PERHEYRITYS

№ 3/2014

PERHEYRITYSTEN LIITTO RY

HIDDEN CHAMPIONS:
Kauppalehti kaivoi esiin Suomen salaiset menestyjäyritykset

SIVU 14

HEIKKI JA JANNE KYÖSTILÄ:
Perheyrityksessä nopeus on pääomaa

SIVU 6

Tämän numeron teemana on

Avoimuus

PL

Perheyritys 3/2014

JULKAISIJA
Perheyritysten liitto ry
Museokatu 8 A 4, 00100 Helsinki
www.perheyritys.fi

PÄÄTOIMITTAJA
Eveliina Talvitie

TÄTÄ NUMEROA OVAT AVUSTANEET
Krista Elo-Pärssinen
Hanna Ojanpää
Mikko Pellinen
Milla Lappalainen
Toni Peltonen
Jaana Laitinen
Riitta Saarinen

OSOITTEENMUUTOKSET
jasenpalvelu@perheyritys.fi

ULKOASU
Emma Hyökyvaara

KANNEN KUVA
Liisa Takala

PAINOPAIKKA
Eura Print Oy, Eura

ISSN-TUNNUS
1795-8075

YHTEISTYÖKUMPPANIT
Asianajotoimisto Borenius Oy , CapMan Oyj, Eera Oy, Keskinäinen vakuutusyhtiö Fennia, Finnvera Oyj, Kauppalehti Oy, Pohjola Oyj, PwC Oy, SEK Oy

6 **PERHE JA YRITYS:** Harriniva tarjoaa erämaiden elämyksiä.

12 **PERINTÖ:** Livia Hertell.

14 **ILMIÖ:** Suomen Salaisissa Menestyjissä on paljon perheyrityksiä.

16 **HENKILÖKUVA:**. Heikki Kyöstilä.

20 Omistajaperhe on pääomaa.

22 Michael Cedercreutz ryhtyi johtamaan sukunsa yritystä.

26 **KOLUMNI:** Matti Vanhanen.

28 Pienen mattokaupan tarina.

Helsingin Kukkatoimituksen Kotilaiset avasivat sydämensä.

30 **SYDÄN KÄDESSÄ:** Perhe Kotilainen.

41 **VIERASNÄPPIS:** Elinkeinoministeri Jan Vapaavuori.

42 **KYSELY:** Perheen käsikirja ja perheneuvosto.

45 **VÄITÖKSET:** Tuija Tolonen-Kytölä ja Anita Saarelainen.

VAKIOT:

4 ..... Päätoimittajalta.
5 ..... Puheenjohtajan huomio!
46 ..... Asiantuntijakirjoitukset.
47 ..... Keskustelunavaus.
48 ..... Lyhyesti.
48 ..... Uudet jäsenet.
50 ..... Tulossa.

Charlotta Björnberg-Paul ja mattobisneksen haasteet.

Victor Ek täyttää ensi vuonna 130 vuotta.

Siv Schalin ja Antti Aho luotsaavat Pohjoismaiden ainoaa yksityistä syöpäklinikkaa.

Pitkäjänteisesti nopeita

Julkisessa keskustelussa on kevään ja kuluvan syksyn aikana nostettu esiin - välillä provosoivinkin sävyin – näkökulmia perheyrityksistä ja niiden olemassaolon oikeutuksesta. Kärjistävä tapa esittää asioita kuuluu median luonteeseen. Samalla se on omiaan vahvistamaan mielikuvia, joista jotkut ovat lähellä todenmukaista jotkut turhan mustavalkoisia.

Mielikuville pohjaavaa mediatodellisuutta pystyvät parhaiten muokkaamaan arjen esimerkit - todelliset ihmiset kokemuksineen. Perheyritys-lehden kolmosnumero nostaa esiin monta yritystä, joilla on kasvot. Kyseiset perheyritykset ovat kansainvälistäneet ja laajentaneet toimintaansa kylmäpäisesti.

Muonion erämaissa toimiva Harriniva (s. 6) on investoinut toimintaansa jokaisella vuosikymmenellä merkittäviä summia. Kolmas polvi on nyt kokonaisuudessaan mukana. Nuorten kansainvälinen kokemus kuulostaa hengästyttävältä ja muokkaa varmasti osaltaan yrityksen tulevaisuutta.

-Ajattelin, että voihan niitä valmistaa itsekin, muistelee Heikki Kyöstilä (s. 16). Kaupallisen koulutuksen saanut Kyöstilä löysi 1970-luvulla ”sisäisen insinöörinsä” ja ryhtyi valmistamaan hammaslääkärin laitteita. Nyt Planmeca on yksi maailman johtavista hammashoitoteknologian tuottajista.

Kyöstilä laskee perheyrityksen yhdeksi pääomaksi nopeuden. Tässä tapauksessa menestys on ilmeisesti siis ollut sekoitus nopeutta ja pitkäjänteisyyttä.

Perheyritysten menestys on toisinaan hiukan piilossa. Tästä ilmiöstä kertoo Kauppalehden viime keväänä toteuttama Salaiset menestyjät -selvitys. Iso osa listalle nousseista, kansainvälistä huippua edustavista yrityksistä on perheyrityksiä.

Keskisuurten yritysten merkityksestä voisi ehkäpä pitää hiukan enemmän ja hiukan avoimemmin mölyä. Liiton puheenjohtaja Pekka Laitista mukaillen (s.5): Perheyritykset koskevat kaikkia.

EVELIINA TALVITIE
eveliina.talvitie@perheyritys.fi

”Avoimuus mahdollistaa luottamuksen.”

Puheenjohtajan HUOMIO!

Perheyritysten liiton arvot ovat luottamus, avoimuus, perhekeskeisyys ja jatkuvuus. Vuoden ensimmäisessä numerossa kirjoitin perhekeskeisyydestä ja nyt on vuorossa avoimuus.

Liiton arvoissa se kuvataan näin:

Avoimuudella tarkoitamme aktiivista ja avointa vuorovaikutusta jäsenten välillä, mutta myös liiton suhdetta toimintaympäristöönsä. Perheyritykset ovat koko kansaa koskettava asia.

Avoimuus mahdollistaa luottamuksen. Yhdessä ne kasvavat ja vahvistavat toisiaan, minkä näemme selvästi liittomme jäsentapaamisissa. Koska luotan uusiin ja vanhoihin jäsentuttaviin, voin kertoa turvallisin mielin kokemuksistani perheyrittäjyydestä. Tämä johtaa siihen, että saan melko varmasti kuulla yhtä mielenkiintoisia asioita keskustelukumppaniltani ja pääsen laajentamaan näkemystäni.

Vuosien varrella onkin paljon enemmän vaihdettu kokemuksia kuin esimerkiksi käyntikorteja. Parhaita esimerkkejä ovat olleet erilaiset sukupolvenvaihdoksiin liittyvät tarinat, joita olemmekin soveltaneet omassa yrityksessämme.

Perheyritysten liitossa käydään myös hyödyllisiä keskusteluja perheiden sisäisistä asioista. Perhedynamiikka on herkkä aihe ja vaatii paljon avoimuutta mutta myös hienotunteisuutta. Keskustelu toisen perheyrittäjyyttä ymmärtävän kanssa auttaa aina jäsentämään omia ajatuksia, mikä puolestaan antaa viisautta käydä hedelmällisiä ja avoimia keskusteluja omien perheenjäsenten kanssa.

Olen onnekkaan kiitollinen jäsentemme avoimuudesta ja rohkeudesta kertoa näkemyksistään ja kokemuksistaan minulle ja muille jäsenille.

Olkaamme yhtä avoimia myös oman perheemme kesken!

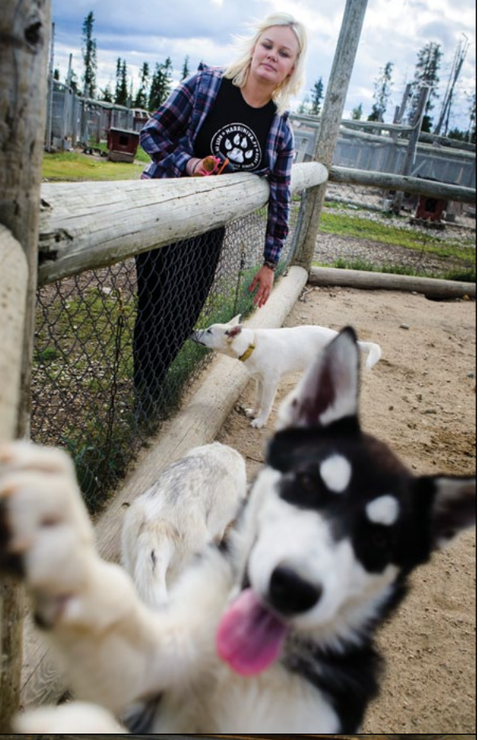
Pekka Laitinen

Erämaan sankarit

Harriniva on yli 40-vuotisen historiansa aikana houkutellut Muonion erämaihin kymmeniä tuhansia kävijöitä ympäri maailmaa. Nyt yrityksestä vastuuta ottaa kolmannen polven sisarukset, jotka kaikki työskentelevät yrityksessä.

TEKSTI: MIKKO PELLINEN | KUVAT: JOUNI PORSANGER

Pietikäiset vasemmalta oikealle: Kalle, Jussi, Kyösti, Niina ja Jouni.



Niina Pietikäinen moottorikelkkailee läpi vuoden. Kuvauspäivänä hän valmistautui vesicrossin Sodankylän osakilpailuun.

Nelivuotias Wäinö Pietikäinen kiipesi Kyösti-vaarin syliin ja väläyttää paraatihymyn.

On aurinkoinen elokuinen keskipäivä Muoniojoen varrella Luoteis-Lapissa. Harrinivan Lomakeskuksen pihalle saapuu tasaisesti matkailuautoja, moottoripyöräilijöitä ja henkilöautoja. Päärakennuksen terassilla istuu joukko Pietikäisiä, jotka ovat luoneet Muonion luonnosta kansainvälisen matkailuvaltin.

- Kaikkea muuta me tehdään, mutta ei lennetä kuuhun – vielä. Näin tiivistää Harrinivan tarjonnan yrityksen toimitusjohtaja **Kyösti Pietikäinen**.

Elämykselliset matkailupalvelut ovat Harrinivan päätuote ja vilkkain sesonki sijoittuu talvikauteen. Suurimmat asiakasryhmät tulevat Hollannista, Isosta-Britanniasta, Ranskasta ja Saksasta. Talvikaudella ulkomaiset asiakkaat muodostavat 98 prosenttia yrityksen liikevaihdosta.

Pietikäisen perheen matkailuyrittäjyys käynnistyi vuonna 1973, jolloin Kyösti Pietikäisen vanhemmat **Eini** ja **Hannes Pietikäinen** vuokrasivat Metsähallitukselta maapalan Muoniojoen varrelta ja ryhtyivät tarjoamaan telttapaikkoja matkailijoille. Pienen kosken niskalla, hyvien harjuspaikkojen ääressä sijaitseva paikka sai luontevasti nimekseen Harriniva. Palvelut olivat vielä silloin vaatimattomat. Matkailijoiden käytössä olivat keitto- ja nuotiokatokset, pieni kioski sekä pata, jossa Pietikäiset keittivät pesuvettä.

Ensimmäisen ison investoinnin Pietikäiset tekivät 1980-luvun alussa, jolloin Harrinivalle nousi 18 mökkiä sekä huoltorakennus. Pääsesonki oli kesä, johon valmistauduttiin talvisin matkamuistoja tekemällä. Kyösti Pietikäinen kiersi 1990-luvun taitteessa matkailualan tapahtumia ja mietti, että Muonion erämaat tarjoaisivat keskieurooppalaisille matkailijoille jotain sellaista, mitä nämä eivät muualla kokisi. Viidessä vuodessa talvesta muodostuikin Harrinivan pääsesonki.

- Päämääränämme on näyttää asiakkaillemme aitoa Lappia. Viemme heidät erämaahan, jollaista ei oikeasti ole Euroopassa kovin paljon jäljellä. Kun tähän yhdistyy Pallastunturin tutkitusti maailman puhtain ilmanlaatu heti Etelämantereen jälkeen, on asetelma outdoor-matkailijalle houkutteleva, Kyösti Pietikäinen kuvaa.

Monenmoista eripuolilla maailmaa nähneet asiakkaat hakevat Muoniosta ennen kaikkea unohtumattomia elämyksiä.

-Vuosittain 5000 asiakasta yöpyy eräkämpillä, joissa ei ole sähköä tai juoksevaa vettä. Se on aika vahva osoitus siitä, millaisia asioita asiakkaamme arvostavat, sanoo markkinointi- ja myyntipäällikkö **Niina Pietikäinen.**

Talvella Ylä-Muonion erämaihin lähtee päivittäin 15 ryhmää, keskimäärin 250 henkeä husky- tai moottorikelkkasafareille. Kesällä tarjonnassa on muun muassa koskenlaskua ja kalastusta. Yksi omistajien keskeinen kilpailukykyyn liittyvä päätös on ollut pitää ohjelmapalvelut ja siihen tarvittava kalusto omassa omistuksessa.

- Asiakkaat arvostavat sitä, että siirtymisiin ei kulu ylimääräistä aikaa. Kun kelkat, huskyt, porot ja veneet ovat kaikki omassa pihapiirissä, palvelu on asiakkaille vaivatonta, Niina Pietikäinen kuvaa.

Pihapiirissä näkee, että toiminta on tosiaankin rakennettu palvelemaan isoja ryhmiä samanaikaisesti. Moottorikelkkoja on pihassa toista sataa ja huskytarhan 430 Siperian- ja Alaskanhuskya työllistävät täyspäiväisesti kahdeksan ihmistä.

Oma kalusto helpottaa varmaan myös myyntiä, kun käyttöasteet ovat tiedossa?

- Periaatteessa kyllä, mutta silti joskus tulee yllättäviä tilanteita, Niina Pietikäinen nauraa.

Viime talvena esimerkiksi oli myyty 40 kelkkaa safarille, vaikka vapaita kelkkoja olikin vain neljä. Välillä tämä työ onkin eräänlaista katastrofijohtamista, mutta aina kuitenkin ratkaisut löydetään.

Pietikäiset ovat laajentaneet toimintaansa tasaisesti. Hurjin osoitus kylmäpäisestä myynnin ja rakentamisen ajoittamisesta sijoittuu parinkymmenen vuoden taakse.

- Keväällä 1996 myimme Ranskaan 40 huonetta jouluksi. Valmiita huoneita meillä oli silloin 12. Laman jälkeen investointien rahoitus oli edelleen tiukassa ja päätökset venyivät kesän yli. Kun myönteinen päätös vihdoin tuli perjantaina 14.9., oli tontilla kaivinkone odottamassa ja perustukset kaivettiin omin voimin viikonlopun aikana. Maanantaina työnsä aloitti rakennusurakoitsija ja uudet huoneet oli viimeistelty muutamia tunteja ennen kuin ensimmäiset asiakkaat tulivat jululoman viettoon. Viimeiset verhot huoneisiin tulivat samassa linja-autossa asiakkaiden kanssa, Kyösti Pietikäinen kertaa.

Uuden majoituskapasiteetin lisäksi yritystä on kasvatettu ostamalla hotelleja lähialueelta.

- Tälle tontille ei voi enää rakentaa lisää, joten siksi on hankittu muita paikkoja, hän jatkaa.

Tuorein investointi oli Torassiepin mökkikylä, jonka myötä Pietikäisistä tuli myös porotilallisia. Yhteensä Harrinivaan kuuluu viisi hotellia sekä Länsi-Lapin ja Käsivarren alueella tilauslentoja operoiva Polar Lento Oy.

Kyösti ja hotellinjohtaja **Maria Pietikäisen** kaikki viisi lasta ovat löytäneet paikkansa perheyrityksestä.

- En usko, että olisimme laajentaneet toimintaamme näin paljon, elleivät lapset olisi olleet näin innostuneita, Kyösti Pietikäinen arvelee.

Sisarussarjan kuopus **Kalle Pietikäinen** vastaa Harrinivan kalustosta ja huolehtii, että eri safariryhmillä on käytössään oikea määrä kelkkoja oikeassa paikassa oikeaan aikaan. **Jussi** ja **Jouni Pietikäisen** vastuulla on talvella safaritoiminnan suunnittelu ja safareiden vetäminen. Kesäkaudella Jussin vastuulla on lentotoiminta, Jounilla puolestaan koskenlasku ja kalastus. **Antti Pietikäinen** on valokuvaaja ja tuottaa markkinointimateriaalia Harrinivan eri kohteista. Niina Pietikäinen vastaa konsernin myynnistä ja markkinoinnista, seitsemällä kielellä.

Kyöstin ja Marian lapset kasvoivat luontevasti kansainvälisyyteen, kun maailma tuli pienestä lähtien heidän luokseen. Myöhemmin maailma on myös vetänyt puoleensa. Jouni työskenteli aikanaan parisen vuotta Uudessa-Seelannissa ja Australiassa, Jussi palasi toukokuussa Libanonista rauhanturvaajatehtävistä ja Niina teki puolet opinnoistaan ulkomailla ja työskenteli sen jälkeen useammassa maassa neljän vuoden ajan.

- Lähdin aikanaan 19-vuotiaana töihin Ranskaan ja asuin sen jälkeen Itävallassa, Portugalissa, Ranskassa ja Englannissa. Silloin ajattelin, että koskaan en tule takaisin Suomeen asumaan enkä ainakaan Muonioon. Toisin kuitenkin kävi. Nyt minulla on kaksi lasta ja arvostan elämisen laatua, jota ei rahalla saa. Ja lisäksi voin tulla töihin vaikka Bobcatilla tai kelkalla, Niina kertoo.

Kansainvälisyyden lisäksi kaikki Pietikäisten lapset ovat kotonaan erämaassa. He ovatkin olleet nuoresta lähtien mukana tuottamassa asiakkaille elämyksiä.

- Meillä kaikilla lapsilla on koskenlaskun kipparikortit ja opasluvat Kilpisjärven alueelle. Se määrä, mitä olemme ihan pienestä lähtien päässeet puuhastelemaan tampareiden, mönkijöiden, kelkkojen ja muiden laitteiden kanssa on jotain aivan käsittämätöntä. Nuorimpana meistä muuten aloitti Kalle, joka löytyi kolmivuotiaana koirankopista, Jouni Pietikäinen velmuilee veljelleen.

Niina Pietikäisen mukaan vankka kokemus erämaasafareista on tärkeää myös myynnissä.

- Kyllä se helpottaa myyntiä aika tavalla, kun tietää, mitä todellisuus on metsässä.

Vuonna 2013 tehty Torassiepin investointi kiertyy yhteen yrityksen sukupolvenvaihdoksen ensimmäisen vaiheen kanssa. Pietikäisten kolmas polvi omistaa yrityksestä kukin 10 prosenttia, Kyöstillä ja Marialla on molem-

Jouni Pietikäinen (vas.) ja Hessu Tönkyrä valitsevat melontareitit ryhmän kokemuksen mukaan.

milla viidennes. Kymmenen prosenttia Harrinivasta omistaa matkailutoimialaan erikoistunut pääomasijoittaja Nordia Management, joka tuli omistajaksi rahoitettuaan Torassiepin investointia. Sukupolvenvaihdoksen yhteydessä kaikki lapset tulivat mukaan myös yrityksen hallitukseen.

