyys, integraatio, yrityskauppa, yrityskaupan jälkeinen integraatio

Tutkielman tavoitteena on tunnistaa, kuvata ja ymmärtää perheyriityksen erityispiirteitä ja niiden ilmentymistä yrityskaupan jälkeisessä integraatiossa. Tutkielmassa käytetään apuna resurssiperusteista näkemystä yrityksen kilpailukykyä luovista resursseista. Erityispiirteiden tunnistaminen on tärkeää, jotta yrityskaupan integraatiossa ne voidaan huomioida ja hyödyntää kilpailukyvyyn säilyttämiseksi.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus. Tutkielman empiirisenä aineistona ovat kohdeyrityksen työntekijöiden ja entisen omistajan haastattelut sekä yrityksessä suoritettu osallistuva havainnointi.

Tutkimuksen tuloksena todetaan, että tapauksen perheyriityksen erityispiirteillä on henkilöstön näkökulmasta sekä hyödyntäviä että haittaavia vaikutuksia yrityskaupan jälkeisen integraation aikana.

ABSTRACT

Author:	Laura Ahlström
Title:	Impacts of familiness on post-acquisition integration
Faculty:	LUT School of Business and Management
Degree Program:	Master's Degree in Management and Organisations
Year:	2015
Master's Thesis:	Lappeenranta University of Technology, 91 pages, 5 figures, 2 tables, 2 appendices
Examiners:	Professor Iiro Jussila, Post-Doctoral Researcher Noora Rantanen
Keywords:	Family business, integration, acquisition, post-acquisition integration

The aim of this Master's Thesis is to recognize, describe and understand the familiness features of a family business and their occurrence in a post-acquisition integration. The thesis exploits the resource-based view as a competitive advantage driver. Recognizing idiosyncratic familiness features is essential in order to be able to observe and exploit them in a post-acquisition integration to maintain competitive advantage.

The empirical section of the qualitative research case study method was implemented by using theme interviews and participant observation. Narrative analysis was used as a data analysis approach.

The findings of the research indicate that the familiness features affect the post-integration phase both positively and negatively from the employee perspective.

ALKUSANAT

Perheyrittäjäyys on aiheena kiinnostanut minua kauppätieteiden opintojen alkamisesta saakka. Siksi koen olevani etuoikeutettu saadessani työni ohjaajaksi ja tarkastajaksi perheyrittäjien tutkimuksessa vaikuttaneen professori Iiro Jussilan, jonka kannustuksesta uskalsin valita tutkielmani aiheeksi perheyrittäjien erityispiirteet. Tahdon myös osoittaa kiitokseni kommentteista ja neuvoista tutkijatohtori Noora Rantaselle.

Pro gradu -tutkielman tekeminen on ollut mielenkiintoinen ja kasvattava ajanjakso elämässäni. Kevään aikana olen ymmärtänyt perheen, ystävien ja työkavereiden olemassaolon tärkeyden. Kiitos Tanja, olet auttanut ja tsempannut väsyneitä graduntekijää jaksamaan pitkiä päiviä.

Suurin kiitos kuuluu äidilleni. Olet mahdollistanut minulle turvallisen ympäristön kasvaa ja soveltaa oppimaani käytännössä. Olen kiitollinen kaikesta saamastani tuesta ja kannustuksesta opiskeluideni aikana.

Helsingissä 27. toukokuuta 2015

Laura Ahlström

SISÄLTÖ

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	8
1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	8
1.2 Menetelmät	11
1.3 Keskeiset käsitteet	12
1.4 Tutkimuksen konteksti	15
1.5 Tutkimuksen rakenne	16
2 PERHEYRITYS YRITYSKAUPAN JA INTEGRAATION ERITYISTAPAUKSENA	17
2.1 Yrityskaupat	17
2.2 Yrityskaupan jälkeinen integraatio	18
2.3 Integraation onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä	21
2.3.1 Ihmisten huomioiminen	21
2.3.2 Nopeus	23
2.3.3 Kulttuurien integraatio	24
2.3.4 Organisaatioiden yhteensopivuus	27
2.4 Perheyrietykset tutkimuksen kohteena	27
2.5 Perheyrietyksen erityispiirteet resurssiperusteisen näkemyksen viitekehyksessä	29
2.5.1 Inhimillinen pääoma	32
2.5.2 Sosiaalinen pääoma	33
2.5.3 Selviytymispääoma	34
2.6 Yrityskaupat perheyrietyksissä	37
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	41
3.1 Laadullinen tutkimus	41
3.2 Tapaustutkimus	42
3.3 Aineistonkeruumenetelmät ja aineiston analyysi	43

3.3.1 Haastattelut	44
3.3.2 Havainnointi	46
3.3.3 Narratiivinen aineiston analyysi	47
3.4 Tutkimuksen luotettavuus	48
4 KERTOMUS PERHEYRITYKSEN ERITYISPIIRTEISTÄ YRITYSOSTON JÄLKEISESSÄ INTEGRAATIOSSA	50
4.1 Tutkimuskonteksti	50
4.2 Perheyrityksen erityispiirteiden tunnistaminen	53
4.2.1 Inhimillinen pääoma	55
4.2.2 Sosiaalinen pääoma	57
4.2.3 Selviytymispääoma	58
4.3 Yrityskaupan jälkeinen integraatio henkilöstön näkökulmasta	60
4.3.1 Integraation alkaminen	61
4.3.2 Kulttuurien integraatio	63
4.3.3 Yhteistyöllä eteenpäin	66
4.3.4 Nykytilanne	67
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	71
5.1 Teoreettiset johtopäätökset	71
5.2 Empiiriset johtopäätökset	77
5.3 Jatkotutkimusehdotukset	78
6 YHTEENVETO	79
LÄHTEET	81
LIITTEET	
Liite 1 Haastattelurunko 1: Työntekijöiden näkökulma	
Liite 2 Haastattelurunko 2: Omistaja-perustajan näkökulma	

LUETTELO KUVIOISTA JA TAULUKOISTA

Kuvio 1. Perheyriksen määritelmä (Kauppa- ja teollisuusministeriö, 2005)

Kuvio 2. Lähestymistavat integraatiossa (Haspeslagh ja Jemison, 1991,145)

Kuvio 3. Familiness (Habbershon & Williams 1999, 11)

Kuvio 4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuvio 5. Asiantuntijayrityksen neljä päätyyppiä (Sveiby, 1990, 57)

Taulukko 1. Yhteenveto haastateltavista

Taulukko 2. Tunnistetut erityispiirteet ja niiden vaikutukset integraatiossa henkilöstön näkökulmasta

1 JOHDANTO

Johdantokappaleessa esitellään lyhyesti tutkielman taustat, rajaukset, tutkimusongelmat, teoreettisen viitekehyksen kannalta oleelliset käsitteet, käytetyt menetelmät ja lopuksi tutkielman rakenne.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Perheyriyksillä on odotettavissa tulevina vuosina paljon omistuksen vaihdoksia suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Huoli jatkajan löytymisestä ja perheyriyksen jatkuvuudesta luovat globaalin ongelman. Pääsääntöisesti on odotettavissa, että jatkaja on seuraavasta sukupolvesta, mutta osa perheyriyksistä joutuu miettimään mahdollisia muita tapoja yrityksen jatkamiselle tai lopettamiselle. Vain harvalla perheyriyksellä on tätä varten tehtyä suunnitelmaa. (Perheyriytsraportti, 2012.) Yrityskauppa on yksi perheyriyksen omistajien mahdollisuuksista irtautua liiketoiminnasta.

Yrityskauppojen suunnitteluun sekä taloudellisten ja strategisten näkökulmien kartoittamiseen käytetään paljon aikaa ja resursseja. Tästä huolimatta valitettavan usein yritysostojen odotettuihin tavoitteisiin ei kuitenkaan päästä, ja yritysostot saattavat jopa aiheuttaa pitkän aikavälin taloudellisen tuloksen huonontumisen (King, Dalton, Daily & Covin, 2004, 187). Toisaalta Varamäki (2013) on tutkinut pienten ja keskisuurien yritysten yrityskauppojen onnistumista ostajien kokemuksen näkökulmasta ja todennut, että jopa yli neljä viidesosaa on pitänyt tapahtunutta omistajanvaihdosta onnistuneena. Tämä poikkeaa yleisestä näkemyksestä yrityskauppojen suuresta todennäköisyydestä epäonnistua saavuttamaan niille asetettuja tavoitteita (Marks & Mirvis, 2012).

Yritysoston jälkeinen integraatio eli yhdistymisvaihe, jossa kaupan odotukset arvon luomiselle joko täytetään tai rikotaan, on ratkaisevan tärkeä osa yrityskauppaa

(Bruner, 2004, 891). Shrivastavan (1986) mukaan puutteellinen integraatio aiheuttaa jopa kolmanneksen epäonnistuneista yrityskaupoista. Integraation tehokas läpivieminen on tärkeää, jotta asetetut odotukset ja tavoitteet yrityskaupalle saavutettaisiin ja yrityskauppaa voidaan pitää onnistuneena, riippumatta siitä, miten onnistumisen kriteerit on määritelty. Erityisesti integraation inhimillisen puolen huomioimatta jättämisen on sanottu vaikuttavan yrityskauppojen epäonnistumiseen (Buono & Bowditch, 1989, 15).

Perheyrittäjillä on monia erityispiirteitä, jotka tekevät niiden toiminnasta ja tutkimisesta erityislaatuista. Perheyrittäjien erityispiirteiden tunnistaminen osana yrityskaupan ja sen integraation monimuotoista prosessia voi luoda tarpeellista tietoa perheyrittäjien ostoa suunnittelevalle yritykselle tai integraatiossa mukana oleville esimiehille, työntekijöille ja yrityskaupassa avustaville asiantuntijoille (Elo-Pärssinen & Talvitie, 2010, 33). Tutkielman aihe on ajankohtainen ja tärkeä, sillä perheyrittäjien omistuksen vaihdokset myös ulkopuolisille ostajille tulevat mahdollisesti lisääntymään.

Perheyrittäjien kokonaisuus yrityksistä Suomessa on noin 80–86 %, ja ne työllistävät yli puolet yksityisen sektorin työvoimasta. Perheyrittäjien liikevaihdon osuus kaikista yrityksistä Suomessa on noin 40 % ja osuus bruttokansantuotteesta lähes puolet. Myös muualla Euroopassa perheyrittäjien merkitys on huomattava. (Kauppa- ja teollisuusministeriö, 2005.) Täten taantuman luomat haasteet luovat yhteiskunnallisen huolen ja toiveen tulevien yrityskauppojen onnistumisesta ja työpaikkojen säilymisestä.

Tutkielman tavoitteena on tunnistaa, kuvata ja ymmärtää perheyrittäjien erityispiirteitä ja niiden ilmenemistä yrityskaupan jälkeisessä integraatiossa. Erityispiirteiden tunnistaminen on tärkeää, jotta yrityskaupan integraation suunnitteluvaiheessa ne voidaan huomioida ja hyödyntää kilpailuedun säilyttämiseksi. Tutkielmassa käytetään apuna resurssiperusteista näkemystä yrityksen kilpailukykyä luovista resursseista. Tutkielmassa osallistutaan tieteelliseen keskusteluun koskien perheyrittäjiä ja yrityskauppojen integraation johtamista. Olen kiinnostunut selvittämään, minkälaisia perheyrittäjien

erityispiirteitä ostetussa kohdeyrityksessä voidaan tunnistaa, ja miten ne henkilöstön kuvaamina ilmenevät ja vaikuttavat yrityskaupan jälkeisessä integraatiossa.

Perheyriityksien yrityskauppoja on aikaisemmin tutkittu kulttuurin (Bjursell, 2011), perheyriityksen omistajien (Michelson & Worley, 2003) ja ostavan yritysken näkökulmista (Ahlers, Hack & Kellermans, 2014). Lisäksi on tutkittu perheyriityksen yrityskaupan eroja sukupolvenvaihdoksen toteuttamisessa, (Sten, 2006) perheyriityksen ja ei-perheyriityksen yrityskaupan toteuttamisen eroja (Granata & Chirico, 2010) ja omistajuuden muutoksen vaikutusta suoritukseen yrityskaupan jälkeen (Goossens, Manigart & Meuleman, 2007). Tutkielmassani keskityn erityisesti työntekijöiden kokemuihin, erityispiirteiden haittojen ja hyötyjen vaikutuksiin.

Tutkielman tavoitteena on vastata seuraavaan tutkimuskysymyksen:

Miten perheyriityksen erityispiirteet ilmenevät yritysoston jälkeisessä integraatiossa henkilöstön näkökulmasta?

Lisäksi seuraavat alatutkimuskysymykset täsmentävät tutkimuskysymystä:

- *Mitä erityispiirteitä tapauksen perheyriityksestä voidaan tunnistaa resurssiperusteisen näkökulman avulla?*
- *Minkälaisia hyötyjä tai haittoja erityispiirteistä on yrityskaupan jälkeisen integraation aikana?*

Tutkimus on rajattu koskemaan pieniä perheyriityksiä, sillä suurin osa Suomen perheyriityksistä on mikro- tai pieniä yritysksiä (Kauppa- ja teollisuusministeriö, 2005). Tutkielmassa ei käsitellä sukupolvenvaihdokseen liittyvää kirjallisuutta, vaikka yrityskauppa ja sukupolvenvaihdos sisältävätkin paljon samoja omistajanvaihdoksen elementtejä. Sukupolvenvaihdos eroaa kuitenkin monella tapaa ulkopuolisen ostajan toteuttamasta yrityskaupasta ja siksi niiden tutkimus on hyvä pitää erillään (Sten, 2006; Varamäki et al., 2013).

Tutkielmasta on rajattu ulkopuolelle kansalliset rajat ylittävät yrityskaupat, sillä tapauksen yrityskaupan osapuolet ovat molemmat suomalaisia yrityksiä. Kansainvälisissä yrityskaupoissa on tunnistettu erilaisia ongelmia kotimaisiin yrityskauppoihin verrattuna, sillä kyseessä on uusi ympäristö ja eroavaisuudet kielessä, kulttuurissa, lainsäädännössä ja sosioekonomisissa olosuhteissa (Very & Schweiger, 2001, 20).

Tutkielmassa tarkastellaan yrityskaupan jälkeistä integraatiota (engl. *post-acquisition/merger*). Tutkielman ulkopuolelle on rajattu vaiheet ennen yrityskaupan toteutumista (engl. *pre-acquisition/merger*), jotka Erkkilän (2001) mukaan sisältävät yrityskaupan suunnittelun ja lainsäädännölliset, verotukselliset ja taloudelliset näkökulmat. Yrityskaupan integraation suunnittelulla on tärkeä merkitys yrityskaupan onnistumisen avaintekijänä ja sen huomioimatta jättäminen on mainittu yhdeksi epäonnistuneiden yrityskauppojen syyksi (Gates & Very, 2003). Tutkielmassa keskitytään kuitenkin yrityskaupan integraation jälkeiseen aikaan, eikä yrityskaupan suunnittelua tai ostettavan yrityksen valintaan liittyviä näkökulmia oteta huomioon. Tähän rajaukseen päädyin siksi, että tutkielma on tehty ostettavan yrityksen henkilöstön näkökulmasta, eikä yrityskaupan suunnittelu tai ostettavan yrityksen valinta ostajan näkökulmasta ole tutkielman tavoitteiden kannalta oleellista. Aikaan ennen yrityskaupan toteuttamista palataan ostetun yrityksen entisen omistaja-perustajan ja henkilökunnan näkökulmasta, kun pyritään tunnistamaan perheyrityksen erityispiirteitä tapausyrityksessä.

1.2 Menetelmät

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksen tarkoituksena on todellisen elämän ja ilmiön kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2005, 152). Tutkielman tavoitteiden saavuttamiseksi laadullinen tutkimustapa sopii tutkimukseen määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta paremmin, sillä tutkimuksessa keskitytään yhteen tapausyritykseen ja analysoidaan sitä perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteerinä ei ole aineiston määrä vaan laatu. Tämä on laadulliselle

tutkimukselle ominaista ja sopii siksi tutkimuksen luonteeseen. (Eskola & Suoranta, 2000, 18.) Tarkoituksena ei ole luoda uutta yleispätevää mallia tai teoriaa koskemaan kaikkia perheyriyksiä yrityskauppojen integraatioita vaan ymmärtää ja kuvata ilmiötä syvällisesti tämän tapauksen kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuksen aineiston hankinnassa haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksella, mikä on yksi tärkeä ero laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välillä. Tarkoituksena oli saada yrityksen työntekijöiden näkökulmat esille ja koostaa niistä yksi kokonainen tarina, joka havainnollistaa tutkittavien näkökulmia. (Hirsjärvi et al., 2005, 155.) Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla kohdeyrityksen entistä omistajaa ja viittä perheen ulkopuolista työntekijää. Haastatteluissa hyödynnettiin sekä yksilö- että ryhmähaastatteluita puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä, mikä mahdollisti avoimen keskustelun ja lisäkysymysten esittämisen haastattelun aikana ilmenneistä teemoista. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 47–48.) Aineiston hankinnassa hyödynnettiin myös osallistuvaa havainnointia (Eskola & Suoranta, 2000, 98).

1.3 Keskeiset käsitteet

Tutkielman teoreettinen viitekehys on rakennettu aikaisemman perheyrittäjyyden ja yrityskauppojen integraation tutkimuksen pohjalta. Keskeisiä käsitteitä ovat yrityskaupat, integraatio ja perheyriykset.

Yrityskauppa on Immosen (2008, 17) mukaan järjestely, jossa ostetaan kohdeyrityksen osakkeet tai osuudet omistuskaupalla, tai substanssikaupan tapauksessa kohdeyrityksen liiketoiminta ja sitä palveleva omaisuus. Yrityskaupan lisäksi käytetään myös yritysosto termiä, jolla pyritään tuomaan esille ostavan yrityksen näkökulma. Yrityskauppa on terminä kuitenkin kattavampi, sisältäen omistuskaupan, substanssikaupan ja fuusion. Varamäki et al., (2013) määrittelevät omistajanvaihdoksen yläkäsitteeksi, joka voi käsittää yrityksen myymisen ulkopuoliselle ostajalle yrityskauppana tai sukupolvenvaihdoksen perheen sisällä. Nämä molemmat voidaan toteuttaa osake- tai liiketoimintakauppana.

Yrityskauppoja koskevassa englanninkielisessä tieteellisessä kirjallisuudessa viitataan yrityskauppoihin käsitteellä "M&A" (*mergers and acquisitions*), jolla tarkoitetaan sekä fuusioita että yritysostoja. Fuusio (*merger*) on kahden yrityksen yhdistäminen siten, että syntyy yksi uusi yritys yhdistelemällä toimintoja molemmista yrityksistä. Yritystostossa (*acquisition*) on selkeämmin ostava ja ostettava osapuoli ja tarkoituksena on sulauttaa ostetun yrityksen toiminnot osaksi ostetun yrityksen toimintaa. (Teerikangas, 2008, 18–19.) Yritystostoon voidaan viitata myös termillä akvisitio, joka tulee englanninkielisen termistä *acquisition*, yritysankinta. Yleensä puhuttaessa yrityskaupasta tarkoitetaan sillä suoraa osakekauppaa, jossa määräysvalta saadaan vapaaehtoisella osakekaupalla kohdeyhtiön enemmistöosakkeenomistajilta. (Immonen, 2008, 87–18.)

Tässä tutkielmassa käsitteet yritysosto, yrityskauppa ja fuusio ymmärretään omistajanvaihdoksen ilmiönä, eikä eroavaisuuksia eritellä käsiteltäessä aikaisempaa tutkimuskirjallisuutta. Toimintojen yhdistäminen on tapauksissa samantapainen, eikä esimerkiksi Erkkilä (2001, 21) näe kauppataivalla olevan suurta vaikutusta integraatioprosessiin.

Integraatiolla tarkoitetaan ostavan ja ostettavan yrityksen yhdistämistä, mistä käytetään myös termejä yhteensulauttaminen ja haltuunotto. Yhdistäminen saattaa koskea kaikkea liiketoimintaa tai vain osaa siitä. (Erkkilä, 2001, 82.) Integraatio voidaan jakaa integraation ennakkosuunnitteluun, sisältäen integraation suunnittelun ja kaupan julkistamisen, sekä integraation toteuttamiseen, jossa suoritetaan haltuunotto sekä toimintojen ja yrityskulttuurien yhdistäminen. (Ibid., 82.) Integraatiossa ostetun yrityksen resurssit, kuten varat, henkilöstö ja johto, järjestetään uudelleen. Onnistuneen integraation merkkejä voivat Erkkilän (2001, 192) mukaan olla strategisten tavoitteiden toteutuminen, henkilöstön yhteen hiileen puhaltaminen ja yrityskaupan kokeminen uusina mahdollisuuksina luovana asiana.

Haspesslagh ja Jemison (1991, 138) kertovat kirjassaan tapauksesta, jossa kysyttiin, mitä integraatio oikeastaan on: *"integraatiossa heistä tehdään*

samanlaisia kun me”, kuului vastaus. Tämä ei kuitenkaan ole integraation ainoa mahdollinen tavoite, vaan integraatiolla voi olla useita erilaisia tasoja, joiden valintaan vaikuttavat useat eri tekijät kuten esimerkiksi yritysten koko, toimiala ja yrityskulttuuri. Näitä erilaisia integraation mahdollisuuksia käsittelemme tarkemmin tutkielman teoriaosuudessa.

Perheyritys voi olla suuri tai pieni, listattu tai listaamaton, ja se voi toimia millä toimialalla tahansa (Elo-Pärssinen & Talvitie, 2010, 11). Perheyrityksen määrittely riippuu kontekstista, tutkijasta, maasta ja toimialasta (Römer-Paakkanen, 2002). Selkeän ja yksiselitteisen määrittelyn puuttuessa tilastojen tulkitseminen ja ylläpitäminen esimerkiksi perheyritysten määrästä Suomessa ja maailmalla on ollut haasteellista. Kauppa- ja teollisuusministeriö (2005) on julkaissut määritelmän, jonka mukaan yritys on perheyritys jos seuraavat kuviossa 1 esitetyt ehdot täyttyvät:

Äänivaltaenemmistö on yrityksen perustaneella/perustaneilla luonnollisella henkilöllä/henkilöillä tai yrityksen osakekannan hankkineella luonnollisella henkilöllä/hankkineilla luonnollisilla henkilöillä tai heidän puolisoillaan, vanhemmillaan, lapsellaan tai lapsen rintaperillisillään.

Äänivaltaenemmistö voi olla välillistä tai välitöntä.

Vähintään yksi suvun tai perheen edustajista on mukana yrityksen toiminnassa, johdossa tai hallinnossa.

Listatut yhtiöt täyttävät perheyritymääritelmän, mikäli yrityksen perustajalla/perustajilla tai yrityksen osakekannan ostaneella henkilöllä/henkilöillä tai heidän perheillään tai jälkeläisillään on vähintään 25 prosentin osuus yhtiön osakkeiden määrästä.

KUVIO 1. Perheyrityksen määritelmä (Kauppa- ja teollisuusministeriö, 2005)

Pozan (2010, 5) määritelmä perheyrittäjyydelle on mielestäni kattava ja tähän tutkielmaan sopiva. Hän määrittelee perheyrittäjyyden koostuvaksi yrityksistä, joissa yrittäjä tai seuraavan sukupolven toimitusjohtaja sekä vähintään yksi perheenjäsen vaikuttavat merkittävästi yrityksen toimintaan. Vaikuttaminen ilmenee hallituksen jäsenyytenä, omistajuutena tai joko strategisena tai operatiivisena johtamisena: sekä kulttuurisesti että arvojen kautta.

1.4 Tutkimuksen konteksti

Tapauksen kohdeorganisaatio on hoitolan palveluita tarjoava asiantuntijayritys. Asiantuntijayritys voidaan nähdä palveluyrityksen erikoislajina, jossa tarjotaan tuotteiden valmistamisen sijaan osaamista. Asiantuntijat tarjoavat asiakkaille ratkaisuja monimutkaisiin ongelmiin. (Sveiby 1990, 36.)

Kohdeorganisaation toimiala on Suomessa koostunut isosta joukosta pieniä toimijoita kunnallisella ja yksityisellä puolella. Toimialan muutosta on vauhdittanut vuonna 2008 alkanut yritysten ketjuuntuminen. Ketjuuntumisen pelätään vaikuttavan työntekijöiden työehtojen huonontumiseen ja rajuun hintakilpailuun, johon yksityisten pienyrityksien on vaikeaa vastata.

