



**2022:** Pula  
työntekijöistä  
investointien  
jarruna

**TEEMA:** IHMINEN JA KONE

Liiton ensimmäinen podcast esittelyssä

# La Familia – Perhe omistaa

**PERHEYRITYSTARINAT:** AHOLA TRANSPORT, JUHLAVUOTTA VIETTÄVÄT: C. E. LINDGREN,

JUURANTO-YHTIÖT, HALVA, TUOKKO JA PENTIK

# OMISTAJAPERHEEN HYVÄT KÄYTÄNNÖT

Omistajalla on väliä. Hyvä omistajaperhe toimii eettisesti ja pitkäjänteisesti, tuntee vastuunsa yhteisöstään, yrityksestään ja sen sidosryhmistä sekä luo hyvinvointia yhteiskuntaan.

Omistajaperheen hyvät käytännöt tukevat perheyrityksen menestymistä pitkällä aikavälillä.

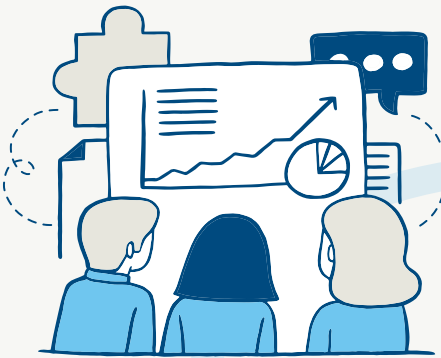
Omistajaperheen on hyvä keskustella omistajuudesta ja päivittää omistajastrategiaa sekä pelisääntöjä säännöllisesti ja ennakoivasti, jo ennen isoja muutoksia perheyrityksen ympäristössä, tilanteessa tai omistuksessa.



**1** Omistajaperhe varaa aikaa ja resursseja omistuksensa hallintaan ja johtamiseen.



**2** Omistajaperhe määrittelee yhdessä omistamista ohjaavat arvot, omistamisen tarkoituksen ja tavoitteet sekä näiden toteutumista arvioivat mittarit. Muun muassa näistä muodostuu omistajastrategia, joka luo raamit hallituksen päätöksenteolle.



**5** Omistajaperhe tekee päätökset läpinäkyvästi. Päätöksentekoa varten on selkeät prosessit, jotka mahdollistavat erilaisten mielipiteiden esittämisen ja päätösten tekemisen.



**4** Omistajaperhe tiedostaa jäsentensä kyvyt, kokemuksen ja motivaation sekä tukee heidän kehittymistään sopiviin rooleihin.



**3** Omistajaperhe määrittelee omistajuuden eri roolit vastuineen ja mahdollisine palkkioineen. Rooleja ovat esimerkiksi operatiivinen omistaja, hallinnossa vaikuttava omistaja, omistuskäytäntöjen omistaja ja passiivinen omistaja. Omistajaperhe pystyy käsittelemään perheen yksittäisten jäsenten roolimutosten haasteet.

**6** Omistajaperhe altistaa perheen nuoret omistamiselle varhain, jotta he ymmärtävät perheyrityksen merkityksen perheen elämässä.



**7** Omistajaperhe huolehtii omasta ja perheyrityksen jatkuvasta uudistumisesta.



**8** Omistajaperhe on valmis haastamaan olemassa olevaa omistajastrategiaa ja miettimään, onko omistajaperhe yritykselle paras mahdollinen omistaja.



**10** Omistajaperhe toteuttaa yhdessä sopimansa käytännöt.



**9** Omistajaperhe dokumentoi ja viestii käytäntönsä yhteisesti sovituille tahoille.



## Ihmisen ja koneen ikuinen liitto

**TEKNOLOGIA** on ympäröinyt meidät ennennäkemättömällä tavalla ja eroa ihmisen ja koneen tai fyysisen ja virtuaalisen välillä on yhä vaikeampaa huomata omassa arjessamme. Moni meistä perheyrityksistä pohtii mitä tapahtuu tulevaisuuden työpaikoille ja mitä ajatella ihmisen ja koneen välisestä suhteesta tulevaisuudessa?

Ihmisten ja koneiden yhteinen taival on alkanut jo tuhansia vuosia sitten kun ihmiset alkoivat kantamaan mukanaan työkaluja. 2020-luvulla ihmisten työkalut ovat älykkäitä ja ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa olevia teknologioita sekä tekoälyä laajasti ja tarkasti hyödyntäviä monimutkaisia laitteita. Meidänkin perheyrityksessämme on koneita ja teknologiaa aina rakastettu ja niihin investoitu, mutta on syytä muistaa että ihmiset ovat ehdottomasti tärkein resurssimme. Koneiden ja teknologian avulla työntekijämme pystyvät laajentamaan omaa osaamistaan uskomattoman paljon mutta menestyksen keskeinen tekijä perustuu edelleen työntekijöidemme keskinäiseen vuorovaikutukseen.