Haastatteluhetkenä Harrinivassa on vapaana operatiivisen johtajan paikka. Sisarusten mukaan nykyiset vastuualueet toimivat hyvin, eikä kellään heistä ole intohimoja nousta johtamaan muita. Sen sijaan he ovat innostuneet kehittämään Harrinivan tarjontaa.

- Kun ensimmäinen sukupolvi perusti yrityksen kesätoiminnan ympärille ja toinen teki talvesta menestystuotteen, haluamme me kolmantena polvena palauttaa kesän menestyksen. Sen ympärille on olemassa jo erilaisia suunnitelmia ja ensimmäiset uudet tuotteet ovat saaneet innostuneen vastaanoton, Niina Pietikäinen sanoo.

Niina Pietikäisen mukaan perheyritys on Harrinivan markkinoinnissa yksi kärjistä. Se, että omistajaperhe on niin tiiviisti mukana kaikessa toiminnassa, on tehnyt vaikutuksen moneen kävijään.

- Kerran vieraaksemme tuli eräs keskieurooppalainen matkanjärjestäjä ja lähdimme Jounin kanssa vetämään kelkkaryhmää. Matkanjärjestäjä ei meinannut millään käsittää sitä, että operatiivinen päällikkö ja myyntipäällikkö ovat itse safareita vetämässä. Kun tätä keskustelua tunturissa käytiin, saapui paikalle toinen ryhmä, jota johti ahmahattupäinen mies. Esitellähän hänetkin piti. 'Saammeko esitellä, tässä on toimitusjohtajamme.'

HARRINIVA

- Perustettu vuonna1973
- Liikevaihto 10 meur vuonna 2013
- Liikevaihdosta 95 % tulee kansainvälisistä asiakkaista
- Hotellitoimintaa Muoniossa, Kittilässä ja Enontekiöllä, matkailupalveluja koko Luoteis-Lapin alueella
- Työntekijöitä kesäsesongin aikana 60, talvella 130
- Kultainen Avainlippu 2000
- Vuoden kotimainen matkailuyritys 2014

Onko omistajanvaihdos yrityksessäsi ajankohtaista?

Finnvera voi rahoittaa yritysten omistusjärjestelyjä sekä lainoin että takauksin.

Kysy lisää puhelinpalvelustamme **029 460 2580** tai katso **www.finnvera.fi**.

FINNVERA

Hanki oma *sisäpiiriläinen*

Janne Pöysti, uutispäällikkö

Tee Kauppalehti VIP-tilaus osoitteessa kauppalehti.fi/tilaa

*VIP-tilaajana saat käyttöösi kaikki Kauppalehden uutissisällöt ja -palvelut - myös **pörssikurssit ja -uutiset** niin painetussa lehdessä kuin reaaliaikaisesti verkossa.*

Kauppalehti

Kauppalehti VIP-tilaus alk. 4,80 €/vko

Kauppalehti | Optio ja erikoisjulkaisut | Kauppalehden näköislehti | Kauppalehden verkon uutiset rajattomasti | Markkinauutiset, Uutisarkisto ja Protestilista

Livia Hertell

BANG & BONSOMER GROUP AB

- Syntynyt vuonna 1979
- Opiskellut hallinto-oppia Helsingin yliopistossa ja uskontotiedettä Åbo Akademissä
- Perheeseen kuuluu avomies ja 2-vuotias tytär + loput klaanista
- Hallituksen jäsen ja johtoryhmän sihteeri, nykyisin ainoa operatiivisesti mukana oleva perheen edustaja

Perintö- palstalla ihmiset kertovat, millaisen henkisen perinnön ovat saaneet edelliseltä sukupolvelta ja minkälaisen haluavat luovuttaa seuraavalle.

Mitä olen saanut suvun vanhemmilta:

Olen perinyt vanhemmiltani innovatiivisuutta, suunnitelmallisuutta ja kiinnostuksen historiaan mutta toisaalta myös kyvyn mennä eteenpäin. Perheyrityksessä aikajanan yksikköinä ovat usein vuosikymmenet ja sukupolvet.

Myös intohimo maailman tutkimiseen ja uusien ihmisten tapaamiseen on herännyt perheessämme, jossa sosiaalisuus on elämäntapana vielä voimakkaampi kuin yrittäjyys. Ihmiset tuovat uusia ajatuksia ja energiaa elämään, olivatpa he sitten perhettä, työtuttavia, ystäviä tai ventovieraita. Tämä on ollut meille suuri voimavara myös liike-elämässä. Kun opit tuntemaan ihmiset ja he oppivat tuntemaan sinut, yhteistyö on antoisaa ja tuloksellista.

Yritys on aina tuntunut lähes perheenjäseneltä ja ollut aina mukana ajatuksissa. Isä on minulle yrityksemme kautta ennen muuta opettanut yrittämisen elämänasenteen ja maailmankuvan, joka muodostuu vastuusta, strategiasta, positiivisuudesta, oma-aloitteisuudesta ja orientoitumisesta tulevaan. Kipeät päätökset on parasta tehdä kerralla kunnolla ja sitten mennä eteenpäin. Etiikka ja arvot ovat yrityksen sydämessä. Myös perheen sisällä asioista puhutaan, vaikeistakin. Yritys on olemassa perheen ja henkilökunnan vuoksi, mutta toimii liike-elämän ehdoilla.

Olen ymmärtänyt muutoksen jatkuvuuden ja välttämättömyyden sekä historian, nykyisyyden ja tulevaisuuden sidoksen. Muutos voi tuoda paljon iloa ja energiaa - kunhan se ei tapahdu pysähtyneisyyden tuloksena, sillä silloin varmasti sattuu.

Hallinto-opin opinnoissani olen tutkinut perheyrityksemme onnistuneiden strategisten valintojen taustoja ja niiden käynnistämiä prosesseja. Olen keskittynyt etenkin Bang & Co:n ja Bonsomer Ky:n fuusioon vuonna 1994 ja siihen, miten toiminnan painopiste fuusion jälkeen siirrettiin IVY-maihin.

Olen oppinut perheyrityksemme voimakkaista käänteistä esimerkiksi sen, että yrityksen menestys edellyttää silloin tällöin strategioiden täydellistä uudistamista ja myös uskallusta toteuttaa ne.

Mitä haluan välittää lapsilleni:

Lapsilleni haluan välittää uskon omaan itseen ja uteliaisuuden maailmaan. Haluan antaa heille taloudellisen ja sisäisen valinnanvapauden tehdä elämässään sitä, mihin uskovat. Heillä on vastuu ja vapaus tehdä omat päätöksensä ja kulkea omat polkunsa. Haluan opettaa heidät ottamaan harkittuja riskejä ja oppimaan sekä onnistumisista että epäonnistumisista. On tärkeää tuntea itsensä ja rakentaa itselleen työ, josta nauttii ja jossa on hyvä – oli se sitten perheyrityksessä tai ei. Kunhan heikkoutensa tunnistaa ja myöntää, voi saada tukea. Kenenkään muun saappaisiin ei kannata astua muokkaamatta niitä ensin itselle sopiviksi.

Samalla haluan myös johdattaa heidät perheyrityksemme pariin. Haluan antaa heille kyvyn ja mahdollisuuden ottaa Bang & Bonsomer omakseen ja rakentaa siitä jotain entistäkin upeampaa. Peritystä yrityksestä ja sen henkilökunnasta täytyy ottaa vastuu, mutta siitä ei ole pakko tehdä uraa saatikka elämänsisältöä. Perheyrityksen jatkamisen pitää aina olla myös jatkajien oma valinta. Yritys ei pärjää, ellei sen vetäjillä ole sekä taitoa että innostusta riittämiin.

Haluan myös opettaa lapseni nauttimaan hetkestä ja arjesta. Rankkoja aikoja tulee tietenkin kaikille, mutta pieniä ihania hetkiä löytyy joka päivästä, kunhan ne huomaa.

HIDDEN CHAMPIONS

– Suomen salaisista menestyjistä iso osa on perheyrityksiä

TEKSTI: TONI PELTONEN
EVELIINA TALVITIE | KUVITUSKUVA

Hidden champion tarkoittaa yritystä, joka toimii kapealla tuotannon alalla edustaen siinä kansainvälistä huippua. Suomesta salaisia menestyjiä löytyi 76 kappaletta. Niistä 34 on perheyrityksiä - Sampo Rosenlew ja Genelec muiden mukana.

Hidden Champion -käsitteen kehitti saksalainen professori **Herman Simon**, joka kiinnitti tutkimuksissaan huomiota pienten ja keskisuurten yritysten osuuteen Saksan viennissä. Hän on laskenut, että maailmassa näitä yrityksiä on 2700 joista puolet saksalaisia. Vuonna 2013 saksalaiset vientiyritykset tuottivat maalle 198,9 miljardin euron ennätysylijäämän.

Saksaa kutsutaan siis hyvästä syystä talouden osalta menestystarinaksi. Maailmaa runteleva talouskriisi ei ole Saksaakaan silti sivuuttanut. Viime vuoden vienti jäi 0,2 prosenttia alle edellisvuoden lukujen. Tämän vuoden tammi-maaliskuussa Saksan BKT kuitenkin tuplaantui viimeiseen neljännekseen verrattuna. Saksan tilastokeskuksen mukaan 0,8 prosentin kasvu johtuu pääosin kotimaisen kysynnän kasvamisesta sekä yritysten investointihalukkuudesta.

Suomessa Salaiset menestyjät -ilmiö on nimensä mukaisesti vielä varsin tuntematon. Viime keväänä yrittäjä **Risto Mäkeläinen** sai valmiiksi aihetta käsitelleen gradunsa Aalto-yliopiston kauppakorkeakouluun.

Mäkeläinen ihmettelee, miksi aiheesta ei juuri keskustella Suomessa, vaikka Saksassa ja laajemminkin Euroopassa ilmiöstä ollaan jo vuosia oltu kartalla. Hänen mielestään näitä usein julkisuudelta piilossa olevia leijonayrityksiä olisi syytä tukea yhä vahvemmalle kasvu-uralle. Näin luotaisiin uusia työpaikkoja.

- Viennin ajatellaan usein Suomessa olevan vain isojen yritysten harteilla. Kuitenkin pienten ja keskisuurten yritysten joukossa on paljon erityisesti valmistavan teollisuuden alan perheyrityksiä, joiden yhteenlaskettu vienti on merkittävää, Mäkeläinen toteaa.

Kauppalehden toukokuussa tekemän selvityksen avulla laaditulle Suomen Salaiset menestyjät -listalle nousseet 34 perheyritystä ovat olleet reippaassa kasvuvauhdissa viimeiset kymmenen vuotta. Yritykset ovat Suomen eniten kasvaneiden yritysten joukossa.

Kaikki Hidden champions -yritykset ovat taseeltaan vahvoja, liiketoiminnaltaan kannattavia ja vähävelkaisia. Niiden tuotannosta 60–94 prosenttia myydään ulkomaille. Kauppalehden selvityksen mukaan salaisten menestysyritysten kasvu on ollut yli kymmenen prosenttia jokaisena tilivuotena 2004–2012, kun keskimäärin suomalaisten yritysten kasvuvauhti on reilut kuusi prosenttia.

Yksi Suomen salaisista menestyjistä on Iisalmessa toimiva Genelec ja toinen porilaisen Prihtin perheen omistama, maatalouskoneita valmistava Sampo-Rosenlew Oy.

Pääosin 1900-luvun alkupuolella rakennetuissa punatiilisissä tehdasrakennuksissa Kokemäenjoen Pohjoisrannalla on valmistettu yli 100 vuotta maatalouskoneita. Leikkuupuimureiden valmistus alkoi vuonna 1957.

Kun 1990 Suomen lama söi puimureilta kotimaisen kysynnän ja samaan aikaan Neuvostoliiton kanssa vaihtokaupoilla käyty kauppa romahti, Porin tehdas oli myynnissä.

Sampo-Rosenlewin Porin tehtaan paikallisjohtajana jo yli vuosikymmenen toiminut **Timo Prihti** päätti vuonna 1991 ottaa riskin ja ison pankkilainan.

Ostosumma, noin 60 miljoonaa markkaa, oli sataprosenttisesti lainaa.

- Kolme kuukautta kiersin pankkeja ja vakuutusyhtiöitä. Summa, jonka sain oli lähes tasan vuoden liikevaihto, muistaa nyt Timo Prihti.

- Pitkiä päiviä tuli tehtyä, mutta tiesin yli 20 vuoden kokemuksella tehtaan ja laskin, että kyllä se kannattaa. Mutta ensimmäiset vuodet olivat todella vaikeita, 70-vuotias Prihti huokaa muistolle, sillä vasta parin vuoden päästä kannattavuus palasi.

Timo Prihtin poika Jali oli kesätöissä yrityksessä jo 18-vuotiaana. Perheyrityksen toimitusjohtajana Jali Prihti on toiminut vuodesta 2008.

Jali Prihtin johdolla Sampo-Rosenlew Oy on perheyrityksenä paremmassa tuloskunnossa kuin koskaan.

- Tuotteet, halu kasvaa ja kansainvälisyys, toimitusjohtaja tiivistää yrityksen 2000-luvun huikean menestyksen salaisuuden.

- Tuotteissa on yli 50 vuoden harjoitukset takana. Pitkä kokemus ei kuitenkaan pelkästään auta, sillä tuote ei ole koskaan valmis, Jali Prihti toteaa.

Puimuritehtaalle kasvu ja kansainväliset markkinat ovat elintärkeitä etenkin 2000-luvun kilpailluilla markkinoilla. Eurooppalaiset ja amerikkalaiset isot yritykset kärkkyvät koko ajan kannoilla.

Perheyrityksen pitää olla vikkelä ja mennä uusille markkinoille ensimmäisten joukossa, mieluummin ensimmäisenä.

- Halu kasvaa on elinehto. Puimureista suuri osa on aina lähtenyt Porista maailmalle.

Sampo-Rosenlew Oy:n kannattavuus tuli kuntoon 1994. Kymmenen vuotta myöhemmin yli 50 prosenttia puimureista ja metsäkoneista meni vientiin.

Nyt toisen vuosikymmenen työn jälkeen tuotannosta jo 90 prosenttia viedään Porista ulkomaille. Tuoreimpana isona vientimaana on Azerbaidžan.

Tehtaan tuotantolinjaan investoidaan säännöllisesti. Nyt tuotantolinjojen hallit ovat tyhjät, mutta ennen talvea linjat ovat taas täydessä vauhdissa.

SAMPO-ROSENLEW OY

- Perustettu vuonna 1991
- Valmistaa leikkuupuimureita ja metsäkoneita
- Tuotannosta 90 prosenttia myydään ulkomaille, noin 50 maahan. Keskeisiä ovat Pohjoismaat, Ukraina, Azerbaidžan, Valko-Venäjä ja Pohjois-Afrikka
- Sampo-Rosenlew -konserniin kuuluvat metallirakenteita ja komponentteja valmistava tytäryhtiö Sampo-Components Oy sekä Sampo Hydraulics Oy, joka valmistaa maailmanlaajuiseen myyntiin hydrauliikkamoottoreita ja rotaattoreita
- Työllistää noin 600 henkilöä
- Liikevaihto on 95 miljoonaa euroa

TYYTYVÄINEN ASIAKAS JA HYVÄ MEININKI RATKAISEVAT

Iisalmessa kauittimia valmistavan Genelec Oy:n perustaja ja nykyinen hallituksen puheenjohtaja **Ilpo Martikainen**, 67, valittiin vuonna 2005 vuoden yritysjohtajaksi. Järjestäjät toivoivat Martikaisen kertovan puheessaan vuonna 1978 perustetun perheyrityksen menestyksen salaisuuden.

- Esitelmässä kysyin, onko menestystä se, että perheessä on hyvät välit, jos lasten kanssa pelataan Afrikan tähteä? Vai se, että lapselle annetaan kymppi kouraan ja sanotaan, että mene, kun isällä on kiire?

Martikaisella itsellään on kaksi poikaa ja tytär, jotka kaikki ovat toimineet jossain vaiheessa yrityksen palveluksessa. Toinen pojista tekee yhä päivittäin töitä yrityksellä. Ilman titteliä, toiveensa mukaisesti.

Toimitusjohtajana on jo kymmenisen vuotta paiskinut töitä **Siamak Nagoian**, joka muutti Iranista Suomeen lapsena. Ennen Geneleciä Otaniemestä valmistunut tekniikan tohtori teki pitkän uran Nokian palveluksessa.

Edellä mainitun juhlapuheen kuulijoita kiinnosti myös perheyrityksen vakavaraisuus. Martikaisen mukaan vakavaraisuus on looginen seuraus siitä, että asiat hoidetaan yrityksessä kestävästi ja huolehditaan esimerkiksi ihmissuhteista työpaikalla.

- Jos työpaikalla on "hampaat irvessä meininki", ei siitä mitään hyvää voi seurata. Ei yritystoimintaa harrasta yritykset vaan ihmiset. Ihmisiä kun ollaan, niin meillä esimerkiksi nopeasti selvisi, mihin nämä robotit meidän tehtaalla laitetaan.

Martikainen korostaa, ettei logiikka ole aukoton. Joskus yritykseltä häviävät markkinat alta, mistä saattaa seurata konkurssi.

Tärkeintä on ratkaista asiakkaan tarve tai ongelma. Jos asiakas on tyytyväinen tai edes tyytyväisempi kuin muiden alan yritysten hoidossa, niin kaikki on hyvin.

- Se tyytyväinen asiakas ratkaisee meidän yrityksen olemassaolon ongelmat. Mehän ei näitä kaiuttimia itse paljoa tarvita, Martikainen hymähtää.

GENELEC OY

- Perustettu vuonna 1978
- Työllistää noin sata henkilöä
- Liikevaihto 17 miljoonaa euroa
- Johtava studiotarkkailukaiuttimien valmistaja
- Vientiä yli 50 maahan

Vaikka kolmesta pojasta kaksi, Henrik ja Janne (kuvassa) ovat jo töissä perheen yrityksessä, isännän ääntä käyttää edelleen Heikki Kyöstilä.

Yritysmaailman SUURI tuntematon

TEKSTI: JAANA LAITINEN | KUVAT: LIISA TAKALA

Heikki Kyöstilä aloitti firmansa rakentamisen autotallista ja kasvatti siitä yhden alansa suurista koko maailmassa. Hän itse on pysynyt yritysjohtajien suurena tuntemattomana.

Hammashoitolaitteita valmistavan Planmeca Oy:n toimitusjohtajalla **Heikki Kyöstilällä** on hauska kuva vuodelta 1972. Siinä hän istuu Saksassa messuilla kaulassaan leveä kravatti ja poskilla pulisongit, kuten ajan henki vaati.

Pientä messuosastoa koristaa Marimekon Lokki-verho. Sen Kyöstilä nappasi matkalle mukaan kotoa.

Hän oli messuilla etsimässä ostajia valmistamilleen hammaslääkärin työtuoleille ja instrumenttikaapeille. Alan markkinoita hallitsi tuolloin kaksi saksalaista yritystä. Kyöstilä oli aiemmin työskennellyt niistä toisen palkkalistoilla ja myynyt alan laitteita suomalaisille hammaslääkäriasemille.