Toimialan yritysten omistaja-perustajat ovat aikaisemmin itse omistaneet, johtaneet ja työskennelleet yrityksissään. Uusi ketjumainen toimintatapa, keskitetty johto ja uudet esimiehet ovat suuria muutoksia kauan alalla itsenäisesti toimineille asiantuntijoille. Lisäksi aikaisemmat kilpailijat ovatkin nyt saman yrityksen eri toimipisteen kollegoita, joiden asiantuntijuutta ja ammattitaitoa tulisi organisaation menestyksen ja tehokkuuden nimissä hyödyntää asiakkaiden parhaan mahdollisen hoidon mahdollistamiseksi.

Tapauksen kohdeorganisaationa on vuonna 1994 perustettu pieni suomalainen hoitoalan asiantuntijapalveluita tarjoava perheyrittäjä. Yrityksellä oli vuonna 2013 ennen tapahtunutta yrityskauppaa useampi asiantuntijapalveluita tarjoavaa

toimipistettä Uudenmaan alueella ja se työllisti 30 työntekijää. Yritys oli kokonaisuudessaan yhden omistaja-perustajan omistuksessa. Yrityksessä työskentelivät lisäksi kaksi muuta omistajan perheenjäsentä.

Ostava yritys on vuonna 2012 toimintansa aloittanut suomalainen asiantuntijapalveluidenketju. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2014 yli 30 miljoonaa euroa. Yrityksen pääomistaja on suomalainen sijoitusyhtiö. Lisäksi yrityksen omistavat ketjuun liittyneiden yrityksiä entiset omistajat ja yhtiön toimiva johto. Vuoden 2013 aikana yritys teki useampia yritysostoja. Yrityksien tunnistamisella ei ole tutkielman luonteen vuoksi merkitystä, siksi yrityksiä nimet on jätetty tarkoituksenmukaisesti mainitsematta.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma jakautuu kuuteen päälukuun. Ensimmäinen osio on johdantoluku, jonka tarkoituksena on esitellä työn taustat, tavoitteet sekä lyhyesti metodologiset valinnat sekä tutkimuksen keskeiset käsitteet ja konteksti. Toisessa luvussa esittelen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, jossa luodaan katsaus aikaisempaan tieteelliseen kirjallisuuteen. Kolmannessa luvussa käsittelen tutkimuksen suorittamiseen liittyviä metodologisia valintoja ja arvioin tutkimuksen luotettavuutta. Työn neljännessä luvussa esittelen narratiivisen analyysin keinoin kertomuksen tehtyjen teemahaastatteluiden pohjalta, jossa kuvaan perheyrittäjien siirtymistä perheyrittäjyydestä yrityskaupan kautta osaksi suurempaa yritystä. Haastatteluista saadusta aineistosta pyrin tunnistamaan ja kuvaamaan niitä erityispiirteitä, joilla on ollut merkitystä integraation suoritukseen, onnistumiseen ja toisaalta epäonnistumiseen työntekijöiden näkökulmasta ja suhteutan ne luvussa kaksi esiteltyyn teoreettiseen viitekehykseen. Lopuksi esittelen tutkielman johtopäätökset, jatkotutkimusehdotukset sekä yhteenvedon, jossa vastataan johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

2 PERHEYRITYS YRITYSKAUPAN JA INTEGRAATION ERITYISTAPAUKSENA

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka koostuu yrityskauppoista ja perheyrityksiä koskevasta aikaisemmasta tieteellisestä kirjallisuudesta.

2.1 Yrityskaupat

Yrityskauppa sisältää käsitteenä omistuskaupan, substanssikaupan sekä fuusion. Varamäki et al., (2013) määrittelevät omistajanvaihdoksen yläkäsitteeksi, joka voi käsittää yrityksen myymisen ulkopuoliselle ostajalle yrityskauppana tai sukupolvenvaihdoksen perheen sisällä. Nämä molemmat voidaan toteuttaa osake- tai liiketoimintakauppana.

Yrityskaupat ovat kasvava strateginen päätös muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, kun yritykset etsivät ulkoisia tapoja kasvaa uusille tuote- tai markkina-alueille sekä muuntaa ja uudistaa yritystä (Haspeslagh & Jemison, 1990). Yrityskaupan tarkoituksena on usein kehittää ja kasvattaa yritystä, hävittää kilpailija, saada synergiaeduilla kustannustehokkuutta tai kasvaa uusilla tuote- tai markkina-alueilla (Cartwright & Cooper, 1993; Erkkilä, 2001; Teerikangas, 2008; Haspeslagh & Jemison, 1991.) Yritysostojen kautta voidaan saada hyötyjä tai kyvykkyyksiä, joita organisaation kasvulla ei olisi mahdollista saavuttaa. Yrityskauppa voidaan tällöin nähdä yrityksen uudistumisen keinona, jonka tarkoituksena on siirtää kyvykkyyksiä niin, että ne luovat kilpailuetua. (Haspeslagh & Jemison, 1991, 3–12.)

Yrityskaupan onnistumista mitataan useimmiten taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen mittareilla: liikevaihto, käyttökate ja arvon lisääminen sidosryhmille. (Cartwright & Cooper, 1993). Erkkilän (2001, 36) mukaan yrityskauppa on

onnistunut, kun toimintoja yhdistämällä syntyy yritys, joka on vahvempi kuin kumpikaan yrityksistä yksin ennen kaupan toteuttamista.

Synergiaa voidaan yrityskaupoissa luoda kustannusten, liikevaihdon, markkinavoiman ja aineettomien resurssien avulla. Kustannusvaikutukset ovat näistä helpoiten mitattavissa, mutta muiden osalta dokumentointi ja saavutusten seuranta on haasteellisempaa. (Schweiger & Very, 2004, 4.) Todelliset synergiat luovat arvoa saavuttamalla yrityskaupasta sellaisia etuja, joita ei oltaisi voitu saavuttaa ilman kaupan toteutumista (Bruner, 2004, 325). Schweiger ja Very (2004) huomauttavat, että synergiat voivat olla myös negatiivisia ja häiritä arvon luomista. Siksi myös integraation johtamisessa tulisi tiedostaa, mitä synergiaetuja ollaan hakemassa.

Vaikka yritysosto olisi kuinka hyvin suunniteltu, oston jälkeinen integraatio on se vaihe, joka lopuksi määrittelee, saavutetaanko odotetut hyödyt ja odotetut synergiaedut. Yritysten koko saattaa vaikuttaa siihen, minkälaisia synergiaetuja yrityskaupalta haetaan: pienemmissä yrityskaupoissa saattaa riittää pelkästään yhden edun hyödyntäminen. Synergioiden määrittelyn tärkeys korostuu yritysoston suunnittelussa. Jos synergioiden arvoa ei voida etukäteen tietää on hyvin epätodennäköistä, että ne pystyisivät myöhemminkään luomaan sellaista arvoa, mitä ilman yritysostoa ei olisi voitu saavuttaa. (Bruner, 2004, 326.)

2.2 Yrityskaupan jälkeinen integraatio

Integraatiossa ostavan ja ostettavan yrityksen toiminnot ja resurssit yhdistetään ja järjestetään uudelleen. Integraatiosta käytetään myös termejä yhteensulauttaminen ja haltuunotto ja se saattaa kestää tapauksesta riippuen muutamasta kuukaudesta useaan vuoteen (Erkkilä, 2001, 25). Yhdistäminen saattaa koskea kaikkea liiketoimintaa tai vain osaa siitä – riippuen minkä tasoista integraatiota halutaan suorittaa (Pablo, 1994, 807). Erkkilän (2001, 82.) mukaan integraatio jaetaan suunnitteluun ja sen toteuttamiseen.

Yritystoston jälkeinen integraatiovaihe on tunnistettu kriittisen tärkeäksi vaiheeksi yrityskauppojen arvon luomiselle (Haspeslagh & Jemison, 1991; Larsson & Finkelstein, 1999; Schweiger & Very, 2004). Integraatio on ostajan näkökulmasta haastava vaihe, sillä odotettu lisäarvo täytyy saada synergioiden avulla toteutettua. Haasteellisuutta lisää se, että samaan aikaan on pystyttävä hallitsemaan integraation johtamisen haasteita, jotta vältetään arvon menetyksiä (Gates & Very, 2003).

Birkinshaw, Bresman ja Hakansonin (2000, 400) mukaan yrityskaupan onnistuminen riippuu sekä tehtävä-integraatiosta (*task integration*) että inhimillisestä integraatiosta (*human integration*). Tehtävä-integraatio määritellään operationaalisten synergioiden tunnistamiseksi ja toteuttamiseksi, kun taas inhimillinen integraatio on positiivisten asenteiden luomista työntekijöiden keskuudessa integraatiota kohtaan. Onnistuneen yritystoston integraation edellytyksenä on näiden molempien osa-alueiden tehokas huomioiminen ja johtaminen.

Integraation toteuttamista voidaan tehdä eritasoilla. Integraation taso voidaan määritellä yritystoston jälkeisen muutoksen asteeksi yrityksen teknillisessä, johdollisessa ja kulttuurillisissa osa-alueissa. Integraation tason määrittelemisen ja ymmärtämisen on tärkeää, jotta vältetään negatiivisilta synergioilta. Integraation taso riippuu yritystoston tyypistä ja yritysten toimintojen luonteesta (Pablo, 1994, 807). Jokaisessa integraatiossa tulisi huomioida yrityskaupan ominaispiirteet tilanteen mukaan ja sen mukaan määritellä, minkälaista integraatiota on tarpeen toteuttaa (Shrivastava, 1986, 73).

Shrivastava (1986) jakaa integraation kolmeen eri tasoon. Ensimmäinen ja helpoin taso on prosessien yhdistäminen, jonka avulla yrityksestä tehdään yhtenäinen taloudellisesti-laillinen yksikkö. Toisessa tasossa toiminnot ja palvelut yhdistetään yhtenäisiksi. Haastavin ja kriittisin vaihe on kulttuurien integraatio. Kulttuurien integraatioon kuuluu myös johtamistapojen yhdistäminen (Ibid., 65–66).

Haspeslagh ja Jemison (1991, 145–149) jakavat integraation tavoitteet yrityskaupassa itsenäisyyden ja strategisen keskinäisen riippuvuuden tason mukaan neljään yhdentymisen lähestymistapaan: säilyttävä, sulauttava, symbioottinen ja hallussapito. Keskinäisen riippuvuuden suhde riippuu siitä, miten arvoa aiotaan luoda. Strategisten kyvykkyyksien säilyttämiseksi ostetun yrityksen itsenäisyyden tason määrittely on tärkeää. Integraation lähestymistavat on esitetty kuviossa 2 Haspeslagh ja Jemisonin (1991) mukaan.

		Strategisen riippuvuuden tarve	
		Matala	Korkea
Organisatorisen autonomian tarve	Korkea	Säilyttäminen	Symbioosi
	Matala	Hallussapito	Sulautuminen

KUVIO 2. Lähestymistavat integraatiossa (Haspeslagh & Jemison, 1991, 145).

Sulautumisessa (*absorption*) tarkoituksena on täydellinen toimintojen, organisaation ja kulttuurien yhdistäminen, jotta odotettu arvon luominen on mahdollista. Tällöin tarve strategiselle itsenäisyydelle on korkea, mutta organisaation autonomian tarve on vähäinen. Jos päinvastoin tavoitteena on säilyttää ostokohteen resurssit ja toimintatavat entisellään, strateginen riippuvuus on matala ja tarve itsenäisyyteen korkea, on kyseessä säilyttävä (*preservation*) lähestymistapa. Symbioottisessa tavassa (*symbiosis*) yritykset vähitellen tulevat toisistaan riippuvaisiksi, jolloin sekä strateginen riippuvuus että tarve itsenäisyyteen ovat korkeita. Hallussapidossa (*holding*) tarkoituksena ei ole yhdistää liiketoimintoja, vaan tavoitella lisäarvoa yhteisellä johtamisella, rahoituksella tai riskien jakamisella. Tällöin strateginen riippuvuus ja tarve itsenäisyyteen ovat molemmat matalia. (Haspeslagh & Jemison, 1991, 145–149.)

2.3 Integraation onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä

Marks ja Mirvis (1985) esittelivät *merger syndrome* -termin selittämään syitä yritysostossa ilmeneviin yksilö-, organisaatio- ja kulttuuritason ongelmiin, jotka aiheuttivat stressinä, epävarmuutena ja epätietoisuutena tuotannon laskua, irtisanoutumisia ja integraation epäonnistumista. (Marks & Mirvis, 2012, 66.) Yrityskauppatutkimus on tunnistanut tekijöitä, jotka vaikuttavat yritysoston integraation onnistumiseen tai epäonnistumiseen eli ratkaisuja ennalta ehkäistä *merger syndrome* -tyyppistä tilaa yrityskaupan toteuttamisen jälkeen. Tässä tutkielman osassa olen koostanut integraation menestykselle tärkeitä kokonaisuuksia aikaisemman tieteellisen tutkimuksen pohjalta.

2.3.1 Ihmisten huomioiminen

Yritysostosta tiedottamisen jälkeinen vaihe on hyvin herkkä luoden henkilökunnan ja johdon mielessä paljon odotuksia ja kysymyksiä yhdentymisestä. (Buono & Bowditch, 1989, 232; Haspeslagh & Jemison 1991, 179.) Työntekijät käyvät läpi monenlaisia tunteita luopumisesta, epäuskosta ja epävarmuudesta jopa vihaan ja masennukseen. Henkilöstön motivaatio työssä suoriutumiseen ja uramahdollisuuksiin heikkenee. Yritysoston jälkeistä luopumisen tunnetta työntekijöissä on verrattu jopa läheisen kuolemaan. (Schweiger et al. 1987, 127–128.)

Onnistuneen yritysoston saavuttamiseksi ihmisten huomioiminen osana yrityskaupan prosesseja ja niiden suunnittelua on tärkeää (Bijnsma-Frankerna, 2001, 192). Henkilöstö on epävarma tulevaisuudesta ja työpaikan säilymisestä. Henkilöstö on tunteikkaassa tilassa ja kokee identiteetin menetystä. Suuttumus, vastahakoisuus ja vihamielisyys saattavat ilmetä tuottavuuden laskuna ja vastahakoisena käytöksenä. Monet negatiiviset vaikutukset voidaan ennaltaehkäistä rohkaisemalla avoimeen keskusteluun ja sallimalla avainhenkilöiden osallistua päätöksentekoon yritysostoon liittyen (Shrivastava,

1986, 72). Integraation johtaminen on kriittisen tärkeää, jotta odotetut tavoitteet voidaan saavuttaa (Very & Schweiger, 2001; Gates & Very, 2003).

Teerikangas (2008, 24) käyttää termiä ”henkinen tila” määritellessään henkilöstön innostuksen tai epävarmuuden tilaa, joka vallitsee yritysostosta ilmoittamisen jälkeen. Teerikankaan mukaan tällä henkisellä tilalla on suora yhteys tulevan integraation suorittamisen haasteellisuuteen – täten henkisen tilan tiedostaminen ja tunnistaminen olisi ostavalle yritykselle tärkeää. Henkilöstön henkinen tila ja asennoituminen yritysostoa kohtaan vaihtelee yrityksen aikaisemman ostokokemuksen mukaan. Yrityksissä, joissa on tapahtunut omistajan vaihdoksia aikaisemminkin, uutinen yritysostosta aiheuttaa pelon tunteita huomattavasti vähemmän kuin ensimmäisellä kerralla. Varsinkin perustaja-omistaja-yritysten työntekijät kokevat epävarmuutta tulevaisuudesta ja pelkoa kodinomaisen työympäristön menettämisestä. (Teerikangas, 2008, 26.)

Integraatiossa ilmenevien ongelmien huomioimatta ja ratkaisematta jättäminen on yksi syy myös johtamisen epäonnistumiselle. Uudella johdolla ei ole käsitystä ostetun yrityksen kulttuurista ja toimintatavoista tai vielä rakennettua perustaa luottamukselle alaisten tai uusien kollegoiden silmissä. Päätöksenteolle olennaista informaatiota ei ole vielä saatavilla, mikä vaikeuttaa vastauksien saamista. (Shrivastava, 1986, 73.) Haspeslagh ja Jemison (1991, 11) mukaan yritysoston arvo määräytyy vasta silloin, kun kyvykkyydet on saatu siirrettyä ja ihmiset molemmista yrityksistä tekevät yhteistyötä odotettujen hyötyjen saavuttamiseksi. Tämä vaatii yhteistyötä ja halua tehdä töitä uutta strategiaa kohden. Tärkeää on ottaa ihmiset mukaan ja osallistaa heidät integraation aikana – kuitenkin aina yrityksen strategian huomioiden. (Haspeslagh & Jemison, 1991, 11.)

2.3.2 Nopeus

Integraation nopeudella tarkoitetaan sitä aikaa, joka tarvitaan järjestelmien, rakenteiden ja prosessien integraation viimeistelemiseen kahden yrityksen välillä. Integraatio vaatii huolellista suunnittelua ja yksityiskohtien huomioimista ennen toteuttamista. Toisaalta integraation toteuttamisen nopeuden merkitys on hyvin tapauskohtaista: joskus siitä on hyötyä ja toisaalta haittaa. (Homburg & Bucerius, 2006, 349.)

Integraation nopeuden merkitystä on tutkittu ja todettu, että kriittisten toimintojen lanseeraus tulisi tehdä sadan päivän sisällä yritystoston julkaisemisesta henkilöstön epävarmuuden ja turhien juurujen leviämisen ehkäisemiseksi. Sadan päivän aikana on tilaisuus saada henkilöstö ja sidosryhmät uskomaan yrityskauppaan, sitoutumaan visioon ja strategiaan sekä niiden edellyttäviin toimenpiteisiin. Sata päivää on se maksimaalinen aika, jonka henkilöstö kestää epävarmuutta. (Erkkilä, 2001, 144–145.)

Mitä kauemmin yrityskaupan levittäytymisessä kestää, sitä suurempi levottomuus ja huoli kehittyy työyhteisössä (Schweiger et al., 1987, 129). Liian hitaasti etenevä integraatio aiheuttaa epävarmuutta työntekijöissä ja sidosryhmissä. Integraatiossa viivästely aiheuttaa pahimmillaan osaavan henkilöstön irtisanoutumisia (Bruner, 2004, 891–892). Angwin (2004, 419–420) kyseenalaistaa kriittisesti sadan päivän säännön toteamalla, että nopeuden ja yritystostossa onnistumisen suhde ei ole niin yksiselitteinen.

Homburg ja Bucerius (2006, 349) mukaan ulkoinen ja sisäinen yhteneväisyys määrittelevät tarvittavan integraation nopeuden. Ulkoinen yhteneväisyys viittaa markkinoiden, tuotteiden tai palveluiden samankaltaisuuteen. Sisäistä yhteneväisyyttä ovat yhteneväiset johtamistyyli, strategiat ja kulttuuriset osat. Yrityskaupat, joissa on matala ulkoinen samankaltaisuus mutta korkea sisäinen samankaltaisuus, hyötyvät nopeasta integraatiosta. Toisaalta jos yrityksen ulkoinen samankaltaisuus on korkea mutta sisäiset kulttuurilliset osa-alueet

matalia, on nopeus integraatiossa haitaksi ja sillä on negatiivinen vaikutus menestykselle. (Ibid., 360–361.) Yritykset, joissa kulttuurinen yhdenmukaisuus on erilainen, tarvitaan enemmän aikaa uusien toimintatapojen tutustumiseen. Tämä selittää tarvetta hidastaa integraatiota verrattuna kulttuuriltaan yhdenmukaisiin yrityksiin.

Stahl, Larsson ja Sitkin (2011) tutkivat luottamuksen ilmenemistä ja vaikutuksia ostetuissa yrityksissä. Heidän mukaansa erityisesti integraation nopeus ja viestinnän laatu vaikuttavat työntekijöiden kokemaan luottamukseen uutta johtoa kohtaan. Luottamuksen luominen on tärkeää, sillä se vaikuttaa useisiin integraation sosiokulttuurillisiin tuloksiin sekä oston jälkeiseen suoritukseen. Sisäisen viestinnän ja keskusteluforumien luominen ei vielä välttämättä takaa onnistunutta integraatiota, mutta ne ovat hyvä tapa auttaa ihmisiä ymmärtämään erilaisia näkökulmia ja sitouttamaan yhteiseen tekemiseen (Vaara, 2003).

2.3.3 Kulttuurien integraatio

Yritysoston jälkeisessä integraatiossa kahden erilaisen yrityksen yhdistyessä tapahtuu todennäköisesti muutoksia työn rakenteessa, yrityksen tavoitteissa ja strategiassa, mikä vaatii työntekijöiltä uusia tapoja sopeutua. Muutoksia tapahtuu, koska kaksi eri yritystä harvoin ovat rakenteeltaan tai odotuksiltaan samanlaisia. Yrityskulttuuri vaikuttaa osaltaan siihen, miten työntekijät kokevat muutokset yrityskaupan jälkeen: joko nopeana sopeutumisena tai vastustuksena. Työntekijöille on selvitettävä uuden organisaatorakenteen ja uusien toimintatapojen merkitystä ongelman ratkaisulle ja painottaa näiden uusien tapojen olevan tarpeellisia yrityksen toiminnalle. Siksi myös heidän sitoutumisensa on tärkeää. Tätä tarkoitusta varten esitetään tarve uudelle kulttuurin integraation johtajalle, joka keskittyy tähän tärkeään tehtävään. (Bijma-Frankerna, 2001, 192.)

Yritysoston onnistumisen kannalta on tärkeää huomioida ja tunnistaa ostettavan ja ostavan yrityksen kulttuurit. Uusi kulttuuri korvaa vanhan, kun muutokset rekrytoinnissa, palkitsemistavoissa, missiossa ja strategiassa on saatu alkuun. (Schweiger et al. 1987, 131.) Yritysostoa suunniteltaessa tulisi jo selvittää, millainen

on ostettavan yrityksen kulttuuri ja kuinka vahvasti se vaikuttaa yrityksen toimintatapoihin (Teerikangas, 2008, 51).

Kulttuurin muutoksen tulisi olla etukäteen suunniteltua, jotta vältetään ongelmilta tuottavuudessa tai kulttuurien yhteentörmäyksessä. Vaikka varsinaista yhteentörmäystä ei tapahtuisikaan, on todennäköistä että kulttuurit eroavat toisistaan ja ilman suunniteltua kulttuurin muutoksen johtamista eroavaisuudet aiheuttavat organisaatiossa ongelmia luottamuksessa ja yhteistyössä, mikä puolestaan vaikuttaa organisaation tuottavuuteen. (Bijlsma-Frankerna, 2001, 193.)

Kulttuurien yhteentörmäyksen mahdollisuus on hyvin todennäköinen kahden yrityksen historian ja kulttuurien kohdatessa yrityskaupassa (Bijlsma-Frankema, 2001). Marks ja Mirvis (2010) jakavat kulttuurien yhteentörmäysprosessin kuvaamisen neljään osaan. Ensimmäiseksi havaitaan eroavaisuudet: ihmiset keskittyvät ja tunnistavat kulttuurien, johtotyylin, tuotteiden tai palveluiden, maineen, päätöksenteon ja ihmisten välisiä eroavaisuuksia. Seuraavassa vaiheessa tunnistetut eroavaisuudet kärjistyvät ja terävöityvät. Jo tässä vaiheessa katsotaan ”me vastaan he” -ajattelun alkavan. Kolmannessa vaiheessa tapahtuu toisen yrityksen stereotypisointia. Jos kulttuurien yhteentörmäyksen edetään viimeiseen vaiheeseen, ostavan yrityksen henkilöstä pidetään vihollisena ja kulttuurit on jaettu selkeästi ”me vastaan he” -ajatusmallilla. (Marks & Mirvis, 2011.)

Cartwrightin ja Cooperin mukaan integraatiossa tulisi pyrkiä kulttuurilliseen yhteensopivuuteen (Cartwright & Cooper, 1993). Integraation aikaisia ongelmia ei kuitenkaan voida ehkäistä pelkästään kulttuuria analysoimalla, vaan tärkeää on ymmärtää integraation johtamisen merkitys prosessin onnistumiselle (Gertsen, Soderberg & Torp, 1998, 35). Schweigerin (2002) mukaan integraation onnistumisen kannalta tärkeää ei ole välttämättä erityisesti kulttuurien samankaltaisuus vaan pikemminkin se, miten kulttuurien integraatio johdetaan.

Bauerin ja Matzlerin (2014, 269) mukaan yritysoston onnistuminen on yhdistelmä strategisen täydentävyyden, kulttuurisen yhteensopivuuden ja integraation tasosta

riippuvaa toimintaa. Strateginen vastavuoroisuus vaikuttaa positiivisesti kulttuuriseen yhteensopivuuteen sekä integraation tasoon. Kulttuurinen yhteensopivuus vaikuttaa positiivisesti yritystön onnistumiseen, mutta sillä on negatiivinen vaikutus integraation tasoon ja nopeuteen.