Vaikka tekoäly ja robotit muuttavat maailmaa ja työtämme myös perheyrityksissä, säilyy meillä ihmisillä onneksi edelleen arvokas rooli liittyen rationaaliseen todentamiseen ja luovaan ajatte-

luun. Ihmisillä on myös erinomainen kyky hahmottaa kokonaisuuksia ja erottaa olennaisuuksia toisistaan. Tekoäly ja robotiikka eivät siksi kokonaan korvaa töitämme ja tehtäviä, ne kenties paremminkin muuttavat työn tekemisen luonnetta. Toivon, että ihmisten ja koneiden välille syntyisi sellaista vuorovaikutusta joka mahdollistaisi meille kaikille kestävämmän tulevaisuuden, ottaen huomioon paitsi teknologisen ja taloudellisen kehityksen myös ympäristöystävällisemmän ja eettisemmän maailman.

Koska olemme jokainen yhä tiiviimmin ja erottamattomasti kiinni teknologiassa, tarvitsemme myös perheyrityksissä yhä laajempaa pohdintaa siitä, miten huomioimme tekoälyn mahdollisuuksia ja haasteita omassa liiketoiminnassamme. Meillä kaikilla on samanaikaisesti tilaisuus pohtia arvon ja merkityksen tuottamista uudella tavalla ihmisen ja koneen välisessä suhteessa. Muutaman vuoden päästä emme kenties enää täysin erota ihmistä ja konetta sekä todellista ja virtuaalista toisistaan. Unelmieni utopiassa ihminen auttaa konetta ja kone ihmistä.

**Jenni von Veh**  
hallituksen jäsen  
Perheyritysten liitto

TÄSSÄ  
NUMEROSSA  
4/2021



Perheyritys houkutteli Alexander  
Brunowin Singaporesta Porvooseen

Sivu 30

PL:N SYKSYN  
SUPERVIKKO ALKOI  
PERHEYRITYSVALTUUS-  
KUNNAN KOKOUKSELLA

Sivu 48



AINA MATKALLA JONNEKIN  
- AHOLA GROUP

Sivu 24

IHMINEN JA KONE

Sivu 6

KOLUMNI: TYÖSKENTELEEKÖ  
YRITYKSESSÄNNE SALAINEN  
HUIPPUTEKNOLOGIATIIMI?

Sivu 11

PERHEYRITYSPULSSI:  
SYVENEVÄ OSAAJAPULA JARRUTTAA  
INVESTOINTEJA 2022

Sivu 12

LA FAMILIA - PERHE OMISTAA  
-PODCAST ESITTELYSSÄ

Sivu 16

PETER FREDMAN  
"OMISTAJAT NUOTION ÄÄRELLÄ"

Sivu 18

OMISTAJA JOLTA HALUAN OPPIA:  
NINA SARÉN

Sivu 19

JÄSENKYSÉLYN TULOKSET

Sivu 22

JATKAJAT: AINA  
MATKALLA JONNEKIN

Sivu 24

SNELLMAN LAHJOITTA  
PIETARSAARELLE LAPPSETIN  
LEIKKIPUISTON

Sivu 29

PYÖREITÄ VUOSIA JUHLIVA  
PERHEYRITYS:  
C. E. LINDGREN, JUURANTO-YHTIÖT,  
HALVA, TUOKKO & PENTIK

Sivu 30-44

PL:N SYYSKOKOUS & SEMINAARI

Sivu 50

VUODEN PERHEYRITYSLÄHETILÄS

Sivu 54

VUODEN PERHEYRITYS:  
LINDSTRÖM

Sivu 55

UUDET JÄSENET & LYHYESTI

Sivu 64-65

TAPAHTUMAKALENTERI

Sivu 66



Miten rakennetaan  
toimiva palkitsemis-  
järjestelmä, Nina Sarén

Sivu 19



Aitiopaikka

Sivu 58

Omistaja

Sivu 61

## PÄÄTOIMITTAJALTA



### Turha ravi pois, vaikuttavia kohtaamisia tilalle

**KORONA ON PAKOTTANUT** organisaatiot digiloikkaan, mikä on lisännyt tehokkuutta, tukenut liiketoimintaa ja johtanut uusiin tapoihin toimia. Paluuta entiseen ei ole. Toimistolle ei ole pakko tulla joka päivä, asiakastapaamiset hoituvat etänä, hallinnon pyrittäminen ja asioiden hoitaminen hapottavat enemmän istuma- kuin reisilihaksia.

Turha ravaaminen on lopullisesti loppu.