-Ajattelin, että voihan niitä valmistaa itsekin, hän muistelee siirtymistään myyntitykistä tehtailijaksi.

Kyöstilä perusti hammaslääkärin laitteita valmistavan Planmecan vuonna 1971. Alkupääomaa oli nykyisen tuhannen euron verran. Kaupallisen koulutuksen hankkinut Kyöstilä päästi irti sisäisen insinöörinsä, avasi toimitilat kulosaarelaiseen autotalliin ja alkoi valmistaa mallikappaleita.

Suomalaiset hammaslääkärin tuolit ja kaapit olivat menestys heti ensimmäisillä messuilla.

-Tilauksia tuli heti. Yllätyin itsekin, Kyöstilä murjaisee.

Siitä lähti Planmecan kehitys yhdeksi maailman johtavaksi hammashoitoteknologian tuottajaksi.

Firman kehittyessä ja kasvaessa Heikki Kyöstilästä on tullut yksi maan menestyneimpiä yrittäjiä.

Hänen nimensä näkyy kovapalkkaisimpien listoilla aina verotietojen julkistusten yhteydessä.

Muuten hänestä tiedetään vähän. Hän ei juuri anna haastatteluja eikä häntä nähdä vaikuttajien ja yritysmaailman pippaloissa eikä golfturnauksissa – vaikka mies golfia harrastaakin.

Kyöstilä sanoo, että hän on suostunut joskus julkisuuteen lähinnä rekrytoinnin edistämiseksi.

-Ennen Nokia vei osaajat, nyt rekrytointi on helpompaa. Meidät tunnetaan oman alan sisällä hyvin, mutta erityisalan ulkopuolella huonommin.

Hän ei kaipaa ylimääräisiä menoja, sillä omat asiakkaat ovat ykkössijalla. Yrityksen toimitiloissa Herttoniemen teollisuusalueella käy nelisentuhatta vierailijaa joka vuosi. Vieraat ovat tuotteiden käyttäjiä ja jakelijoita sekä alan yliopistojen edustajia.

Asiakkaille tarjotaan vain parasta. Se on Kyöstilän motto kaikessa bisneksessä, mikä näkyy myös yrityksen vierastiloissa. Niiden viihtyvyyteen on satsattu. Onpa vieraskerroksessa oma pieni puutarhakin.

Talon isäntä on itse mukana niin paljon kuin ehtii. Hän myös matkustaa jatkuvasti maailmalla tapaamassa asiakkaita.

-He arvostavat sitä, että tulen paikan päälle. Kontaktit, joita kohtaan maailmalla, ovat tärkeitä.

Alun perin Kyöstilä on maatilan poika Lahdesta. Hän on samaa sukua kuin Helsingin Sanomien perustajan **Eero Erkon** äiti **Maria**, os. Kyöstilä. Molemmat kasvoivat samalla sukutilalla. Sittemmin tila myytiin suvun ulkopuolelle.

Hämäläisyys näkyy Kyöstilässä pidättyväisyytenä vieraiden seurassa. Sen sijaan hän

on tiukasti asiasuuntautunut, kiinnostunut oppimaan ja tietämään aina uutta omalta alaltaan. Draivi on kova, tekniikan ja kehityksen kärjessä mennään ja tehdään aina vain parasta.

-Missä tilaukset, hän vitsailee pojalleen, joka tulee kertomaan kuulumisia messuilta Kaukoidästä.

Kyöstilä arvostaa myös designia. Tuotteiden pitää olla parhaita ja myös näyttää parhailta.

Planmecan toimitilat kokoonpanosaleja myöten ovat tiptop, lattiat kiiltävät, työkalut ovat paikoillaan eikä käytävillä loju tavaroita. Monessa kodissa on enemmän sotkua.

Isä on rämäpää ajoittain myös työn ulkopuolella, **Janne Kyöstilä** paljastaa. Vuodet eivät hidasta suvun päämiehen vauhtia laskettelurinteessä. Kotoa Tammisalosta hän polkee usein pyörällä töihin Herttoniemeen.

-Haluan olla mukana kaikessa, mitä yrityksessä tapahtuu. Työnteko ja uuden teknologian mukana kulkeminen tekevät elämän antoisaksi, Kyöstilä selittää.

Kyöstilä aloitti bisneksen kaapeista ja hammaslääkärin tuoleista ja laajensi pian potilastuoleihin ja hoitokoneisiin.

Aluksi työntekijöitä oli "tasan yksi eli minä", Heikki Kyöstilä kuvaa.

-Ensimmäiset kymmenen vuotta olivat hyvää aikaa. Opin tarkan taloudenpidon. 1980-luvulla oli jo varaa palkata insinöörejä viemään tuotekehitystä eteenpäin.

Yrityksellä on nyt 2650 työntekijää ja yli 500 jakelijaa 120 maassa ympäri maailmaa. Vientiin menee yli 98 prosenttia tuotannosta. Liikevaihto on tällä haavaa 700 miljoona euroa vuodessa. Tähtäin on asetettu ylemmäksi. Tavoite on yltää miljardiin euroon seuraavan kolmen-viiden vuoden aikana.

Planmecalla on tuotantotiloja kuusi hehtaaria Helsingin Herttoniemessä. Siellä suunnitellaan ja kootaan hammaslääkäreiden hoitokoneet, kuvantamisratkaisut ja niiden vaatimat ohjelmistot. 2D- ja 3D-kuvantamislaitteissa Planmeca kuuluu maailman markkinajohtajiin.

"Perheyrityksessä nopeus on pääomaa."

Tuotannon painopiste on liikkumassa entistä enemmän 3D-kuvantamiseen, -ohjelmistoihin, -suunnitteluun ja -valmistukseen eli CAD/CAM-ratkaisuihin, jotka ovat kehityksen uusinta uutta. Ne tekevät tarpeettomiksi monet työvaiheet, joita ennen tarvittiin esimerkiksi hammassiltojen tekemisessä. Perinteisessä työnkulussa esimerkiksi sillat tehdään laboratoriossa valettujen muottien avulla, mikä vaatii aikaa ja paljon käsityötä. Potilas saa suuhunsa pahanmakuista jäljennösmateriaalia, josta muotti tehdään.

Nyt digitaalisella skannerilla saadaan niin tarkka, moniulotteinen kuva suusta, että sen perusteella silta voidaan suunnitella ja valmistaa jopa paikan päällä hammaslääkärin vastaanotolla. Kun se on valmis, potilas avaa suunsa ja tarkasti oikein istuva silta asetetaan paikalleen. Parhaimmillaan kaikki tapahtuu yhden vastaanottokäynnin aikana.

Kuvantamislaitteita voidaan hyödyntää myös esimerkiksi kallon alueen implanttien suunnittelussa ja valmistuksessa. Herttoniemessä kehitetään jatkuvasti uusia innovaatioita tulevaisuuden kuvantamiseen.

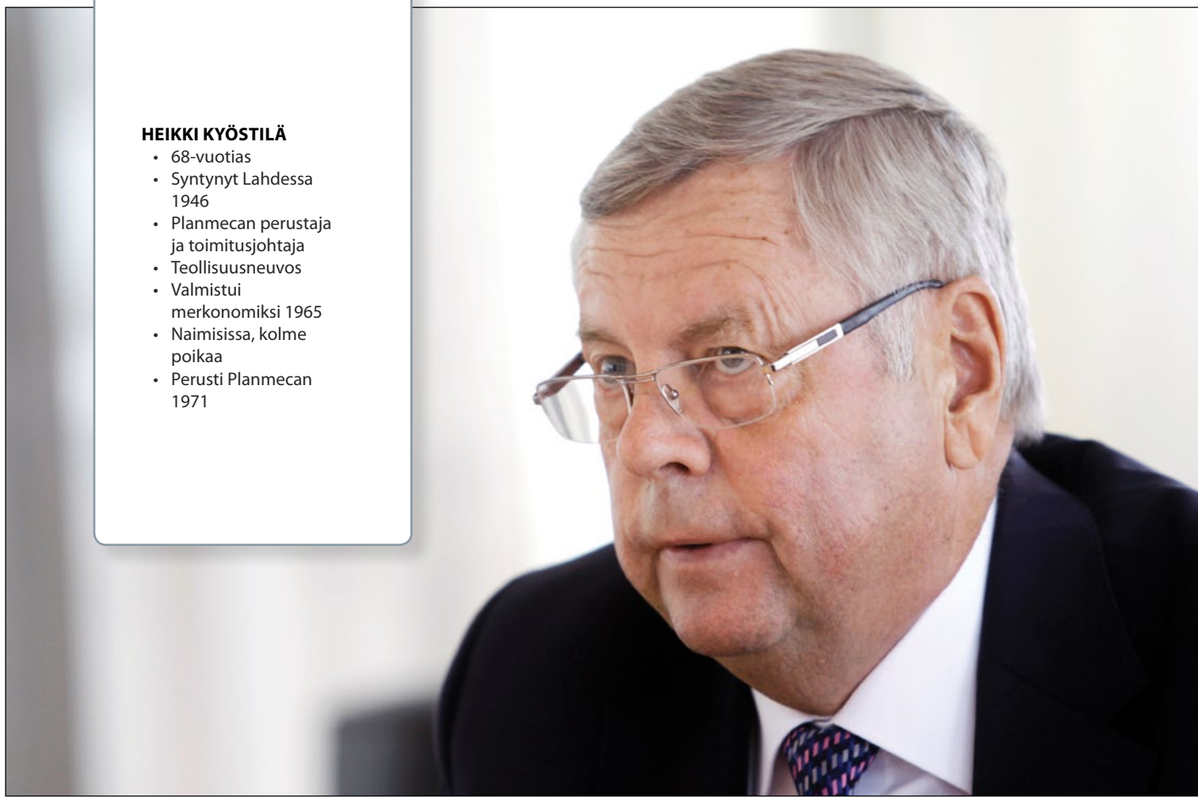
-Nykyisillä 3D-laitteilla ja uusimmilla algoritmeilla saadaan otettua suusta kuvia pienellä osalla siitä säteilyannoksesta, jota ennen tarvittiin röntgenkuvien ottamiseen.

Planmecan pääkonttorin eteisessä on hauska "hammashoitomuseo". Siinä on työkaluja vuosisadan varrelta. Niistä monet näyttävät nykyihmisen silmäänkin tutuilta, on alkeellisia poria ja pihtejä.

-Työkalut eivät ole kovin paljon muuttuneet, Kyöstilä sanoo.

Ja toisaalta ovat. Tietotekniikka on mullistanut alan kehityksen. Nyt markkinoilla on laitteita, joita kymmenen vuotta sitten valmistuneet hammaslääkärit eivät enää osaa käyttää ilman lisäkoulutusta.

Heikki Kyöstilä on tarkka siitä, että myös tuotantotilat ovat siistit. Keltaiset viivat lattiassa osoittavat, missä ovat eri toimintojen tilat. Käytävälle ei saa tuoda tavaraa.



HEIKKI KYÖSTILÄ
- 68-vuotias
- Syntynyt Lahdessa 1946
- Planmecan perustaja ja toimitusjohtaja
- Teollisuusneuvos
- Valmistui merkonomiksi 1965
- Naimisissa, kolme poikaa
- Perusti Planmecan 1971

Nousu maailman huipulle omalla alalla on vaatinut Heikki Kyöstilältä maailmalla kulkemista ja tekniikan kehityksen kärjessä pysymistä.

-Hammaslääkäreiden koulutus on haaste alan tuotteiden valmistajille, Kyöstilä sanoo.

Hän on hakenut siihen ratkaisua muun muualla yhteistyöllä alan oppilaitosten kanssa ympäri maailmaa.

Planmecan perustama Planmeca Academy kouluttaa hammaslääkäreitä uusimman tekniikan käyttöön. Kun yritys myi Saudi-Arabiaan hammaslääketieteelliseen yliopistoon yli tuhat simulaatioyksikköä, sinne järjestettiin myös koulutus. Tänä vuonna Planmeca perusti kansainvälistä hammasalan täydennyskoulutusta tarjoavan yrityksen yhdessä Turun yliopiston kanssa.

Planmecan suurin yksittäinen asiakas on Yhdysvaltain armeija.

-Kaikki sotilaiden hampaat kuvataan mahdollista tunnistamista varten.

Kiinaan Planmeca meni jo 1980-luvun puolivälissä. Siellä aikaisin tehty työ kantaa nyt hedelmää. 1990-luvulla tuli tilauksia valtion sairaaloilta ja yliopistoilta. Nyt yksityiset hammaslääkäriasemat ostavat puolet Kiinan-myynnistä.

Kyöstilän arvion mukaan alan näkymät ovat hyvät ympäri maailmaa. Kehittyvissä maissakin keskiluokka kasvaa ja hyvään hammashoitoon on varaa. Väestö ikääntyy ja esteettiset arvot korostuvat kaikkialle. Se tietää kysyntää hammashoidolle ja sitä kautta alan laitteille.

Planmeca on alan kolmesta suuresta valmistajasta ainut pörssiin kirjautumaton perheyritys. Heikki Kyöstilä istuu toimitusjohtajana kokoushuoneen ison pöydän päässä isännän elkein.

Kolmesta pojasta kaksi työskentelee perheen yrityksessä: **Janne** vastaa viennistä useisiin Kaukoidän maihin. **Henrik Kyöstilä** tekee töitä it-puolella. Kuopus **Tomi** käy armeijaa vielä. Saattaa olla, että firmassa nähdään pian neljäskin Kyöstilä.

-Valinta on vapaa, mutta kiinnostusta näyttäisi löytyvän, kun täällä on niin paljon mielenkiintoisia juttuja ja mahdollisuuksia, Janne Kyöstilä kommentoi pikkuveljen mahdollista tuloa firmaan.

-Täällä on kasvettu siihen, että perheen yrityksen eteen tehdään työtä. Olen itse ollut täällä kesätöissä 13-vuotiaasta lähtien.

-Perheyrityksessä nopeus on pääomaa, Heikki Kyöstilä sanoo.

-Ketterä toiminta on ollut meillä aina valtti. Me katsotaan maailmalle ja reagoidaan nopeasti, jos tilanne vaatii.

Sen ansiosta Planmecassa ei koko yrityksen historian aikana ole lomautettu työntekijöitä yhtään kertaa. Kun 2000-luvun taantuman alkaessa muut yritykset asettivat matkustuskieltoja, Planmecasta lennettiin maailmalle ahkerammin kuin koskaan.

-Kun näkymät heikentyivät, pantiin myyntiin vauhtia. Käyttöön otettiin kaikki tilaisuudet, jotka vain on saatavilla, Kyöstilä sanoo.

-Meillä on sikäli hyvä tilanne, että jos Eurooppa sakkaa, voimme satsata muille markkinoille. Toimimme ympäri maailmaa.

Perheyrityksessä on totuttu toimitusjohtajan vauhtiin. Ideoita tulee, ja ne pannaan nopeasti toimeen. Kun Heikki Kyöstilä keksi, että lähdetään edistämään alan koulutusta ja sitä kautta suomalaista osaamista maailmalla yhdessä lähetystöjen kanssa, kutsukirjeet paikallisille kontakteille lähtivät lähetystöistä liikkeelle seuraavalla viikolla.

-Perheyrityksessä päätöksen valmisteluun ei mene monta sekuntia. Joskus päätöksiä tulee liiankin nopeasti, Janne Kyöstilä naurahtaa isälleen.

Omistajaperheet **luovat arvoa**

KIRJOITTAJAT: JOHTAJA VILLE KARKIAINEN JA MAAJOHTAJA JOHAN BLOMQVIST, HAY GROUP
SEKÄ KTT, ASIANTUNTIJA KRISTA ELO-PÄRSSINEN, PERHEYRITYSTEN LIITTO

Uskomus siitä, että perheen pitäisi mahdollisimman nopeasti häivyttää itsensä yrityksen toiminnasta ja antaa se täysin ammattijohdon käsiin on myytti. Saksalainen laivanvarustamoyhtiö Meyer Werft on hyvä esimerkki perhepääoman merkityksestä.

Perheyrityksillä on aivan keskeinen merkitys maailmantaloudessa. Ne edustavat 70 – 90 %:a maailman bruttokansantuotteesta ja työllistävät 75 % maailman kaikista työllisistä. Kolmanteen polveen selviää kuitenkin vain 10 % perheyrityksistä.

Turun telakan Suomen valtion kanssa ostanut saksalainen laivanvarustamoyhtiö Meyer Werft on hyvä esimerkki viimeksi mainituista. Yritys on perustettu vuonna 1795 - Meyer Werftillä on toisin sanoen yli 200-vuotinen kokemus laivojen rakentamisesta. Se on pystynyt uudistumaan ja kehittymään eri vuosisadoilla.

Millaiset tekijät sitten selittävät pitkäikäisten perheyritysten menestystä?

Hay Groupin yhdessä Exevon (Moody's:n tutkimusyksikkö) kanssa toteuttaman kansainvälisen tutkimuksen mukaan erityisen ketterien ja kasvukykyisten perheyritysten takana on selkeästi tunnistettavia ja mitattavia pääoman muotoja.

Perhepääoma erottaa perheyritykset muista yrityksistä. Perheen mukana olo yrityksessä omistajina, hallituksen jäseninä tai operatiivisessa toiminnassa antaa yritykselle mahdollisuuden perheeseen perustuvaan kilpailuetuun. Perhe ja perheenjäsenten väliset suhteet tuovat lisäarvoa yritykselle.

Perhepääoma selittää lähes 30 % perheyrityksen jatkuvuudesta ja pitkäjänteisestä, vuosikymmenien menestyksestä. Uskomus siitä, että perheen pitäisi mahdollisimman nopeasti häivyttää itsensä yrityksen toiminnasta ja antaa se täysin ammattijohdon käsiin on myytti. Meyerin perhe muun muassa on hallinnut yritystä jo kuuden sukupolven ajan ja 56-vuotias **Bernard Meyer** on johtanut yritystä vuodesta 1982. Ennen Bernard Meyeriä yhtiötä johti hänen isänsä, **Joseph Franz-Meyer**. Nyt puikkoihin on asettunut seitsemättä sukupolvea edustaja **Jan Meyer**.

Perheyritykset myös menestyvät merkittävästi muita yrityksiä paremmin, niin kehittyvillä kuin kehittyneillä markkinoilla (Graafi).

Perhepääomaa ei voi ostaa, vaan se kehittyy omistajaperheissä ajan myötä. Jokaiselle perheyritykselle muodostuu omanlaisensa perhepääoma, joka tekee niistä erityisiä.

Osaamispääoma tarkoittaa perheen aikojen saatossa luomaa osaamista liiketoiminnan johtamisesta, ansaintalogiikasta, keskeisistä markkinoista jne. Osaaminen auttaa perhettä määrittelemään perheyritykselle vision ja tekemään laadukkaampia päätöksiä esimerkiksi investoinneista, yritysostoista, avainrekrytoinneista ja strategiasta. Menestyneimmät perheyritykset vaalivat tätä osaamista ja varmistavat, ettei se katoa sukupolvenvaihdosten yhteydessä.