Teerikankaan (2008, 214) mukaan yritystön jälkeinen kulttuurinen muutos saattaa olla kolmenlaista:

1. rakenteellisten muutosten kautta toteutuvaa kulttuurista muutosta
2. yhteyksien ja yhdessäolon kautta toteutuvaa kulttuurista muutosta
3. kulttuurista muutosta kohti uuden emoyhtiön virallisia yritysarvoja.

Vaikka ostava yritys ei hakisi ostolla kulttuurista muutosta ostetussa yrityksessä, toteutuu rakenteissa, yhteyksissä ja yhdessäolossa kulttuurinen muutos. Yleensä ostava yritys ei edes huomaa näiden aiheuttamaa kulttuurin muospainetta. (Teerikangas, 2008, 214.)

Rakenteellisia muutoksia ovat yrityksen siirtyminen suuremman yrityksen haltuun, siirtyminen kotimaisesta yrityksestä osaksi kansallista emoyhtiötä, omistajuustyypin muutos ja organisaatorakenteen tai toimintamallin muutos. Rakenteellisten muutosten ja kulttuurin välillä on kahdenlainen lainalaisuus: kulttuuriset tekijät vaikuttavat rakenteellisten muutosten etenemiseen ja toisaalta rakenteelliset muutokset muuttavat myös kulttuuria. (Teerikangas, 2008, 214–215.)

Kulttuurista muutosta tapahtuu myös yhteyksissä ja yhdessäolossa, joissa vuorovaikutuksella ja viestinnällä on tärkeä rooli. Kulttuurin muutosta tapahtuu myös virallisissa yritysarvoissa. Jos yhteiset arvot on yrityksessä sisäistetty, niitä tuodaan systemaattisesti julki ja johto toimii aidosti näiden arvojen mukaan, on kulttuurinen muutos nopeampaa. (Teerikangas, 2008, 223.) Gagliardin (1986, 131) mukaan yhteinen kollektiivinen menestyksen ja saavutusten kokeminen sekä onnistumisten jakaminen koko työyhteisölle on kulttuurin muutoksen kannalta tärkeää.

2.3.4 Organisaatioiden yhteensopivuus

Yrityskauppatutkimuksessa on painotettu yhteensopivuuden käsitettä integraation onnistumisen kannalta tärkeänä. Organisaationallinen yhteensopivuus vaikuttaa ostavan ja ostettavan yrityksen yhdistämisen luontevuuteen. Osa-alueita, jotka voidaan tunnistaa osaksi yhteensopivuutta, ovat muun muassa johtamistavat, palkitsemis- ja arviointijärjestelmät. (Datta, 1991, 282.) Jos ostettavan ja ostetun yrityksen johtamistavat eroavat toisistaan paljon, saattaa se aiheuttaa konflikteja ja vaikeuttaa synergiaetujen saavuttamista ja yrityksen suoriutumista kohti tavoitteita, riippumatta integraation laajuudesta. Toisin sanoen: vaikka ostetun yrityksen olisikin tarkoitus toimia autonomisesti eikä yhdistää johtamistapoja, on eroavaisuuksilla silti vaikutusta yrityksen menestykseen. Aikaisemmassa tutkimuksessa ei ole löytynyt samanlaista negatiivista vaikutusta palkitsemis- ja arviointijärjestelmien eroavaisuuksissa kuin johtamistavoissa. (Ibid., 291.)

2.4 Perheyrietykset tutkimuksen kohteena

Perheyrietyksessä kietoutuvat yhteen perhe-elämä, omistaminen ja liiketoiminta. Näiden osasysteemien kokonaisuutta Koironen (2003, 15) kutsuu perheyrietyssysteemiksi. Tasapainoisessa perheyrietyksessä voidaan katsoa olevan balanssi ihmissuhdeasioiden, liiketoiminnallisen kannattavuuden ja kontrollin kysymyksissä. (Ibid., 7.) Näiden osatekijöiden vuorovaikutuksen on sanottu myös luovan perheyrietyksien kilpailuetua (Elo-Pärssinen & Talvitie, 2010, 13).

Perheyrietyksen määritelmien kenttä on hyvin hajanainen. Useimmat tutkimukset tunnistavat yhteisiä osatekijöitä, joilla ilmiötä on määritelty. Monissa määritelmässä lähdetään siitä, että perheyrietyksen perustaja ja hänen perheenjäsenensä ovat avioliiton tai sukulaissuhteen kautta osakkeenomistajia tai vaikuttavat johdossa (esim. Villalonga & Amit, 2004; Granata & Chirico, 2010). Lisäksi omistajuuden prosentuaalinen osuus, perheenjäsenten määrä johdossa ja yrityksen jatkaja valittuna seuraavasta sukupolveista mainitaan useasti (Chrisman, Chua & Litz, 2004). Tanewskin, Prajogon ja Sohalin (2003) määritelmässä on otettu mukaan

omistajien päätös määritellä itsensä perheyrietykseksi, kuitenkin niin, että vähintään puolet omistuksesta on yhden perheen hallussa ja perhe on selkeästi vaikuttavassa asemassa yrityksen johdossa (Dyer, 2006). Poza (2010, 5) määrittelee perheyrietyksen koostuvan yrityksistä, joissa yrittäjä ja vähintään yksi toinen perheenjäsen vaikuttavat merkittävästi yrityksen toimintaan. Vaikuttaminen ilmenee hallituksen jäsenyytenä, omistajuutena tai joko strategisena tai operatiivisena johtamisena; sekä kulttuurisesti että arvollisesti.

Omistajuus voi ilmetä perheyrietyksessä myös ilman taloudellis-laillista omistajuutta. Pierce, Rubenfeld ja Morgan (1991) esittelevät tutkimuksessaan psykologisen omistajuuden käsitteen selittämään omistajuuden psykologista ulottuvuutta, joka ilmenee tunteina, esimerkiksi vastuuna organisaatiosta (Pierce, Kostova & Dirks, 2001). Bernhard ja O'Driscoll (2011) tutkivat johtamistyylin vaikutuksia ei-perheenjäsen työntekijöihin pienissä perheyrietyksissä. Heidän mukaansa johtamistavalla on vaikutusta psykologisen omistajuuden ilmenemiseen työntekijöissä ja psykologinen omistajuus kohdistuu pienissä perheyrietyksissä johtavaan omistaja-perustajaan eikä varsinaisesti yritykseen.

Astrachan, Klein ja Smyrniotis (2002) kehittivät mallin mitata perhemäisyyttä eli perheen osallistumisen tasoa yrityksessä. F-PEC-malli koostuu vallan (*power*), kokemuksen (*experience*) ja kulttuurin (*culture*) osatekijöistä. Nämä tekijät yhdessä muodostavat skaalan, jolla voidaan arvioida perheen vaikutusta yrityksen suorituskykyyn. (Astrachan, Klein & Smyrniotis, 2002.) Valtaulottuvuuden kautta perhe vaikuttaa yritykseen sen hallinnolla, johdolla ja omistajuudella. Yritys, jossa perhe vaikuttaa omistuksella paljon, voidaan määritellä perheyrietykseksi. Kokemuksella tarkoitetaan esimerkiksi suoritettuja sukupolvenvaihdoksia ja perheenjäsenten määrää yrityksen toiminnassa. Kulttuurin vaikutuksessa arvioidaan perheen ja yrityksen arvoja sekä sitoutumista. (Astrachan et al., 2002.)

Mallia on arvosteltu sen rajallisuudesta mitata ainoastaan perheen potentiaalista vaikutusta, kun sen sijaan tulisi keskittyä perheen toteutuneen vaikutuksen mittaamiseen. Tähän ongelmaan Rantanen ja Jussila esittävät vaihtoehdoisen, rinnakkain F-PEC- mallin kanssa käytettävän, kollektiivisen psykologisen

omistajuuden (F-CPO) lähestymistavan, joka mittaa perheen toteutuneen vaikutuksen yrityksen toimintaan. (Rantanen & Jussila, 2011.) Kollektiivinen psykologinen omistajuus on psykologisen omistajuuden kokemista ryhmän välillä. Kollektiivinen psykologinen omistajuus ilmenee ryhmän tunteena siitä, että jokin asia on heidän yhteisesti omistamansa, vaikka heillä ei varsinaisesti olisi siihen lain tuomaa oikeutta. (Pierce & Jussila, 2010). Tunne omistajuudesta on tärkeää, ja se vaikuttaa kehittävästi tai tuhoavasti myös käytökseen (Pierce & Jussila, 2011, 4).

Perheyrietykset ovat syystäkin kasvava ja mielenkiintoinen tutkimuskohde nykypäivänä. Perheyrietyksillä on huomattu olevan erityisiä resursseja ja kyvykkyyksiä, jotka perheen ja omistajuuden kompleksisen yhdistymisen kautta synnyttävät sellaista kilpailuetua, joka tekee niiden toiminnasta joustavaa, kestäväää ja kannattavaa (Poza, 2010; Tourunen, 2009). Perheyrietyksiä on tutkittu paljon ja niiden on todettu eroavan ei-perheyrietyksien suoriutumisesta monella tavalla. (Andersson & Reeb, 2003; Lee, 2006.) Tulokset vaihtelevat paljon riippuen siitä, miten suoriutumista mitataan ja mikä on perheyrietyksen määritelmä (Rutherford, Kuratko & Holt, 2008). Perheyrietyksien suoriutumista taloudellisen menestyksen kannalta tutkineiden Wagnerin, Blockin, Millerin, Schwensin ja Xin (2015) mukaan perheyrietyksen menestyvät taloudellisesti paremmin verrattuna ei-perheyrietyksiin.

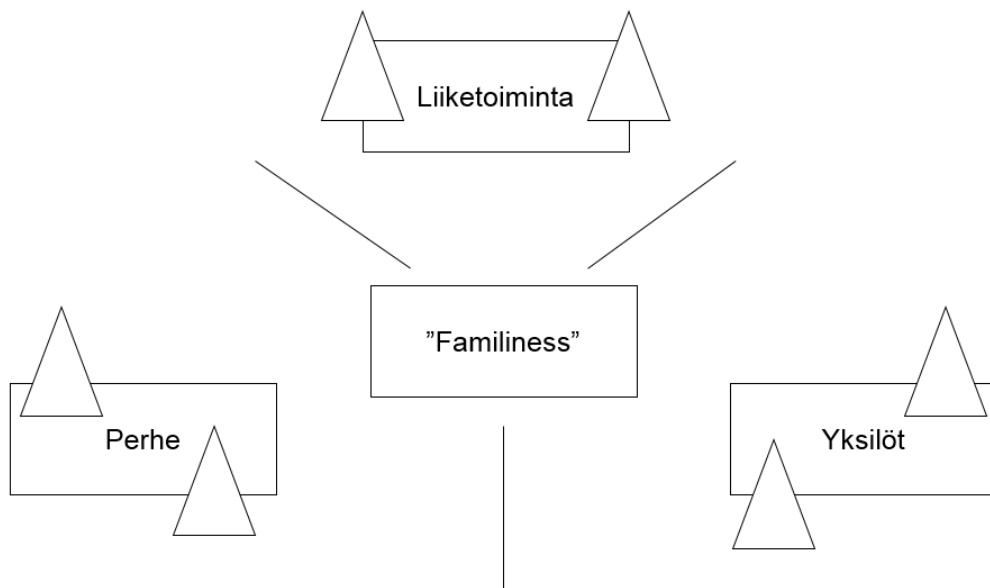
2.5 Perheyrietyksen erityispiirteet resurssiperusteisen näkemyksen viitekehyksessä

Resurssiperusteinen teoria tarjoaa strategisen johtamisen näkökulmasta mahdollisuuden ymmärtää, miten perheyrietyty voi samaan aikaan sekä luoda että säilyttää kilpailuetua, ja miten voidaan määritellä niitä erityispiirteitä, jotka erottavat perheyrietykset ei-perheyrietyksistä (Habbershon & Williams, 1999; Simon & Hitt, 2003).

Resurssiperusteisessa näkemyksessä oletetaan, että yritykset ovat heterogeenisiä ja niiden omaperäiset ja jäljittelemättömät, joskus jopa hyvin abstraktit, resurssit antavat mahdollisuuden kilpailuetuun ja paremmalle menestykselle (Barney, 1991). Se keskittyy yrityksen sisäisiin luonteenpiirteisiin ja prosesseihin ja niiden tuottamiin tuloksiin (Habbershon & Williams, 1999). Resurssit ovat aineellisia ja aineettomia voimavaroja, yksilön ja yrityksen taitoja, organisaationallisia prosesseja, tietoa ja taitoa. Resurssit sisältävät myös sosiaalisia ja yksilöllisiä ilmiöitä, joita pidetään usein yrityksen arvoa luovina kyvykkyyksinä. Resurssien on oltava arvokkaita ja harvinaisia, jotta ne luovat kilpailuetua, mutta ollakseen kestävälaatuista kilpailuetua niiden on oltava myös vaikeita kopioida ja vaikeasti korvattavissa (Barney, 1991; Sirmon & Hitt, 2003).

Barney (1991, 115) jakaa resurssit kolmeen pääryhmään: aineelliset, inhimilliset ja organisaatioon liittyvät voimavarat. Jokaiseen kategoriaan on liitettävissä perheyritystutkimuksessa esille nousseita piirteitä. Piirteiden tunnistamisen jälkeen ne voidaan yhdistää oikeaan kategoriaan sen mukaan, miten ne luovat hyötyä yritykselle. Erityispiirteiden vaikutus yritystoimintaan voi olla positiivinen tai negatiivinen (Kets De Vries, 1996, 3). Osa perheyrityksen erityispiirteistä tarjoaa hyötyjä resurssien johtamisen prosessissa, kun taas osa erityispiirteistä rajoittavat sitä (Sirmon & Hitt, 2003, 340).

Habbershon ja Williams (1999) kuvailevat perheyrityksen vaikutuksesta syntyviä, kilpailuedullisia resursseja termillä "*familiness*". Ne ovat ainutlaatuisia resursseja, jotka syntyvät perheen ja yritystoiminnan vuorovaikutuksena. Näillä erityispiirteillä voi olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia yritystoiminnalle. (Dyer, 2006, 254) Familiness, eli perhemäisyyden, ilmeneminen Habbershon ja Williamsin (1999) mukaan on esitelty kuviossa 3.



KUVIO 3. Familiness (Habbershon & Williams 1999, 11).

Sirmon ja Hitt (2003) erottavat viisi erilaista pääoman resurssia, jotka erottavat perheyrietykset ei-perheyrietyksistä: inhimillinen pääoma, sosiaalinen pääoma, selviytymispääoma, kärsivällinen rahoitus ja hallinnonrakenne. Jotta kilpailuetua voidaan luoda ja hyödyntää, on näitä pääoman resursseja arvioitava, hankittava, jaettava ja paketoitava tehokkaasti. Resurssit ovat tärkeitä suorituksen kannalta, mutta ne on silti kyettävä integroimaan ja ottamaan käyttöön tehokkaasti, jotta kilpailukyky voidaan saavuttaa. Resurssien johtaminen ja erityispiirteet yhdessä ohjaavat kohti kilpailuetua ja arvon luomista. (Sirmon & Hitt, 2003, 339–340.) Näistä esittelen seuraavaksi inhimillisen pääoman, sosiaalisen pääoman ja selviytymispääoman viitekehyksenä perheyrietyksen erityispiirteiden tunnistamiselle.

2.5.1. Inhimillinen pääoma

Inhimillinen pääoma kuvaa henkilöiden saavutettua tietoa, kokemusta, taitoa ja kyvykkyyksiä, jotka mahdollistavat erityislaatuisen ja uudenlaisen toiminnan. Elo-Pärssinen (2010, 21) kutsuu tätä yrityskohtaista tietotaitoa ja hiljaista tietoa osaamispääomaksi. Perheyriksen inhimillinen pääoma on monimutkainen duaalisten suhteiden takia, sillä perheenjäsenet samaan aikaan osallistuvat sekä yrityksen toimintaan että perhesuhteisiin henkilökohtaisessa ja ammattimaisessa ympäristössä. Näiden suhteiden kaksijakoisuus lisää niiden kompleksisuutta ja luo inhimilliselle pääomalle sen erityislaatuisen kontekstin verrattuna ei-perheyriksiin. (Sirmon & Hitt, 2003, 342.)

Inhimillisen pääoman positiivia ominaisuuksia ovat sitoutuneisuus, lämpö, ystävällisyys, läheiset suhteet ja syvä ymmärrys yritykseen liittyvästä hiljaisesta tiedosta, joka siirtyy seuraavalle sukupolvelle lapsesta saakka yrityksen toiminnassa mukana olemisesta. Näin perheyriksen jäsenien osallistuminen yrityksen toimintaan jo nuoresta iästä alkaen luo kilpailukykyä. Jokainen perheen kanssa yhdessä vietetty aika on ollut mahdollisuus oppia ja tutustua syvästi yrityksen toimintaan (Kets De Vries, 1996, 18).

Vallejo (2009, 379) tutki sitoutuneisuutta ja sen taloudellisia vaikutuksia perheyriksen työntekijöiden näkökulmasta. Työntekijöiden, jotka eivät ole perheenjäseniä, identifioiminen ja osallistuminen yritykseen vaikutti perheyriksen kannattavuuteen ja yrityksen jatkuvuuteen positiivisesti luoden kilpailuetua.

Inhimillisen pääoman laadulle ja määrälle on omat rajoitteensa, sillä esimerkiksi nepotismi saattaa johtaa epäpätevän työntekijän palkkaamiseen. Lisäksi perheyriksillä on vaikeuksia saada ja säilyttää päteviä johtajia. (Sirman & Hitt, 2003, 342.) Tämä johtuu Kets De Vries'n (1996, 26–33) mukaan siitä, että omistaja-perustajalla on tarve kontrolloida ja vaikeuksia muuttua esimiehestä alaiseksi ja työskennellä muiden kanssa, ellei se ole omaehtoista. Omistaja-perustajan kontrolloinnin tarve vaikuttaa myös siihen, miten tullaan toimeen toisten

kanssa. Omistaja-perustajalla on tarve luoda itse oma työskentely-ympäristönsä, minkä vuoksi hänen on vaikeaa sopeutua muiden määrittelemiін rakenteisiin. Omistaja-perustajalle kontrollin ja hallinnan tarve ilmenee myös vaikeutena pystyä delegoimaan tehtäviä muille. Nämä ehkä negatiivisena pidetyt piirteet ovat kuitenkin vain sivuvaikutusta sille, että omistaja-perustaja-yrittäjällä on kova tahtotila menestyä, minkä vuoksi näitä piirteitä yrittäjillä usein ilmenee. (Kets De Vries, 1996, 26-33.)

2.5.2. Sosiaalinen pääoma

Burtin (1997) mukaan siinä missä inhimillinen pääoma keskittyy henkilösidonnoisiin piirteisiin, sosiaalinen pääoma keskittyy ihmisten ja organisaatioiden väliseen suhteeseen (Shirman & Hitt, 2003, 342). Sosiaalinen pääoma toimii organisaation yhteistyön perustana ja se sisältää yhteisesti hyväksytyt säännöt ja käytännöt, jotka helpottavat yhteisten pyrkimysten toteuttamista. Sosiaalinen pääoma koostuu kolmesta ulottuvuudesta: rakenteellisesta, kognitiivisesta ja relationaalisesta (Sirmon & Hitt, 2003, 342–343). Nämä ulottuvuudet eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan toisiaan täydentäviä ja vahvistavia (Harisalo & Miettinen, 2010, 120). Rakenteellinen osa perustuu verkostosuhteisiin ja konfigurointiin. Kognitiivinen dimensio perustuu jaettuun kieleen ja tarinoihin. Relationaalinen dimensio perustuu luottamukseen, normeihin ja velvollisuuksiin. Jokainen näistä dimensioista on upotettu perheyksikön sisään, ja se sitoo perheyrytyksen ulkoisiin sidosryhmiin. Kun perheyrytyksen sosiaalinen pääoma kasvaa yhdistämällä näitä erilaisia sosiaalisia rakenteita, voi perheyrytyksen rakentaa tehokkaammin suhteita toimittajien, asiakkaiden ja tukiorganisaatioiden välillä. (Sirmon & Hitt, 2003, 342–343.)

Inspiroiva työympäristö ja joustavat työjärjestelyt ovat osa perheyrytysten ainutlaatuisia voimavaroja. Niiden avulla henkilöstö, perheenjäsenet ja avustavat perheenjäsenet työskentelevät myös toistensa puolesta. (Habbershon & Williams, 1999.) Työntekijät, jotka tiedostavat sosiaalisen pääoman merkityksen, toimivat pyyteettömästi ja kunnioittavat yhteisiä sääntöjä (Harisalo & Miettinen, 2010, 120).

Perheen tapa hallinnoida yritystä on tehokkaampaa alhaisten hallintokustannuksien, sosiaalisen pääoman ja matalan hierarkian vuoksi. (Sirmon & Hitt, 2003.) Sosiaalinen pääoma ilmenee myös perheyrietyksien pitkän aikavälin tavoitteissa sidosryhmiä kohtaan. Perheyrietykset pyrkivät jatkuvuuteen ja niiden toiminta on pitkäjänteistä. Strategiat on yleensä mietitty pitkälle aikavälille ja investointien tuotto-odotukset ovat kärsivällisiä, sillä perheyrietyksillä ei ole tarvetta vakuuttaa ulkopuolisia tahoja. (Elo-Pärssinen & Talvitie, 2010, 10–13.) Muihin yrityksiin verrattuna perheyrietyksissä yleensä katsotaan pidemmälle tulevaisuuteen ja ollaan valmiita investoimaan asiakkaisiin, työntekijöihin ja muihin tärkeisiin sidosryhmiin lyhyen aikavälin tuottavuuden kustannuksella. Lisäksi perheyrietykset pitävät sidosryhmistään huolta myös vaikeina aikoina. Perheyrietyksen tuotteet ja palvelut saattavat vaikuttaa myös perheenjäsenten omaan identiteettiin: siksi yrityksestä ja sen maineesta huolehditaan pitkäjänteisesti huolta. (Kets De Vries, 1996, 16.)

Sosiaalinen pääoma rakentuu luottamuspääoman pohjalta. Kun näiden pääomien välillä tapahtuu muutoksia myönteisestä kielteiseen suuntaan, se aiheuttaa työntekijöissä sosiaalisen pääoman hyödyllisyyden kyseenalaistamista, joka ilmenee päätöksien kokemisena epäoikeudenmukaisina ja yhteisen edun ajamisen pyrkimyksien lakkaamisena. (Harisalo & Miettinen, 2010, 119.) Perheyrietyksillä on erityisen korkeat luottamuksen, osallistumisen ja kulttuurin tasot, jotka erottavat ne ei-perheyrietyksistä luomalla positiivista ja merkittävää vaikutusta yrityksen suoriutumislle (Jimenez, Martos & Jimenez, 2013).

2.5.3. Selviytymispääoma

Inhimillisen, sosiaalisen ja kärsivällisen pääoman yhteen sulauttaminen on neljäs esitelty eroavaisuus, joka erottaa perheyrietykset ei-perheyrietyksistä. Tätä Shirman ja Hitt (2003) kutsuvat selviytymiskyypääomaksi (*survivability capital*). Selviytymispääoma on niitä henkilökohtaisia resursseja, joita perheenjäsenet ovat halukkaita lainaamaan, edesauttamaan, avustamaan ja jakamaan perheyrietyksen

hyödyksi. Myös Rantanen (2014) täsmentää perheomistajuuden merkitystä edullisena liiketoimintamallina, jossa perhe on valmis joustamaan omista tarpeistaan yrityksen ja sen sidosryhmien hyväksi.

Selviytymispääoma näyttäytyy käytännössä taloudellisina sijoituksina, ilmaisena tai lainattuna työvoimana, joka on seurausta perheenjäsenten duaalisesta suhteesta yritykseen perheen ja yritystoiminnan kautta sekä sitoutumisesta ja omistautumisesta yritykselle. Tämä on se piirre, joka auttaa perheyrityksiä selviämään myös huonoista taloudellisista ajoista. Tällaista turvaverkkoa ei ole havaittavissa ei-perheyrityksissä. Selviytymiskyypääoman arvo vaihtelee perheyrityksen ja perheen ominaisuuksien mukaan. (Shirman & Hitt, 2003.)