Sen sijaan askeleet pitää valita entistä tarkemmin. Uusien potentiaalisten asiakkaiden kanssa pitää tavata kasvotusten, koska läppäriin ruudulla olevaan uuteen naamaan ei synny luottamusta. Henkilökunnan juhlat ja työkyöpäivät eivät myöskään taivu virtuaalimaailmaan.

Samat lait pätevät Perheyritysten liiton vaihtamisessa. Tapasimme liiton toimitusjohtajan kanssa etänä vuoden 2021 aikana yli 20 kansanedustajaa ja tusinan verran erityisavustajia ja valtiosuhteereitä.

Valmistelimme Teams-kohtaamiset huolella. Vältimme Power Point -sulkeisia. Pyrimme pitämään viestit lyhyinä ja antamaan aikaa keskustelukumppanille esittää omia näkemyksiään. Sovimme rooleista.

Kaikki meni teknisesti ja sisällöllisesti hyvin. Alkuun jään särkemistä. Yleensä kyseltiin puolin ja toisin, että toimiiko mikki, kuuluuko, ja missä juuri nyt kukin on. Kotona, autossa, mökillä, kadulla. Sitten pieninä annoksina perheyritysten asiaa, ajatustenvaihtoa ja loppumoikkaus.

Pinnistys oli kova, mutta kosketuspinta jäi ohueksi, muistijälki myös.

Tuli koronapassi Suomeen, viimeinkin. Ammatillinen sosiaalinen elämä aukesi.

Marraskuussa Helsingin Sanomat kutsui kirjallisuuspalkintogaalaan Sanomatalolle. Noin kahden tunnin aikana keskustelin liiton painopisteistä ja median jamasta HS:n päätoimittajan **Kaius Niemen**, Aamulehden päätoimittajan **Jussi Tuulensuun** ja Iltalehden päätoimittajan **Perttu Kauppisen** kanssa. Juttelin nuoren demarivaikuttajan **Daniel Sazonovin** ja entisen vihreiden kansanedustajan **Rosa Meriläisen** kanssa politiikasta. Sovin lounastapaamisen erään perheyrityksen omistajan, mahdollisen jäsenkandidaatin kanssa.

Joulukuussa pääsin juhlistamaan itsenäisyyspäivää Kokoomuksen kansanedustajien ja puolueväen kanssa Bottan juhlasaliin. Noin tunnin aikana kilistelin lasia ja vaihdoin ajatuksia puheenjohtaja **Petteri Orpon**, erityisavustaja **Tuomas Tikkasen** ja eduskuntaryhmän pääsihteerin **Mikko Kortelaisen** kanssa. Tervehdin ohimennen puolta tusinaa muita tuttuja kansanedustajia.

Kaikista näistä keskusteluista peruspoinnit ovat yhä mielessä. Yksikään näistä kohtaamisista ei ollut ennalta sovittu, kalenteriin laitettu tai keskustelujä etukäteen käsikirjoitettu. Mutta kun seuraavan kerran asiaa on, yhteydet ovat auki. Voi olla, että oman vaikuttamistyöni näkökulmasta nämä työpäivän jälkeiset työtunnit olivat vuoden tehokkaimmat.

Antoisia ihmiskohtaamisia, onnea ja menestystä vuodelle 2022!



**Raine Tiessalo**

Viestintä- ja yhteiskuntasuhdepäällikkö

JULKAISIJA  
Perheyritysten liitto ry.  
Salomonkatu 17 B  
00100 Helsinki

DIGILEHTI: Perheyritys.fi

LEHDEN TEKIJÄT  
Raine Tiessalo, päätoimittaja  
raine.tiessalo@perheyritys.fi  
@tiessalo  
Puh. 050 435 5898

Sini-Marja Ant-Wuorinen  
toimituspäällikkö  
Puh. 050 560 4938

TAITTO: Jenni Ahonen

TEKSTIT  
Sini-Marja Ant-Wuorinen  
Krista Elo-Pärssinen  
Heidi Hammasten  
Jari Mäkinen  
Riitta Saarinen  
Raine Tiessalo

KUVAT  
Sam Jamsen  
Jani Laukkanen  
Roni Rekomaa  
Anne Yrjänä

KANNESSA: Raine Tiessalo ja  
Antti Roiha / La Familian podcast  
KUIVA: Sam Jamsen

OSOITTEENMUUTOKSET  
jasenpalvelu@perheyritys.fi

PAINOPAIKKA  
Laine, Rauma

ISSN-TUNNUS  
2669-9966



# IHMINEN JA KONE

Ihminen ei ole ainoa työkaluja käyttävä eläin, mutta olemme ainoa, joka on rakentanut koneita – työtä helpottavia laitteita. Niiden avulla olemme nousseet tämän planeetan valtiaksi, ja voisimme halutessamme tai vahingossa jopa tuhota sen. Kehittämämme tekniikka on myös muuttanut meitä, minkä lisäksi olemme nyt muuttumassa kyborgeiksi, ihmisen ja koneen risteytymiksi.