Perhe tuo yritykseen myös sosiaalista pääomaa. Perheen jäsenteen pitkäjänteiset, henkilökohtaiset suhteet asiakkaisiin, henkilöstöön, alihankkijoihin ja yhteistyökumppaneihin hyödyttävät yritystä tuoden sidosryhmien keskuudessa luottamusta perheyhtiön toimintaan. Osa näistä suhteista siirtyy jopa sukupolvelta toiselle. Meyer Werftillä suurin osa työntekijöistä on ollut töissä yrityksessä jo pitkään. Perheyhtiön ollessa kyseessä ei ole myöskään harvinaista, että työntekijöiden perheissä useampi henkilö työskentelee yritykselle ja monet perheet ovat olleet Meyer Werftillä useampien sukupolvien ajan.

Perheen jäsenten keskinäinen hyvä vuorovaikutus tuo myös pääomaa perheyritykselle. Perheen jäsenten aktiivinen keskustelu mahdollistaa perheen yhteisen jaetun visio ja strategian määrittämisen omistajina sekä vahvistaa perheen jäsenten yhteenkuuluvuutta. Perheen identiteetti ja tavoitteet perheyrityksen omistajana myös kirkastuvat. Avoimella keskustelulla lisäksi omistajien erilaisten roolien velvollisuudet ja oikeudet selkiytyvät.

Periaatepääoma viittaa arvoihin ja etiikkaan perustuvaan hallintotapaan, jolla perhe ohjaa yrityksen päätöksentekoa. Vuonna 1975 Meyer Werftin telakka siirtyi Papenburgiin, jossa yhtiö rakensi ensimmäiset risteilijänsä. Bernard Meyer tunnetaan Papenburgissa vaatimattomasta elämäntyylistään. Hän asuu kaupungin keskustassa vaimonsa ja viiden lapsensa kanssa. Menestyvät perheyritykset hallinnoivat yrityksen lisäksi myös perhettä. Hallintotapa nojaa perheen arvoihin, ja se sisältää käytäntöjä ja prosesseja, miten perhe vaikuttaa yrityksessä. Hyvin hallituissa perheyrityksissä on tehty muun muassa perheen käsikirja.

Mittaamalla ja ymmärtämällä perhepääoman dynamiikkaa omistajaperhe voi lisätä perhepääomaansa ja siten edistää yrityksen jatkuvuutta sukupolvelta toiselle. Perheen on sitouduttava pitkäjänteiseen omistajuuteen sekä aktiivisesti mietittävä ja kehitettävä perhepääomaa liiketoiminnan rinnalla. Tämä vaatii työtä ja aktiivista vuoropuhelua sukupolvien välillä. Joka tapauksessa perheen rooli perheyrityksen menestykselle on aivan keskeinen.

PERHEPÄÄOMAN KEHITTÄMINEN

OSAAMIS- JA SOSIAALINEN PÄÄOMA
- Perheen osaamisen ja verkostojen arviointi liiketoiminnan näkökulmasta sekä suunnitelmallinen hyödyntäminen ja kehittäminen
- Perheyrityksen seuraajaehdokkaiden mentorointi
- Kehityspolkujen rakentaminen perheen avainhenkilöille

VUOROVAIKUTUSPÄÄOMA
- Aktiivinen vuoropuhelu perheen jäsenten oikeuksista ja velvollisuuksista
- Perheen jäsenten keskinäisen luottamuksen vahvistaminen
- Perheen yhteiset tapaamiset, esim. perheneuvoston järjestämänä

PERIAATEPÄÄOMA
- Perheen käsikirjan tekeminen, jossa määritetään mm. perheen omistajavisio ja arvot
- Selkeiden perusteiden määrittäminen yhteiselle päätöksenteolle
- Sääntöjen luominen omistuksen lisäämiselle ja vähentämiselle

Mustan kissan matka jatkuu

– Kuljetuksen palapeliä rakentamassa

TEKSTI: RIITTA SAARINEN | KUVAT: VESA LAITINEN

Michael Cedercreutz aloitti vuosi sitten sukuyrityksenä toimitusjohtajana. Hän on hakenut tuntumaa myös muuttolaatikoiden kantamiseen.

Ensi vuonna 130 vuotta täyttävä Victor Ek on Suomen vanhimpia saman suvun hallinnassa olevia yrityksiä. Vuosien varrella kuljetusalan yritystä ovat johtaneet oman suvun jäsenten lisäksi myös ulkopuoliset johtajat.

Toimitusjohtaja **Michael Cedercreutz** edustaa suvun viidettä polvea. Yrityksen perustaja Victor Ek on hänen äitinsä isän äidinisä.

–Ulkopuolinen voi joissain tapauksissa tuoda yritykseen sellaista osaamista, jota suvusta ei löydy. Etuna voi olla myös se, että ulkoa tuleva ei suhtaudu asioihin niin tunteellisesti, joten hänellä on objektiivisempi ote työhön, Cedercreutz toteaa.

–Toisaalta taas minun on helpompi puhua yrityksen omistajien kanssa, kun kuulun itse sukuun. Pidämme paljon yhteyttä ja soittelemme usein varsinkin nyt, kun on vaikeat ajat.

Kun suvun edustajat ottivat yhteyttä Cedercreutziin ja kysyivät hänen kiinnostustaan ryhtyä yrityksen toimitusjohtajaksi, oli se yllätys.

–Olin otettu yhteydenotosta, mutta tiedostin myös sen, että työ olisi omalla tavallaan raskaampaa, koska edustan sukua. Vastuu painaa. En halua, että minun aikanani tapahtuu mitään katastrofia. Vanha sukuyritys on vähän eri asia kuin vastaperustettu start up -yritys.

–Yritys on pyörinyt mielessä – istuin sen hallituksessakin opiskeluaikana – mutta minulla ei ollut koskaan tavoitteena, että olisin siellä töissä. En ole kuitenkaan kertaakaan katunut päätöstäni. Tässä on paljon haasteita, vaikka yritys ei olekaan niin suuri, mutta jos työssä onnistuu, on se hieno tunne. Yrityksen historia on läsnä koko ajan; jo suvun henkilöiden muotokuvissa toimiston seinällä.

Michael Cedercreutzia ennen yrityksen johdossa ehti olla kaksi suvun ulkopuolista johtajaa. Heitä ennen yritystä johti vuosina 1996-2005 Michaelin isä **Göran Cedercreutz**.

–Isäni joutui tulemaan yritykseen kriisivaiheessa, jolloin yrityksestä oli lähtenyt pois joukko avainhenkilöitä, joten tilanne ei ollut hänelle helppo. Hän koki yrityksen pelastamisen kuitenkin velvollisuudekseen ja teki voitavansa, jotta yritys saatiin taas nousuun. Odotukset häntä kohtaan olivat kovat.

–Juttelimme tosi paljon isän kanssa silloin kun hän vielä eli. Kaipaan häntä ja toivoisin, että voisin vielä keskustella hänen kanssaan.

Victor Ek on selvinnyt toimintavuosiensa aikana monenlaisista sisäisistä ja ulkoisista kriiseistä. Sotavuosina yritys joutui luovuttamaan koko ajokalustonsa Suomen armeijan käyttöön.

–On ollut tuuriakin, että on selvitty pahimmista kriiseistä. Kauppaneuvos Victor Ek valitsi aikoinaan hyvät toimialat, jotka ovat pysyneet, vaikka mukana on myös ollut toimintoja, joita on myöhemmin karsittu.

–Yrityksen omistajat ovat olleet hyvin sitoutuneita siihen, että firmaa ei myydä eikä osinkoja pumpata ulos viimeistä penniä myöten. On haluttu pitää firma pystyssä ja vakavaraisena.

Victor Ekin päätoimialoja tänä päivänä ovat muuttotoiminta sekä logistiikka ja merenkulku. Yrityksen palveluksessa on viitisenkymmentä vakituista työntekijää.

–Muuttojen osuus liiketoiminnasta on noin 60 prosenttia. Loput 40 prosenttia muodostuu logistiikan ja merenkulun puolelta. Victor Ek hoitaa vuosittain yli kaksituhatta koti-, yritys- ja ulkomaanmuuttoa. Toimialueeseemme kuuluu pääkaupunkiseudun

Victor Ekin muuttomiehien työasuun kuuluivat suikat 1950-luvun lopussa.

lisäksi Tampere ja Pirkanmaa.

Victor Ekillä on luotettavan osaajan maine erityisesti arvokotien ja erikoiskohteiden muuttamisessa. Se on hoitanut muun muassa monien museoiden muuttoja.

–Siitä ei ole kauan, kun me muutimme asuntoa, jossa oli valtava määrä vanhaa kiinalaista posliinia. Näissä tilanteissa nousee esiin erityisosaamisemme pakkaaminen ja se, että kuulumme FIDI:in ja UniGroupiin, joilla on kattava muuttoammattilaisten verkosto ympäri maailmaa. FIDI on muuttoalan kansainvälinen kattojärjestö, jolla on erittäin korkeat laatustandardit ja -vaatimukset.

Michael Cedercreutzilla on työhuoneensa kaapissa työkengät ja -vaatteet, sillä hän on osallistunut itsekin muuttoihin muuttomiesten mukana. Hän on halunnut tutustua perin pohjin siihen työhön, mitä yrityksessä tehdään.

–En ole katsonut päältä, vaan olen kantanut laatikoita siinä missä muutkin ja ollut oppimassa. Muuttomiehen ammattitaito, vaikka fyysistä onkin, ei ole vain hauiksissa, kuten usein ajatellaan, vaan siinä että tietää, mitä on tekemässä ja missä järjestyksessä.

–Meillä on erittäin kokeneita kavereita, joilla on valtava ammattitaito. He osaavat arvioida hetkessä muutettavan tavaran kuutioissa ja hallitsevat kokonaisuuksia ja kiperiä tilanteita.

–Olin itsekin ihmeissäni, kun seurasin kuinka nopeasti ja eleettömästi eräs työntekijämme siirsi 600 kiloa painavan kassakaapin erikoiskärryille. Asiakkaan edustaja oli jo etukäteen hyvin huolissaan, kuinka se saadaan vietyä, sillä jo sen tuominen oli ollut aikoinaan melkoinen operaatio.

Ulkomaan muutoissa Victor Ek on markkinajohtaja Suomessa. Yritys on vuosien ajan huolehtinut useiden suomalaisyritysten työntekijöiden sekä yksityishenkilöiden kansainvälisistä muutoista

–Ulkomaille muutto on vähentynyt viime aikoina, sillä ulkomaan komennukset erityisesti Euroopan sisällä ovat vähentyneet, kun firmat eivät lähetä enää työntekijöitä ulkomaille entiseen tapaan. Yksi syy taustalla on se, että asioita sovitaan enemmän videokonferensseissa.

– Asuntokaupan hiipumisen takia muutot ovat vähentyneet myös Suomen sisällä. Näillä näkymin vuosi 2014 tulee olemaan kiinteistömarkkinoilla huonoin 20 vuoteen.

Logistiikan ja merenkulun puolella huolta aiheuttaa taas viime aikoina vaikeutunut maailmanpoliittinen tilanne.

–Yleinen taloustilanne näytti jo keväällä vähän paremmalta, mutta on nyt pahentunut Venäjän ja Ukrainan tapahtumien myötä. Normaalisti vilkas Kotkan satama on hiljentynyt huomattavasti Venäjälle menevän rahtitavaran vähentyessä. Venäjän tilanne on iso kysymysmerkki. Eikä kukaan osaa arvioida, mitkä ovat tämän kriisin kerrannaisvaikutukset.

Mitä Victor Ek käytännössä tekee logistiikan ja merenkulun toimialoilla?

–Kun esimerkiksi suomalainen yritys lähettää Australiaan murskaimia, jotka saattavat painaa 70 000 kiloa, hoidamme me koneiden kuljetuksen lähtösatamasta määränpäähän. Selvitämme millä laivalla ja mitä reittiä koneet saadaan parhaiten perille.

–Jos taas vaikka venäläinen asiakas on hankkinut Yhdysvalloista veneen tai klassikkoauton ja se saapuu Rotterdamin kautta Turkuun, hoidamme me rahdin pois laivasta ja siihen liittyvät paperityöt, minkä jälkeen tavara kuljetetaan Venäjälle. Meillä ei ole omaa kuljetuskalustoa – rekkoja tai laivoja – mutta rakennamme kuljetuksen palapeliä ja edustamme myös tiettyjä varustamoita.

Ennen siirtymistään oman suvun yritykseen Michael Cedercreutz oli ehtinyt hankkia työkokemusta niin Suomesta kuin ulkomailta. Valmistuttuaan Hankenilta hän lähti silloisen vaimonsa kanssa Englantiin, missä hän työskenteli merivakuutusalan yrityksessä Lontoossa.

–Se oli vanha perheyritys, jossa oli tosi kiva fiilis. Minun piti olla siellä alun perin vuosi kaksi, mutta siitä tulikin lähes kahdeksan vuoden rupeama. Työ oli valtavan kiinnostavaa. Jo silloin kun uusi laiva on rakenteilla, aletaan sille hakea vakuutusyhteistyökumppaneita ympäri maailmaa riskin jakamiseksi.

Englannin jälkeen Michael Cedercreutz siirtyi Ranskaan Metsä Tissuen palvelukseen.

–Tulin Ranskaan hankalaan tilanteeseen, sillä yrityksen toiminta oli ollut siellä tappiollista jo pitemmän aikaa. Oli iso haaste saada toiminta plussalle. Tein alussa todella pitkiä päiviä, kunnes päätin parin vuoden kuluttua, että nyt on rauhoitettava menoa, jotta välttyisin loppuunpalamiselta. Ranskassa meni kaikkiaan kahdeksan vuotta, kunnes oli aika tulla Suomeen.

Suomesta Cedercreutz löysi uuden työn Mercuri Urval –rekrytointiyrityksestä, missä hän toimi konsulttina; jälleen sen samat kahdeksan vuotta, minkä hän oli ollut aiemmissa yrityksissä.

Palattuaan juurilleen suvun yritykseen Michael Cedercreutz on tutustunut yrityksen organisaatioon ja miettinyt toiminnan painopisteitä. Turhia liiketoimintoja on karsittu ja myyty pois. Tänä vuonna yritys on toteuttanut myös brändiuudistuksen.

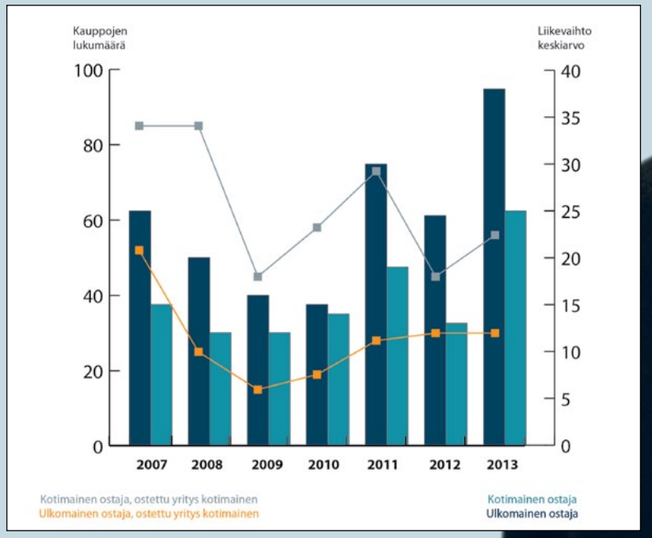
Monet muistavat Victor Ekin logosta, jossa on poikastaan kantava kissaemo. Asiakaskyselyyn vastanneet toivoivat että yritys ei luopuisi kissasta: "Aina tulee hyvä mieli, kun kadulla tulee vastaan Victor Ek -auto kissaemoineen." Suosittu musta kissa näkyy edelleen muuttoautojen takaosassa sekä pakkausmateriaalissa.

–Meidän pitää pystyä muuttumaan ja sopeutumaan uusiin tilanteisiin, vaikka emme teekään päätöksiä samassa tahdissa kuin pörssiyhtiöt. Uskon kuitenkin, että Victor Ekillä on tulevaisuus kuljetusalan yrityksenä. Tavaraa tulee ja menee koko ajan, se ei voi loppua.

MICHAEL CEDERCREUTZ
- Kauppatieteiden maisteri
- Perheeseen kuuluvat vaimo Kukka Cedercreutz ja tämän poika Milo
- Harrastaa vanhoja Citroën-autoja, purjehdus

Parhaat viedään päältä

Suomalaista omistajuutta on vahvistettava siitä huolimatta että ulkomaista osaavaa omistustakin tarvitaan.



Teimme selvityksen vuosina 2017-13 tehdyistä yrityskaupoista Suomessa. Valitsimme tarkasteluun kaikki sellaiset yritykset, joiden liikevaihto oli yli 7 miljoonaa euroa. Tulos kertoo tytäryhtiötalouden taipumuksesta edetä. Jokaisena vuonna ulkomaisten ostajien ostamien yritysten mediaaniliikevaihto oli merkittävästi korkeampi kuin suomalaisten toteuttamat samankokoisten yritysten ostot. Joinakin vuosina liikevaihtojen erot ovat keskimäärin vielä huomattavasti rajummat.

Tuloksesta on tulkittavissa, että kun suomalainen yritys hakee uutta omistajaa tai joudutaan myymään, yritys päätyy ulkomaiseen omistukseen sitä todennäköisemmin mitä merkittävämmästä yrityksestä on kyse. Kansanomaisesti voi sanoa, että "parhaat viedään päältä".

Ilmiön vahvistumisesta kertoo myös reilun vuoden takainen selvityksemme, jonka mukaan Suomessa toimivien yritysten osingoista jo 59 % maksettiin ulkomaille vuonna 2011. Nämä luvut verohallinto saisi vuosittain julkaista tytäryhtiötalouden kehityksestä.

Tytäryhtiötaloudessa tai yleensä ulkomaisessa omistuksessa ei ole lähtökohtaisesti mitään pahaa. Olemme saaneet osaavia yrityksiä ja ketjuja ja vastaavasti myös Suomesta tehdään samanlaisia investointeja ulkomaille.

Monet kuitenkin väittävät, että omistajuudella ei ole väliä ja että olennaisinta on vain hyvä liikkeenjohto. Tästä väitteestä kuitenkin unohtuu monta näkökulmaa. Omistaja tekee kaikki merkittävät yrityksen strategiaa ja investointeja koskevat päätökset omalla riskillään. Omistuksen siirtyessä ulkomaille päätöksenteko, osingot, osinkoveron tuotot ja yrityksen myöhempi varallisuuden kasvu siirtyvät omistuksen mukana pois Suomesta.

Tytäryhtiötaloudessa valitaan globaalin markkinan pelisäännöt. Suuren yrityskaupan jälkeen uusi omistaja muutaman kuukauden päästä päätyy usein siihen, että nämä osat toiminnasta lakkautetaan tai siirretään konsernissa kokonaan muualle.

Suomalaisten yritysten on oltava mahdollisimman vahvasti globaaleilla markkinoilla, mutta se ei estä kotimaisen omistuksen vahvistamista.

Tytäryhtiötaloutta kiihdyttää Suomessa mielestäni kolme seikkaa. Ensimmäinen ja tutuin liittyy yritysten jatkuvuuden saumakohtiin. Eri syistä johtuen yrityksiä menee myyntiin ja osa tilanteista liittyy sukupolvenvaihdosvaikeuksiin. Nämä vaikeudet perheyrityksissä tiedetään.