Huotari (2003) käsittelee väitöskirjassaan avustavien perheenjäsenten merkitystä perheyrityksessä. Avustavat perheenjäsenet osallistuvat perheyrityksen toimintaan yrittäjäperheenjäsenenä, työskennellen ilman palkkaa tai näkyvää roolia. Tutkimuksessaan Huotari tuo esille avustamisen halun ja altruismin käsitteen perheyritystutkimuksessa. Huotari painottaa avustavien perheenjäsenten merkitystä perheyritykselle tärkeänä resurssina, joka tulisi tunnistaa myös julkisella tasolla tärkeänä osana perheyrityksien menestymistä ja kannattavuutta.

2.5.5 Perheyrityskulttuuri ja arvot

Schein (1991, 26) määrittelee kulttuurin perusoletusten malliksi, jonka jokin ryhmä, esimerkiksi organisaatio, on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. On kuitenkin huomioitava, että käyttäytymistä ei voida varsinaisesti pitää kulttuurin määrittelyn perustana, sillä se saattaa olla myös ympäristön vaatimusten perusteella heijastunutta. (Schein, 1991, 27.) Tämän vuoksi kulttuurin tunnistaminen ja tutkiminen on haasteellista.

Yrityskulttuuri ei synny tyhjästä, vaan sen taustalla on perustajajäsenen tahtotila tai idea, jonka pohjalta kulttuuri kehittyy hiljalleen siihen liittyvien ihmisten mukaan (Schein, 1991, 220–231). Perheyrityksen perustajan arvot vaikuttavat

organisaatioon ja sen kehitykseen erityisesti ensimmäisen ja toisen sukupolven perheyriyksissä. Arvojen tunnistamisella on merkitystä esimerkiksi kun halutaan tehdä yhteistyötä perheyriyksen kanssa. (Garcia-Alvarez & Lopez-Sintas, 2001, 225.)

Perheyriyuskulttuurilla on strategista merkitystä ja se erottaa perheyriykset ei-perheyriyksistä (Zahra, Hayton & Salvato, 2004). Vallejon (2009, 379) mukaan perheyriyksen työntekijöillä on korkeampi lojaaliuden ja osallistumisen taso, joka näkyy vahvana sitoutumisena yritykseen. Lisäksi perheyriyksissä on parempi työympäristö sekä korkea osallistumisen ja luottamuksen taso ihmisten välillä, mikä luo harmonista ilmapiiriä yrityksessä. (Jimenez, Martos & Jimenez, 2013; Vallejo, 2009.)

Yrityksen, jolla on arvokas, harvinainen ja vaikeasti kopioitava kulttuuri, voidaan sanoa saavan kestäväää kilpailuetua kulttuurista, paitsi jos yrityksessä ei osata johtaa muita strategisesti merkittäviä toimintoja onnistuneesti (Barney 1986, 659). Barneyn mukaan kulttuurin muokkaamisen halutulla tavalla ollessa mahdollista se ei voi olla kilpailuedun lähteenä, koska silloin kulttuuri on jäljiteltävissä, eikä näin ollen toteuta vaatimuksia kilpailukykyä luoville resursseille.

Ainsworth ja Wolfram Cox (2003) tutkivat perheyriyuskulttuurin kontekstissa kontrollin, myöntymisen ja vastustamisen dynamiikkaa pienissä perheyriyksissä. Tutkimuksessa tutkittiin niitä vaikutuksia, joita omistajaperheellä oli perheyriyksiinsä ja sitä, miten omistajat sekä työntekijät kokivat perheyriyksessä työskentelyn. Ainsworthin ja Wolfram Coxin mukaan pienten perheyriyusten yrityskulttuurit ovat monimutkaisia ja ristiriitaisia. Tutkimuksessa perheyriyksien työntekijät työskentelivät läheisesti omistajien kanssa ja samastuivat omistajiin, koska omistajat olivat ennen oman yrityksen perustamista olleet myös työntekijöitä. Työntekijät kokivat että heidän käytöksellään oli vaikutusta yrityksen toimintaan.

Denison, Lief ja Ward (2004) tutkivat perheyrittäjäskulttuuria organisaatiokäyttäytymisen näkökulmasta. Perheyrittäjien vahvuutena he pitävät yrityksen menneisyyden ja omistaja-perustajien yhteisen vision yhdistämistä. Denisonin et al. mukaan perheyrittäjät suoriutuvat paremmin johtuen yrityksen strategian, historian ja identiteetin yhteydestä arvoihin ja standardeihin, luoden menestystä.

Koiranen (2002) tutki yli satavuotiaiden perheyrittäjien arvomaailmaa. Tutkimuksessa perheyrittäjien erottaviksi arvoiksi tunnistettiin rehellisyys, luotettavuus, toimiminen lakien mukaan, korkea laatu ja kova työnteko. Koiranen kuvaa perheyrittäjiä sitoutuneiksi, vastuullisiksi, reiluiksi, ahkeriksi ja menestyneiksi. (ibid., 2002.)

2.6 Yrityskaupat perheyrittäjissä

Perheyrittäjät hyödyntävät hyvin vähän ulkopuoliselle myymisen vaihtoehtoa. Aronoff ja Ward (1992) mukaan tämä johtuu siitä perheen käsityksestä, että yrityksen myyminen merkitsee myös perheestä luopumista ja yrityksen myyminen ulkopuoliselle voidaan kokea epäonnistumisena; ikään kuin merkkinä siitä ettei olla ”kuolemattomia” (Michelson & Worley, 2003).

Aikaisemmin perheyrittäjille oli luonnollista jatkaa sukupolvelta toiselle, mutta nykypäivänä, kun yritysostoja tehdään enemmän kuin koskaan, myymisestä ulkopuolisille on tullut myös varteen otettava vaihtoehto perheyrittäjien toiminnasta pois lähtemiselle. (Gilbert, 1989, 38–42.) Gilbertin (1989) mukaan syitä perheyrittäjien myymiselle ovat yrittäjien sairastuminen, se, että jatkajaa ei löydy, tylsistyminen, burn-out, pääoman ja innostuksen puute rahoittaa yritystä enää uudelle tasolle tai mahdollisesti yrittäjäpariskunnan avioero. Varsinaisesti taloudellinen hyödyn saaminen ei ole yleinen syy myymiselle (Ibid., 38–39). Myös DeTienne ja Gardon (2010) tutkivat perustaja-yrittäjien syitä poistua liiketoiminnasta. Heidän mukaansa tulisi erottaa syyt yrityksen toiminnan ja aiottujen syiden välillä. Jos yrittäjä on päättänyt myydä tai poistua, päätös ei ole

välttämättä yrityksen suoriutumisesta johtuvaa, vaan siihen vaikuttavat muut tekijät. Toiminnan lopettaminen ei siis merkitse aina epäonnistumista. (DeTienne & Gardon, 2010.)

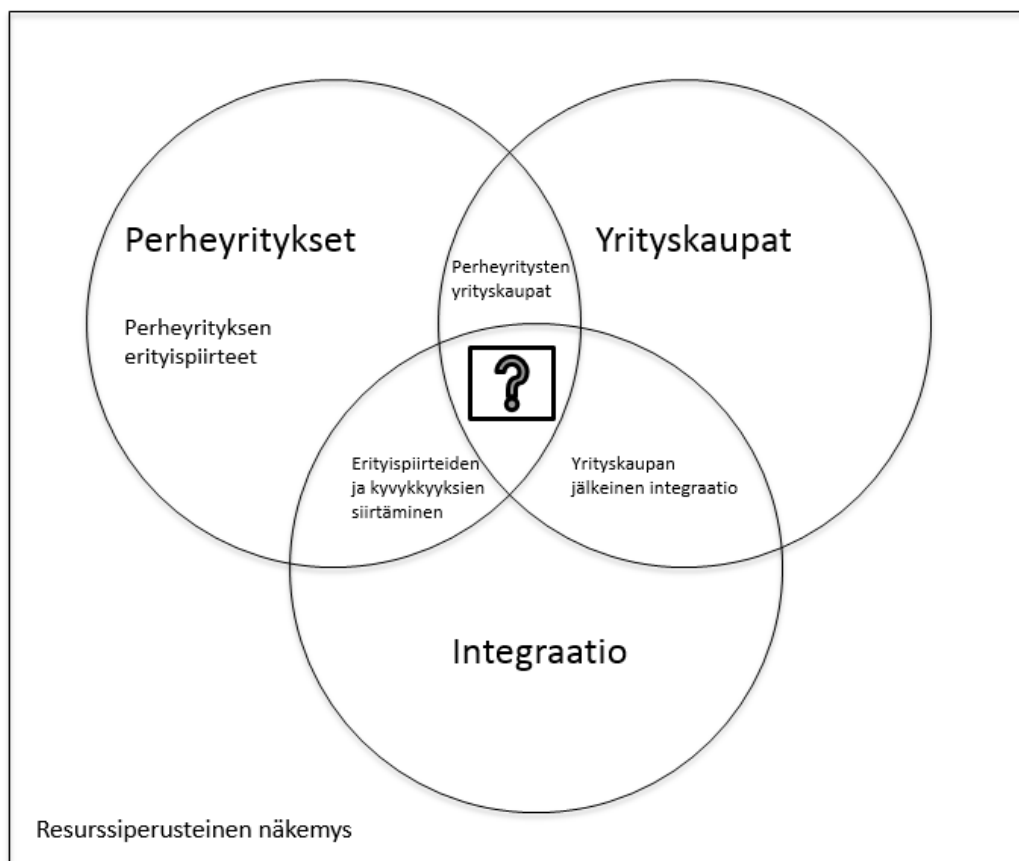
Perheen ja liiketoiminnan yhdistelmä muokkaa sosiaalisia ja strategisia tavoitteita, ja siksi yrityskaupoissa on tärkeää tunnistaa ostettavan yrityksen omistajuuden rakenne: mistä se koostuu ja mikä on sen sosiaalinen konteksti (Miller, Breton-Miller & Lester, 2010). Perheyrityksen omistajuuden ja johdon rakenteella on merkitystä yrityskaupan jälkeiselle arvon luomiselle ja kasvupotentiaalille. Ensimmäisen sukupolven perheyrityksillä on suurempi kasvupotentiaali ja mahdollisuudet tehokkuuden lisäämiseksi yrityskaupan jälkeen. (Scholes et al., 2010.) Villalonga & Amit (2004) tutkivat perheen, omistajuuden ja kontrollin merkitystä yrityksen arvolle. Tutkimuksessa todettiin, että perhe omistajana luo arvoa ainoastaan silloin, kun se on sekoitettu oikeassa muodossa perheen kontrollin ja johtamisen kanssa. Heidän mukaansa perheyritykset luovat arvoa parhaiten, kun perheyrityksen perustaja toimii toimitusjohtajana tai hallituksen puheenjohtajana. Omistajuuden rakenteen merkitystä perheyrityksen suoritukselle on tutkinut myös Rantanen (2014) väitöskirjassaan.

Lindow, Stubner ja Wulf (2010) tutkivat saksalaisia perheyrityksiä ja huomasivat, että perheen vaikutuksella on tärkeä rooli strategisen yhteensopivuuden saavuttamisessa ja yrityksen menestyksessä. Toisaalta Bjursellin (2011) tutkimuksessa kahden suuren kilpailevan perheyrityksen yrityskaupan jälkeisessä integraatiossa ilmeni ongelmia, jotka johtivat lopulta kaupan purkuun. Tämä oli yllättävää, sillä yrityksillä oli sama maantieteellinen alue, pitkä historia perheyrityksenä ja samanlainen tuote markkinoilla.

Ostajayrityksen tulisi ymmärtää perheyrityksen oston tapauksessa perheen vaikutus yrityksen arvolle niin sanottuna ”reaalioptiona”. Option arvo on positiivinen, jos perheen erottaminen yrityksestä luo lisäarvoa ja negatiivinen, jos perheen vaikutus yrityksen liiketoiminnalle on tuottanut aikaisemmin lisäarvoa. (Ahlers, Hack & Kellermanns, 2014, 392.) Scholesin, Wrightin, Westheadin ja Bruiningin (2010) mukaan perheyrityksien yrityskaupoissa on paremmat

mahdollisuudet tehokkuushyödyille ja kasvulle tapauksissa, joissa ostettavan perheyrittäjän perustaja oli mukana oston aikana, ulkopuolisia johtajia ei palkattu ja ostavan yrityksen pääomasijoittajat olivat mukana omistuksen siirron suunnittelussa.

Michelson ja Worley (2003) tutkivat tapaustutkimuksella, kuinka perheyrittäjän yrityskaupprosessi eroaa ei-perheyrittäjän yrityskaupasta ja mitä olivat ne menestystekijät, jotka vaikuttivat perheyrittäjän yrityskaupan jälkeiseen integraatioprosessiin. Tutkimuksessa selvisi, että yrityksen perhemäisyys vaikutti yritysostoon sekä positiivisella että negatiivisella tavalla. Ostettavan yrityksen perustajajäsenten motivaatio, intohimo työntekoon, palveluorientoituneisuus ja informaali kulttuuri olivat perhemäisiä ominaisuuksia, jotka kuitenkin ajan kuluessa yrityskaupan toteuttamisesta hitaasti katosivat. Erityisesti entisten omistajien sitouttaminen ja tiedon ja johtajuuden säilyttäminen integraation varhaisessa vaiheessa oli tärkeää yrityskaupan onnistumisen ja arvon säilyttämisen kannalta.



KUVIO 4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuviossa 4 on tiivistettynä tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Kuviossa esitetään teoreettisen viitekehyksen muodostavat kolme aihekokonaisuutta: perheyrytykset, yrityskaupat ja integraatio. Näiden yhdentymiskohdissa on tutkielman toteuttamisen kannalta oleelliset osat: perheyrytyksen erityispiirteiden ja kyvykkyyksien siirtäminen yritysoston jälkeisessä integraatiossa. Taustalla vaikuttaa resurssiperusteinen näkemys, jonka avulla erityispiirteet pyritään tunnistamaan tutkielman empiirisessä osiossa.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Luvussa esitellään tutkimuksen toteuttamisessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä, tutkimusprosessin vaiheet ja niihin liittyviä valintoja. Luvun tarkoituksena on hahmottaa tutkimusprosessi kokonaisvaltaisesti. Luvun lopussa arvioidaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta.

3.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on todellisen elämän tai ilmiön kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2005, 152). Tutkimusidea syntyi omasta mielenkiinnostani ja mahdollisuudesta havainnoida ja osallistua perheyrittäjien yrityskaupan eri vaiheisiin. Laadullisen tutkimuksen tekeminen mielletäänkin Vallin ja Aaltolan (2015, 20) mukaan määrällistä tutkimusmenetelmään verrattuna enemmän sisäpiirin tarkkailuksi, kuitenkin huomioiden samalla tutkielman tekijän rooli nimenomaan tutkijana.

Laadullinen tutkimus on luonteeltaan prosessorientoitunutta. Tutkija nähdään inhimillisenä instrumenttina, joka mahdollistaa aineistoon liittyvien näkökulmien ja tulkintojen kehittymisen tutkimusprosessin edetessä. (Aaltola & Valli, 2001, 68.) Vaikka tutkielma on aineistolähtöinen, ovat aikaisemmat tiedot ja käsitykset perheyrittäjistä ja yrityskaupoista antaneet suuntaa tutkimuksen kululle. Tällainen teorian ja empirian vuorovaikutteisuus on Aaltolan ja Vallin (2001, 72–73) mukaan laadulliselle tutkimukselle ominaista ja luontevaa.

Tutkimuksen menetelmäksi laadullinen tutkimus sopii erinomaisesti, sillä tutkimuksen tarkoituksena on nimenomaan ilmiöiden perheyrittäjä ja yritystalon jälkeisen integraation ymmärtäminen, selittäminen ja kuvaaminen (Anttila, 1998b).

Laadulliset tutkimusmenetelmät on tarkoitettu avuksi ymmärtämään ihmisiä ja heidän tekojaan sekä sosiaalisia ja kulttuurillisia konteksteja, joissa ihmiset elävät. Laadullinen tutkimus mahdollistaa tutkijalle tapahtumien ja päätöksien kontekstin ymmärtämisen. Laadullinen tutkimus soveltuu hyvin menetelmäksi silloin, kun halutaan ymmärtää ihmisten motivaatioita, syitä ja käyttäytymistä. (Myers, 2013, 5.) Tutkielman tarkoituksen mukaista on kuunnella ihmisiä, ja siten ymmärtää paremmin tutkittavaa tapausta; siksi laadullinen tutkimus oli luonnollinen valinta tutkielmani menetelmäksi.

Tutkimuksen päättelyn logiikka voi olla deduktiivista eli teorialähtöistä tai induktiivista eli aineistolähtöistä (Anttila, 1998a). Induktiivisessa päättelyn logiikassa aineisto käsitteellistetään ja näiden käsitteiden mukaan määritellään ilmiötä koskeva teoria. Induktiivisessa päättelyssä tutkijan aikaisemmat kokemukset ja tiedot antavat tutkijalle esiyymmärryksen ja käsitteenmuodostuksen oletetut lähtökohdat tutkimuksen aloittamiselle. Näistä esiolettamuksista täytyy kuitenkin olla valmis luopumaan, mikäli aineisto näin vaatii. Deduktiivisessa päättelyssä lähdetään liikkeelle teoriasta, valmiiksi yleisesti tunnistetusta totuudesta ja kehyksestä, johon havainnot peilataan. (Ibid.) Tässä tutkimuksessa päättely on näiden yhdistelmää eli abduktiivista päättelyä. Abduktiivisessa päättelyssä pyritään jäsentämään käytännön ilmiötä ensin teoreettisen mallin avulla, josta palataan takaisin havaintoihin. (Anttila, 1998a.) Ennen tutkielman aloittamista olin saanut arjen havaintoja tutkittavasta ilmiöstä ja esiyymmärryksen avulla etsin aiheeseen sopivaa kirjallisuutta haastatteluita varten. Haastatteluiden jälkeen palasin takaisin viitekehukseen ja etsin uudelleen lisää tietoa esille nousseista asioista.

3.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus eli case-tutkimus on tutkimustapa tai tutkimusstrategia, joka keskittyy rajattuun ja ainutkertaiseen kohteeseen. Kohde voi olla tapahtumakulku tai ilmiö, jossa tarkastellaan pientä tapausjoukkoa tai vain yhtä tapausta. Tapaustutkimuksessa tarkoituksena on lisätä ymmärrystä ja oppia tutkittavasta

tapauksesta. Tapaustutkimus tarkastelee monimutkaisia ja pitkään jatkuvia ilmiöitä; se soveltuu hyvin vastaamaan kysymyksiin *miten* ja *miksi*. (Laine, Bamberg & Jokinen, 2007, 9–10.)

Tapaustutkimuksessa käytetään usein erilaisia aineistoja ja menetelmiä ja hyödynnetään aikaisempaa tutkimusta. Tapaustutkimusta käytetään paljon yrityksien ja organisaatiokäyttäytymisen tutkimisen menetelmänä keskittyen niiden syvälliseen ymmärtämiseen ja tulkintaan tietyssä erityisessä kontekstissa. (Laine et al., 2007, 10.) Tapaustutkimuksessa tutkija ja tutkimuskohde ovat läheisessä vuorovaikutuksessa. Tapaustutkimuksessa ei ole välttämättä tarkoituksena löytää yleistä säännönmukaisuutta yleisesti, vaan keskitytään tutkimuskohteen syvälliseen ymmärtämiseen (Marjosola, 1999). Bengtsson ja Larsson (2012, 197) rohkaisevat yrityskauppatutkimusta tekeviä tutkijoita käyttämään tapaustutkimusta, sillä se soveltuu hyvin yrityskauppojen ja integraation kompleksisen luonteen ymmärtämiseen.

3.3 Aineistonkeruumenetelmät ja aineiston analyysi

Tieteellisen tutkimustyön onnistumisen kannalta on tärkeää saada kasaan hyvä ja kattava aineisto, joka on sopuossuussa valitun tutkimusmetodologian kanssa ja soveltuu määriteltyihin tutkimuskysymyksiin (Alasuutari, 2011, 83; Valli & Aaltola, 2015, 14). Tutkielman aineistoksi valitsin itselleni tutusta yrityksestä viiden työntekijän ja entisen omistajan haastatteluaineiston sekä omat havaintoni yrityksen toiminnassa mukana ollessani. Keräsin tutkimusaineiston 23.2.–31.3.2015 välisenä aikana suorittamalla teemahaastatteluita yksilö- ja ryhmähaastattelumenetelmällä. Haastatteluista varten valitsin mukaan työntekijöitä, jotka olivat työskennelleet yrityksessä yli viisi vuotta, ja osasivat näin ollen kuvailla luontevasti aikaa ennen yrityskaupan toteutumista. Näin sain näkemyksen ajasta ennen yritysostoa ja sen jälkeen. Tutustuin perheyrittäjyyttä käsittelevään tieteelliseen kirjallisuuteen ja keräsin siitä esille nousseita erityispiirteitä. Haastatteluiden jälkeen pyrin löytämään aineistosta näitä erityispiirteitä ja vertaamaan niitä kuvailtuun ja havaittuun integraatioon ja sen luomiin haasteisiin.

Aineiston analyysissä tarkoituksena on selkeyttää saatua aineistoa ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta aiheesta tiivistämällä aineisto; kuitenkin kadottamatta sen sisältämää informaatiota. (Eskola & Suoranta, 2000, 138.)

3.3.1 Haastattelut

Haastattelu on tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä joustava ja sopii moniin eri tutkimustarkoituksiin. Sen käyttöä on kuitenkin harkittava aina suhteessa tutkimusongelmaan, tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön ja sen luonteeseen. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 14–15.) Tässä tutkielmassa haastattelu aineistonkeruumenetelmänä sopi tutkimuksen luonteeseen parhaiten, sillä haastattelukysymykset olivat osin arkoja ja tarkoituksena oli selvittää vaikeasti tiedostettavia ja kompleksisia käsitteitä ja aihealueita. Lisäksi haastateltavien omat tulkinnat sekä heidän asioille antamansa merkitys oli tutkielman lähtökohtana ja ei siten ollut määrällisesti mitattavissa. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 41) mukaan tutkijan tehtävänä haastattelussa on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Tähän tarkoitukseen haastattelut olivat aineistonkeruumenetelmänä luonteva ratkaisu.

Tutkielman haastattelumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu jossa haastattelun näkökulmia tai haastattelukysymyksiä ei ole etukäteen tarkasti määritelty, vaan ne saattavat muuttua haastattelun aikana. Haastattelukysymyksiä järjestys, sanamuodot tai vastausvaihtoehdot eivät ole ennalta määrättyjä. Teemahaastatteluissa haastattelu kohdennetaan ennalta valittuihin teemoihin, joiden mukaan haastattelu toteutetaan (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 47–48). Tämä sopi tutkielman tarkoitukseen parhaiten, sillä haastattelukysymysten avoimeksi jättäminen mahdollisti keskustelun ja mahdollisten uusien teemojen esiintymisen erityisesti ryhmahaastatteluiden tapauksessa.

Haastattelut toteutettiin sekä ryhmä- että yksilöhaastatteluina. Ryhmahaastattelu tuottaa yksilöhaastatteluihin verrattuna erilaista tutkimusaineistoa ja keskittyy

siihen, mikä on yksilöille yhteistä ryhmän jäsenenä. (Alasuutari, 2011, 151.) Tämä on perheyriksen kontekstissa hyvä peruste myös ryhmähaastattelun toteuttamiselle, mikä mahdollistaa ryhmän jäsenten keskeisen keskustelun ja pohtimisen. Tämä mahdollistaa tutkijalle sellaisten asioiden näkemisen ja kuulemisen, mitä pelkästään yksilöhaastatteluilla ei olisi mahdollista havainnoida. Ryhmähaastatteluun valitut työntekijät olivat työskennelleet yhdessä pitkään ja henkilösuhteet olivat hyvin tuttavalliset, joten vaaraa tulkinnan vääristymisestä ei ollut sen suhteen, että ei olisi kehdattu muiden kuullen kertoa rehellisesti asioista. Lisäksi haastattelutilanteissa ilmeni, että haastateltavat olivat mielissään siitä, että heiltä kysyttiin ja heitä kuunneltiin tärkeiksi koetuista asioista ja tuntemuksista. Haastatteluiden aikana ilmeni, että näistä asioista olisi haluttu puhua jo aikaisemmin yrityskaupan tiedottamisesta lähtien.