TEKSTI: JARI MÄKINEN

**A**ntiikin Kreikassa monet näytelmät päättyivät siihen, että kaikkien tragikoomisten käännteiden jälkeen tilanne oli niin solmussa, ettei siitä päässyt mitenkään eteenpäin kohti järkevää loppua. Lopuksi, kuin tyhjästä, paikalle tuli jumala, joka ratkaisi ongelmat.

Teattereissa oli jopa erityinen nosturi, jonka avulla jumalaa näyttelevä henkilö voitiin vinssata ylhäältä alas lavalle. Tämä

nosturi, kreikaksi *mēkhanē* eli mekaniikka, antoi tälle ongelmienratkaisumuodolle myös nimen: *Deux ex Machina*, eli "Jumala koneesta".

Nyt noin 2500 vuotta myöhemmin ollaan tilanteessa, missä kaivattaisiin todella yli-luonnollista ongelmien ratkaisijaa, joka ratkaisisi kaikki ne umpikujat, mihin teknologian avulla ollaan päädytty.

Kehittämämme koneet ovat tupruttaneet ilmakehään niin paljon hiilidioksidia, että planeettamme ilmasto on muutoksessa.

Luomamme tietoverkot ovat kiihottamassa meitä toisiimme vastaan. Ja rakentamamme ydinaseet voisivat pamauttaa koko planeetan asuinkelvottomaksi.

Jotkut haluaisivat ottaa askeleen taaksepäin kohti yksinkertaisempaa elämää ilman nykyajan häppäkeitä, kun taas toisten mielestä nyt jos milloin tarvitaan tekniikkaa. Kenties nyt pitäisi vinssata apua taas yläilmoista, tällä kerralla avaruudesta saakka. Siellä kun tilaa ja mahdollisuuksia riittää.



Elon Muskin avaruuteen kurottava yhtiö SpaceX on rakentamassa jättilakettia, jonka avulla satelliittien ja muun tavaran lähettäminen tulee paljon nykyistä edullisemmaksi ja kätevämmäksi. Raketti tekee ensilentonsa vuoden 2022 alussa. Yhtiön tarkoituksena on perustaa lopulta siirtokunta Marsiin.

### Mistä tämä kaikki alkoi?

Ihmiskunnan heureka-hetki oli joskus 3500 vuotta ennen ajanlaskun alkua, kun joku sumerilainen Mesopotamiassa nykyisen Irakin seuduilla keksi pyörän. Kenties pyöriviä kiviä tai puunrunkoja katseltuaan hän teki kaksi pyöreää, litteää puukiekkoa ja laitto niiden keskelle akselin.

Kaksoisvirtainmaassa sikisivät myös

maatalous, kaupungit ja kirjoitustaito. Ei ihme, että myös teknologia sai alkunsa siellä.

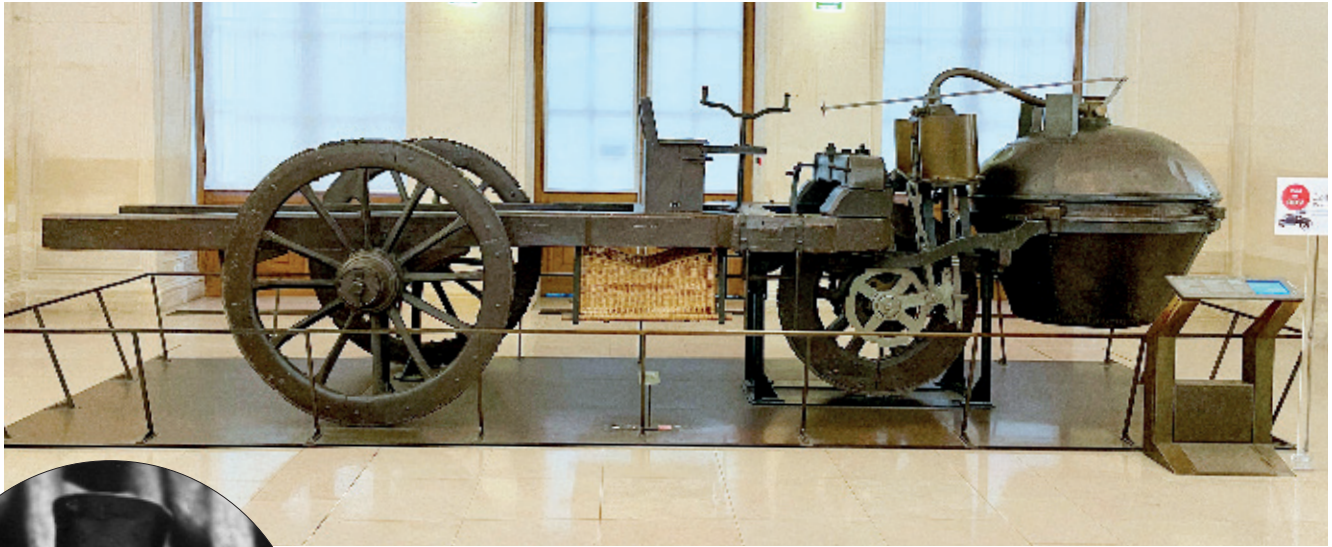
Kyse oli aluksi "vain" yksinkertaisimmista koneista, joilla muutettiin voiman suuntaa ja suuruutta. Sellaisia olivat pyörän lisäksi esimerkiksi vipuvarsi, ruuvi ja väkipyörä. Ne loivat pohjan kaikille tuleville teknisille vempaimille.