Toinen seikka liittyy pääomamarkkinoidemme rajallisuuteen ja heikkouksiin. Suomesta on usein vaikea löytää ketterää suureen mittakaavaan yltävää pääomaa, joka on valmis merkittävään riskinottoon. Nopeasti kasvavan yrityksen kasvun vaatiman oman pääoman hankinnassa muun maailman resurssit ovat suuremmat ja alaa tuntevia merkittäviä sijoittajia löytyy maailmalta. Osakesäästäjien puheenjohtaja Timo Rothovius nosti tässä yhteydessä perustellusti esille myös verojärjestelmämme, jossa ulkomaisen ostajan kannattaa maksaa yrityksestä enemmän kuin kotimaisen.

Kolmas tekijä liittyy erityisesti uusimpien teknologioiden alalla ilmiöön, jossa uuden innovaation täytyy tienatakseen kyetä mahdollisimman nopeasti leviämään globaalisti. Hidas orgaaninen tulorahoitukseen perustuva kasvumalli ei näissä tilanteissa ole kyllin nopea, koska uutuus ehtii "hapantua" nopeasti. Näin ollen markkinoillepääsy on varmistettava liittymällä organisaatioon, jolla on oikotie maailmalle.

Ulkomainen osaava omistus on hyvä, mutta silti ensisijassa kannattaa tavoitella vahvaa kotimaista omistajuutta, joka pitää ja kasvattaa menestystarinoita Suomessa.

Matti Vanhanen

Pieni mattokauppa

TEKSTI: EVELIINA TALVITIE | KUVA: OLLI URPELA

Helsingin Pikku Robertinkadulla on mattokauppa nimeltään Anki. Kauppa on pieni, mutta yrityksen tarinaan mahtuu paljon.

Anki-yrityksen perustivat **Eevi-Kirsti Järvelä** ja **Anja Harju** vuonna 1968 Kaavilla. Heidän johdollaan yritys kasvoi tasaiseen tahtiin ja oli vuonna 1972 Kaavin suurin työllistäjä tarjoten työtä 70:lle kutojalle. Mattoja vietiin ympäri maailmaa – muun muassa Saksaan, Belgiaan ja Yhdysvaltoihin.

Peggy Björnberg osti yrityksen vuonna 1989.

-Äitini on aina rakastanut värejä ja hänen myötään väriskaala laajeni huomattavasti. Myös kuoseihin saatiin uusia perinteisen raitamallin rinnalle, **Charlotta Björnberg-Paul** kertoo ja kehottaa junioriaan keskittymään croissantin syömiseen.

Äiti ja lapsi ovat tulleet piipahtamaan Anki-liikkeessä, jolla piti oikeastaan olla valmiina ihan toinen vetäjä Peggy Björnbergin siirryttyä syrjään. Sitten henkilö vetäytyi ja Charlotta otti yrityksen vastuulleen.

-Olin niin jääräpäinen että halusin katsoa onko tämä bisnes niin vaikea kuin miltä se vaikuttaa ja olihan se, Charlotta naurahtaa.

Tämä tapahtui vuonna 2012 - vuosi sen jälkeen kun sukuyhtiö Myllykoski oli myyty UPM:lle. Charlotta toimi myynnin aikaan yhtiön hallituksen jäsenenä, ja sai jatkaa omistajan vaihduttua yhtiön viestinnässä.

-Ei se, mitä Mylsälle tapahtui, oikeastaan vaikuttanut päätökseeni ottaa Anki vastuulleni. Olisin halunnut joka tapauksessa tämän mattobisneksen jatkuvan.

Vuonna 1892 perustettu Myllykoski oli saman suvun omistuksessa aina vuoteen 2011 asti. Kun yhtiö myytiin, muutos oli suuri sekä sukuyhteisön että yksilöiden kannalta. Vaikka Charlotta jatkoi vanhassa työssään, ihmiset ympärillä vaihtuivat.

Toimintaympäristö niin ikään muuttui totaalisesti, mikä oli kansainvälisyyden laajentumisen näkökulmasta kiinnostavakin muutos. Hankenilta valmistunut Charlotta oli tottunut työskentelemään paperiteollisuuden parissa ja siihen hän oli kasvanut pienestä tytöstä lähtien.

-Se maailma on ollut ja on edelleen intohimoni, Charlotta toteaa.

Matot tulivat nekin tutuksi jo varhain. Charlotta auttoi äitiään kesäisin ja viikonloppuisin. Kävi ihmisten kodeissa mittaamassa ja suunnittelemassa sekä teki myyntityötä liikkeessä.

Peggy Björnberg kehitti yritykselle yrittäjävetoisen mallin. Palkattuina olleet kutojat tulivat mukaan toimintaan yrittäjinä.

Tällä hetkellä kutojia on ainoastaan yksi. Charlotta kertoo suoraan, että myynti romahti vuoden 2010 tienoilla.

ANKI-MATOT

- Kaikki tuotteet valmistetaan käsin aina kuteiden repimisestä värjäykseen ja maton kudontaan
- Matot valmistetaan omassa kutomossa Pohjois-Savossa
- Tuotteissa käytetään tekstiiliteollisuudelta ylijäänyttä puuvillaa
- Kaikissa matoissa on vahva pellavaloimi, kuten perinteisesti on ollut pohjoismaisissa matoissa

-Nämä matot ovat tavallaan liian hyviä. Ne kestävät käytössä 20-30 vuotta. Ihmiset ostavat nykyään mieluimmin halvalla uuden kuin pesettävät vanhoja. Tämä on ympäristöystävällisyyden kannalta tietysti surullista.

Charlotta kertoo usein ihmettelevänsä, että paine yritysten vastuullisuuteen on aivan toisenlaista kuin paine yksilöiden kulutuskäyttäytymiseen.

-Yrityksiltä vaaditaan sertifikaatteja, mutta yksittäiset kuluttajat ostavat kertakäyttökamaa ja heittävät roskikseen. Ihmisten pitäisi herätä ja miettiä, kestääkö maapallo. Mietin paljon jatkuvuutta ja sitä, millaiseen maailmaan nämä varttuvat, Charlotta pohtii ja katselee pienokaisensa juoksentelua ympäri liikettä.

Nyt Anki-yritys on tienristeyksessä. On päätettävä, investoidaanko lisää vai pistetäänkö lappu luukulle.

-Suomen markkina on pieni erikoistuotteelle. Helsingissä kivijalkakaupat lopettavat toimintojaan. Täällä vaan asuu yksinkertaisesti liian vähän ihmisiä. Pitäisi saada viisi miljoonaa lisää. Ongelma on, että suomalaiset haluavat tehdä kaiken itse. Palveluyhteiskunta ei pääse kehittymään.

Charlotan mielestä olisi tärkeää, että Ankin tarina saisi jatkoa. Koska hän itse ei ehdi enää operatiivisesti olemaan mukana, haussa on yrittäjähenkinen kumppani. Olennaista olisi se, että tämä henkilö suhtautuisi intohimoisesti luonnonmukaisuuteen ja olisi innostunut kehittämään Anki-matosta uudenlaista konseptia.

-Joku sopiva ihminen voisi tehdä tästä oman stoorinsa. Tuotehan on aivan huippu ja eettisyydessään ainutkertainen.

Omista tulevaisuudenkuvioistaan Charlotta on salaperäinen.

-Periaatteessa joka viikko tapahtuu jotain ja päivät täyttyvät nopeasti. Kaikki on hyvin niin kauan kuin pystyy avaamaan uusia ikkunoita.

Uusia avauksia on ilmeisesti siis tulossa. Jotain vanhaakin on silti säilynyt.

Perhe on hyvin tärkeä ja vielä sen laajennetussa merkityksessä.

-Vaikka sukuyhtiötä ei enää ole, perhe on edelleen perhe, Charlotta toteaa ja nostaa hymyillen nuorimmaisensa mattokasan päälle.

Kukittajat **KAHDESSA POLVESSA**

TEKSTI: HANNA OJANPÄÄ | KUVAT: OLLI URPELA

Juhani Kotilainen pitää itseään riskinottajana ja vastuunkantajana. Hänen neljä lastaan ovat yhdessä valmiit jatkamaan isänsä työtä.

Mistä kaikki alkoi?

Juhani: Olen ollut kukka-alalla pian viisikymmentä vuotta, yrittäjänä vuodesta 1980. Aluksi kaikki oli pientä, oli vain Jussi ja "bussi", kirjastoauton näköinen myyntiauto. Nyt on omaa kuorma-autokalustoa kolmekymmenen auton verran ja vieraat päälle. Yritys toimii kotimarkkinoiden lisäksi Venäjän, Baltian ja Puolan markkinoilla viennissä. Tuontimaat ovat kaikilta mantereilta - on helpompi luetella ne maat, joista ei tule kukkia vientiin tai kotimarkkinoille.

Miten yritys on vaikuttanut perhe-elämään?

Juhani: Tiedän, että tein liikaa töitä lasten ollessa pieniä. Ehkä juuri siksi emme puhu työasioista kotona – yritys on läsnä muutenkin. Lapset ovat olleet pienestä pitäen mukana tavalla tai toiselle, nyt kaikki kolme poikaa täyspäiväisesti ja tytärkin opiskelujen ohella sen minkä ehtii. Myös vaimoni on samalla alalla, mutta eri yrityksessä.

Roosa: Minua ajatus yrittämisestä pelotti pitkään. Olin lapsena nähnyt, kuinka paljon isä teki töitä ja kuinka vastuu on aina läsnä. Nyt kun olen ollut täällä töissä ja myös opiskellut yrittäjyyttä, näen asian eri tavalla. Enää minua ei pelota. Yrittäjyys on mielestäni hieno mahdollisuus, jota en ehkä ymmärtänyt aiemmin. En allekirjoittaisi vielä, että perheyrittäjyys on aivan varmasti se, mitä haluan jatkossa. Enemmänkin se on haaste, josta uskon meidän yhdessä selviävän.

Juhani: Minusta on hienoa, että koko perhe jaamme saman mielenkiinnon, silloin sitä ymmärrystäkin riittää ehkä eri tavalla. Meillä on ollut yrityksessä tiukkojakin aikoja, mutta historia on historiaa, nyt katse on tulevaisuudessa.

Miten yhdessä työn tekeminen sujuu?

Juhani: Minä olen yrityksessä toimitusjohtaja, vaikka eipä meillä juuri organisaatiokaavioita tai hierarkiaa ole. Mutta jonkun on kannettava vastuu. Työnjako lasten kesken on mielestäni onnistunut hyvin. Eikä ketään ole tänne pakotettu.

Tapio: Kyllä se näin on, että firmassa on yksi pomo. Isän kunniaksi kuitenkin sanottakoon, että kyllä hän meitä kuuntelee ja ottaa ehdotuksia hyvin vastaan. Sisarusten kanssa työnteko on luontevaa.

Sydän kädessä -sarjassa perheyritysten äidit, tyttäret, isät, pojat, isovanhemmat ja muut perheenjäsenet muistelevat mennyttä ja miettivät tulevaisuutta.

LASSE KOTILAINEN (34)
- Tietohallinto

TAPIO KOTILAINEN (31)
- Verkkopalvelut, markkinointi

ROOSA KOTILAINEN (22)
- Talous

JUHA KOTILAINEN (27)
- Logistiikka

JUHANI KOTILAINEN (65)
- Perustaja, toimitusjohtaja, omistaja

Vuonna 1911 perustettu Asianajotoimisto Borenius on yksi Suomen suurimmista ja kokeneimmista asianajotoimistoista.

Tarjoamme kattavaa, korkealaatuista palvelua kaikilla liikejuridiikan aloilla.

Toimistomme sijaitsevat Helsingissä, Tampereella, Pietarissa ja New Yorkissa. Olemme myös osa Borenius Groupia, johon kuuluvat paikalliset erilliset asianajotoimistot Tallinnassa, Riiassa ja Vilnassa.

BORENIUS

www.borenius.com

Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia

Yrityksesi toiminnan turvaamiseksi saat Fenniasta maksuttoman riskikartoituksen. Kaikki lakisääteiset ja vapaaehtoiset vakuuttamistarpeet käydään läpi yhdessä asiantuntijamme kanssa. Ratkaisuna on sinulle ja yrityksellesi räätälöity turva.

Fenniasta saat kätevästi myös kaikki vakuutuspalvelut kodille ja perheelle.

Hyödynnä osaamisemme ja ota yhteyttä **Yrityspalvelukeskukseemme, p. 010 503 8818** tai tule käymään lähimmässä Fenniassa.

Tervetuloa!

Fennia

Juha: Minulle on tärkeää, että me kaikki olemme tässä mukana. Houkuttelin aikoinaan Lassen tänne takaisin - ilman häntä ei ollut samanlaista.
Juhani: Lapsistamme jokainen on luonteeltaan erilainen, mutta hämmästyttävän hyvin he tulevat toimeen keskenään. Jos vaikka he keskenään kinaavatkin, pitkävihainen heistä ei ole kukaan. Yhdistävä tekijä meissä kaikissa on, että emme pidä julkisuudesta, olemme tällaisia seinäruusuja.

Miten kuvailette isäänne?

Juha: Nöyrä. Olen häneltä itsekin oppinut nöyryyttä, mutta myös kestävyyttä ja tiettyä jääräpäisyyttä.
Lasse: Ammattilainen. Visionääri.
Tapio: Isällä on terävä pää. Hän näkee asioista kokonaisuuden.
Roosa: Ahkera.

Mitä merkitsee, että lapset haluavat jatkaa?

Juhani: Meillä lapset ovat aina joutuneet tekemään rahan eteen työtä, ilmaiseksi ei ole tullut mitään. Myös täällä työpaikalla he joutuvat itse lunastamaan paikkansa. On ollut ilo huomata, kuinka pidettyjä he ovat.
Nyt olen jo alkanut löysäillä, käyn töissä enää kuutena päivänä viikossa. Vastuu siirtyy automaattisesti nuorille.

Oliko itsestään selvää tulla omaan perheyritykseen töihin?

Lasse: Jatkaminen oli varmasti jossain takaraivossa selvää. Mutta varsinkin näin jälkikäteen voin sanoa, että minun piti käydä myös muualla. Olin viisi vuotta poissa; opiskelemassa ja töissä Amsterdamissa.
Juha: Minä olen ollut täällä vakituisena jo kymmenen vuotta. Ymmärrän tuon Lassen näkökulman, mutta minulle tämä kokemus on toistaiseksi riittänyt.
Lasse: Kyllä tie tähän päivään on ollut välillä kivinenkin. Kai minussa on vähän maailmanparantajaa enkä ole aina oikein ymmärtänyt, miksi asiat tehdään tietyllä tavalla. Nyt tiedän, että täydennämme isän kanssa toisiamme: hän näkee asioista kokonaisuuden, minun tehtäväni on puuttua yksityiskohtiin.

Miltä tulevaisuus näyttää?

Juhani: Uusia visioita on mukavasti vireillä: olemme esimerkiksi käynnistämässä yrityksille ja yksityisille suunnattua viherhuoltopalvelua omana yrityksenään. Yksi toivomus olisi, että isojen ketjukauppojen kanssa tekeminen muuttuisi enemmän yhdessä tekemisen suuntaan. Olen huomannut, että toimittajat suuntavat tavaravirtansa niille, joissa toiminta on pitkäjännitteisempää.
Tapio: Tulevaisuus näyttää ruusuisemmalta erityisesti kukkakauppiaiden kaupankäyntiä ajatellen. Edellä mainitun lisäksi olemme luomassa kukkakauppiaiden myynnin avuksi uutta myynnintukinettijärjestelmää, josta uskomme olevan kauppiaiden kaupankäyntiin suuresti apua. Meille löytynee myös tulevaisuudessa paikka Suomen kukittamisessa, jos jatkamme uusien palveluiden tuottamista ja asiakkaiden tukemiseen keskittymistä.
Juha: Minä olen erityisen innoissani uudesta viherhuoltopalvelusta, sen tuomista haasteista ja uusista asiakassuhteista. Uskon vahvasti, että tulemme onnistumaan tässä projektissa hyvin.
Itseäni aion kehittää muun muassa kielellisesti. Jos ei kehitä itseään niin hankala se on yritystäkään kehittää.
Juhani: Olemme jo tehneet paperit valmiiksi kymmenen prosentin omistusoikeuden siirtämiseksi lapsille, mutta aika ei ole ollut siihen vielä kypsä. Tehtävät siirtyvät pikkuhiljaa nuorisolle ja itse siirryn harrastukseni, metsänhoidon pariin. Luopuminen tullee olemaan vaikeaa, onhan yritys kuin yksi lapsista, kuten sanotaan. Mielellään kuitenkin nurkissa pyörin, jos sopivaa askaretta löytyy vaikka viikonloppuisin.

HELSINGIN KUKKATOIMITUS OY

- Perustettu vuonna 1993
- Koristekasvien tukkumyynti, maahantuonti ja vienti. Uutena viherhuoltoyhtiö ja laaja nettialusta alan kaupalle omana yhtiönään
- Pääkonttori Helsingissä; toimipisteet Kuopiossa, Seinäjoella, Tampereella, Oulussa ja Vantaalla
- Konsernin liikevaihto 44 MEUR
- Henkilöstöä runsas sata

Sarjassa tutustutaan poliittisten nuorisojärjestöjen puheenjohtajiin. Tällä kertaa esittelyvuorossa on perussuomalaisten nuorten Teppo Säkkinen.

Pohjoisen koulima poliitikko

TEKSTI: MILLA LAPPALAINEN | KUVA: EMPPU SILTALOPPI

Keskustanuorten puheenjohtajan Teppo Säkkisen on vaikea ymmärtää, mistä yrittäjä saa motivaationsa, jos työstä hakee vain toimeentuloa.

Suuri maailmankartta on kiinnitetty keskustan puoluetoimistossa sijaitsevan huoneen seinään. Teppo Säkkinen katselee karttaa mietteliäänä, erityisesti Suomesta itään levittäytyvää suurvaltaa. Tilanne Ukrainassa on kärjistynyt samana päivänä äärimmilleen, kun Venäjä on tuonut joukkojaan Ukrainaan.

– Iso kehittyvä markkina-alue muuttuu vaikeammaksi ja sulkeutuu. Niinistö sanoo, että olemme kylmän sodan porteilla. Siitä pitäisi päästä pois eikä liukua kohti uutta vastakkainasettelun aikaa. Toivottavasti yritysten tai ihmisten yhteistyö ei vähene tämän vuoksi. Arktisella alueella tehtävä yhteistyö on jo hidastunut, 24-vuotias Säkkinen sanoo.

Politiikkaan Säkkinen päätyi puolivahingossa. Kaveri nosti hänen kätensä pystyyn, kun luokalle etsittiin luottamusoppilasta. Oppilaskunnasta tie vei opiskelijapolitiikkaan, ja vuonna 2010 Säkkinen valittiin Lukiolaisten Liiton puheenjohtajaksi.

Arvopohdinnan jälkeen omaksi poliittiseksi kodiksi valikoitui keskusta. 20-vuotiaana Säkkistä pyydettiin puolueen ehdokkaaksi eduskuntavaaleihin. Äänisaalis ei ollut kummoinen, mutta intohimo tekemiseen säilyi.

– Silloin politiikassa oli negatiivinen ilmapiiri. Mietin, haluaako nyt tuonne lähteä itseä lokaamaan. Mutta jos hyvikset ajattelee näin, niin jääkö jäljelle vain pahikset? Säkkinen pohtii.