Ryhmähaastatteluissa tarkoituksena oli luoda keskustelua sekä syvempää ymmärrystä kohdeyrityksen työntekijöiden yhteisestä käsityksestä aikaisemmasta tavasta toimia yrityksessä, sekä tapahtuneista muutoksista. Tämä oli tärkeää perheyriksen erityispiirteiden tunnistamiseksi. Esimerkiksi kulttuuri on ilmiönä kollektiivinen, minkä tunnistamiseen ryhmähaastattelut sopivat hyvin (Bijma-Frankerna, 2001; Schein, 1991, 149). Myös Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 61) mukaan ryhmähaastattelu sopii hyvin yhteisen kannan selventämiseen tai pienoiskulttuurien merkitysrakenteiden tutkimiseen ja sosiaalisen ympäristön tulkintaan. Alasuutarin (1999, 152) mukaan keskustelu ryhmähaastatteluissa yleensä suodattaa yksilölliset eroavaisuudet ja tuntemukset pois, mutta keskustelussa on mahdollista tunnistaa, mikä yksilöille on yhteistä ryhmän jäsenenä, ja millaisia termejä, käsitteitä ja hahmottamistapoja ryhmän sisällä on. Nämä saattaisivat pelkässä yksilöhaastattelussa jäädä huomioimatta.

Haastattelut toteutettiin yrityksen tiloissa ja haastateltavat suostuivat haastatteluiden nauhoittamiseen. Nauhoittamisen hyötyinä ovat luontevuus kommunikoinnissa sekä sujuvuus ja tärkeiden haastatteluun liittyvien vivahteiden säilyttäminen (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 92). Haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin välittömästi haastatteluiden tekemisen jälkeen. Litteroinnin jälkeen tekstimassasta eroteltiin tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet teemoiksi,

minkä jälkeen ne järjesteltiin teoreettisen viitekehyksen mukaisesti, mikä helpotti kokonaisuuden hahmottamista ja analyysin tekemistä. Sitaatteja käytettiin kertomuksen sisällä havainnollistamaan haastattelijoiden kertomaa ja lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Taulukossa 1 on esitetty yhteenvetona tekemiäni haastatteluiden ajankohdat ja paikat.

Haastateltava	Paikka ja aika	Kesto, noin
Työntekijä 1	Helsinki 23.2.2015	40 min
Entinen omistaja	Espoo 12.3.2015	1h 30 min
Työntekijä 2	Helsinki 25.3.2015	50 min
Työntekijä 3, 4 ja 5 ryhmähaastattelu	Helsinki 31.3.2015	30 min

TAULUKKO 1. Yhteenveto haastateltavista

3.3.2 Havainnointi

Osallistuva havainnointi on aineistonkeruutapa, jossa tutkija osallistuu tutkimansa tapauksen yhteisön toimintaan. Eskolan ja Suorannan (2000, 98) mukaan osallistavaa havainnointia voidaan tehdä myös tutussa ympäristössä, vaikka yleensä osallistavan havainnoinnin sanotaan poikkeavan arkielämän tarkkailusta siten, että siinä tutkija joutuu toimimaan itselleen oudossa ympäristössä, jossa hänellä ei ole tuttua asemaa tai uraa. Tutkielmassa suoritettu osallistuva havainnointi toteutui minulle tutkijana luonnollisessa ja tutussa ympäristössä ja se tarjosi tutkielmaa varten epävirallista aineistoa, jota sain kerättyä jokapäiväisen vuorovaikutuksen yhteydessä (Aaltola & Valli, 2001, 77). Havainnointi tutkielmaa varten oli tietoista yritysoston ilmoittamisen jälkeen ja siitä vuosi eteenpäin.

Työntekijät olivat tietoisia havainnoinnista ja sen tarkoituksesta osana pro gradu - tutkielmaani.

3.3.3 Narratiivinen aineiston analyysi

Aineiston analyysin tekemisen vaihtoehtoja on useita. Realistisia tarkastelutapoja ovat esimerkiksi teemoittelu, sisällönerittely ja tyypittely. Näissä tarkastelutavoissa ollaan kiinnostuneita aineiston sisällöstä ja tutkittavasta aiheesta. Kielellisiä analyysimenetelmiä ovat esimerkiksi diskurssianalyysi, keskusteluanalyysi ja narratiivinen analyysi. Kielellisten analyysien perspektiivinä on asioiden kerronta, miten puhe tai keskustelu muodostuu ja minkälaisia kertomuksia muodostetaan puheen tai tekstin avulla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Halusin esittää tutkielman empiirisen osuuden kertomuksen eli narratiivin muodossa. Polkinghorn (1995, 6–8) jakaa narratiivisen analyysin kahteen kategoriaan: narratiivien analyysiin ja narratiiviseen analyysiin. Narratiivien analyysissa analysoidaan tarinoita ja narratiivisessa analyysissa tuotetaan uusi kertomus aineiston pohjalta, mikä pyrkii tuomaan esiin aineiston kannalta tärkeitä teemoja. (Heikkinen, 2001, 122.) Narratiivilla voidaan siis tarkoittaa tietämisen tapaa ja tiedon luonnetta, jolloin se yleensä liittyy konstruktiiiviseen tiedonkäsitykseen. Toiseksi sitä voidaan käyttää tutkimusaineiston luonnetta kuvaamaan, ja kolmanneksi aineiston analyysitapana. (Heikkinen, 2001, 122.)

Tässä tutkielmassa realistisia ja kielellisiä analyysitapoja on yhdistelty siten, että käytän aineiston analyysimenetelmänä narratiivista analyysia, mutta en sen kielellisen tarkastelutavan merkityksessä. Tutkielman tutkimusote ei siis ole narratiivinen, vaan narratiivia käytetään nimenomaan ainoastaan analyysin työkaluna, mikä pyrkii luomaan todenmukaisen, uskottavan ja samaistuttavan kertomuksen organisaation työntekijöiden näkökulmasta. Koska narratiivisen aineiston analyysin toteuttamisesta ei ole selkeää ja yksiselitteistä kaavaa, on tutkijan sovellettava erilaisia analyttisiä välineitä, jotka kuitenkin on

metodologisesti perusteltuja ja sopivat valittuun teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimusongelmiin.

Haastattelut litteroitiin heti niiden suorittamisen jälkeen. Litterointia pidetään välttämättömänä narratiivisen analyysin suorittamiselle. Litteroinnissa haastatteluissa saatu puheaineisto esitetään kirjoitetussa muodossa ja siihen liittyy useita valintoja litteroinnin tasosta. Tutkielmassa olen kiinnostunut haasteltavien kertoman sisällöstä eli siitä *mitä* haastateltavat kertovat, enkä niinkään muodosta eli siitä *miten* haastateltavat kertovat kokemuksistaan. Tämä vaikutti ratkaisuun litteroida aineisto keskittymällä olennaisiin teemoihin, enkä huomioinut puhtaaksikirjoittamisessa puhetyylejä, äänenpainoja tai täytesanoja. (Laitinen & Uusitalo, 2008, 131; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Litteroinnin jälkeen järjestin aineiston ensin teoriaosuuden teemojen mukaan, minkä jälkeen laadin niiden pohjalta ajan mukaan etenevän selonteon (Laitinen, 2008, 182).

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voida erottaa toisistaan yhtä helposti kuin määrällisessä tutkimuksessa. Täten luotettavuus rakentuu eri tavalla arvioitaessa määrällistä tai laadullista tutkimusta. (Eskola & Suoranta 2000, 208.) Laadullisen tutkimuksen mahdollisuus yleistettävyyteen eroaa määrällisen tutkimuksen tavasta. Tärkeää on pystyä perustelemaan miten tulokset pätevät ja miten niitä voidaan siirtää toisiin samankaltaisiin tapauksiin. (Valli & Aaltola, 2015, 23.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa lähtökohtana voidaan pitää Eskolan ja Suorannan (2000, 210) mukaan tutkijan merkitystä tutkimuksen tutkimusvälineenä. Luotettavuuden arviointi koskee siis koko tutkimusprosessia. Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuudella viitataan mittaustuloksien luotettavuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan täytyy koko tutkimuksen ajan vakuuttaa lukija tutkimuksen havaintojen todenmukaisuudesta. Tähän vaikuttaa myös lukijan omat kokemukset tutkitusta aiheesta.

Eskola ja Suoranta (2000, 211–212) jakavat luotettavuuden arvioinnin osakriteereihin uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus. Uskottavuudella viitataan tutkittavien ja tutkijan käsitteellistysten vastaavuutta. Siirrettävyydellä viitataan keskusteluun myös yleistettävyydestä. Varmuutta tutkielman luotettavuudessa voidaan lisätä huomioimalla tutkijan ennakkoletukset. Vahvistuvuus on tehtyjen tulkintojen saama tuki aikaisemmin tehdyistä tutkimuksista.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on huomioitava, että haastateltavat edustavat ostetun yrityksen työntekijöitä, eikä ostavan yrityksen näkökulmaa ole huomioitu. Tämä antaa aiheesta vain yksipuolisen kuvan. Lisäksi on huomioitavaa, että tutkielman aiheena oleva yrityskauppa on suoritettu yli vuosi ennen toteutettuja haastatteluita. Osallistuvaa havainnointia on tosin tehty jo heti yrityskaupasta ilmoittamisen jälkeen. Tutkielmassani olen tiedostanut Vallin ja Aaltolan (2015, 21) mainitseman haasteen pystyä tiedostamaan tunteet ja niiden sekoittumisen vaaran tutkimuksen toteuttamiselle, sillä tutkimusaihe on lähellä omaa arkea ja kokemuksiani. Läheiset suhteet haastateltaviin on saattanut vaikuttaa haastateltavien vastauksiin luotettavuutta tukevalla tavalla, sillä haastattelutilanteessa kenenkään ei tarvinnut erityisesti jännittää, keskustelu oli luontevaa ja haastateltavat uskalsivat kertoa rehellisesti tuntemuksistaan sekä suhtautumisestaan yrityskaupan jälkeisiin tapahtumiin. Toisaalta joitakin asioita on saatettu tietoisesti jättää myös mainitsematta tai haastateltavat ovat pyrkineet vastaamaan kysymyksiin omalla tulkinnallaan siitä, mitä kysymyksillä on haettu. (Alasuutari, 2011, 142.) Haastateltavia on pyritty kuulemaan empiirisen osion kertomuksen kirjoittamisen aikana luotettavuuden lisäämiseksi. Osa haastateltavista on lukenut ja kommentoinut tutkielman analyysiosiota työn edetessä.

4 KERTOMUS PERHEYRITYKSEN ERITYISPIIRTEISTÄ YRITYSOSTON JÄLKEISESSÄ INTEGRAATIOSSA

Empiirisessä osuudessa on haastatteluaineistojen ja osallistuvan havainnoinnin avulla ensin pyritty tunnistamaan perheyriksen erityispiirteitä resurssiperusteisen näkemyksen avulla. Seuraavaksi selvitettiin erityispiirteiden ilmentyminen integraation aikana henkilöstön näkökulmasta. Yritykset ja haastateltavat esitetään nimettöminä. Tähän ratkaisuun päädyttiin mahdollisimman totuudenmukaisten haastatteluaineistojen saamiseksi. Yrityksen tai haastateltavien nimellä tai toimialalla ei ole tutkielman luotettavuuden näkökulmasta merkitystä.

4.1 Tutkimuskonteksti

Sveiby (1990, 42) erottelee tietointensiiviset organisaatiot asiantuntijayrityksiin ja asiantuntijaorganisaatioihin. Asiantuntijayritys eroaa asiantuntijaorganisaatiosta toimintaympäristön perusteella; asiantuntijayritys toimii markkinoilla kilpailutilanteessa kun asiantuntijaorganisaatiot ovat yritysten osastoja tai julkishallinnon laitoksia, jotka eivät kilpaile markkinoilla. (Sveiby, 1990, 42.)

Asiantuntijayrityksessä myydään tehdasmaisesti valmistettujen tuotteiden sijaan osaamista. Asiantuntijat tarjoavat yksilöityinä asiakkaille monimutkaisiin ongelmiin ratkaisuja, joita on vaikea standardoida; Asiantuntijayritys voidaan nähdä palveluyrityksen erikoislajina. (Sveiby, 1990, 36.)

Ekstedt (1988) korostaa kokempuspohjaisen tiedon osuutta asiantuntijayrityksissä. Ekstedin mukaan kokempuspohjainen tietämys on organisaation menestymisen kannalta vähintäänkin yhtä tärkeää kuin teoreettinen tietämys. Ekstedt mukaan asiantuntijayrityksissä yrityksen arvo muodostuu työntekijöiden yhteenlasketuista tiedoista ja hyvin koulutetusta henkilöstöstä. Tieto on sidoksissa yksilöihin ja ihmispääoman osuus kokonaispääomasta on suuri. Asiantuntijayrityksissä ratkaistaan monimutkaisia ongelmia ja luodaan asiakkaille yksilöllisesti

sopeutettuja tavaroita tai palveluita. Ekstedin mukaan asiantuntijayrityksessä ei valmisteta mitään, vaan ratkaistaan ongelmia. (Sveiby, 1990, 40.) Asiantuntijayrityksen johtaminen on haasteellista ja siinä on huomioitava sen dualistinen luonne. Johtamisen on perustuttava henkilöstön hyvin tuntemiseen ja asiantuntijoiden erityispiirteiden huomioimiseen johtamistavoissa. (Sveiby, 1990, 70.)

Sveiby (1990) jakaa asiantuntijayritykset neljään ryhmään sen mukaan, mitkä voimat niitä ohjaavat; *toimisto, ammattiorganisaatio, kanslia ja tehdas* (Kuvio 5). ”Toimistossa” ei ole välttämättä varsinaista johtajaa. Toimintaa ohjaa ja kaiken keskipisteenä on itse ammatti. Hallinto, talous, laskutus teetetään yleensä ulkopuolisella toimijalla ja keskitytään luovaan, tehokkaaseen työtahtiin omalla erikoisalalla. Taloudellista suunnittelua ja jatkuvuutta ei pidetä välttämättä edes tärkeänä. Tällaisia toimistoja ovat esimerkiksi arkkitehtitoimistot. ”Tehdas” on toimiston vastakohta; suunnittelu ja järjestys ovat osa organisaation toimintaa. Ongelmanratkaisu on paketoitu tuotteiksi luovuuden kustannuksella. Sveibyn mukaan kumpikaan näistä ei ole pitkällä aikavälillä kestävä organisaatio, vaan tulisi pyrkiä ”ammattilaisorganisaation” lohkoon, jossa yhdistyy luovuus, korkeatasoisuus ja pitkäntähtäimen suunnittelu ja kehittyminen. (Ibid., 71–74).

		Organisaation osaaminen	
		Vähäinen	Suuri
Ammatillinen osaaminen	Suuri	Toimisto	Ammattiorganisaatio
	Vähäinen	Kanslia	Tehdas

Kuvio 5. Asiantuntijayrityksen neljä päätyyppiä (Sveiby, 1990, 57)

Kohdeorganisaation toimialalla on Suomessa tapahtunut viimeisen viiden vuoden aikana enemmän kuin 20 aikaisempaa vuotena yhteensä. Ennen yhden omistajan pienet muutaman työntekijän työllistävät yritykset on yritysostojen kautta yhdistetty kahdeksi suureksi asiantuntijapalveluidenketjuksi, joiden henkilöstömäärä on jo useita satoja.

Aikaisemmin asiantuntija-omistajat ovat itse omistaneet, johtaneet ja työskennelleet yrityksissä. Uusi organisaatiomalli, keskitetty johto ja uudet esimiehet ovat suuria muutoksia kauan alalla itsenäisesti toimineille asiantuntijoille. Lisäksi aikaisemmin kilpailija-kollegat ovatkin nyt saman yrityksen eri toimipisteen työkavereita, joiden asiantuntijuutta ja ammattitaitoa tulisi organisaation menestyksen ja tehokkuuden nimissä hyödyntää asiakkaiden parhaan mahdollisen hoidon tarjoamiseksi.

Toimintakulttuuri toimialan yrityksissä on aikaisemmin perustunut mielenkiintoon ja intohimoon alan harjoittamisesta sekä ammatillisen osaamisen jatkuvasta kehittämisestä. Taloudellinen seuranta ja tavoitteet eivät ole ohjanneet toimintaa vaan sitä on tarkasteltu aina jälkikäteen: jäikö meille tänä vuonna rahaa ostaa uusi mielenkiintoinen laite ensi vuonna? Pääomasijoittajien omistaman, ketjumaisen toiminnan tarkat taloudelliset tavoitteet ovat suurelle osalle entisiä omistajia uusi asia. Sveibyn (1990) jaottelun mukaan voidaan arvioida, että kohdeorganisaation toimialan yritykset ovat suurimmaksi osaksi aikaisemmin olleet ”toimisto” lohkoissa ja nyt taloudellisten tavoitteiden ja keskitetyn sekä ammattimaisen johdon myötä ollaan siirtymässä enemmän kohti ”tehdas” lohkoa. Tässä olisi tärkeää tiedostaa pyrkiminen kohti ”ammattiorganisaatiota” jossa organisaatio pystyy yhdistämään ongelmanratkaisun ja luovuuden hyviin liiketoimiin. (Sveiby, 1990, 141.)

4.2 Perheyrittäjien erityispiirteiden tunnistaminen

Vuonna 1994 päämäärätietoinen ja rohkea yrittäjä päätti perustaa oman asiantuntijapalveluja tarjoavan palveluyrityksen, *”olin niin hankala, ettei kukaan tullut mun kanssa toimeen, halusin työskennellä yksin vain itselleni.”* Yritys toimi omistaja-perustajalähtöisenä mikroyrityksenä työllistäen kaksi työntekijää omistajan lisäksi yrityksen perustamisesta ensimmäisten vuosien ajan. Työtahti oli vielä rauhallinen ja hyvin asiakaslähtöinen. Tilaukset saapuivat kerran viikossa. Toisella työntekijöistä oli tapana ottaa kuppi teetä ja istahtaa nojatuoliin tarkastamaan tulleen tilauksen lähetyslistat. Aivan rauhassa, samalla teetänsä nautiskellen.

Omistaja-perustajan lapset tulivat koulupäivän jälkeen viettämään aikaa yrityksen tiloihin ja samalla suorittivat juoksevia asioita, kuten kaupassa käyntiä, postin viemistä ja siivousta. Ajan kuluessa, lapset opettelivat kassalla työskentelyä, asiakaspalvelua ja arkistointia. Yrityksen käytävillä kaikui *äiti-* huudot kun lapsilla oli kysyttävää. Yritys tuli osaksi perheen elämää lasten ollessa hyvin nuoria.

”Lapset on tottunut siihen ettei ole työaikoja ja että ei olla kotona ja joutuu tekemään ja joustamaan. --- Koko perhe on aina osallistunut, sellainen yrittäjäperhe”

Alkuun perheenjäsenten osallistuminen oli pienimuotoisempaa, mutta lapset viettivät kuitenkin paljon aikaansa yrityksessä sillä omistaja-perustajan aika kului joko itse asiantuntijatyössä tai yrityksen muuten yrityksen toimintojen ympärillä. Yritys oli aina läsnä kaikessa tekemisessä.

”kaikki perhetapaamiset ja lomamatkat meni firman asioiden hoitamiseen ja kehittämiseen, se on koko aika ajatuksissa ja tekemisessä mukana. Lomillakin jos näki jotain odotustiloihin sopivaa niin sitten sitä yhdessä mietittiin ja pohdittiin. Firma on kyllä aina hallinnut perheen arkea ja juhlapöytäkeskusteluja.”

Omistaja-perustajan lasten osallistuminen yrityksen päivittäiseen toimintaan lisääntyi hiljalleen, kun työelämään tutustumisjaksot, koulun harjoitustyöt ja kesätyöt tehtiin aina ”äidille”. Vuosia myöhemmin molemmat lapset olivat osakaisina työntekijöinä vaikuttamassa yrityksen arkeen ja toimintaan.

Yrityksen peruslähtökohtaiset arvot olivat alusta alkaen kodikkuus, asiakaskeskeisyys, ihmissläheisyys, ammattitaitoisuus, ymmärtäväisyys, luotettavuus, kunnioitus ja hyvä hinta-laatusuhde ja näiden arvojen ympärille toiminnan katsottiin nivoutuvan. ”*Oltiin tehty eettiset ohjeet, jotka ohjasi toimintaa.*” Tavoitteena oli alusta lähtien luoda henkilökunnan käyttäytymisellä ja sisustuksella helposti lähestyttävä ja rento tunnelma, mutta samaan aikaan ammattitaitoinen mielikuva asiakkaille.

Tapauksen perheyritys aloitti mikroyrityksenä, kuten suurin osa suomalaisista perheyrityksistä. Pienissä yrityksissä sama henkilö toimii useimmiten samaan aikaan omistajana ja johtajana. Tämän vuoksi on tärkeää erottaa perheyrityksien tutkimus yrityksen koon mukaan, sillä suurissa perheyrityksissä omistajaperheen rooli operatiivisessa johdossa on vähäisempää (Koiranen, 2003, 16). Tapauksen perheyritys ei kuitenkaan täyttänyt vielä ensimmäisinä vuosinaan perheyrityksen määrittelyä esimerkiksi Pozan (2010, 5) mukaan, sillä muut perheenjäsenet eivät osallistuneet vielä merkittävästi yrityksen toimintaan. Tapauksen yrityksestä on kuitenkin tunnistettavissa perheenjäsenien osallistuminen yrityksen toimintaan jo varhaisessa vaiheessa (Kets De Vries, 1996). Perheen, omistajuuden ja liiketoiminnan eli perheyrityssystemin yhdistyminen (Koiranen, 1998) tapahtui hiljalleen useamman vuoden aikana.

Yrityksen kulttuurin kehittyminen lähti omistaja-perustajan omasta arvomaailmasta, tahtotilasta ja ideoista, jotka hiljalleen jalkautuivat koko yrityksen arvoiksi (Schein, 1991, 220–231). Omistaja-perustaja perheineen ovat ottaneet yrityksen osakseen joka päiväistä arkeaan. Omista tarpeista sekä vapaa-ajasta ollaan oltu valmiita luopumaan yrityksen hyväksi. Tämä tukee myös Rantasen (2014) väitöskirjan havaintoja.

4.2.1 Inhimillinen pääoma

Maailma muuttui ja omistaja-perustaja halusi pysyä aina askeleen kilpailijoitaan edellä. Vaikutteita ja uusia tuulia haettiin ulkomailta erilaisista alan koulutuksista. Rekrytoinnissa korostettiin asennetta taitojen sijaan: asennetta oli paljon vaikeampi muuttaa yritykselle sopivaksi kuin taitoja.

Liiketoiminta alkoi kasvaa ja yritykselle etsittiin suurempia tiloja ja mahdollisuuksia kasvattaa toimintaa. Lähtökohta muutokselle oli tilan puutteen lisäksi omien kiinnostusten ja ammatillisen kehittymisen varmistaminen. Yritykseen palkattiin lisää henkilökuntaa vastaamaan kasvaneeseen kysyntään. Uusien asiantuntijoiden tarpeiden mukaan investoitiin uusiin laitteisiin ja koulutuksiin. Toiminta oli edelleen hyvin asiakaslähtöistä ja henkilökohtaista. Työpäivät olivat pitkiä ja omasta vapaa-ajasta luovuttiin yrityksen hyväksi. Lomia ei vietetty, vapaa-aika kului joko yrityksen tiloja remontoitaessa tai muissa askareissa yrityksen kehittämiseen tähtäävillä toimilla.

Vuonna 2011 omistaja kasvatti liiketoimintaansa tekemällä ensimmäisen yritysostonsa. Päätökseen vaikutti yrityksen sijainti omistaja-perustajan kotipaikkakunnalla, ja mahdollisuus yrityskauppaan tuntui *"kotiin palaamiselta"*. Tässä vaiheessa perheenjäsenet osallistuivat yrityksen toimintaan tutkielman perheyrityksen määritelmän mukaisesti. Omistaja-perustajalla oli täysi taloudellista osakkeiden omistus ja toinen lapsista oli mukana hallituksessa ja johdossa. (esim. Villalonga & Amit, 2004). Lisäksi yritys määritteli itsensä perheyritykseksi ja sitä hyödynnettiin markkinoinnissa (Tanewski, Prajogo ja Sohal, 2003).

Omistaja-perustaja koki henkilökunnasta huolenpitämisen tärkeänä ja osallistui heidän henkilökohtaisiin murheisiinsa tarjoamalla apua ja neuvoja suurissa päätöksissä, osallistumalla henkilökunnan elämään jakamalla surut ja ilot. *"Olihan se reilu työnantaja. Oli kaikenlaisia diilejä, että auttaa henkilökuntaa, tuki henkilökohtaisesti ja paljon ja kaikille"*

Jatkuva kehittyminen ja muutos oli läsnä päivittäin. Työntekijät tottuivat jatkuvasti uusiin sääntöihin, toimintamalleihin ja käytäntöihin, kun ne perusteltiin ja niiden suunnittelussa oli aina joku työkavereista mukana.