Antiikin Kreikassa muutama sata vuotta

ennen ajanlaskun alkua valjastettiin vesi- ja tuulivoima, mutta vasta roomalaiset ottivat nämä laajamittaiseen käyttöön.

Nopeasti teknologian historiaa kelaten seuraava iso harppaus eteenpäin tapahtui 1700-luvun puolivälissä. Teollisen vallankumouksen veturina oli höyryvoima ja rakennusmateriaalina teräs. Koskaan aikaisemmin ihmiskunnan historiassa ei tapahtunut niin

▼ Ranskalaisen Nicolas-Joseph Cugnot'n vuonna 1770 tekemä höyrykärry on hyvä esimerkki edellä aikaansa olevasta keksinnöstä. Puuraken- teinen, yksinkertaisella höyrykoneella toiminut laite ei ollut käytännöllinen, vaikka se liikkui. Se museoitettiin jo vuonna 1800, ja on edelleen esillä Pariisin Musée des Arts et Métiers'ssä.



KUVA: JARI MÄKINEN

KUVA: ROBERT HOWLETT



◀ Britti Kingdom Isambard Brunel oli jännittävin teollisen vallankumouksen ajan insinööreistä. Hän sai oppinsa ranskalaisilta käsityöläisiltä, mutta teki Kanaalin pohjoispuolella paitsi terässilloja, rautateitä ja laivoja, niin myös rakensi ensimmäisen tunnelin Thamesin ali Lontoossa. Hän oli myös aikansa perhe- yrittäjä, sillä hänen isänsä ja poikansa olivat myös insinöörejä.

lyhyessä ajassa niin suurta muutosta.

Nyt pandoran lipas oli viimeistään auki, sillä koneiden ansiosta ihminen pystyi vaikuttamaan maapalloon globaalisti. Ilmastomuutosta seurattessa aika jaetaan tilanteeseen ennen ja jälkeen teollisen vallankumouksen.

### Koneet muuttuvat biteiksi

Teollisen vallankumouksen jälkeen pienet vallankumoukset ovat seuranneet toinen toistaan, kunnes 1970-luvun alussa tilanne Kaliforniassa oli hieman samankaltainen kuin 1700-luvun Iso-Britanniassa.

Hyvä taloustilanne, innovointeja tukeva yhteiskunta, useat pohjustavat tekniset keksinnöt ja sopivasti samankaltainen joukko samaan tapaan ajattelevia ihmisiä ja yhtiöitä osuivat samaan aikaan samaan paikkaan. Nyt tuloksena oli tietotekniikan vallankumous.

Mikropiirit tekivät mahdolliseksi edulliset, pienikokoiset tietokoneet, jotka puolestaan autoivat tekemään yhä tehokkaam-

pia ja pienempiä tietokoneita, lopulta myös kännykät ja sitten älypuhelimet. Nyt sähköhammasharjassakin on mikropiiri, joka on yhtä tehokas kuin vuosikymmenten takainen supertietokone.

Mullistavinta elektroniikan vallankumouksessa oli se, mitä mikropiirien sisällä tapahtui. Yksinkertaiset komentokoodit kehittyivät laajoiksi ohjelmistoiksi. Kun tietokoneita alettiin yhdistää maailmanlaajuisiksi verkoksi, pystyivät koneet myös keskustelemaan kätevästi keskenään.

### Tekoäly tulee, haluamme tai emme

Internetin reitittimen pienten valojen vilkkumista katsoessa ja kovalevyjen surinaa kuunnellessa on hyvä pohtia mihin tekniikka on menossa.

"Tekoäly, metaversumi, älykkäät robotit", heittää tulevaisuudentutkija **Toni Ahlqvist**. Olennaista on se, että pian koneet alkavat ajatella, ja sen sijaan että vain käyttäisimme nettiä, menemme oikeastaan sen sisään.

"Näissä on vielä aika paljon hypeä", Ahlqvist toteaa. "Parhaimmat systeemit pystyvät jo jäljittelemään aika hyvin inhimillistä toimintaa, mutta ne eivät ole vielä ihmisen tasolla".