Nuorisopoliitikko on lähtöisin lappilaisesta yrittäjäsuvusta. Isän perhe omisti huoltoaseman, äidin puolen suku kaupan. Asiakkaita ei ollut karvoihin katsominen, kun Säkkinen opetteli kauppiaan roolia pikkupoikana. Alennusleipiä kaupiteltiin minkkiturkkisille rouville siinä missä muillekin.

Sittemmin vanhemmat luopuivat kaupasta, mutta Säkkinen oli ehtinyt oppinsa saada. Hän ymmärsi, että yrittäjyys on kokonaisuuden hallintaa. Työ pitää sisällään valtavan määrän pieniä velvollisuuksia.

Säkkisen mukaan yritysveron lasku hyödytti suuria yrityksiä. Tärkeimmät työllistäjät löytyvät kuitenkin pk-yritysten parista.

– Ensimmäisen työntekijän palkkatuki voisi olla tosi merkittävä. Suomessa on 160 000 yksinyrittäjää. Jos jokainen palkkaisi itselleen apukäden, siinä olisi paljon lisää työpaikkoja nuorille.

Säkkinen haluaisi nähdä enemmän yrityksiä ratkomassa yhteiskunnallisia ongelmia. Hänestä politiikan tehtävä on luoda raamit sille, mikä edustaa vanhaa maailmaa ja mikä uutta. Esimerkiksi päästötavoitteiden asettaminen luo yrityksille uusia markkinoita, joihin käydä kiinni.

– Yrityksen tehtävä on tuottaa voittoa. Parhaimmillaan se on väline, ei päämäärä. Start-up piireissä halutaan toteuttaa itseä yrittämisen kautta. Hyvinvointiyhteiskunnan säilyttäminen edellyttää sitä, että esimerkiksi sosiaalipalveluissa on tilaa myös yksityisille toimijoille.

Jos Säkkinen joutuisi kasvotusten ainoastaan rahan perässä olevan yrittäjän kanssa, hän ei kuitenkaan menettäisi malttiaan. Keskustanuorten puheenjohtaja on luonteeltaan rauhallisen argumentoiva. Eriävistä käsityksistä keskulteltaisiin toisen mielipidettä kunnioittaen.

– Ei pelkkien voittojen tavoittelemisessa mitään väärää ole, mutta toivoisin, että tahto tehdä tulosta kumpuaisi siitä, mitä tarjotaan asiakkaille ja yhteiskunnalle.

Talouskasvun esteenä on Säkkisen mielestä huono työllisyysaste. Suomessa vain 70 prosenttia työikäisistä on työmarkkinoiden piirissä. Se on kymmenen prosenttiyksikköä vähemmän kuin esimerkiksi Ruotsissa.

– Arto Satonen ehdotti työajan pidentämistä puolella tunnilla. Mielestäni parempi ratkaisu olisi saada lisää ihmisiä töihin. Osa-aikaset täysiaikasiksi, työttömät osa-aikasiksi, Säkkinen maalailee.

Sama toimisi myös toisin päin. Eläkeikää lähestyvät saataisiin ehkä maksamaan veroja muutama vuosi pidempään, jos heille tarjottaisiin osa-aikaisia töitä nykyistä joustavammin.

Työttömyyden kamppaaminen vaatisi Säkkisen mukaan sen, ettei töiden tekemisestä rankaistaisi. Lyhyidenkin pestien ottaminen vastaan pitäisi olla kannattavaa. Hänestä tämän hallituskauden parhaita ratkaisuja on ollut se, että työtön voi tienata 300 euroa ilman, että menettää tuet.

– Sosiaaliturvan uudistaminen on keskeinen asia minulle. Minusta tuen ei pitäisi olla vastikkeellinen. Parempi olisi kannustaa, sillä eihän jokainen näistä ihmisitä ole laiskuuttaan ja pahuuttaan siinä tilanteessa.

Asia kärjistyy Säkkisen mukaan ihmiskuvaan: uskotaanko, että jokainen haluaa tehdä oman kykynsä mukaan vai käyttää hyväkseen yhteiskunnan turvaverkkoa. Hänen mielestään jokainen tekee voitavansa, jos siihen vain annetaan mahdollisuus.

Haastattelun Säkkinen päättää perheyrittäjälle mieluisaan noottiin.

– Kannatan perintöveron poistoa. Se on täysin liiketoimintaan liittymätön vero, joka on pois siitä varallisuudesta taseessa, joka voitaisiin käyttää investointeihin. Pahimmassa tapauksessa yritys joudutaan myymään eteenpäin. Jos suomalainen omistajuus karkaa, meistä tulee tytäryhtiötalous ja olemme täysin riippuvaisia päätöksistä, mitä meistä tehdään muualla.

TEPPO SÄKKINEN
- Keskustanuorten puheenjohtaja
- Ikä 24, syntynyt Rovaniemellä
- Asuu nykyisin Helsingin Töölössä
- Opiskellut johtamista Lapin yliopistossa kaksi vuotta
- Harrastaa pyöräilyä, lenkkeilyä ja piirtämistä

KASVUN KESKIÖSSÄ IHMINEN

– Syöpäsairaala Docrates on alallaan vientijohtaja Suomessa

TEKSTI: HANNA OJANPÄÄ | KUVAT: VESA LAITINEN

Docrates Syöpäsairaala hakee uusia kasvun markkinoita systemaattisen kansainvälistymisen kautta. Omistaja ja operatiivinen johto jakavat tulevaisuudesta yhteisen näkemyksen.

Vuosi 2008 oli Ahon perheen omistamalle Aho Groupille mieleenpainuva: konserni valittiin vuoden perheyritykseksi ja yksi sen kolmesta yhtiöstä, Lääkärikeskus Aava, hankki itselleen enemmistöomistuksen syöpäsairaala Docrateesta. Pohjoismaiden ainoa yksityinen syöpäklinikka oli aloittanut toimintansa vuotta aikaisemmin kolmen perustajajäsenensä - **Timo Joensuun**, **Pekka Aallon** ja **Harri Puurusen** - unelmasta.

Kantava ajatus oli tarjota kokonaisvaltaista syöpähoitoa viiveettä sekä pysyä läpi hoitoprosessin ihmisenä ihmisen rinnalla. Unelmasta tuli totta, mutta kasvun ja kehityksen edellytyksenä oli saada lisää pääomaa, rahoittajia. **Antti Ahon** luotsaama Lääkärikeskus Aava näki tilaisuudessa jotain paljon enemmän.

-Emme voineet jättää tilaisuutta väliin. Docrates on uranuurtaja alallaan ja sopi hyvin terveyspalveluidemme portfolioon. Lisäksi tunnistimme samat arvot, joten päätös oli myös tältä osin helppo, Aho muistelee.

Kasvua havitteleva yritys tarvitsi rahoittajan lisäksi luotsikseen ammattijohtajan. Antti Aho otti vuoden 2012 alussa yhteyttä henkilöön, joka hänen mielestään sopisi tehtävään.

-Minua lähestyttiin omistajan taholta ja tarjottiin toimitusjohtajan paikkaa. Mietin asiaa pitkään ja rauhassa ja tein päätökseni. Olin suuressa kansainvälisessä firmassa töissä ja siirtyminen pieneen perheyritykseen mietitytti. Mutta mitä enemmän kuulin Docrateesta, sitä enemmän se alkoi minua kiinnostaa. Kävimme monta keskustelua ja vakuutuimme puolin ja toisin, että jaamme samat näkemykset ja arvopohjan. Erityisesti minuun teki vaikutuksen asiakaslähtöisyys, Docrateen toimitusjohtajana maaliskuussa 2012 aloittanut **Siv Schalin** muistelee.

Aivan hyppyä tuntemattomaan Schalin ei kuitenkaan tehnyt, sillä terveyssektori oli hänelle tuttu jo viidentoista vuoden ajalta; viimeiset kymmenen vuotta hän oli ollut GE Healthcaren Suomen yhtiön toimitusjohtaja ja potilasmonitorointilaitteiden globaali liiketoimintajohtaja. Kokemuksen lisäksi hän otti mukaansa edellisestä työpaikastaan Pauliina Mäkisen, nykyisen Docrateen viestintä- ja markkinointijohtajan.

-Ihmiset tekevät yrityksen, hän toteaa.

Schalinin tullessa taloon henkilöstön määrä oli 35. Nyt määrä on noussut viiteenkymmeneen. Lisäksi ammatinharjoittajia, pääosin lääkäreitä, on listoilla 25.

Suomi on syöpähoidossa johtava maa Yhdysvaltojen ja muiden Pohjoismaiden rinnalla. Docrateen kaltaisia yksityisiä syöpäklinikoita löytyy lähimarkkinoilta Englannista, Saksasta ja Venäjältä.

-On totta, että syövän hoito on yksityisellä puolella kallista, varsinkin julkiseen puoleen verrattuna. Meidän mielestämme on tärkeää, että asiakkaat ymmärtävät, miksi hoito maksaa. Meillä on maailman paras hoito ja laiteteknologia, mutta lisäksi takaamme sen, että potilaalla on sama lääkäri ja hoitaja läpi hoitoprosessin. Monelle tällä saattaa olla todella iso merkitys, Schalin pohtii.

-Eikä hoito julkisellakaan puolella ilmaista ole, raha vain kanavoituu eri kautta eivätkä todelliset kustannukset näy potilaalle, Aho toteaa.

Molemmille työ tärkeän asian parissa luo tekemiseen lisää merkityksellisyyttä. Organisaationa Docrates kerää ja saa jatkuvasti potilailtaan palautetta, joka on tärkeä elementti työn kehittämisessä.

SIV SCHALIN
- KTM, MBA
- Toimitusjohtaja, Docrates Syöpäsairaala

ANTTI AHO
- KTM
- Toimitusjohtaja, Lääkärikeskus Aava Oy
- Hallituksen jäsen, Docrates Oy
- Hallituksen jäsen, Aho Group Oy
- Hallituksen jäsen, Pikkujätti lasten ja nuorten lääkäriasema Oy
- Hallituksen jäsen, Yhtyneet Medix Laboratoriot Oy

- Potilaistamme 98 prosenttia on erittäin tyytyväisiä saamaansa hoitoon ja palveluun. Joskus pienet asiat vaikkapa viihtyvyydessä voivat olla ratkaisevia. Myös potilasturvallisuutemme on huippuluokkaa. Meillä on esimerkiksi sormenjälkitunnistus, jolla takaamme, että sädehoito tulee varmasti oikealle ihmiselle, Schalin mainitsee.

Docrates on Suomen suurin terveyspalveluiden viejä. Aho kuitenkin toppuuttelee näkemystä, että "terveysturismi" olisi miljoonaluokan bisnes.

-Kyllä tässä vielä hyvin alkutekijöissä ollaan. Tämä on ollut tolkuton urakka, mutta iloksemme tuloksia on jo näkyvissä.

Vienti ei Docrateen alkuvaiheissa ollut tärkein tavoite – jo siksikin, että pelkästään Suomessa uusia syöpätapauksia diagnosoidaan vuositasolla jo yli 30 000. Docrateen maine kuitenkin kiri ulkomaille jo hyvin pian toiminnan käynnistyttyä: hoitoon pääsee nopeasti ja tarjolla on hoitoja, joita ei muualta saa. Ulkomaalaisten potilaiden määrä on tällä hetkellä noin neljännes, heistä 80 prosenttia tulee Venäjältä.

-Kaiken kaikkiaan meillä on käynyt potilaita jo yli 40:stä maasta, Schalin mainitsee.

Kansainvälistyminen aloitettiin varovaisen systemaattisesti. Prosesseja, myyntiä ja markkinointia on hiottu tiiviinä kokonaisuutena. Tunnusteluvaiheessa suurta roolia ovat näytelleet suurlähetystöt ja Finpron Finland Care -ohjelma on toiminut suomalaisen terveyspalvelusektorin brändin rakentajana.

-Esimerkiksi Venäjällä olemme käyneet useaan otteeseen Pietarissa ja Moskovassa tapaamassa lääkäreitä. Olemme kehittäneet venäjän kielisiä materiaalejamme ja nettisivuja, osallistuneet lääketieteelliseen konferensseihin ja tehneet paljon yhteistyötä paikallisten klinikoiden kanssa. Venäjätiimiimme kuuluu kolme hoitajaa, kaksi lääkäriä, markkinoinnin ja kansainvälisten asioiden koordinoijat", Schalin luettelee.

-Niin ja koko henkilökuntamme on aloittanut venäjän kielen opinnot, jotta osaamme ainakin kielen perusteet.

Docrateessa taidetaan kaikkiaan yhtätoista kieltä. Schalin puhuu niistä kuutta.

Alaa pitkään seurannut Aho on huomannut, että terveysbisnestä yhdistävä tekijä on konsolidoituminen: kenttä muuttuu ja keskittyy ja sitä kautta kilpailu kiristyy. Vakuutusyhtiöiden ja pääomasijoittajien osuus omistajina on niin ikään kasvanut viimeisten vuosien aikana.

-Sen sijaan yhteiskunnallisella tasolla SOTE-uudistus antaa edelleen odottaa, Aho huokaa.

Samaan hengenvetoon hän antaa palautetta suomalaiselle verorakenteelle sukupolvenvaihdosten yhteydessä.

-On harmi, että verotus ohjaa liiketoimintaa ja omistajuutta, toisin kuin esimerkiksi Ruotsissa.

Aho kuitenkin naurahtaa perään, että heidän tapauksessaan perheyrittäjyyden vahvuus ja heikkous on, että he rakastuvat yhtiöihinsä.

-Mutta ehkä se kertoo jotakin sitoutumisen asteesta. Vakavasti ottaen perheyrittäjyys tarkoittaa edelleen kasvollista omistajuutta. Uskon, että varsinkin rekrytoinnissa sillä on merkitystä, Aho pohtii.

Omistajana hänelle on tärkeää, että omistajuus pysyy kotimaassa. Docrateen omistajien joukossa on perustajien lisäksi suomalaisia yrittäjiä, yrityksiä sekä yksityishenkilöitä. Myös Schalin uskoo, että Docrateen toimintaedellytys on juuri perheyrittäjyys.

-Pitkäjänteinen toiminta ja päätöksenteko vailla kvartaalitaloudelle tyypillistä pikavoittojen ajattelua sopivat tälle alalla. Se luo uskoa jatkuvuudelle niin asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden kuin työntekijöiden näkökulmasta.

Perheyrittäjyys juontaa Ahon perheessä vuoteen 1966, jolloin perheen isä, lääkäri Juhani Aho perusti Helsingin Lääkärikeskuksen. Yritystoiminta laajeni 80-luvulla, jolloin mukaan tulivat Rukakeskus sekä Yhtyneet Laboratoriot. Itsenäisinä vuoteen 2005 asti toimineet yritykset yhtiöitettiin vuonna 2005 ja syntyi Aho Group.

-Pääpaino on terveydenhuolto-sektorilla. Aavalla on parikymmentä toimipistettä ympäri Suomea, sairaala sekä useita osakkuusyrityksiä, kuten Pikkujätti ja Docrates, Aho selvittää.

Ahon perheen viisi sisarusta ovat jakaneet vastuualueet keskenään sopuisasti. Sisaruksista vanhin, **Kari-Jussi Aho** on Ruka-Pyhän hallituksen puheenjohtaja, **Annakaija Lappalainen** gynekologian vastuulääkäri Lääkärikeskus Aavassa; Ruka-Pyhän toimitusjohtaja **Mia Porkkala** lähti vuoden sapattivapaalle ja vetovastuuseen siirtyi viime vuoden lopulla sisaruksista nuorin **Ville Aho.** Antti Aho on toiminut Lääkärikeskus Aavassa hallituksen puheenjohtajana tai toimitusjohtajana vuodesta 2000 lähtien.

-Meillä tapahtui veretön sukupolvenvaihdos. Minäkin olen edelleen vapaa-aikanani tervetullut Rukalle tai Pyhälle, Aho naurahtaa.

DOCRATES SYÖPÄSAIRAALA

- Syöpäsairauksien diagnostiikkaan, lääke- ja sädehoitoon sekä seurantaan erikoistunut yksityissairaala
- Perustettu vuonna 2006
- Suurin omistaja (49 %) Lääkärikeskus Aava Oy

Keskustelunavaus

OTA KANTAA LIITON FACEBOOK-SIVULLA!

PK-sektori nostaa Suomen suosta

Suomen talous rämpii syvässä suossa jo kolmatta vuotta. Yhteiskunnassa puhutaan kuukaudesta toiseen työllisyydestä ja kasvusta, joka pitäisi aikaansaada. Samaan aikaan valtiovalta säästää näennäisesti siirtämällä munia korista toiseen, pelaamalla nollasummapeliä ja vielä kerran nostamalla veroja. Laskentatoimen logiikan mukaan kasvua saadaan aikaan kun tulot kääntyvät menoja suuremmiksi. 1990-laman taittamiseksi purettiin julkisen sektorin roolia yksityistämällä esimerkiksi palveluja. Näin julkisen sektorin roolista siirtyi laajoja osia pk-yritysten hoidettavaksi.

Ratkaisun avain löytyy edelleen pk-yrityksistä. Kansainväliset tutkimukset osoittavat että pk-yritykset toimivat tukalassa taloustilanteessa kasvun promoottoreina. Tämä pätee erityisesti Suomessa, jossa pk-yritykset muodostavat lähes 98 % koko yrityskannasta. Tutkimusryhmämme keräsi vuonna 2008 rahoituskriisin aikaan kyselytutkimuksella aineiston pk-yritysten omistus- ja hallintorakenteista sekä rahoituksen hankintaan ja talousosaamiseen liittyvistä kysymyksistä. Tutkimuksemme tavoitteena on ollut selvittää, yrityksen sisäisiä omistus- ja hallintorakenteita sekä muita sisäisiä voimatekijöitä, joiden avulla yrityksen selviävät taloushaasteista ja pysyvät kasvun ja kannattavuuden uralla.

Useat kansainväliset tutkimukset osoittavat, että perheyritykset ovat keskimäärin verrokkiryhmiään kannattavampia ja/tai tuottavampia. Tutkimuksemme mukaan näin on myös suomalaisten pk – yritysten joukossa. Tutkimuksemme osoittaa, että erityisen kannattavia ovat ne perheyritykset, joiden toimitusjohtajana toimii perheenjäsen. Toimitusjohtajaperheenjäsenen positiivinen aura kuitenkin heikkenee perheyrityksen periytyessä seuraaville sukupolville.

Tutkimuksessamme myös verrattiin perheyrityksiä, joissa perhe toimi vain omistajana (FIO-yritykset) vs. perheyritykset joissa johtotehtävissä toimi perheenjäseniä (FIMO – yritykset). Tulokset osoittivat, että ne perheyritykset, joissa perheenjäseniä toimi myös johtotehtävissä, olivat selvästi muita yritysjoukkoja kannattavampia. Tämä kertoo FIMO-yritysten tehokkaasta toiminnasta omistaja/johtaja roolien ollessa samat. Tulos kertoo kuitenkin myös siitä, että perheyrityksissä omistajan aktiivinen läsnäolo kannustaa toimimaan saman tavoitteen eteen. Tulokset osoittavat myös, että ne yritykset, jotka eivät olleet perheyrityksiä, mutta joissa toimi omistaja-yrittäjä aktiivisesti johtotehtävissä, olivat liki yhtä kannattavia kuin FIMO-yritykset.