”Ihminen, joka päättää ja vastaa asioista, teet päivittäin töitä sen kanssa ja saat koko aika tietoa ja se menee koko aika jutut ja kehittämisjutut sinne minne se kuuluukin.”

Yrityksen toiminnassa pyrittiin olemaan säästeliäitä. Omistaja-perustaja keksi mitä nerokkaimpia tapoja säästää tai hankkia tarvikkeita edullisesti, ja hyvien toimittajasuhteiden kautta saatiin tehtyä hyviä sopimuksia. Remonteissa tai muissa korjaustöissä käytettiin mahdollisimman vähän ulkopuolisia palveluita. Aina oli löydettävissä perheen tai työntekijän lähipiiristä tuttava, jolta saatiin apua arjen askareissa tai ongelmissa.

Henkilökunta sitoutui päivittäiseen taloudelliseen ajatteluun, säästeliäisyyden vaalimiseen, koska kaikki ylimääräinen, yhdessä tehty, pyrittiin aina laittamaan yrityksen kehittämiseen ja investointeihin. *”Kaikki vapautuvat varat käytettiin yrityksen kehittämiseen ja laajenemiseen”* Päätökset hankinnoista ja investoinneista tehtiin tunneperäisesti pitkän aikavälin tavoitteiden mukaan. Suurempien hankintojen taustalla oli aina omistaja-perustajan tai työntekijöiden ammattitaidon kehittäminen. Investoinneilla ja kouluttautumiseen panostamalla haluttiin palkita ja sitouttaa työntekijöitä pysymään yrityksen palveluksessa.

Inhimillinen pääoma ilmeni yrityksen omistaja-perustajan intohimona omaa ammattia kohtaan ja haluna kehittää itseään ja sitä kautta myös liiketoimintaa. Ajan kuluessa hiljainen tieto, jossa yhdistyi sekä ammatillinen osaaminen ja yrityksen toiminnan johtaminen, loivat mahdollisuuden jakaa tietoa perheenjäsenille ja pysyä kilpailukykyisenä saavutetun tieto-taidon ja kokemuksen kautta. Inhimillinen pääoma ilmeni myös haluna auttaa ja osallistua työntekijöiden työn ulkopuoliseen henkilökohtaiseen elämään. Tämä loi pohjan luottamukselle ja sitoutuneelle henkilökunnalle (Kets De Vries, 1996; Vallejo, 2009). Omistaja-perustajan osallistuminen päivittäiseen työhön mahdollisti tavan johtaa toimintaa

työn tekemisen yhteydessä. Pitkän aikavälin investoinnit ilman lyhyen aikavälin tuotto-odotuksia, vastaa aikaisempaa tutkimusta perheyrietyksien tavasta katsoa asioita pitkällä aikajänteellä (Sirmon & Hitt, 1999; Elo-Pärssinen & Talvitie, 2010).

4.2.2 Sosiaalinen pääoma

Yrityksen sisälle oli muodostunut luotettavista ja pitkäaikaisista työntekijöistä sekä perheenjäsenistä tiimi, joka toimi omistajan apuna kasvun edetessä. *”Tiimi koostui niistä ihmisistä, jotka tulivat hyvin toimeen mun kanssa, co-operatiivisimmat ja sitoutuneimmat. Ei niitä tietoisesti valittu vaan yhdessä se ajautui siihen. Yhdessä tehtiin päätökset ja päätökset oli fiksuja.”*

Omistus oli edelleen pelkästään omistaja-perustajalla, mutta muilla tiimin jäsenillä oli tunne siitä, että *”me tehtiin tätä yhdessä”* Työpäivät olivat pitkiä ja yhteydenpito tiivistä. Usein tiimin jäsenet jäivät vielä pitkän työpäivän päätteeksi pohdiskelemaan yhdessä uusia parempia tapoja toimia ja kehittää yritystä yhdessä. Perheen ulkopuolinen työntekijä kuvaa tunnettaan seuraavasti:

”Sai vaikuttaa niin paljon ja muuta, sä olit osa sitä yritystä, sä et ollut vaan työntekijä muiden joukossa vaan tietynlailla yksilö siellä enemmän. Se että sai vaikuttaa, päätöksissä, kaikessa kehittämisessä ja muussa. Sitä teki töitä ihan ku omalle firmalle. Tietynlailla toimintamallit oli erilaisia kun mä olin osana siinä ja mä oikeasti tiesin mihin ne rahat menee ja mitä mikäkin maksaa. Se oli erilaista.”

Tiimi vietti paljon aikaa toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Projekteihin osallistutettiin myös muita työntekijöitä oman kiinnostuksen ja erikoisosaamisen mukaan. Uusien toimintatapojen ottaminen käytäntöön sujui helposti ja nopeasti, sillä päätöksille oli aina selkeät perustelut ja yleensä ne olivatkin ratkaisuja jokaisen jo tunnistamiin käytännön ongelmiin. Henkilökunnan määrän kasvaessa alettiin puhua yrityksestä perheenä myös työntekijöiden kesken.

”Se yhteishenki ja se mikä oli parasta niin oli se, että kaikki koki olevansa yhtä suurta perhettä ja oli valmiita tekemään enemmän ja kaikki teki ja antamalla ittestään enemmän, se oli sellanen läheinen ja kodikas juttu, yksi suuri perhe. Sitä ei ole enää samalla tavalla. --- ero aikaisempiin työpaikkoihin on se, että kaikki on ystäviä ja viettää aikaa keskenään.”

Yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden tunne oli kaiken toiminnan perustana ja sitä vaalittiin yhteisillä tapahtumilla ja juhlilla.

”Kyllä se, että ihmiset viihtyy yhdessä ja on hauskaa välittyä myös asiakkaille, niiden mielestä on kiva tulla kun ilmapiiri on sellainen”

Yrityksessä oli haastatteluiden perusteella tunnistettavissa yhdessä tekemisen ja yhteisöllisyyden kulttuuria. Tunne siitä, että kehitettiin *meidän* yritystä on Piercen ja Jussilan (2011) kollektiivisen psykologisen omistajuuden mukaista omistajuuden kokemista. Se oli yrityksen toiminnan ja kilpailukyvyn kannalta tärkeä voimavara, joka mahdollisti myös vaikeina aikoina liiketoiminnan sujuvuuden. Perheyrittäjäkulttuuri voidaan nähdä myös aineistosta esiin nousevana resurssina, joka tunnistettiin erilaiseksi aikaisempiin työpaikkoihin verrattuna. Esimerkiksi työyhteisön yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen on tärkeää yrityksen kilpailukyvyn kannalta (Ainsworth & Wolfram Cox, 2003; Vallejo, 2009).

4.2.3 Selviytymispääoma

Yrityksen ulkopuolisia perheenjäseniä nähtiin usein yrityksen tiloissa vaihtamassa lampuja, suunnittelemassa, kantamassa tavaroita, auttamassa tai muuten vaan lounastamassa yhdessä työntekijöiden kanssa. Omistaja-perustajan lähisuku tunnettiin hyvin jokaisessa toimipisteessä.

”Kaikki perheeseen osallistuvat, vaikka ne ei ollu töissä, niin ne hoiti sitä ja osallistu siihen, kaikki. Teki talkootyötä ja yhteistä hyvää. Tehään sitä vieläkin tietyssä määrin”

Lasten kasvaessa myös keskinäisten konfliktien määrä alkoi näkyä päivittäisessä työssä muulle henkilökunnalle: *”ymmärtäähän sen, sukua toisilleen ja tunnekuohut nousivat pintaan, koska niin tuttavallista.”*

Vuoden 2013 aikana alettiin pohtia yrityksen tulevaisuutta. Vaihtoehtoina olivat yrityksen toiminnan kasvattaminen yhä laajemmaksi siten, että ammattijohtajan palkkaaminen olisi ollut kannattavaa, tai yrityksen myyminen ulkopuoliselle ostajalle. Omistaja-perustajan ja perheenjäsenten oli tehtävä raskaita päätöksiä. Yritys oli toiminut jo pitkään perheen yhdessä olemisen sitovana voimana ja mahdollistanut perheen toimeentulon sekä lapsista huolehtimisen. Yritys koettiin ikään kuin itsessään yhdeksi perheenjäseneksi. Yrityskaupasta päättäminen ja luopuminen aiheutti suurta surua sekä perheessä että yrityksen työntekijöissä. Yrityskaupasta ilmoittamisen jälkeen henkilökunnan kanssa vietettiin yrityksen hautajaisia.

Perheyrityksessä on tunnistettavissa avustavien perheenjäsenten tärkeys yhteisöllisyyden osatekijänä (Huotari, 2013) Myös perheyrityksen motiivit poistua liiketoiminnasta tukevat Gilbertin (1986) tutkimusta, sillä yrityksessä koettiin, ettei samalla omistus-hallinto-rakenteella pystytä enää kasvattamaan ja ylläpitämään yrityksen toimintaa.

Yrityskaupasta tiedottamisen jälkeinen aika on henkisesti uuvuttavaa henkilöstölle (Buono ja Bowditch, 1989). Luopumisen, epäuskon ja pelon tunteet on tunnistettu myös muissa tutkimuksissa yleiseksi tavaksi reagoida yrityskauppaan (esim. Haspeslagh & Jemison, 1991) Yrityksen myymisen jälkeen vietetyt hautajaiset tukevat myös Schweiger et al., (1987) väitettä siitä, että luopumisen tunnetta on verrattu jopa läheisen kuoleman aiheuttamiin tuntemuksiin.

4.3 Yrityskaupan jälkeinen integraatio henkilöstön näkökulmasta

Yritystoa kohtaan oli suuret odotukset. Ostava yritys oli suuri ja uusi merkittävä toimija alalla. Omistaja-perustaja, hieman häpeillen omaa johtamistapaansa, pelkäsi uutta tulevaa ammattijohtoa. Uutta yritystä, jossa asiat tehdään oikein ja ammattimaisesti odotettiin myös mielenkiinnolla.

”Meillä se oli sellaista näpertelyä, odotettiin ammattilaisostajien haltuunottoa ja valmistauduttiin tapaamisiin useita tunteja. Koska oltiin tehty jo monta haltuunottoa itse, oli käsitys siitä mitä tapahtuu ja odotettiin, että tapahtuu hienoa ja ihmeellistä, kun ammattilaiset tekee haltuunoton, niin kuin se nyt kuuluu.”

Työntekijät odottivat ensimmäistä tapaamista uuden yritysjohton kanssa. Tapaamista valmisteltiin koko viikko. Työvaatteet oli edellisenä päivänä pesty ja silitetty, yrityksen tiloja järjestelty ja siistitty useamman päivän ajan. Lopuksi vielä varmistettiin, että taulut olivat suorassa ja pölyttömiä. Tunnelma aamupäivällä ennen sovittua johdon tapaamisaikaa oli hermostunut. Työntekijät odottivat jännittyneinä puoliympyrän muodossa yrityksen aulassa uusia johtajia saapuvan. Aika kului, eikä ketään näkynyt. Työyhteisössä, jossa oli kunnioitettu aikaa ja sovittuja asioita, oli vaikea ymmärtää tilannetta. Toisten ja ajan kunnioittaminen oli lähtöisin omistaja-perustajan omista arvoista ja se oli saavuttanut koko työyhteisön, tämä huomattiin vasta kun toimintatapa poikkesi aikaisemmasta.

Yrityskaupasta ilmoittamisen jälkeen henkilökunta pelkäsi oman ja työtovereiden työsuhteen jatkuvuuden puolesta. Henkilökunta koki turvalliseksi keskustella ahdistuksesta ja peloistaan entisen omistajan kanssa. Aikaisemmin kehitetty luottamus helpotti työntekijöissä yritystoa jälkeistä ahdistuneisuutta ja pelkoa. Silti jokainen mietti omaa tilannettaan: jatkuvatko työt, siirretäänkö minut jonnekin, poistuvatko edut ja aleneeko palkka.

”Se oli ihan hirveetä, kun tieto ei kulkenut ja kun oli ihan tyhjän päällä eikä tiennyt mitä tulee tapahtumaan --- Nyt kun ollaan osa isoa niin muutkin ajattelee, että työpaikka ei oo enää itsestäänselvyys. Me ei olla tärkeitä kellekään, koska se on iso firma.”

Pelko, epävarmuus ja turhautuminen olivat tunnetiloja, jotka olivat ensimmäisten kuukausien aikaan hyvin läsnä arjessa ja ilmenivät esimerkiksi lisääntyneinä sairaspöissaoloina sekä irtisanoutumisina. Yrityksen päivittäisessä toiminnassa oli selkeästi havaittavissa *merger syndrome* –tyyppistä stressin ja epävarmuuden luomaa ilmapiiriä. (Marks & Mirvis, 2010.)

Myös Teerikankaan (2008) määrittelemä henkinen tila yrityskaupasta ilmoittamisen jälkeen oli selkeästi havaittavissa, ja ilmiö tuki aikaisempaa tutkimusta: vastahakoinen käytös, epävarmuus tulevaisuudesta ja pelko työpaikan menettämisestä olivat tunnistettuja piirteitä kaupasta ilmoittamisen jälkeen (Shrivastava, 1986). Toisaalta työntekijät kokivat aikaisemmin perustetun luottamuksen ja avoimuuden auttaneen ahdistuksesta selviämistä. Integraation alkua saattoi vaikeuttaa jo alussa rikottu luottamus työntekijöiden ja uuden johdon välillä. (Stahl et al., 2011.) Työntekijöiden kokema epävarmuus ilmenee Schweigerin ja Velyn (2004, 17) mukaan tuottavuuden laskuna, jolloin synergiaetujen realisoituminen on vaarassa. Henkilöstö ei halua jakaa kyvykkyyksiään jos tulevaisuus ja työpaikan säilyminen ovat epäselviä.

4.3.1 Integraation alkaminen

Integraatio aloitettiin uudistamalla tilojen sisustukset, logot ja työvaatteet yhtiön yhteistä linjaa noudattaviksi. Toiminnanohjausjärjestelmät sekä taloushallinnon kirjanpito ja raportointi yhtenäistettiin. Tietoliikennettä parannettiin ja rakennettiin yrityksen sisäinen verkko. Kaikki it-laitteet uudistettiin yhdenmukaisiksi. Työntekijät kokivat uusien laitteiden ja kalusteiden hankinnan tuhaamisena: *”sitä törsäämisen*

määrää” Työntekijät kokivat integraatiovaiheen hyvin sekavaksi ajaksi, jolloin kysymyksiin ei saatu vastauksia, ”kaikki leijui ilmassa”

Uuden yrityksen myötä esiteltiin uusi organisaation johtamisjärjestelmä. Perheenjäsenistä omistaja-perustaja siirtyi yritykseen työntekijäksi asiantuntijatyötehtäviin, toinen perheenjäsenistä jäi esimiestehtäviin ja kolmas perheenjäsen irtautui kokonaan yrityksen toiminnasta. Perheenjäsentien vuorovaikutus työpaikalla oli hyvin vähäistä, joka ilmeni konfliktien ja keskinäisten riitojen vähentymisenä. Entisen omistaja-perustajan siirtyminen johdosta työntekijäksi tarkoitti vastuualueiden uudelleen jakamista. Työtehtävien ja vastuualueiden jakaminen oli haasteellista, sillä mitään ei varsinaisesti oltu kirjattu ylös, vaan tieto oli vuosien aikana kehittynyt ainoastaan entisen omistajan hiljaiseksi tiedoksi, jota ei aikaisemmin ollut tarvetta raportoida tai kertoa ulkopuolisille.

Esimieheksi siirtynyt perheenjäsen sai tukea ja apua uudessa työtehtävässään ja vuosien aikana kehittynyt hiljainen tieto yrityksen toiminnasta helpotti työtehtävien suorittamista. Työasioista keskusteltiin edelleen työn ulkopuolella. Työtehtävien hajanaisuus aiheutti vaikeuksia uusille perheen ulkopuolisille esimiehille, sillä työtehtäviä oli hankala määritellä. Ei ollut olemassa valmista auki kirjoitettua mallia siitä, mitä yksiköiden käytännön johtaminen vaati.

Aikaisemmin paljon yrityksen toiminnassa vaikuttaneet työntekijät kokivat uuden johtamisjärjestelmän luoneen lisää byrokratiaa ja epäselvyyttä.

”(Integraation alussa) en ollu yhteistyökykyinen, olin hankala. Se että sä et enää tienny mikä on sun tehtävä siinä uudessa firmassa, niin se että jotenkin tuntu että on eksyksissä. Sä olit vieras sinne. Et kuulunut enää siihen ydinperheeseen. Aikaisemmin pysty kysymään heti. Sitten yhtäkkiä kukaan ei tienny mitään.”

Shirivastavan (1986) jaottelun mukaisesti kohdeyrityksen yrityskaupassa integraatiota tapahtui kaikilla kolmella eri tasolla. Integraatio aloitettiin prosessien

kuten taloushallinnon ja toiminnanohjausjärjestelmän yhdistämisellä. Lisäksi yrityskaupan tarkoituksena oli yhtenäistää tuotteet ja palvelut ketjumaisen toiminnan ja synergiaetujen luomiseksi. Kolmannen tason kulttuurien integraatio näkyi yhtenäisenä johtamisjärjestelmänä ja ostavan yrityksen brändin ja imagon siirtämisessä ostettuun yritykseen. (Shrivastava, 1986, 65-66.) Integraation tavoite Haspeslagh ja Jemison (1991) mukaan oli sulautumisen ja säilyttämisen lähestymistavan välimaastossa. Toimintoja ja kulttuureita yhdistettiin, mutta hyvin pitkälle yrityksen resurssit ja osa toimintatavoista jäivät entiselleen.

4.3.2 Kulttuurien integraatio

Integraation alussa uusien toimintatapojen ja ohjeistuksien määrä koettiin kuormittavana. Suuren tietomäärän sisäistäminen oli hankalaa, sillä päätöksille ei annettu aina perusteluita. *“Ei ollut sellaista siirtymäaikaa, vaan sähköpostilla tuli käsky, että tästä lähtien toimit näin”* Työntekijöiden oli hankalaa ottaa ohjeita vastaan uudelta johdolta, päätökset ja säännöt tuntuivat oudoilta.

”Jatkuvasti liukuhihnalla ohjeita, koko aika uutta asiaa jota ei kerkeä sisäistää ja missään järkeä -- haittaa käytännön työtä kun tulee muutoksia jotka menee huonompaan suuntaan, kun joku joka päättää ei tajua että mitä tämä työ on”

Tiedonkulkuun panostettiin yhteisen intralla, kvartaalilehdellä ja viikkopalaverikäytännöillä, mutta työntekijän oma vastuu tiedonhankinnasta korostui verrattuna aikaisempaan tapaan, jossa omistaja-perustaja vaikutti päivittäin työntekijöiden kanssa ja tiedonkulku ja kommunikaatio oli välitöntä.

”Aikaisemmin jos on kysynyt, niin tiedonkulku on ollut helpompaa kun on voinut kysyä heti --- käytännön asiat meni hyvin vaikka kukaan ei tiennyt mistään mitään, kauheesti uutta asiaa nopealla aikataululla. Jotenkin se ettei enää voi ite päättää ja pomon kaa ei jutella enää sillai kun ennen, en mä oikeen ees tiedä ketä ne on”

Uusi omistaja nähtiin kaukaisena, tuntemattomana, abstraktina olentona. Omistajaperustajan työskenteleminen ja päivittäinen läsnäolo työntekijöiden keskuudessa oli ollut aikaisemmin toimialalle ja yritykselle yleinen käytäntö. Muutokset johtamistavoissa ja päätöksenteossa olivat hyvin suuria verrattuna aikaisempaan tapaan toimia.

”Johto on joku kaukana ja jota ei tunne. Se on erilaista, jos omistaja toimii siellä. Vaikka se omistikin kaiken niin se ei ikinä korostanu sitä, että se on pomo vaan se oli siellä normi-ihmisten joukossa. Se ei ikinä korostanu sitä sen roolia omistajana.”

Levottomuutta lisäsi epä tietoisuus siitä, kuka asioista päättää ja millä perusteilla. Päätöksenteko ja toiminta koettiin byrokraattisena, vaikeana ja hitaana.

”Ennen kaikki oli mukana päätöksen teossa. Jokainen myös yksilönä osa sitä. Ihmiset on ollu enemmän siihen vaikuttamassa. Ainakin mielikuva siitä, että saa vaikuttaa”

Luottamuksen rakentamiseen vaikuttivat lupaukset aikatauluista, joita ei pystytty aina toteuttamaan. Aikataulujen ja määräaikojen venyminen yhdistettiin aina uuteen yritykseen liittyväksi ja luottamusta alentavaksi, vaikka tosiasiasa syynä olisikin ollut esimerkiksi ulkopuolinen toimittaja. Esimerkkinä tästä useampi haastateltava mainitsi työvaatteiden odottamisen kestäneen pitkään ja sisältäneen useampia lupauksia niiden saapumisen ajankohdasta.

Integraation alkua ja uusien yhteisien standardien käyttöön ottoa hankaloitti työntekijöiden luottamuksen puute ja tunne siitä, ettei päätöksentekoon saatu osallistua tarpeeksi. Työntekijät olivat ylpeitä omasta työyhteisöstään ja halusivat mielellään jakaa ja osallistua uuden yrityksen kehittämiseen. Innostusta vähensi turhautuminen, sillä uudella johdolla ei ollut aikaisempaa kokemusta toimialan käytännöistä.

”Kyllä ne yritti osallistaa, mut nehan vaan keräs tietoa, jolla ne ei sit kuitenkaan osannu tehdä mitään.”

Työntekijöissä ilmeni myös mielenkiinto työehtoja kohtaan, jotka perheyriyksen aikaan eivät olleet varsinaisesti koskaan erityisemmin esillä. Tämä koettiin hyvänä asiana, sillä se teki vapaa- ja työajan erottamisesta helpompaa. Ei tuntunut enää niin pahalta lähteä töistä oman työaikansa jälkeen.

”Nyt tällaisessa isossa yrityksessä olen kyllä hyvin tarkkana siitä, että mitään en tee työajan ulkopuolella. Se oli eri asia silloin kun oltiin pieniä ja joustoa tuli molemmista suunnista”

Työntekijöillä heräsi myös huoli asiakkaiden ja toimittajien puolesta. Uusia ohjeita, ja käytäntöjä tuli nopeaan tahtiin. Aikaisemmin koettu itsenäisyyden tunne päätöksissä ja varmuus toimintatapojen joustavuudesta toimittajien ja asiakkaiden suuntaan oli tarkan raportoinnin ja hankintaohjeistuksien myötä kadonnut. Kun ei saatu itse enää määrätä hinnoittelusta tai viestinnästä, työntekijät kokivat maalaisjärjen kadonnan asiakaspalvelusta. Henkilöstö pelkäsi vastaavansa vastoin yrityksen uusia määräyksiä. Hinnoittelu muuttui ja pitkän aikavälin tavoitteista ja asiakkaiden pitämisestä tyytyväisenä siirryttiin tarkempaan laskutuksen seuraamiseen, joka on henkilökunnan mielestä ilmennyt asiakkaiden tyytymättömyytenä. Työntekijät kokivat, että asiakkaita kohdeltiin aikaisemmin henkilökohtaisemmin, aina huomioiden asiakkaan elämäntilanne, ja asiakassuhteiden huolenpidosta pidettiin erityistä huolta. Työntekijät kunnioittivat sääntöjä ja halusivat toimia niiden mukaan. Siksi epätietoisuus käytännöistä oli kuormittavaa.

”Maalaisjärki, aikaisemmin tiesi ja uskalsi sanoa asiakkaille miten asiat on, eikä ollut epävarmuutta, että sanoo väärin ja siitä tulee iso haloo.”

Yrityskaupan jälkeisessä integraatiossa tapahtui Teerikankaan (2008) jaottelun mukaisesti kulttuurin muutosta rakenteellisten muutosten kautta, kun yrityksen omistajatyyppejä vaihtui yhdestä omistaja-perustajasta pääomasijoittaja taustaisen suuremman yrityksen haltuun. Yrityksien johtamis- ja palkitsemistavat erosivat toisistaan osittain juuri omistuksen rakenteen vuoksi. Työntekijöiden reagoiminen uuteen johtamisjärjestelmään ja tapoihin toimia, mukailee Dattan (1991) tutkimusta organisationaalisesta yhteensopivuudesta, jossa nimenomaan johtamistapojen erilaisuudella todettiin olevan suuri merkitys integraation toteuttamisen onnistumiselle.