Kuuluu Sophia-robotti osaa vastailla hyvin ihmisen kaltaisesti ja vaikuttaa älykkäältä, mutta sen saa hyvinkin helposti sekaisin, kun osaa esittää kysymyksiä sopivasti. Kenties maailman paras "tekoäly" GPT-3 tuottaa uskottavalta tuntuvaa runoutta, mutta sekin on saatu aikaan näppärän algoritmin, suuren lähdemateriaalimäärän ja koneoppimisen avulla. Luovuutta siinä ei ole pätkäkään.

*Olennaista on se, että pian koneet alkavat ajatella, ja sen sijaan että vain käyttäisimme nettiä, menemme oikeastaan sen sisään.*



"Todellinen tekoäly on mielestäni vielä aika kaukana, eikä se todennäköisesti koskaan tule esiin yhtenä, kerralla valmiina järjestelmänä", jatkaa Ahlqvist.

"Todennäköisesti menemme kohti sitä pienin askelin. Esimerkiksi Siriin tai Alexaan tulee vähitellen vain uusia ominaisuuksia, jotka ovat yhä enemmän älykkäitä."

### Elämmekö jo metaversumissa?

Toni Ahlqvistin mukaan toinen aikamme suuri hype on metaversumi, eli internet, joka koostuu kokonaiseen virtuaaliseen maailmaan liitetystä interaktiivisista virtuaalituloista.

"Elämme oikeastaan siinä jo nyt, mutta käytössämme ei ole vielä sovellusta, jonka avulla sen käyttäminen olisi kätevää. Datapuvut ja virtuaalilasit ovat kovin kömpelöitä."

Voi olla, että kätevä, kevyet silmälasien kaltaiset datalasis, jotka ovat netissä kiinni 5G-yhteydellä, voisivat olla tällainen mullistava käyttöliittymä.

Kun juttelimme teknologian kehityksestä ja sen tulevaisuudesta filosofi **Maija-Riitta Ollilan** kanssa, hän muistutti siitä, että silmälasit tulivat käyttöön 1200-luvun lopulla. Ne olivat ensimmäinen tekninen laite, millä ihminen pystyi parantamaan ja korjaamaan aistejaan.

Eräällä tapaa silmälasit olivat ensimmäinen askel kohti sitä, että ihmisen tulee kyborgi, ihmisen ja konen risteytymä. Nytemmin tekonivelet, sydämentahdistajat ja kuulolaitteet ja muut sellaiset ovat vieneet tätä vain pitemmälle. Fyysisten proteesien ja apuneuvojen jälkeen on vuorossa mieli ja ajattelumme.

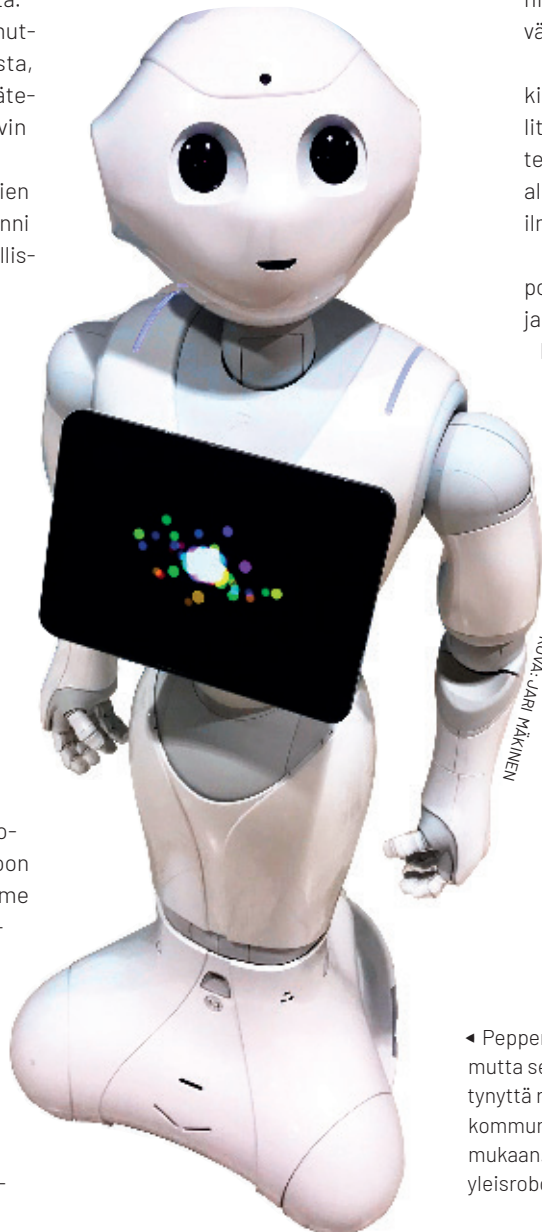
Pian voimme yhdistää aivomme tietokoneiden kanssa. Pääsisimme silloin eroon hankalista käyttöliittymistä ja voisimme keskustella tietoverkon kanssa ajatusillamme. Aivoihin liitettävällä elektiinikalla voitaisiin myös parantaa useita aivosairauksia.