Suomessa on aktiivinen ja laaja pk-yrityssektori, josta perheyritykset muodostavat ison osan. Tutkimustuloksemme kannustavat yhteiskuntaa hakemaan tällä hetkellä voimakkaasti kasvua tukemalla yrittäjyyttä, ja kannustamalla esimerkiksi yrityksiä perheyritysmäiseen sitoutuneeseen toimintaan, sekä mahdollistamalla sitoutuneen, jo olemassa olevan toiminnan jatkumisen.

Tueksi riittäisi jo sekin, että yhteiskunta tunnustaisi yritysten ja pk-yritysten olevan kansantalouden ainoa peruskallio. Ilman yrityksiä ja pk-yrityksiä ei ole olemassa yhtäkään maksettua veroeuroa, ei yritysveroja eikä henkilökohtaisia veroja. Laman keskellä auttava käsi pk-yrityksille esimerkiksi tukirahoituksena projektien välissä olisi enemmän kuin tarpeen. Esimerkiksi pankkien kannattaisi aktiivisemmin kerätä rahoituskonsortioita ja jakaa yrityksen rahoittamisen riskiä ennemminkin kuin lopettaa lypsävän lehmän ruokkiminen. Myös työllistämisen erimuotoiset kannustimet tukisivat uuden nousun syntyä.

Minna Martikainen
laskentatoimen professori, Hanken

Omasairaala hoivaa mestarin ottein

OMA sairaala

Hoidamme mestarillisesti kuntoon olkapään, ranteen, lonkan, polven ja nilkan tapaturmat viikon jokaisena päivänä.

Kun vahinko sattuu...

1 **Soita 010 2578 100** tai varaa aika netissä **omasairaala.fi**

2 Lääkärin vastaanotto, kuvantaminen ja hoitosuositus jopa samalla käynnillä.

3 Varmistamme **toimintakyvyn palautumisen** ja töihin paluun rivakasti.

Lääkäreiden vastaanotot ja tapaturmapäivystys
Arkisin klo 08.00–22.00, viikonloppuisin klo 11.00–17.00

Omasairaala on Pohjola Vakuutuksen omistama ortopedinen yksityissairaala, joka palvelee myös kaikkien muiden vakuutusyhtiöiden asiakkaita.

Omasairaala Oy
Puutarhurinkuja 2
00300 Helsinki
www.omasairaala.fi

VAIN YKSI
ASIA MIELESSÄ.
ASIAKKAAMME MENESTYMINEN.

Olemme oikea kumppani asiakkaille, jotka tarvitsevat laadukasta markkinointia paikallisesti, valtakunnallisesti tai kansainvälisesti. Palvelutarjontamme: brändistrategiat, markkinoinnin ja mainonnan suunnittelu & tuotanto, pakkaussuunnittelu, asiakkuusmarkkinointi, digitaaliset toimenpiteet. Olemme osa Salomaa Groupia.

adsek.fi

adsek

Elinkeinoministeri Jan Vapaavuori

KUN KVARTAALI ON NELJÄNNESVUOSISADAN MITTAINEN

Perheyritykset ovat läpi historian ymmärtäneet Oy Suomi Ab:n ja suomalaisten yritysten menestyksen olevan laajemminkin sidottuja toisiinsa. Yhä tänäkin päivänä suomalaiset perheyritykset tunnetaan aktiivisina isänmaan rakentajina muun muassa työelämän parhaiden käytäntöjen luojina.

Perheyrityksissä kysymys harvoin on pelkästä bisneksestä, vaikka se luonnollisesti keskeisessä roolissa onkin. Taloudellisesti vaikeina aikoina vakaan ja vastuullisen omistajuuden merkitys kasvaa entisestään. Vastuullisuus merkitsee sitoutumista yrityksen jatkuvuuteen ja kehittämiseen. Nämä ovat ominaisuuksia, jotka tekevät perheyrityksistä usein myös kestävämpiä toimintaympäristössä tapahtuville muutoksille ja suhdannevaihteluille.

Sain kesällä, Turun telakan asioita hoitaessani, kunnian työskennellä läheisesti saksalaisen perheyhtiö Meyer Werftin kanssa. On ollut ilo huomata perheyritysten parhaiden ominaispiirteiden olevan ylikansallisia. Meyer Werftistä Turun telakka sai parhaan mahdollisen - osaavan, arvostetun ja ennen kaikkea telakan pitkäjänteiseen kehittämiseen sitoutuneen teollisen omistajan.

Kuten monesti sanotaan, perheyritykselle kvartaali on neljännesvuosisadan mittainen. Kansainvälinen talouden turbulenssi on osoittanut, ettei kestävää liiketoimintaa voi rakentaa kuplien ja pikavoittojen varaan. Jos rakentaa menestystä pidemmällä aikavälillä, ei voi oikaista oikeastaan mistään, minkä voi myöhemmin löytää edestään.

Myös elinkeinopolitiikassamme on nyt aihetta pelata pitkää. Suomi on menettänyt merkittävästi asemiaan kilpailukyvyssä 2000-luvun alusta asti, emmekä ole keskeisistä kilpailijamaistamme poiketen vieläkään saavuttaneet finanssikriisiä edeltänyttä BKT:n tasoa. On selvää, että vanhoilla rakenteilla ja ideoilla emme enää voi menestyä. Uudistuminen on välttämätöntä.

Meiltä päättäjiltä on edellytettävä erityisesti sitä, että yksittäiset päätökset vievät Suomea samaan suuntaan. Tässä ei ole viime vuosina parhaalla tavalla onnistuttu. Vakaan pohjan uudistumiselle voimme rakentaa vain pitkäjänteisellä talouspolitiikalla, joka turvautuu julkisen talouden tervehdyttämiseen, kustannusmalttiin, riittäviin osaamis- ja t&k -panoksiin sekä ihmisten ja yritysten kannustimien määrätietoiseen lisäämiseen.

Mallia päätöksentekoon on syytä ottaa perheyrityksiltä. Kun näkökulma on neljännesvuosisadan mittainen, on asenteemme kohdallaan ja myös tulevat sukupolvet voivat olla tämän päivän päätöksiin tyytyväisiä.

Perheneuvosto on vielä harvinainen perheyrityksissä

TEKSTI: KRISTA ELO-PÄRSSINEN

Omistajaperheen yhteinen tahtotila ja keskinäinen luottamus tuovat lisäarvoa yrityksen toimintaan.

Perhe omistajana on enemmän kuin sen yksittäiset jäsenet. Tämä vaatii perheen organisointia ja hallintaa.

PL kyseli keväällä 2014 jäseniltään heidän kokemuksiaan ja näkemyksiään perheneuvostoista ja perheen käsikirjasta. Kyselyn toteutti Hankenin opiskelija, perheyritys Sarlin Groupin jatkajapolveen kuuluva **Erik Wikström** projektityönään.

Tutkimusten mukaan menestyvät perheyritykset hallitsevat yrityksen lisäksi myös perhettä. Kysely herätti pohtimaan, miten omistajaperheet ovat organisoituneet.

Vastanneista yrityksistä vain 27 %:lla oli perheneuvosto ja vielä harvemmalla (14 %) perheen käsikirja määrittämässä ja ohjaamassa perheen toimintaa omistajana. Perheneuvostoa ei koettu ajankohtaiseksi, koska omistajasuku oli vielä pieni. Perheen käsikirjan korvasi useimmissa tapauksissa osakassopimukset.

- Mielenkiintoista on, että kaikki kolmannessa polvessa olevat perheyritykset joko harkitsevat perheneuvoston perustamista tai niissä jo on sellainen, toteaa Erik Wikström.

Ne perheyritykset, joilla oli perheneuvosto, kokivat sen edistävän perheen yhtenäisyyttä ja sukupolvenvaihdosta sekä auttavan omistajien tahtotilan selvittämisessä. Perheneuvoston tärkeimmät tehtävät olivatkin omistajatahtotilan muodostaminen, perheen ja yrityksen välisen yhteyden kehittäminen ja perheen jäsenten tapaamisten järjestäminen.

Perheneuvoston toiminnan haasteiksi koettiin tavoitteiden laatiminen, viestintä, sitoutuminen ja roolijako.

Perheneuvosto koostui yleensä 6-9 jäsenestä, joiden valintaan vaikuttivat eniten sukuhaara, sukupolvi ja motivaatio. Vastanneilla perheyrityksillä oli kokemusta perheneuvostosta alle 5:stä vuodesta yli 15:een vuoteen. Neuvosto kokoontui keskimäärin 3-5 krt.

Yli puolella perheyrityksistä ei ole yhteistyötä muiden perheneuvostojen kesken. Yhteistyötä ja kokemusten vaihtoa haluttiinkin edistää perheyritysten välillä, esim. erilaisilla seminaareilla ja kahdenkeskisillä vierailuilla.

Vastanneista yrityksistä 11 oli laatinut perheen käsikirjan, jonka tekemisessä oli ollut mukana perheen jäseniä eri rooleissa, mm. omistajina ja operatiivisessa vastuussa olevina. Kaikissa muissa paitsi yhdessä yrityksessä käsikirjan tekemisessä oli ollut mukana myös perheen ulkopuolinen asiantuntija.

Käsikirjan laatimisen motiivina on erityisesti ollut perheen ja yrityksen suhteen selkeyttäminen, konfliktien välttäminen ja perheen yhtenäisyyden edistäminen. Sen nähtiin myös lisäävän oikeudenmukaisuuden tunnetta ja edistävän keskustelua perheen jäsenten kesken.

Perheen käsikirjan tekeminen kannattaa aloittaa silloin, kun asiat ovat vielä hyvin. Sen tekeminen on huomattavasti vaikeampaa, jos perheessä on jo erimielisyyksiä.

PL:n tekemässä Perheneuvosto-työkirjassa käsikirjan sisältö on jaettu viiteen teemaan: identiteetti, omistaminen, perheen hallinta, perheen jäsen yrityksessä ja sukupolvenvaihdos. Kyselyyn vastanneiden kaikkien omistajaperheiden käsikirjoissa määriteltiin arvot, perheen jäsenen valintaprosessi yritykseen, seuraajapolven valmennus ja perheyrityksestä irtautuminen.

Melkein kaikissa käsikirjoissa oli myös linjattu perheneuvoston toimintaa, omistamisen visiota ja missiota, osingonjakopolitiikkaa, kriteerejä perheen jäsenen toimiselle yrityksessä sekä sukupolvenvaihdosta. Vähiten käsikirjoissa oli otettu kantaa konfliktien ratkaisuun, hyväntekeväisyyteen sekä perheen jäsenen yrityksessä työskentelyn arviointiin ja eläkkeelle jäämiseen.

Kyselyyn vastasi 85 perheyritystä, joista 2/3 oli pk-yrityksiä. 80 % yrityksistä johdossa oli toinen tai sitä vanhempi sukupolvi.

TILAA PL:N JULKAISUJA

Julkaisut ovat PL Perheyrityspalvelut Oy:n tuottamia.
Julkaisujen hinta on 10€ + alv.
Lisätietoa ja tilaukset jasenpalvelu@perheyritys.fi.

Asiantuntijapalveluja mutkattomasti ja vankalla kokemuksella

Tarjoamme tilintarkastuksen ja taloushallinnon asiantuntijapalveluja mutkattomasti ja vankalla kokemuksella.

Olemme mukana huolehtimassa yrityksesi lakisääteisten velvoitteiden täyttymisestä ja lisäksi tarjoamme liiketoimintaa ja hallintoa tukevia palveluja.

Palveluvalikoimaamme kuuluvat kaikki yrityksen perustamiseen ja taloushallintoon liittyvät palvelut myös Virossa.

WWW.TUOKKO.FI

Helsinki | Lappeenranta
Tampere | Turku | Oulu | Tallinna

CapMan – Kokenut kasvukumppani

CapMan kuuluu Pohjoismaiden ja Venäjän johtaviin pääomasijoittajiin. Jo 25 vuoden ajan CapMan on ollut mukana kehittämässä useita yrityksiä luomalla niille pysyvää lisäarvoa kasvun, kannattavuuden parantamisen ja strategisen aseman vahvistamisen kautta.

CapMan 25 years

Helsinki | Stockholm | Oslo | Moscow | Luxembourg **www.capman.com**

www.pwc.fi/perheyrityspalvelut

Yrittäjien tukena jo 60 vuotta

pwc

Toukokuussa 2014 tuli kuluneeksi 60 vuotta siitä, kun PwC:n edeltäjä, tilintarkastustoimisto Salmi & Virkkunen perustettiin. Tänä aikana kahden miehen yrityksestä on kasvanut yksi alansa suurimmista toimijoista Suomessa, ja palvelutarjonta laajentunut tilintarkastuksesta liikkeenjohdon konsultointiin, yritysjärjestelyihin, verotukseen sekä varmennukseen liittyviin palveluihin. Lue lisää 60-vuotisesta taipaleestamme osoitteessa ***www.pwc.fi/60***

Perheyrittäjyys kiinnostaa väitösten aiheena

Jyväskylän yliopistosta valmistui viime kesänä kaksi perheyrittäjyyttä käsittelevää väitöstutkimusta.

PERHEYRITTÄJÄT ARVOSTAVAT VAPAUTTA JA TYÖTÄ

FL **Tuija Tolonen-Kytölän** väitöstutkimus *"Työn eetos, vapaus, onnellisuus: perheyrittäjien arvojen kuvauksen rakentuminen eräiden suomalaisten lehtien reportaaseissa"* käsittelee perheyrittäjien arvoja ja teemoja neljän erilaisen lehden - Tekniikka ja talous, Talouselämä, Keskipohjanmaa ja Vauva-lehti - reportaasiteksteissä. Tutkimusaineisto on kerätty vuosien 1998–2013 aikana. Tutkimuskohteena on yrittäjyys, yhteiskunnallisen arvokeskustelun tarve sekä median valta ja vastuu arvojen ohjaajana.

KUVA: NIKO RAAPPANA

Tutkimusaineiston lehtireportaaseissa perheyrittäjien työ näyttäytyy fyysisesti ja psyykkisesti vaativana, mutta myös elämään runsaasti sisältöä tuovana osa-alueena. Työ merkitsee perheyrittäjille muutakin kuin perusturvaa ja taloudellista toimeentuloa ja on tutkimuksessa mukana olleissa lehtireportaaseissa perheyrittäjille elämäntapa. Pyrkimys jatkaa suvun perinteitä sekä ottaa huomioon perheen ja muun lähipiirin tarpeet tuodaan reportaaseissa esille yrittäjien arvovalintoja ja elämänratkaisuja määrittävinä taustatekijöinä.

Väitöstutkimuksen perusteella lehtireportaasit kuvaavat perheyrittäjien arvot perhe- ja sukukeskeisiksi, perinteitä vaaliviksi, terveyttä ja henkilökohtaista hyvinvointia korostaviksi. Hyvien ja perinteisten arvojen merkitys korostuu yrittäjien arvomaailmassa. Määräävä tekijä yrittäjien onnellisuuden rakentumisessa näyttäisi tutkijan mukaan jutuissa olevan "Olen oman onneni seppä" -asenne elämään.

Väitöskirja on ilmestynyt verkkojulkaisuna *http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-5735-3*

RAHAA, VALTAA JA RAKKAUTTA

TTM Anita Saarelainen tutki väitöskirjassaan *"Rahan, vallan ja rakkauden kolmiodraama. Perheyrittäjyys, omistajuus ja vallankäyttö televisiodraamasarjassa Puhtaat valkeat lakanat"* yrittäjäkuvaa ja yrittäjyyttä suositussa tv-draamasarjassa.

Perheyrityksen kolmen ympyrän mallissa liiketoiminta, omistus ja perhe limittyvät toisiinsa. Raha, valta ja rakkaus ovat puolestaan draaman ikuisia teemoja, jotka ovat läsnä myös perheyrityksessä. Fiktiivistä perheyritystä ja perheyrittäjyyttä analysoitiin tutkimuksessa yrittäjyyden ja perheyrittäjyyden teorioiden valossa.

Tutkitusta tv-draamasta löytyi erilaisia yrittäjätyyppejä. Yrittäjyys voitiin nähdä elämäntapana, asemana, pelinä tai velvollisuutena. Yrittäjistä löytyi ihanteellinen yrittäjä, liikemies ja peluri, velvollisuudentuntoinen jatkaja, kauppias ja taustavaikuttaja sekä sisäinen yrittäjä. Perheen vaikutus yritykseen näkyi sekä resurssina että toisaalta ristiriitoina. Yritys ja työ menivät usein perheen edelle ja perheen etu yksilön oman edun edelle, jolloin voidaan puhua kolmiodraamasta.

Raha, valta ja rakkaus näkyivät tv-sarjassa vastuullisuutena sekä maineesta ja tuloksesta huolehtimisena, jotka yhdessä turvaavat perheyrityksen jatkuvuuden. Perheenjäsenen näkökulmasta kyseessä on sitoutuminen perheeseen ja perheyritykseen. Jos perheyrityksen arvoista ei pidetä huolta, voi syntyä konflikteja, jotka voivat johtaa saneluun, ahneuteen tai nepotismiin.

Yhdistämällä perheyrityksen systeemimalli, perheyritystutkimuksen viimeaikaiset tulokset, draaman antamat virikkeet ja tutkijan omat kokemukset tutkimuksessa luotiin perheyrittäjyyden tähtimalli. Mallissa yhdistyvät yrityksen tarpeet jatkuvuuden ja perheen arvot sitoutumisen kautta.

KUVA: TEEMU POHJONEN

Väitöskirja on julkaistu sarjassa Jyväskylä Studies in Business and Economics numerona 149, ISSN 1457-1986, ISBN 978-951-39-5736-0 (nid.), ISBN 978-951-39-5737-7 (PDF).

CapMan

Pääomasijoittaja - Yrittäjien sparraaja

Taloustoimittajana olen saanut tavata paljon menestyneitä yrittäjiä. He ovat usein palavasieluisia ja työlleen omistautuneita visionäärejä, joiden visiot kassakone on todistanut oikeaksi. He tuntevat alan ja yrityksen. He tietävät, mitä he tekevät.

Pääomasijoittajalle yrittäjävetoisen yrityksen haltuunotto voi olla vaikeaa. Erityisen vaikeaa se voi olla, kun yritys on menestynyt ja yrittäjä jää ostettuun yritykseen. Silloin usein herää kysymyksiä siitä, miksi uusi omistaja muuttaa jotain, mikä on tähän asti toiminut niin hyvin.

Tätä tietyllä tavalla luontaista ristiriitaa ei pidä pelästyä. Se on arvokas voimavara. Uuden ja vanhan kohtaamisessa syntyy aina jännitteitä, mutta jännitteet ovat energiaa. Kun yrittäjä ja pääomasijoittaja osaavat sparrata toisiaan, tuo energia auttaa yritystä kehittymään. Parhaimmillaan erilaiset persoonat täydentävät toisiaan ja luovat uutta.

Sparraamisessa tärkeää on kumppanin osaamisen arvostaminen. Yksi on osannut luoda menestyvän yrityksen, toinen osaa auttaa yritystä ottamaan seuraavan askeleen. Yksi tuntee yrityksen kaikki "liikkuvat osat" ja jokaisen työntekijän, toisella on kokemusta kymmenien yritysten nopeasta muodon tai suunnan muutoksesta.