4.3.3 Yhteistyöllä eteenpäin

Integraation keskivaiheilla alettiin yhä enemmän yhdistää toimintoja ja luoda yhteisiä uusia palveluita. Toimintaa helpotti työntekijöiden halu osallistua kehittämiseen ja yhteiseen suunnitteluun. Haluttiin edustaa omaa vanhaa yritystä mahdollisimman pitkälle. *”Haluttiin nostaa meidän työntekijöistä ihmisiä ylös.”*

Keskusteluja ja suunnitelmia käytiin edelleen yhdessä perheenjäsenten ja vanhan tiimin kesken myös vapaa-ajalla, mikä helpotti toisaalta uusien asioiden ja toimintamallien sisäistämistä, ohjeiden kentälle viemistä, sekä samalla luopumisen tuskaa. Vanha tiimi pyrki pitämään tiivistä yhteistyötä yllä. *”Perhe auttoi ja oli tukena. Me ollaan samaa perhettä vieläkin.”*

Ärsytyksen ja harmituksen aiheet jaettiin yrityksen sisällä, mutta ulkopuolelle siitä ei haluttu viestiä. Yrityksessä haluttiin ylläpitää yhteistyökykyistä ja positiivista ilmapiiriä. Työntekijät olivat ylpeitä omasta kehityksen tilasta ja koettiin, että oltiin kehityksessä pidemmällä kuin ostavassa yrityksessä.

Ahkeruutta yhdessä tekeminen alkoi. Vaikka havaittavissa oli *”me vastaa he”* ajattelua, se käännettiin voimavaraksi; haluttiin olla edistyksellisiä, ahkeria ja edelläkävijöitä, näyttää mihin kaikkeen työntekijät pystyivät. Ostava yritys huomioi

yhteistyöhalukkuuden ja pian yrityksen työntekijöistä oli useampi vaikuttamassa erilaisissa kehitystehtävissä. Toiminnassa pyrittiin olemaan yhteistyökykyisiä ja yhteisiä saavutuksia juhlittiin.

Myös Shrivastava (1987) tunnistaa avainhenkilöiden päätöksentekoon osallistumisen tärkeyden osana integraation onnistumista. Perheyriksen erityispiirteenä ja voimavarana tunnistettu yhteisöllisyys, joustaminen ja osallistuminen ilmenivät integraation keskivaiheilla haluna osallistua uuden yrityksen toiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun. (Ruiz- Jimenez, Vallejo-Martos & Martinez-Jimenez, 2013.)

Teerikankaan (2008) mukaan kulttuurin integraatiota tapahtui myös yhdessä tekemisen ja vuorovaikutuksen kautta. Myös Gagliardin (1986) mainitsema menestyksen ja yhteisten saavutuksien juhliminen on kulttuurin integraation kannalta tärkeää.

4.3.4 Nykytilanne

Menneisyyteen ja perheyriykseen viittaaminen arjessa on selkeästi vähentynyt kun yrityskaupan toteuttamisesta on kulunut yli vuosi. Vertailua ja muistelua entisen ja nykyisyyden välillä tehdään työkavereiden välillä kuitenkin edelleen ja työyhteisössä pyritään ylläpitämään perhemäisyyden ilmapiiriä.

”(joustaminen on) Ihmisiin kohdistuvaa, ettei kaverilla ole rankkaa, tehdään työt yhdessä mutta se ei liity firmaan, se liittyy ihmisiin.”

Työssä joustaminen on selkeästi vähentynyt, eikä asioita tehdä enää samalla intohimolla yhdessä. Vapaa-aika on selkeämmin erotettu työajasta ja työtunneista ollaan hyvin tarkkoja. Koetaan, että yritykselle ei haluta antaa mitään ylimääräistä, ellei siitä saa jotain suoraa vastineeksi. Entisen omistaja-perustajan aikainen päivittäisen toiminnan taloudellinen ajattelutapa on kadonnut hiljalleen, vaikka kannattavuudesta ja tuloksesta puhutaan henkilökunnalle enemmän kuin koskaan.

Työntekijä, joka kertoi perheyrityksen aikaan työskentelevänsä kuin omalle yritykselle, kuvaili nykyistä tilannettaan seuraavasti:

Nyt mä teen enemmän töitä ittelleni. Pitää miettiä itteään ja omaa työtä. Kyllä siinä meni kauan, mut se oli enemmän se pettymys ja tyhmyys, joka puski ja harmitti eniten. Mut nythän sitä on työntekijä muiden joukossa. Siinä missä kuka tahansa muu. Ne ihmiset, jotka päättää ja hallitsee, et sä oo niille mitään, sä oot ihan tuntematon ihmisenä ja työntekijänä.

”Nyt on ihan sama vaikka materiaaleja kuluu ei ajattele enää, että omasta pois. Toimintamallit oli erilaisia, ja kun tiesi mihin rahat menee ja mitä mikäkin maksaa ja pystyi itse vaikuttamaan.”

Arjessa on totuttu jatkuviin muutoksiin, ne ovat osa työelämää. Yrityksen toiminnan kehittäminen jatkuu edelleen ja välillä muistellaan vanhoja aikoja.

“onks tähän tottunut vai onko joku muuttunut, kai tähän turtui ja antaa tulla vaan mitä tulee, se on ihan sama kun mun käytännön työ ei muutu mikskään”

“eihän meidän varsinaisessa työssä tapahdu mitään muutoksia”

Vuoden aikana esimiestyön merkitys on korostunut. Yrityksessä on nyt tieto ja käsitys siitä, keneltä asioista kysytään, kuka tekee päätökset ja millä perusteilla. Omistus ja johto ovat eronneet toisistaan selkeästi ja se tiedostetaan myös työntekijöiden keskuudessa. Työntekijät ovat myös huomanneet, että avustavia perheenjäseniä ei yrityksen tiloissa nähdä samalla tavalla kuin aikaisemmin. He kokevat sen harmilliseksi, sillä esimerkiksi taukotilojen korkealla katossa olevat loisteputkilamput ovat jo pidemmän aikaa kaivanneet vaihtoa.

Perheyriksen aikaan kehittynyt henkilökunnan ja yrityksen omistajan välinen joustavuus molempiin suuntiin oli luonut pohjan vahvalle sitoutumiselle ja yhteistyön työilmapiirille. Yhteisten sääntöjen ja tarkkailun lisääntyminen isossa yrityksessä on vaikuttanut selkeästi haluun ja tahtoon tehdä ylimääräistä vaikeina aikoina. Aikaisemmin tunnistetun psykologisen omistajuuden ja kollektiivisen psykologisen omistajuuden tuntemukset näkisin haastattelijoiden vastauksissa selkeästi vähentyneen verrattuna perheyriksen aikaan. Psykologinen omistajuus ilmeni vahvana silloin, kun työtehtäviä ei oltu määritelty tarkasti, vaan jokaisella oli mahdollisuus osallistua useisiin tehtäviin. Kun johtamisjärjestelmä uusittiin ja vastuualueet oli tarkasti määritelty, koettiin että mahdollisuus vaikuttaa oli hävinnyt ja sitä myöten myös tunne psykologisesta omistuksesta.

Yhteisen edun ajamisen lakkaaminen on tunnistettu myös aikaisemmassa kirjallisuudessa. Harisalón ja Miettisen (2010) mukaan ilmiö johtuu muutoksista sosiaalisessa ja luottamuspääomassa. Muutos aiheuttaa sosiaalisen pääoman hyödyllisyyden kyseenalaistamista ja päätöksien kokemisen epäoikeudenmukaisina.

Taulukossa 2 on koostettuna tutkimusaineistosta tunnistetut tapauksen perheyriksen erityispiirteet ja niiden ilmeneminen henkilöstön näkökulmasta yrityskaupan jälkeisessä integraatiossa. Tapauksen perheyriyksestä tunnistettiin useita resursseja, joilla on ollut mahdollisuus luoda kestävä kilpailuetua. Tutkielmassa näistä on kuitenkin huomioitu ainoastaan ne erityispiirteet, joiden ilmeneminen yrityskaupan jälkeisessä integraatiossa henkilöstön näkökulmasta oli tunnistettavissa.

Tunnistettuja erityispiirteitä kohdeyrityksen tapauksessa olivat luottamus, osallistuminen ja sitoutuminen, kollektiivinen psykologinen omistajuus, hiljaisen tiedon, taitojen ja kokemuksen siirtyminen perheenjäsenille, nopea päätöksenteko, taloudellinen ajattelutapa ja joustavuus työntekoa kohtaan. Näitä voidaan pitää mielestäni kilpailuetua luovina resursseina, sillä niitä on vaikea

kopioida tai korvata. Tunnistetut erityispiirteet ovat vaikeita ostaa, kopioida tai hankkia. (Barney, 1991; Sirmon & Hitt, 2003).

Tunnistettu erityispiirre	Ilmeneminen integraatiossa	Vaikutus integraatiossa
Luottamus	+ Rauhoittava yritys- kaupasta ilmoittamisen jälkeen	Hyödyntävä
Osallistuminen ja sitoutuminen, kollektiivinen psykologinen omistajuus	+ Osallistuminen kehittämis-työhön ja suunnitteluun - Muutokset johtamis- tavoissa ja päätöksenteossa turhauttavat	Hyödyntävä Haittaava
Joustavuus	+ Joustaminen työkavereita kohtaan	Hyödyntävä
Hiljainen tieto, taidot, kokemus	+ Tiedon siirtyminen epävirallisesti ja perheenjäsenelle - Vastuiden ja työtehtävien määrittely haasteellista	Hyödyntävä Haittaava
Taloudellisuus, säästäväinen ajattelu ”omasta pois”	- Uusien hankintojen vastaisuus	Haittaava
Nopea päätöksenteko	- Uusia päätöksiä ei ymmärretty tai hyväksytty. Epävarmuus kuka päätökset tekee ja millä perusteilla	Haittaava

Taulukko 2. Tunnistetut erityispiirteet ja niiden vaikutukset integraatiossa henkilöstön näkökulmasta

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tutkielman taustalla vaikuttavat omistuksen vaihdokset, joita perheyrityksessä joudutaan tulevana vuosina toteuttamaan. Koska sukupolvenvaihdokset eivät ole kaikissa perheyrityksissä mahdollisia, ovat yrityskaupat ulkopuoliselle ostajalle yksi vaihtoehto poistua liiketoiminnasta. Yhteiskunnallinen toive tulevien yrityskauppojen onnistumisesta ja huoli työpaikkojen säilyttämisestä, tekevät perheyrityksien erityispiirteiden tunnistamisesta osana yrityskaupan prosesseja tarpeellista.

Tutkielman tarkoituksena oli tunnistaa, kuvata ja ymmärtää perheyrityksen erityispiirteitä ja niiden ilmenemistä ja vaikutuksia yrityskaupan jälkeisessä integraatiossa henkilöstön näkökulmasta. Tutkielman teoreettinen viitekehys koostui yrityskauppoja, yrityskauppojen integraatiota sekä perheyrityksiä käsittelevästä aikaisemmasta tieteellisestä kirjallisuudesta. Aikaisemmassa perheyrityksien yrityskauppojen tutkimuksessa on huomioitu ostavan yrityksen näkökulmat arvon muodostumiseen perheyrityksen yrityskaupan jälkeen (Ahlers, Hack & Kellermans, 2014) ja perheyrityksen omistajien näkökulmat (Michelson & Worley, 2003). Tutkielmassa haluttiin tuoda erityispiirteiden ilmeneminen työntekijöiden kokemana.

Yrityskaupan taustalla on pyrkimys luoda arvoa synergioiden avulla siten, että yritykset yhdessä luovat arvoa enemmän kun yksinään. (Habbershon & Williams, 1999). Myös tapauksen yrityskaupassa yhdistettiin yritysten toimintoja yhtenäisiksi synergiaetujen saavuttamiseksi. Tapauksen yrityskaupan jälkeisessä integraatiossa on tunnistettavissa samoja teemoja, joita aikaisempi tutkimus on useasti painottanut tärkeänä osana integraation onnistumista.

Resurssiperusteisen viitekehysten avulla pyrittiin tunnistamaan perheyrityksen erityislaatuisia resursseja, jotka voivat luoda yritykselle kilpailuetua (Habbershon &

Williams, 1999). Tapauksen perheyriksen erityispiirteet ovat tunnistettavissa teoriaosuudessa esitetyn resurssiperusteisen viitekehysten mukaisesti. Erityispiirteiden tunnistaminen jaettiin Sirmon ja Hittin (2003) jaottelun mukaan inhimilliseen pääomaan, sosiaaliseen pääomaan ja selviytymispääomaan. Kun perheyriksen resurssit on pystytty tunnistamaan, voidaan arvioida missä olosuhteissa ne tarjoavat kilpailuetua. Resurssien todellinen kilpailuedun luomisen arvo on kuitenkin haasteellista mitata (Habbershon & Williams, 1999).

Tutkielmassa käsiteltiin ainoastaan tapauksen perheyristystä ja pyrittiin ymmärtämään sen erityispiirteitä. Tarkoituksena ei ollut luoda yleispätevää mallia, jota voitaisiin hyödyntää kaikissa perheyriksissä ja niiden yrityskauppojen integraatioissa. Kohdeorganisaatiosta oli kuitenkin tunnistettavissa paljon samoja piirteitä, joita aikaisempi tutkimus on määrittellyt perheyriksen erityislaatuiseksi resursseiksi. Jokaisella perheyriksellä on kuitenkin omat vahvuutensa ja heikkoutensa, jotka vaikuttavat eritavoilla mahdollisessa yrityskaupan integraatiossa.

Yrityskaupat ja niiden integraatio ovat monimutkaisia prosesseja, joissa tulisi Shrivastavan (1986) mukaan huomioida sen ominaispiirteet aina tapauskohtaisesti. Uuden strategisen johtamisen perustaminen vaatii sekä välitöntä toimintaa että kaikkien suoritukseen vaikuttavien tekijöiden tunnistamista ja kontrollointia. (Shrivastava, 1986, 73.) Perheyriksen yritysostossa perheen ja liiketoiminnan vuorovaikutuksen tiedostaminen on ominaispiirre, jonka huomioimatta jättäminen saattaa olla ratkaisevaa toivotun lisäarvon hankkimiselle.

Tunnistettuja erityispiirteitä kohdeyrityksen tapauksessa olivat luottamus, osallistuminen ja sitoutuminen, kollektiivinen psykologinen omistajuus, hiljaisen tiedon, taitojen ja kokemuksen siirtyminen perheenjäsenille, nopea päätöksenteko, taloudellinen ajattelutapa ja joustavuus työntekoa kohtaan. Nämä erityispiirteet olivat perheyriksen aikaan luoneet mahdollisuuden kilpailijoista erottautumiseen ja kilpailuetuun (Barney, 1991).

Erityispiirteiden tunnistamisen lisäksi haluttiin selvittää, miten erityispiirteet ilmenevät henkilökunnan näkökulmasta yrityskaupan jälkeisessä integraatiossa. Jotta tunnistetut kilpailuetua luovat resurssit pystytään siirtämään yrityskaupan jälkeen uuteen yritykseen, ne on kyettävä integroimaan ja ottamaan käyttöön tehokkaasti, jotta kilpailukyky voidaan säilyttää. (Sirmon & Hitt, 2003.)

Erityispiirteillä oli sekä hyödyntäviä että haittaavia vaikutuksia yrityskaupan jälkeisen integraation toteutuksen aikana henkilöstönnäkökulmasta. Tätä havaintoa tukevat esimerkiksi Kets De Vries (1996), Habbershon ja Williams (1999), Michelson & Worley (2003) ja Dyer (2006) tutkimuksissaan perheyrietyksien erityispiirteistä ja niiden vaikutuksista perheyrietyksien toimintaan sekä ei-perheyrietyksistä erottautumiseen.

Tutkielman tapauksen yrityskaupan jälkeisessä integraatiossa erityispiirteiden ilmeneminen hyödyntävällä tavalla korostui vuosien aikana kertyneestä luottamuksesta perheyrietyksen omistaja-perustajaa kohtaan, joka ilmeni rauhoittavana tekijänä yrityskaupasta ilmoittamisen jälkeen. Työntekijöiden pelon, ahdistuksen ja epätietoisuuden tuntemukset olivat yhteneväisiä aikaisemman kirjallisuuden kanssa (esim. Buono & Bowditch, 1989), mutta haastateltavien mukaan keskusteleminen ja entisen omistaja-perustajan läsnäolo helpottivat uutisen tuomaa järkytystä. Tärkeäksi koettiin, että perheenjäsenet yhdessä henkilökohtaisesti kertoivat yrityskaupan toteuttamisesta. Tämä tukee Scholes et al., (2010) tutkimusta, jonka mukaan perheyrietyksen myymisen jälkeen yrityksellä on paremmat mahdollisuudet tehokkuushyödyille ja kasvulle tapauksissa, joissa ostettavan perheyrietyksen perustaja oli mukana oston aikana.

Luottamus avun saamiseen ja ryhmässä yhteisten tavoitteiden mukaan toimimiseen toteutuu edelleen yrityksessä henkilökunnan välillä. Useampi haastateltava mainitsi joustamisen olevan nykyään erityisesti työkavereita, ei yritystä kohtaan.

Vahvaksi kehittynyt yrityskulttuuri ilmeni integraation aikana ahkerana ja yrittäjämäisenä toimintana myös työntekijöiden keskuudessa. Työntekijöiden

sitoutuneisuus ilmeni työntekijöiden haluna osallistua uuden yrityksen kehittämiseen ja uusien toimintojen suunnitteluun. Perheyriyksen luottamuksen osallistumisen ja kulttuurin erityisen korkean tason verrattuna ei-perheyriyksiin ovat tunnistanee myös Jimenez, Martos & Jimenez (2013). Myös Vallejo (2009a) on tunnistanut perheyriyksen työntekijöiden sitoutumisen merkityksen yrityksen kannattavuudelle ja jatkuvuudelle luoden kilpailuetua. Sitoutuminen ja halu osallistua väheni kohdeorganisaatiossa ajan myötä. Tämä havainto tukee Bjursell (2011) tutkimusta, jossa tunnistettiin omistajuuden määrittelevän pitkälle sen, mikä oikeastaan koetaan yrityskulttuuriksi.

Työntekijöiden tunnollisuus ja psykologinen omistajuus olivat integraation käytännön asioiden sujumisen kannalta hyödyntäviä tekijöitä. Osallistumisen tärkeys yrityskaupanjälkeisessä integraatiossa tukee myös aikaisempaa tutkimusta (esim. Shrivastava, 1986). Työntekijöiden aktiivinen ote ja aito intohimo vaikuttaa asioihin ei ole itsestäänselvyys tai rahalla ostettavaa. Niillä on mahdollisuus erottautua kilpailijoista ja luoda yritykselle pitkäkestoista kilpailuetua.

Aikaisemmassa yrityskauppoja koskevassa kirjallisuudessa mainittu *me vastaan he* -ajattelutapa (esim. Marks & Mirvis, 2010) kääntyi integraatiossa voimavaraksi ja koko konsernia hyödyntäväksi, kun haluttiin tuoda ilmi vanhan yrityksen yhteistyötaitoja ja osaamista. Perheyriyksen aikaan kehittynyt yhteistyöhenkisyys, osallistuminen ja ahkeruus olivat integraatiossa hyödyntäviä. Halu tehdä ylimääräistä työtä oman yhteisön hyväksi kuitenkin väheni ajan kuluessa. Tämä tukee Michelson ja Worleyn (2003) tutkimuksen havaintoa perhemäisten piirteiden häviämisestä ajan kuluessa. Aikaisemmin vaikuttaminen ja yhdessä tekeminen ovat välittömästi näkyneet omassa arjessa. Isossa yrityksessä asioiden eteenpäin saaminen vie kuitenkin enemmän aikaa, eikä oman työn tulos näy heti omassa arjessa. Tämä turhautti aikaisemmin aktiivisia ja innokkaita työntekijöitä. Aikaisempi työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon ja palveluiden suunnitteluun ilmeni myös haittaavana tekijänä: se hidasti uusien toimintamallien sisäistämistä. Päätöksiä ja niiden perusteluita ei ymmärretty ja ne koettiin huonoiksi.

Perheyriityksen aikaan kilpailuetua tuonut nopea päätöksenteko sekä matala hierarkia ilmenivät integraatiossa haittaavasti, sillä yrityksessä oltiin totuttu nopeisiin ja pitkällä aikavälillä hyödyntäviin päätöksiin. Työntekijät kokivat tämän haittaavan myös asiakas- ja toimittajasuhteisiin. Erityisesti päätöksenteon hitaus integraation aikana nousi haastatteluissa useasti esille. Uuden yrityksen päätöksenteon hitauden lisäksi koettu epävarmuus siitä, kuka päätökset tekee ja millä perusteilla. Tämä oli selkeästi yksi eniten esille noussut asia haastatteluiden aikana. Kontrasti koettiin suureksi osittain siksi, että päätöksenteko oli ollut perheyriityksen aikaan hyvin nopeaa, kun omistaja-perustaja oli työskennellyt henkilökunnan kanssa yhdessä ja päätöksien tekeminen perustui arjen ja käytännön työn tuntemiseen ja yhdessä asioista sopimiseen. Myös Ainsworthin ja Wolfram Coxin (2003) tutkimuksessa tunnistettiin työntekijöiden samaistuminen yrityksen perustajaan, joka työskenteli läheisesti työntekijöiden kanssa. Perheyriityksessä osallistutettiin paljon työntekijöitä päätöksentekoon, jokaista oman erikoisosaamisen mukaan. Se loi helposti asioiden hyväksymisen ilmapiirin. Työntekijöistä tuntui, että he saivat vaikuttaa ja heillä oli luottamus siihen, että vähintään työkaveri oli vaikuttanut päätöksiin.

Hiljaisen tiedon kertyminen perustaja-omistajalle ilmeni haittaavana ja hyödyntävänä tekijänä integraation aikana. Toisaalta haittaavasti vastuiden ja tehtävien uudelleen jakamisessa: ei ollut selkeää kirjattua tietoa siitä, mitä kaikkea tulisi ottaa huomioon. Toisaalta taas hiljaista tietoa siirtyi esimiestyöhön jääneelle perheenjäsenelle edelleen yrityskaupan toteuttamisen jälkeen epävirallisessa perheen välisessä vuorovaikutuksessa. Kerääntyneestä hiljaisesta tiedosta oli hyötyä päivittäisten asioiden sujuvuuden kannalta integraation aikana, kun yritykseen jäi kokemusta alan ominaispiirteistä sekä ymmärrystä uusien tapojen ja päätöksien vaikutuksista varsinaisessa asiantuntijatyössä. Töihin jäänyt perheenjäsen pystyi toimimaan ”tulkkina” vanhojen ja uusien tapojen yhdistämisessä.

Taloudelliset edut, joita perheyriityksen aikana pystyttiin saavuttamaan työntekijöiden ja omistaja-perustajan päivittäisellä säästäväisyydellä, eivät isossa yrityksessä välttämättä tuota lisäarvoa enää samalla tavalla kuin pienessä

yrityksessä. Ei ole tehokasta käyttää asiantuntijan työaikaan remontointiin tai korjaustöihin pyhinä. Vaikka säästäväinen asenne oli tarjonnut perhey yrityksessä mahdollisuuden perheestä huolehtimiselle ja hyvälle tulokselle, se ei kilpailuetua luovana resurssina ison yrityksen arjessa tuonut sitä lisäarvoa niissä mittasuhteissa kuin aikaisemmin perhey yrityksen aikaan. Tuhlailevaksi koettu johtamistapa ja hankintapäätökset olivat vastoin yrityksessä vallinnutta arvomaailmaa, joka oli perustunut omistaja-perustajan rakentamalle pohjalle tavaroiden, ihmisten ja toisten omaisuuden kunnioittamisesta ja kaiken säästeliäästä käyttämisestä. Tämä tukee Scheinin teoriaa yrityksen kulttuurista ja arvoista, jotka kehittyivät omistaja-perustajan mukaisiksi ja levittyivät myös koko organisaatioon hiljalleen. (Schein 1991, 220–231) Myös Garcia-Alvarez ja Lopez-Sintas (2001) mukaan perhey yritysten arvojen tunnistaminen on tärkeää yhteistyön sujuvuuden kannalta.

Työntekijöiden keskuudessa yrityksen aikaisempien tapojen vastainen toiminta vaikutti luottamuksen ja arvostuksen rakentamiseen, jotka hankaloittivat uusien ohjeiden ja toimintamallien sisäistämistä ja käytäntöön ottamista. Tämä puolestaan hankaloitti integraatiossa toimintojen yhdistämistä. Toisaalta oltiin totuttu tekemään asioita itse, joka helpotti asioiden eteenpäin viemistä silloin, kun kukaan ei tiennyt mitä tehdä ja keneltä kysyä.