Ollila sanoo, että koneet ovat vaikuttaneet ajatteluamme jo tätä ennen. "Olemme kontekstuaalisia olentoja, eli tekniikka on esimerkiksi vaikuttanut siihen miten ja missä käytäm-

me tekniikkaa. Teknologia ei ole neutraalia, vaikka niin usein sanotaan."

Jos kädessämme on pistooli, on todennäköisempää että ammusme sillä kuin olisi siinä tapauksessa, että pistoolia ei ole. Se, että meillä on jumalan voimat, saa meidät tuntemaan itsemme jumaliksi.

"Minusta on tullut Kuolema, maailmojen tuhoaja", kerrotaan Yhdysvaltain ydinpompiprojektin johtajan **Robert Oppenheimerin** sanoneen **Bhagavad-Ghitaa** lainaten, kun Hiroshima oli tuhattu.



### Kuka tulee tai pääsee mukaan?

Jumaluus liittyy monien mielestä myös geenitekniikkaan. Sen avulla voisimme jo nykyisin muokata helposti kasveja, eläimiä ja myös itseämme. Voisimme parantaa sairauksia ja tehdä vauvoistamme parempia.

Niin Ollila kuin Ahlqvistkin varoittelevat tässä liian nopeasta toiminnasta. Sama pätee myös tekoälyyn: tulossa oleviin tekniikoihin sisältyy suuria mahdollisuuksia, mutta myös erittäin suuria riskejä. Ne lisäävät helposti myös yhteiskunnallista eriarvoisuutta paitsi omassa yhteiskunnassamme niin myös maailmanlaajuisesti eri maiden välillä.

Sosiaalinen media on varoittava esimerkki siitä, mitä hyvää tarkoittava, mutta hallitsematon, polarisoiva sekä vastuuta välttelevä toiminta voi saada aikaan. Pienestä alkaneet megayhtiöt pitävät nyt koko maailmaa hallussaan.

"On tärkeää ennakoarvioida tuloksia ja pohtia tarkasti sitä, mitä kannattaa kehittää ja miten", sanoo Ahlqvist. Hänen mielestään Euroopan Unionin varovainen, rajoittava lähestymistapa on hyvä, vaikka se hidastaakin nyt kehitystä.

"Juuri nyt on tärkeää löytää oikea suunta ja varmistua siitä, ettemme tee mitään vaarallista."

Ollila puhuu mielellään vastuusta: "Kun kehitetään näitä uusia teknologioita, pitää kysyä kuka on vastuussa kenelle? Miten pitälle vastuu ulottuu?"

Nykyisin joka puolelta tuttu kuvio, missä vastuut ja velvoitteet menevät sekaisin alihankinta- ja yhteistyöhimmeleissä, muuttuu vain sekavammaksi, kun panokset ovat suurempia ja mukana on aiempaa enemmän tahoja.

◀ Pepper on monille suomalaisillekin tuttu robotti, mutta se ei edusta tekoälyä tai muutenkaan edistynyttä robotiikkaa. Se pystyy elehtimään nätisti ja kommunikoimaan ennalta annettujen määräysten mukaan. Joskus tätä kuitenkin pidetään varmasti yleisrobottien edeltäjänä.

"Pitää olla päämäärä ja usko onnistumiseen. Ihminen on edistys-hakuinen laji."



SpaceX:n uusi raketti on täysin uudelleenkäytettävä ja kooltaan ammoisia kuuraketteja suurempi jättiläinen. Alla oleva rakettivaihe kuljettaa ylempänä olevan Starship-aluksen korkealle ilmakehään, mistä Starship jatkaa eteenpäin avaruuteen ja alempi vaihe laskeutuu takaisin maahan. Starship tulee takaisin lentonsa tehtyään, ja kumpikin alus voidaan laukaista varsin pian tarkistusten jälkeen uudelleen matkaan. Yhdellä lennolla alus voisi viedä jopa 150 tonnin kuorman matalalle kiertoradalle.

"Lisäksi pitää muistaa, että moraalisella ja legaalaisella vastuulla on suuri ero. Myös tekemättä jättäminen on teko."

### Maailma 50 vuoden päästä

Monet todennäköisesti elämänmenoamme mullistavat tekniikat ovat jo hivuttautumassa ympärillemme. Sähköautot korvaavat pian polttomoottoriautot, autot alkavat ajaa itsekseen, kätevästi ja ympäristöystävällisesti paikasta toiseen lentäen siirtyviä auton kaltaisia laitteita testataan jo aktiivisesti, ja sähköntuotanto levittäytyy kaikkialle. Pienet ydinvoimalat sekä fuusioreaktorit ovat pian totta.