CapManin kokemukset vahvojen yrittäjäpersoonien kanssa toimimisesta ovat lähes poikkeuksetta hyviä. Kun yrittäjä on henkisesti valmis muutokseen, hän harvoin katuu päätöstään. Luopumisentuskaa toki esiintyy, mutta olisihan se ihme, jos yrittäjä noin vain antaisi elämäntyönsä toisiin käsiin. Täydestä vallasta ja vastuusta luopuminen on iso muutos.

"Kun yrittäjä ja pääomasijoittaja osaavat sparrata toisiaan, tuo energia auttaa yritystä kehittymään"

Tokmannin luoja **Kyösti Kakkonen** kertoo avoimesti kipuilustaan pääomasijoittajan kanssa CapManin 25-vuotisjuhlakirjassa. Kun useista halpakauppaketjuista synnytettiin uutta Tokmannia, Kakkonen oli monesti eri mieltä pääomasijoittajien kanssa. CapManin kelkkaan lähtemistä hän ei kuitenkaan kadu. Ilman pääomasijoitusyhtiötäkin hän olisi epäilemättä pystynyt kasvattamaan Tokmannia, mutta ei yhtä nopeasti eikä yhtä paljon.

"Oli parempi omistaa neljäsosa yli 600 miljoonan euron bisneksestä kuin omistaa kokonaan alle 60 miljoonan bisnes." Niin Kakkonen kiteytti yhteisen taipaleensa CapManin kanssa.

MARKO EROLA
Toimittaja-tietokirjailija, jonka teos "Jos se firma olis mun – tarinoita yrittäjistä ja CapManista" ilmestyi 2014

pwc

Liiketoimet konserniyhtiöiden kesken – onko hinnoittelulla väliä?

Mikä tekee siirtohinnoittelusta niin vaikeaa ja miksi lähes jokainen tarkastettu yhtiö joutuu siirtohintaoikaisun kohteeksi? Siirtohinnoittelun lähtökohta on hyvin yksinkertainen: kaikki konserniyhtiöiden väliset liiketoimet on hinnoiteltava markkinaehtoisesti – niin kuin riippumattomat yritykset olisivat sen tehneet.

Siirtohinnoittelumallin on aina seurattava liiketoimintaa ja operatiivista mallia. Hinnoittelun tulee ottaa huomioon kuka tekee liiketoimintaan liittyvät päätökset ja kantaa riskit.

Olennaista on myös se, missä konserniyhtiössä luodaan liiketoiminnan kannalta merkittävää arvoa ja missä syntyy ja omistetaan aineetonta omaisuutta. Voitot seuraavat päätöksentekijöitä, riskien kantajia ja aineetonta omaisuutta myös sisäisten liiketoimien hinnoittelussa.

"Paras suoja verotarkastusta varten on miettiä hinnoitteluperiaatteet etukäteen ja dokumentoida faktat."

Siirtohinnoittelun haasteena on "istuttaa" liiketoimet OECD:n määrittelemiin hinnoittelumenetelmiin ja löytää vertailutietoa tukemaan valittua hinnoittelumallia. Lisäksi operatiiviseen toimintaan liittyvä päätöksenteko verrattuna omistajanohjaukseen ja kontrollointiin on epäselvää, ja tällä kokonaisuudella on merkittävä vaikutus liiketoimien hinnoitteluun.

Suomessa siirtohintatarkastukset ovat päättyneet yleensä siirtohintaoikaisuun ja lähes aina on määrätty myös veronkorotus. Korkein hallinto-oikeus (KHO) otti kantaa veronkorotuksen määräämiseen tilanteessa, jossa yhtiö oli pyrkinyt selvittämään liiketoimen käypää hintaa teettämällä ulkopuolisella asiantuntijalla analyysejä markkinaehtoisesta hinnasta. Yhtiö oli näin osoittanut, että se oli hinnoittelua määritellessään tehnyt parhaansa perustellakseen hinnoittelun markkinaehtoisuutta. Lopputuloksena yhtiön verotettavaa tuloa oikaistiin, mutta veronkorotukset (yli 600 000 eur) poistettiin. KHO:n mukaan tulkinnanvaraisissa tilanteissa yritys ei ole menetellyt törkeän huolimattomasti, jos se on vilpittömässä mielessä ja kohtuullisin ponnisteluin pyrkinyt markkinaehtoiseen lopputulokseen.

Siirtohinnoittelu ja markkinaehtoinen hinta eivät ole eksaktia tiedettä – joskus joku on väittänyt sen olevan jopa taidetta. Eri maiden veroviranomaiset myös tulkitsevat tilannetta omasta näkökulmastaan. Paras suoja tarkastusta varten on miettiä hinnoitteluperiaatteet etukäteen ja dokumentoida faktat, joilla hinnoittelua voi uskottavasti puolustaa. Kun siirtohintatarkastus tulee, sillä että on pyrkinyt analysoimaan liiketoimien hinnoittelua ja dokumentoimaan sen, voi olla rahanarvoista väliä.

SARI TAKALO
sari.takalo@fi.pwc.com

Tax partner
PwC

KANSALAISKERÄYS TALVISOTAMUISTOMERKILLE

Suomen täyttäessä 100 vuotta Talvisodalle rakennetaan muistomerkki Helsingin Kasarmintorille. Peruskivenmuuraus suoritetaan ensi maaliskuussa, kun Talvisodan päättymisestä tulee kuluneeksi 75 vuotta.

Muistomerkkikilpailun voittanut kuvanveistäjä **Pekka Kauhasen** teos nousee vuonna 2017 Kasarmintorille Suomen valtion, Helsingin kaupungin ja Talvisotayhdistyksen yhteistyönä. Teoksen rahoituksesta jokainen vastaa kolmasosallaan. Valtio ja Helsinki ovat jo osuutensa suorittaneet. Talvisotayhdistys ry. kerää kansalaiskeräyksellä oman osuutensa. Keräys on tuottanut jo 300 000 euroa. Vielä tarvitaan noin 250 000 euroa.

Varainkeruusivuihin voi tutustua osoitteessa www.talvisodanmuisto.fi

COACHING KIINNOSTI PL:N JÄSENIÄ

PL järjesti syyskuun alussa yhdessä ICF (International Coach Federation) Finland ry:n kanssa coaching-iltapäivän, jossa perheyritysten edustajat ja coachit verkostoituivat. Päivä koostui asian ytimessä olevista napakoista esityksistä sekä konkreettisista coaching-maistiaisista.

Coaching on tavoitteellista dialogia, jossa keskitytään coachattavan todellisuuteen. Se on systemaattista ja kohdennettua kehittämistä – oivaltamista ja oppimista. Coachingin tavoitteena on lisätä luottamusta omiin voimavaroihin ja vahvuuksiin.

Coaching auttaa havaitsemaan uusia näkökulmia ja vaihtoehtoja sekä parantaa päätöksentekokykyä ja itseluottamusta. Tutkitusti se myös lisää tehokkuutta ja tuottavuutta. Lisäksi coaching edistää tiimityöskentelyä ja työtyytyväisyyttä.

Päivän parhaimpana antina pidettiin kohtaamisia ja hyviä keskusteluja. Osallistujien mielestä tarvetta ja tarttumapintaa perheyrityksille ja coacheille on jatkossakin.

HYVÄT EVÄÄT ETEENPÄIN

– yritysten kehittämispalvelut ELY-keskuksissa

ELY-keskusten uudet palvelut tarjoavat Suomen johtavien asiantuntijoiden apua sekä räätälöityjä ja kustannustehokkaita palveluita pk-yrityksille, jotka haluavat kehittää liiketoimintaansa, kasvaa, uudistua ja kansainvälistyä.

Yritysten kehittämispalvelut sisältävät nykytila-analyysin ja kehittämissuunnitelman, liiketoiminnan konsultoinnin sekä koulutusohjelmat avainhenkilöille. Yritys täyttää verkossa yrityksen kehittämiskartoituksen, jonka perusteella ELY-keskuksen asiantuntija auttaa yritystä eteenpäin sopivien kehittämispalvelujen pariin.

Lisätietoa: www.yritystenkehittamispalvelut.fi

Uudet jäsenet

OY LUNDEN AB JALOSTAJA

Perustettu:	1936
Toimiala:	Elintarviketeollisuus
Liikevaihto:	60 Meur
Henkilöstö:	300
Omistajasuku:	Lundén
Kotipaikka:	Turku
Toimitusjohtaja:	Hannu Lundén

LIP-LAP LAITURI OY

Perustettu:	1965
Toimiala:	Laitureiden valmistus
Liikevaihto:	2 Meur
Henkilöstö:	15
Omistajasuku:	Palotie
Kotipaikka:	Vantaa
Toimitusjohtaja:	Kimmo Palotie

HURRIKAANIT YMPÄRISTÖHUOLTO OY

Perustettu:	1964
Toimiala:	Jätehuolto
Liikevaihto:	4,5 Meur
Henkilöstö:	40
Omistajasuku:	Heino
Kotipaikka:	Helsinki
Toimitusjohtaja:	Kim Heino

SECTO DESIGN OY

Perustettu:	1995
Toimiala:	Designvalaisimet
Liikevaihto:	5
Henkilöstö:	7
Omistajasuku:	Juselius
Kotipaikka:	Kauniainen
Toimitusjohtaja:	Tuula Jusélius

KUMIAPU OY

Perustettu:	1979
Toimiala:	Tukku- ja vähittäiskauppa
Liikevaihto:	2,2 Meur
Henkilöstö:	9
Omistajasuku:	Kettunen
Kotipaikka:	Vantaa
Toimitusjohtaja:	Yrjö Kettunen

VEPRO OY

Perustettu:	1992
Toimiala:	Muoviteollisuus
Liikevaihto:	2,5 Meur
Henkilöstö:	15
Omistajasuku:	Saarinen
Kotipaikka:	Riihimäki
Toimitusjohtaja:	Teemu Saarinen

HUNAJAINEN SAM OY

Perustettu:	1987
Toimiala:	Hunaja
Liikevaihto:	3 Meur
Henkilöstö:	3
Omistajasuku:	Koivulehto
Kotipaikka:	Helsinki
Toimitusjohtaja:	Kari Koivulehto

KAUPPAHUONE PYRHÖNEN OY

Perustettu:	1960
Toimiala:	Päivittäistavarakauppa
Liikevaihto:	11 Meur
Henkilöstö:	55
Omistajasuku:	Pyrhönen
Kotipaikka:	Helsinki
Toimitusjohtaja:	Timo Pyrhönen

Pohjola

Venäjä kriisin keskellä

Tätä juttua kirjoitettaessa, syyskuun alussa, Ukrainan kriisi on vielä ratkaisematta ja länsimaat uhkailevat Venäjää uusilla pakotteilla. Venäjän talouden alamäki alkoi jo ennen Ukrainan kriisiä. Kasvun moottorina aiemmin toiminut yksityisen kulutuksen kasvu on hidastunut, kun eläkkeitä ja julkisen sektorin palkkoja ei ole pystytty nostamaan entiseen tapaan öljyn hinnan nousun pysähdyttyä. Valtion rahahanojen kiristyminen on painanut myös investointikysyntää. Ukrainan kriisin myötä talouden kasvuennusteita on laskettu edelleen, kun pääomapako, kohonnut korkotaso, heikko rupla ja yleinen epävarmuus ovat painaneet kulutuskysyntää ja investointeja.

Venäläiset yritykset ovat kuitenkin raportoineet hyviä tuloksia toiselta vuosineljännekseltä. Syynä on se, että noin puolet pörssiyhtiöistä on raaka-aineiden viejiä, jotka hyötyvät heikentyneestä ruplasta samaan aikaan kun niiden myymien tuotteiden hinta maailmanmarkkinoilla on pysynyt vakaana. Myös kotimarkkinoilla toimivien yhtiöiden ruplamääräiset tulokset ovat pysyneet kohtuullisina, mm. ruokakauppaketjujen ansiosta. Ne eivät ole kovin riippuvaisia kulutuksen kasvusta, mutta hyötyvät kaupankäynnin siirtymisestä entistä enemmän moderneihin kauppaketjuihin joiden markkinaosuus on vielä alhainen.

Venäläisten osakkeiden alennus kehittyvien markkinoiden keskiarvoon on P/E-luvulla mitattuna levinnyt historiallisen suureksi, noin 60 %:iin. Mikäli tässä näkee mahdollisuuden sijoittaa Venäjälle, turvallisimpia kohteita ovat korkeaa osinkotuottoa tarjoavat vientiyhtiöt. Mielenkiintoisia mahdollisuuksia löytyy myös kotimarkkinayhtiöistä, jotka toimivat sellaisilla toimialoilla, jotka tarjoavat kasvumahdollisuuksia myös aiempaa alhaisemman talouskasvun ympäristössä. Taseen vahvuuteen on syytä kiinnittää huomiota tilanteessa, jossa rahoituksen saaminen ulkomailta on entistä vaikeampaa. Suhtaudumme epäilevästi valtio-omisteisiin yhtiöihin, joilla saattaa nyt olla painetta tehdä päätöksiä entistäkin enemmän poliittisista syistä. Esimerkiksi valtion energiayhtiöt ovat kääntäneet kriisin myötä katseensa Kiinaan, mutta neuvotteluissa Kiina on selvästi vahvemmassa asemassa. Venäläiset saattavat tässä tilanteessa tehdä sopimuksia jotka ovat lisääntyvien vientiverojen ja työllisyyden vuoksi kannattavia valtion näkökulmasta, mutta jotka saattavat yhtiön kannalta olla mittavien investointien ja alhaisen hinnoittelun vuoksi nettonykyarvoltaan jopa negatiivisia.

”Venäläisten osakkeiden alennus kehittyvien markkinoiden keskiarvoon on P/E-luvulla mitattuna levinnyt historiallisen suureksi.”

JOUNI NISSINEN
jouni.nissinen@pohjola.fi

Salkunhoitaja
Pohjola Varainhoito

15 LOKAKUUTA
FBN INTERNATIONAL GLOBAL SUMMIT
Dubai
Tapahtuma kokoaa perheyrittäjiä yhteen 50 eri maasta.

21 LOKAKUUTA
PERHEYRITYS AAMIAINEN
Museokadulla pidettävän aamutilaisuuden isäntänä Capman.

30 LOKAKUUTA
SUKUPOLVENVAIHDOS - MITEN SITOUTUA JATKUVUUTEEN?
Helsinki
Päivässä keskustelua sukupolvenvaihdoksen pehmeistä ja kovista puolista, mukana myös PL:n strategisia yhteistyökumppaneita.

04 MARRASKUUTA
PERHEEN ULKOPUOLISET AVAINHENKILÖT
Helsinki
Perheen ulkopuolisille avainhenkilöille suunnatussa valmennuksessa jaetaan kokemuksia mm. perheyrityksen johtamisesta asiantuntija-alustukseen pohjautuen.

18 MARRASKUUTA
SYYSKOKOUS JA SEMINAARI
Crowne Plaza, Helsinki
Varaa päivä jo kalenteriisi!

21 MARRASKUUTA
NEXT TRENDS
Noormarkku
PL:n nexteille suunnattu tapahtuma, jossa lasketaan pelolle hinta ja löydetään ominaisuuksia, jotka tekevät yksilöistä ja yrityksistä tulevaisuudenkestäviä.

25 MARRASKUUTA
PERHEYRITYS AAMIAINEN
Museokadulla pidettävän aamutilaisuuden isäntänä Finnvera.

15 JOULUKUUTA
PERHEYRITYS -LEHTI
Lehden teemana on jatkuvuus.

15 TAMMIKUUTA
LISÄARVOA HALLITUSTYÖSTÄ
Helsinki
Valmennuksessa saat mm. uusia näkökulmia hallitustyön kehittämiseen ja eväitä omistajien, hallituksen ja johdon toimivaan yhteistyöhön.

22 TAMMIKUUTA
NEXT TALVIAKATEMIA

12 HELMIKUUTA
STRATEGINEN JOHTAMINEN
Helsinki
Valmennus on räätälöity omistajille, hallituksen jäsenille ja operatiivisille johtajille, jotka haluavat syventää liiketaloudellista osaamistaan.

LISÄTIETOA: WWW.PERHEYRITYS.FI | ILMOITTAUTUMISET: ILMOITTAUDU@PERHEYRITYS.FI

TIETOA PERHEYRITYSTEN LIITOSTA

Perheyritysten liiton elämäntehtävänä on edistää suomalaisten perheyritysten toimintaedellytyksiä ja vastuullista omistajuutta, erityisenä tavoitteena yritystoiminnan jatkuvuuden turvaaminen.

Perheyritysten liitto on suomalaisten perheyritysten vuorovaikutusverkosto, edunvalvontaorganisaatio sekä asiantuntija- ja valmennusjärjestö. Perheyritysten liitossa muodostetaan perheyritysten tahtotila.

Perheyritysten liitto

- järjestää seminaareja ja valmennusta
- valvoo jäsenyritystensä etuja omistajuuskysymyksissä
- ylläpitää yhteyksiä elinkeinoelämän järjestöihin ja muihin kotimaisiin ja kansainvälisiin yhteistyöorganisaatioihin
- edistää jäsentensä vuorovaikutusta
- edistää perheyritystutkimusta

Perheyritysten liiton arvot

LUOTTAMUS

Liitossa jäsenet voivat luottamuksella ja turvallisin mielin jakaa kokemuksiaan perheyrittäjyydestä. Liitto myös antaa luotettavaa tietoa perheyrityksistä. Luottamus on avoimen kokemusten vaihdon perusedellytys.

AVOIMUUS

Avoimuudella tarkoitamme aktiivista ja avointa vuorovaikutusta jäsenten välillä, mutta myös liiton suhdetta toimintaympäristöönsä. Perheyritykset ovat koko kansaa koskettava asia.

PERHEKESKEISYYS

Liitto korostaa perheen arvoja ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Perheyritysyhteisö koostuu omistajista, perheen jäsenistä, sukulaisista, yrityksen johdosta, henkilöstöstä, yhteistyökumppaneista ja ystävistä.

JATKUVUUS

Liitto pyrkii proaktiivisella toiminnallaan pitkäjänteisyyteen ja jatkuvuuteen aivan kuten jäsenyrityksensäkin. Jatkuvuus luo luottamusta myös liiton ulkoisiin sidosryhmiin.

Perheyritysten liiton Facebookissa julkaistaan kaikki liiton ajankohtaiset tiedotteet ja lausunnot. Myös Perheyritys –lehti löytyy sivuilla. Käythän tykkäämässä PL:n Facebook-sivusta!

Liittoon kuuluu noin 420 jäsenyritystä, joiden yhteenlaskettu liikevaihto on noin 31 miljardia euroa ja jotka työllistävät liki 165 000 henkilöä.

SUOMALAINEN
PERHEYRITYS
www.perheyritys.fi/perhe®

Olkaamme ylpeästi suomalaisia perheyrityksiä.

Broman Group ja Motonet sen keksi, jatketaan me kaikki sitä – kerrotaan se asiakkaillemme, henkilöstöllemme ja muille sidosryhmillemme. Me olemme suomalainen perheyritys! Luodaan yhdessä sanojen sisällöstä arvo, johon halutaan kuulua. Pyydä merkki käyttöösi verkkosivujemme kautta: www.perheyritys.fi/perhe.

PL