Mielenkiintoista oli huomata samassa haastattelussa mielipiteitä integraation toteutuksesta liian nopeana ja toisaalta liian hitaana. Samaan aikaan koettiin, että asioihin ei aikaa totuttautua, toisaalta työntekijöistä tuntui, että mitään ei tapahtunut ja kaikkea jouduttiin odottamaan. Integraation nopeudessa korostui myös viestinnän merkitys ja sen muuttuminen. Aikaisemmin oltiin työskennelty päivittäin pomon kanssa ja tieto välittynyt tekemisen ja yhdessäolon kautta. Integraation aikana ohjeistuksia tuli suuria määriä sähköpostilla ja nopealla aikataululla. Havainto tukee Homburg ja Buceriuksen (2006) tutkimuksen tuloksia ulkoisen ja sisäisen yhteneväisyyden merkityksestä integraation nopeuden määrittelyyn. Tapauksessa johtamistavat erosivat perhey yrityksen aikaan uuden yrityksen kulttuurillisista tavoista, mutta toimiala ja palvelut olivat hyvin

samankaltaisia. Täten tapauksen yrityskaupan jälkeisen integraation tulisi olla maltillisempaa kuin päinvastaisessa tilanteessa.

Tutkielman tarkoituksena oli ymmärtää syvällisesti tapauksen perheyriyksen erityispiirteiden ilmentymistä henkilöstön näkökulmasta tapahtuneen yrityskaupan jälkeisessä integraatiossa. Tärkeimpinä johtopäätöksinä voidaan todeta, että tunnistetuilla erityispiirteillä on sekä hyödyntäviä että haittaavia vaikutuksia integraation aikana. Lisäksi integraation onnistumiseen vaikuttavat tekijät puoltavat aikaisempaa tutkimusta erityisesti kulttuurin integraation ja työntekijöiden osallistamisen osalta.

5.2 Empiiriset johtopäätökset

Useissa yrityskaupan integraatiota käsittelevissä tutkimuksissa (esim. Erkkilä, 2001) korostetaan integraation aikana erillisen integraation johtajan valitsemisen merkitystä. Myös perheyriyksen tapauksessa tarve tällaiselle korostuu, jotta hiljainen tieto saadaan siirrettyä vanhalta omistajalta. Uuden johdon on helpompi saada luotettavat kasvot työntekijöiden silmissä ja yhteistyö käyntiin, kun heti yrityskaupan jälkeen työntekijöille välittyy uuden ja vanhan omistajan välinen yhteistyö. Myös ulkopuolisella asiantuntijalla, integraation johtajalla, on tärkeä rooli monimutkaisen integraation onnistumisen kannalta. Aineistosta esille nousut tahto osallistua ja ymmärtää päätöksien ja uusien tapojen perustelut tukee aikaisempaa tutkimusta yrityskauppojen integraatioissa.

Pienten perheyriyksien yrityskauppatilanteissa esimiestyön tärkeys korostuu, varsinkin jos aikaisemmin omistaja-perustaja on samaan aikaan toiminut omistajana, johtajana sekä työskennellyt yhdessä työntekijöiden kanssa. Muutokset omistajuudessa ja johtamisjärjestelmässä aiheuttavat epätietoisuutta ja hämmennystä työntekijöissä.

Kaiken kaikkiaan tapauksen perheyriyksessä oli havaittavissa, että omistaja-perustajalta lähtöisin tulevat arvot ja käytännöt ovat vaikuttaneet koko yrityksen

henkilökunnan asenteisiin. Yrityskulttuurin luoma psykologinen ja kollektiivinen psykologinen omistajuus ovat rakentuneet luottamuksen ja yhdessä tekemisen pohjalta. Yrityskaupan integraation toteutuksessa on siis ostavan yrityksen tiedostettava näiden asiayhteyksien tärkeys ja merkitys kilpailuedun säilyttämiseksi.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Aineistosta kävi useasti ilmi integraation suunnittelun tärkeys myös henkilökunnan näkökulmasta. Integraation suunnittelu on mainittu useasti yhdeksi tärkeimmäksi huomioitavaksi asiaksi yrityskaupan onnistumiseksi. (Haspeslagh & Jemison 1991; Pablo 1994.) Jatkotutkimusehdotuksena olisikin mielenkiintoista saada ostavan yrityksen johdon näkökulma suunnittelusta asti mukaan perheyrityksen erityispiirteiden tutkimukseen yrityskaupan toteuttamisessa. Erityisesti ostavan yrityksen näkökulmat siihen, onko erityispiirteitä huomioitu jo suunnitteluvaiheessa, onko erityispiirteistä ollut hyötyjä tai haittaa integraation toteuttamisen aikana ja minkälaisia toimenpiteitä kilpailuetua luovien erityispiirteiden säilyttämisen varmistamiseksi yrityksissä tehdään.

Lisäksi perheyrityksen vaihtuminen pääomasijoittaja taustaiseen omistusrakenteeseen asiakkaiden kokemana, olisi mielenkiintoinen näkökulma yrityskauppojen ja perheyrityksien tutkimuksessa, josta olisi käytännön hyötyä ostavalle yritykselle.

6 YHTEENVETO

Tutkielmassa osallistuttiin perheyriyksien ja yrityskauppojen integraation johtamisen aikaisempaan tieteelliseen keskusteluun. Tutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa, kuvata ja ymmärtää perheyriyksen erityispiirteitä yrityskaupan jälkeisessä integraatiossa henkilöstön näkökulmasta yrityskaupasta tiedottamisen jälkeen. Teoreettisena viitekehyksenä erityispiirteiden tunnistamiseksi käytettiin resurssiperusteista näkemystä perheyriyksen erityispiirteistä kilpailukykyä luovina resursseina. Lisäksi teoreettisessa viitekehyyksessä tarkasteltiin yrityskauppoja, integraation onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ja perheyriyksen erityispiirteitä. Yhteenvetokappaleessa vastataan lopuksi johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimusaineisto kerättiin haastatteluiden ja osallistuvan havainnoinnin avulla. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastatteluilla, jonka jälkeen aineistosta muodostettiin henkilökunnan näkökulmaa ilmentävä kertomus narratiivisen analyysin menetelmällä. Tarkoituksena oli luoda lukijalle mahdollisuus samaistua haastateltavien tuntemuksiin ja tapahtuneen yrityskaupan jälkeisen integraation aikaan. Kertomuksessa yhdistettiin haastateltavien ja tehtyjen havainnointien pohjalta asioita, jotka ovat vaikuttaneet perheyriyksen erityispiirteiden hahmottamiseen ja niiden ilmentymiseen yritystoston integraatiovaiheessa.

Tutkimuksen päätavoitteena oli vastata tutkimuskysymykseen

Miten perheyriyksen erityispiirteet ilmenevät yritystoston jälkeisessä integraatiossa henkilöstön näkökulmasta?

Lisäksi määritellyt alatutkimuskysymykset täsmensivät tutkimuskysymystä:

- *Mitä erityispiirteitä tapauksen perheyriyksestä voidaan tunnistaa resurssiperusteisen näkökulman avulla?*

- *Minkälaisia hyötyjä tai haittoja erityispiirteistä on yrityskaupan jälkeisen integraation aikana.*

Tunnistettuja kilpailuetuja luovia erityispiirteitä kohdeyrityksen tapauksessa olivat luottamus, osallistuminen, kokemuksen ja hiljaisen tiedon siirtyminen perheenjäsenille, psykologinen omistajuus, nopea päätöksenteko, taloudellinen ajattelu ja joustavuus työntekoa kohtaan. Erityispiirteillä oli sekä hyödyntäviä että haittaavia vaikutuksia yrityskaupan jälkeisen integraation toteutuksen aikana.

Tutkimuksessa perheyriyksen kilpailuetua luovaksi tunnistettu vahva työntekijöiden osallistuminen kehittämiseen, suunnitteluun ja päätöksentekoon sekä psykologinen omistajuus hankaloitti integraation aikana uusien toimintamallien sisäistämistä ja hyväksymistä. Toisaalta samat erityispiirteet myöhemmässä integraation vaiheessa ilmenivät tahtona kehittää yritystä ja toimia yhteistyökykyisesti. Joustavuus yritystä kohtaan väheni integraation aikana, mutta hyvän työilmapiirin kautta joustavuus työkavereita kohtaan pysyi edelleen vahvana.

Hiljaisen tiedon kerääntyminen omistaja-perustajalle ensin hankaloitti työtehtävien ja vastuiden määrittelyä uusille esimiehille. Toisaalta tieto-taitoa oli ehtinyt karttua seuraavan sukupolven perheenjäsenelle, joka helpotti käytännön työn ja uusien toimintatapojen yhdistämistä. Vuosien aikana kehittynyt luottamus yritystä ja sen omistajaa kohtaan helpottivat integraation alun aikana työntekijöiden ahdistusta ja pelkotiloja työntekijöiden tulevaisuudesta. Nopea ja osallistava päätöksenteko erityispiirteenä hankaloitti työntekijöiden suhtautumista uusiin ohjeistuksiin, sillä päätöksenteko ja johtamiskulttuuri erosi aikaisemmasta tavasta toimia. Lisäksi aikaisemmin perheyriyksen aikaan vaikuttanut taloudellinen ajattelu, ”*omasta pois*” hankaloitti uusien hankintojen ja päätöksien hyväksymistä integraation aikana.

LÄHTEET

Ahlers, O., Hack, A., & Kellermanns, F. W. 2014. Stepping into the buyers' shoes: Looking at the value of family firms through the eyes of private equity investors. *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 54, Iss. 3, 84-396.

Anderson, R. & Reeb, D. 2003. Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S & P 500. *Journal of Finance*, Vol. 28, Iss. 3, 1301–1327.

Angwin D. 2004. Speed in M&A integration: the first 100 days. *European Management Journal*, Vol. 22, Iss. 4, 418–430.

Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. 2005. The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, Iss. 3, 321-339.

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino

Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ainsworth, S. & Wolfram Cox, J. 2003. Families Divided: Culture and Control in Small Family Business. *Organization Studies*, Vol. 24, 1463-1485.

Bauer, F. & Matzler, K. 2014. Antecedents of M&A success: The role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration. *Strategic Management Journal* Vol. 35, Iss. 2, 269–291.

Barney, J.B., 1986. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? University of California, Los Angeles. *Academy of Management Review*. 1986, Vol. 11. Iss. 3, 656-665.

Barney, J.B., 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 17, Iss. 1.

Bengtsson, L., & Larsson, R. 2012. Researching mergers and acquisitions with the case study method: idiographic understanding of longitudinal integration processes, 172-202. Teoksessa Weber, Y. (toim.) *Handbook of Research on Mergers and Acquisitions*. 2012. Edward Elgar Publishing Limited: UK

Bernhard, F., & O'Driscoll, M. P. 2011. Psychological ownership in small family owned businesses: Leadership style and nonfamily-employees' work attitudes and behaviors. *Group & Organization Management*, Vol. 36, Iss. 3, 345-384.

Birkinshaw, J., Bresman, H., & Håkanson, L. 2000. Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies* vol. 37, Iss. 3, 395–425.

Bijlsma-Frankema, K. 2001. On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions. *Journal of European Industrial Training* vol. 25 Iss. 2, 192–207.

Bruner, R. F. 2004. Applied mergers and acquisitions. Vol. 173. John Wiley & Sons.

Bjursell, C. 2011. Cultural divergence in merging family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 2, Iss. 2, 69-77.

Buono, A., & Bowditch, J. 1989. *The Human Side of Mergers and Acquisitions. Managing Collisions Between People, Cultures and Organizations.* Jossey-Bass Publishers, San Francisco

Cartwright, S., & Cooper, G. 1993. The Role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of management Executive.* Vol. 2.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. 2004. Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, Iss. 4, 335-354.

Datta, D.K. 1991. Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration. *Strategic Management Journal* vol.12, Iss. 4, 281–297.

Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. 2004. Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. *Family Business Review*, Vol. 17, Iss. 1, 61-70.

DeTienne, D. R. & Gardon, M.S. 2010. Impact of founder experience on exit intentions. *Small Business Economics* Vol. 38, 351-374

Dyer, W. G. 2006. Examining the “family effect” on firm performance. *Family Business Review*, Vol. 19, Iss. 4, 253-273.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen.* Tampere: Vastapaino.

Erkkilä, K. 2001. *Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet: Integraatio yrityskaupassa.* Helsinki: Wsoy.

Elo-Pärssinen, K., & Talvitie, E. 2010 *Perheyrittäjä on enemmän WSOYpro: Juva*

Gagliardi, P. 1986. The creation and change of: organizational cultures: A conceptual framework. ISTUD- Istituto studi direzionali, Belgirate, Italy

Garcia-Alvarez, E., & Lopez-Sintas, J. 2001. A taxonomy of founders based on values: The root of family business heterogeneity. *Family Business Review*, Vol. XIV, Iss. 3, 209-230.

Gates, S. & Very, P. 2003. Measuring Performance During M&A Integration. *Long Range Planning* Vol. 36, Iss. 2, 167–185.

Gertsen, M. C., Söderberg, A. M., & Torp, J. E. 1998. *Cultural dimensions of international mergers and acquisitions*, Vol. 85, Walter de Gruyter.

Gilbert, N. 1989. Can a family business survive merger mania and divorce? *Management Review*, 38-42

Goossens, Manigart & Meuleman, 2007. The change in ownership after a buyout: impact on performance. Vlerick Leuven Gent Working Paper Series 2007/26

Granata, D. & Chirico, F. 2010. Measures of value in Acquisitions: Family versus Nonfamily Firms. *Family Business Review*, Vol. 23, Iss. 4, 341-354.

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. 1999. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, Vol. 12, Iss. 1, 1-25.

Harisalo R. & Miettinen E. 2010 *Luottamus – Pääomien pääoma* Tampere University Press

Haspeslagh, P. & Jemison, D. 1991. *Managing acquisitions. Creating value through corporate renewal*. New York: Free Press

Heikkinen, H. 2001. Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, 116–132. Jyväskylä: PS-kustannus.

Homburg, C., Bucerius, M. 2006. Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness. *Strategic Management Journal* vol. 27, 347–367.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. uud. p. Helsinki: Tammi.

Jiménez, M. C. R., Martos, M. C. V., & Jiménez, R. M. 2013. Organisational Harmony as a Value in Family Businesses and Its Influence on Performance. *Journal of Business Ethics*, 1-14.

Immonen, R. 2008. Yritysjärjestelyt 4. uudistettu painos. Helsinki Talentum

Koiranen M. 2002. Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: *Family Business Review*. Vol.15, Iss. 3

Koiranen, M. 2003. Perheyriksen johtaminen. Tampere: Konetuumat.

Koiranen, M. 1998. Perheyrittäminen: Huomioita suku- ja perheyriyksistä. Tampere: Konetuumat Oy.

Huotari, E. I. 2013. ”Auttaminen on molemminpuolinen ilo!” Avustaviin perheenjäseniin perustuva auttaminen suomalaisissa perheyriyksissä auttajan näkökulmasta tarkasteltuna. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Kauppakorkeakoulu. Jyväskylä: Jyväskylä University

Kets De Fries, M. 1996. *Family Business. Human Dilemmas in the Family Firm.* Cornwall: TJ Press.

King, D. R., Dalton, D. R., Daily, C. M., and Covin, J. G. 2004. Meta-Analyses of Post- Acquisition Performance: Indications of Unidentified Moderators. *Strategic Management Journal*, Vol. 25, Iss. 2, 187-200.

Larsson R, Finkelstein S. 1999. Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: a case survey of synergy realization. *Organization Science* vol. 10, Iss.1, 1–26.

Lee 2006, Family Firm Performance: Further Evidence. *Family Business Review* Vol. 19. Iss. 2 103-114.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) 2007. *Tapaustutkimuksen taito.* Helsinki: Gaudeamus

Laitinen & Uusitalo 2008 narratiivinen lähestymistapa traumaattisen elämäkokemuksen tutkimisessa s. 106-141 teoksessa *Narratiivikirja: Menetelmiä ja esimerkkejä* Kaasila Rajala Nurmi Lapin yliopistokustannus Rovaniemi

Lindow, C. M., Stubner, S., & Wulf, T. 2010. Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance. *Journal of Family Business Strategy*, Vol.1, Iss. 3, 167-178.

Marks, L. M. & Mirvis, P. H. A research agenda to increase merger and acquisition success, 2012. 61-75. Teoksessa Weber, Y. (toim.) *Handbook of Research on Mergers and Acquisitions.* 2012. Edward Elgar Publishing Limited: UK

Marks, M. L., & Mirvis, P. H. 2011. A framework for the human resources role in managing culture in mergers and acquisitions. *Human Resource Management*, Vol. 50, Iss. 6, 859-877.

Mickelson, R.E. & Worley, C. 2003. Acquiring a Family Firm: A Case Study, *Family Business Review*, vol. 16, Iss 4, 251-268.

Myers M. D. 2010. *Qualitative Research in Business & Management*. South-Western Cengage Learning.

Miller, D., Breton-Miller, L. & Lester, R. H. 2010. Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded companies. *Strategic Management Journal*, Vol. 31, Iss. 2, 201-223.

Pablo, A.L. 1994, Determinants of acquisition integration level: A decision-making perspective, *Academy of Management Journal*, vol. 37, Iss. 4, 803-836.

Perheyrittäjäyys. Perheyrytykset jatkuvuuden, uusiutumisen ja kasvuhakuisuuden moottorina, KTM Julkaisuja 16/2005

Poza, E. J. 2010 *Family Business*, Third Edition

Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. T. 2001. Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of management review*, Vol. 26, Iss. 2, 298-310.

Pierce, J. L. & Jussila, I. 2010. Collective psychological ownership within the work and organizational context: Construct introduction and elaboration. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, Iss. 6, 810-834.

Pierce, J. L. & Jussila, I. 2011. *Psychological ownership and the organizational context: theory, research evidence, and application*. Edward Elgar Publishing.

Rantanen, N. 2014. Family ownership – a source of sustainable success in listed companies. Lappeenranta 2014 Acta Universitatis Lappeenrantaensis 624 Diss.

Rantanen, N., & Jussila, I. 2011. F-CPO: A collective psychological ownership approach to capturing realized family influence on business. *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 2, Iss. 3, 139-150.

Rutherford, M. W., Kuratko, D. F., & Holt, D. T. 2008. Examining the Link Between “Familiness” and Performance: Can the F-PEC Untangle the Family Business Theory Jungle?. *Entrepreneurship theory and practice*, Vol. 32, Iss. 6, 1089-1109.

Römer-Paakkanen, T. 2004. Yrittäisyys ja perheyrittäisyys "Seniöri-Suomessa" 2010-luvulla. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta 139/2004.

Schein. E., 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. 3. painos. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy

Schweiger, D. M., Houston, J. M. & Power, F. R. 1987. Executive Actions For Managing Human Resources Before And After Acquisition. *Academy of Management EXECUTIVE*, Vol.1 Iss.2,127-138.

Schweiger, D. M., & Very, P. 2004. Creating Value Through Merger and Acquisitions Integration. *Advances in Mergers and Acquisitions*, Volume 2, 1–26.

Shrivastava, P. 1986. Postmerger Integration, *Journal of Business Strategy*, Vol. 7 Iss. 1, 65 - 76

Sirmon, D. G. & Hitt, M. A. 2003. Managing resources: linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27 Iss. 4, 339-358.

Stahl, G. K., Larsson, R., Kremershof, I., & Sitkin, S. B. 2011. Trust dynamics in acquisitions: A case survey. *Human Resource Management*, Vol. 50, Iss. 5, 575-603.

Scholes, L., Wright, M., Westhead, P., & Bruining, H. 2010. Strategic changes in family firms post management buyout: Ownership and governance issues. *International small business journal*, Vol. 28, Iss. 5, 505-52.

Sten, J. 2006. Transfers of family businesses to non-family buyers: the selling business family perspective. *Ekonomi och samhälle 160*. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration

Sveiby, K. 1990. Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa. Jyväskylä: Weilin+Göös.

Teerikangas, S. 2008. Integraation johtaminen: Kulttuuriset voimat yrityskaupassa. Helsinki: WsoyPro.

Tourunen, K. 2009. Perheyrietykset kansantaloudessa Yritysten omistus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000-luvun alussa Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja Työ ja yrittäjyys 53/2009

Vaara, E. 2003. Post-acquisition Integration as Sensemaking: Glimpses of Ambiguity, Confusion, Hypocrisy, and Politicization. *Journal of Management Studies* Vol. 30, Iss. 4, 859–894.

Vallejo, M. C. 2009, The Effects of Commitment of Non-Family Employees of Family Firms from the Perspective of Stewardship Theory. *Journal of Business Ethics*, Vol. 87, 379–390

Very, P. & Schweiger, D. 2001. The Acquisition Process as a Learning Process: Evidence from a Study of Critical Problems and Solutions In Domestic and Cross-Border Deals. *Journal of World Business* Vol. 36, Iss. 1, 11–31.

Valli, R., Aaltola, J. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittevalle tutkijalle 2015 Pk-kustannus Jyväskylä 4. Uudistettu painos

Varamäki, E., Heikkilä, T. Tall, J. Viljamaa A. & Länsiluoto, A. 2013. Omistajavaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 74

Villalonga, B. & Amit, R. 2004. How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 2006, Vol. 80, 385-417.

Wagner, D., Block, J. H., Miller, D., Schwens, C. & Xi, G. 2015. A meta-analysis of financial performance of family firms: Another attempt. *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 6, 3-13.

Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. 2004 Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 28, Iss. 4, 363-381.

Sähköiset lähteet

Anttila, P.1998a Deduktiivinen päättely. Metodix. Verkkodokumentti Viitattu 23.3.2015

Saatavilla:http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/07_tutkimuksen_logiikka/7_2deduktiivinen_paattely

Anttila, P. 1998b. Laadullinen ja määrällinen tutkimusote. Metodix. Verkkodokumentti Viitattu 23.3.2015 Saatavilla: http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/08_kysymyksenasettelu_ja_tutkimusote/8_2_3_5laadullinen_ja_maarallinen_tutkimusote

Marjosola, I. 1999 Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. Metodix. Verkkodokumentti Viitattu 23.3.2015. Saatavilla: http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/aaltio_case_tutkimus/kooste

Perheyritysjyysraportti, PWC 2012. Verkkodokumentti. Viitattu 22.1.2015
https://www.pwc.fi/fi/julkaisut/perheyritystutkimus/tiedostot/perheyritysrapportti_2012_suomi.pdf

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>. Viitattu 17.4.2015.

LIITTEET

Liite 1 Haastattelurunko 1: Työntekijöiden näkökulma

Liite 2 Haastattelurunko 2: Omistaja-perustajan näkökulma

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO: TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKÖKULMA

Haastatteluteemat

- Perheyriksen erityispiirteiden tunnistaminen
- Integraatio

Haastattelukysymykset

Perheyriksen erityispiirteiden tunnistaminen

- Miten perhe näkyi päivittäisessä työssäsi?
- Mitä positiivisia/negatiivisia asioita perhe mielestäsi toi päivittäiseen työhön?
- Mikä erotti yrityksen muista yrityksistä, joissa olet työskennellyt
- Miten kuvailisit entisen omistajan johtamistapaa, Millaista tiedonvälitys ja kommunikaatio oli?
- Miten asioista päätettiin?
- Miten kuvailisit yrityksen yleistä ilmapiiriä ja työyhteisöä?

Integraatio

- Mitä integraatiossa tapahtui?
- Kuvaile, miten integraatio tapahtui?
- Minkälaisia tunteita yrityskauppa sinussa herätti?
- Miten perhe ilmeni integraation aikana?
- Miten koet tilanteen nyt, 1,5 vuotta yrityskaupan jälkeen?

Haastatteluteemat

- Perheyriksen erityispiirteiden tunnistaminen
- Integraatio

Perheyriksen erityispiirteiden tunnistaminen

- Miten perhe näkyi päivittäisessä työssäsi?
- Mitä positiivisia/negatiivisia asioita perhe mielestäsi toi päivittäiseen työhön?
- Miten kuvailisit johtamistapaasi, tapaa kommunikoida, huolehtia yrityksestä ja sen työntekijöistä, päätöksen teko
- Miten kuvailisit yrityksen yleistä ilmapiiriä ja työyhteisöä?

Integraatio

- Mitä integraatiossa tapahtui?
- Kuvaile, miten integraatio tapahtui?
- Minkälaisia tunteita yrityskauppa sinussa herätti?
- Miten koet tilanteen nyt, 1,5 vuotta yrityskaupan jälkeen?
- Mikä integraatiossa oli mielestäsi onnistunutta/epäonnistunutta?