Keinotekoinen liha ja vegaaniset ruoka- tuotteet. Kvanttitietokoneet. Syöpälääkkeet ja RNA-rokotteet. Nanomateriaalit. Fyysinen internet, missä tavaraa kuljetetaan ympäri

maailman samaan tapaan kuin tietoa nyt – kaikkialla yhteensopivien protokollien ja kuljetuslaitteiden avulla.

Lista teknologioista, joiden avulla maailmasta voitaisiin tehdä utopia, on varsin pitkä. Toiveikkaimmat haaveilevat myös Rauhankoneesta, tekoälystä, jonka avulla saadaan rauha eri tavalla ajattelevien ihmisten ja kansojen välille.

Ahlgvist ennustaa, että kaiken tämän ohella tulevaisuuden suuri trendi on *low tech*. "Kenties vanha, kierrätetty kannettava tietokone tai oma perunakellari ovat tulevaisuudessa statussymboleja."

"Ekologisen katastrofin välttäminen on tällä hetkellä tärkeintä. Olen aika varma siitä, että olemme menossa siksi kohti immateriaalisempaa maailmaa. Meidän on pakko."

Hän ottaa esiin myös resilienssin, eli

kykymme selviytyä onnettomuuksista ja mullistuksista.

"Nykyaikainen maailma on hyvin haavoittuva. Jos esimerkiksi voimakas aurinkomyrsky iskee maapalloon, olemme kenties kuu-kausia ilman sähköä ja suuri osa internetiä voi kaatua tai jopa tuhoutua."

Myös Ollila on samoilla linjoilla siinä, että kaipaamme yksinkertaisuutta ja kiertotaloutta, mutta tunnustaa olevansa henkilö, joka haluaa uusimpia härpäkkeitä. "Low tech ei kiehdo kaikkia, me ihmiset olemme niin huonoja luopumaan mukavuuksista. Siksi uusi tekniikka ja tapa elää pitää saada houkuttavaksi."

"En anna pessimistiselle tulevaisuuskuville mitään tilaa", napauttaa Ollila. "Pitää olla päämäärä ja usko onnistumiseen. Ihminen on edistys-hakuinen laji." ●



## Työskenteleekö yrityksessänne salainen huipputeknologiatiimi?

**TAVATESSANI SUOMALAISTEN** yritysten talousammattilaisia ihailen aina sitä, kuinka varmaa ja tehokasta yritysten taloudenhoito prosesseineen ja rutiineineen on. Suomalaisyritysten tapa järjestää päivittäisen taloudenhallinnan arki on esimerkiksi eurooppalaisiin verrokkeihin verrattuna tehokasta. Päinvastoin kuin monessa paikassa muualla, suomalaisyrityksissä ei tarvita kokonaisia taloustiimejä tutkailemaan yrityksen tilejä, jotta selvitetäisiin, ovatko kauppakumppanit maksaneet laskunsa. Tiedot ajetaan automaattisesti yritysten järjestelmiin. Toisaalta talousihmisen arki on ollut jo vuosikymmeniä melkein täsmälleen samanlaista. Moni talousammattilainen kulkeekin takataskussaan lista kehitysideoita, jotka vain odottavat mahdollisuutta toteutua.

Toinen ilon aihe ovat ammattilaiset yritysten asiakaspalvelussa ja varastoilla. Kysyttäessä, saako asiakas nopeita vastauksia kysymyksiinsä ja mistä asia kiikastaa, kuulen useimmiten, että paremmin voitaisiin palvella, kunhan asiakaspalvelulla olisi paremmin tietoa käsillä. Logistiikkavastaava kertoo heti, että tavara voisi lähteä liikkeelle vilkkaamminkin, mutta välillä pitää käydä toimistolta tarkistelemassa.

Mitä tapahtuu, kun laitetaan vaikkapa talousihmiset, asiakaspalvelu ja tuotannon asiantuntijat keskustelemaan siitä, voisiko prosessia parantaa? Jos heitetään hetkeksi vanhojen järjestelmien asettamat rajoitteet taakse? Entä jos talouspuolella oleva tieto olisikin asiakaspalvelussa tai varastolla heti eikä vasta ylihuomenna?

Saamme lukea usein lehdistä kansainvälisistä esimerkkiyri-

tyksistä, joissa liiketoimintaprosessi on viritetty huippuunsa ja joissa automatiikka ja robotiikka pyörittävät reaaliaikaisesti yrityksen toimintoja, jotka on kytketty yhteen moderneilla rajapinnoilla. Ihailtavaa, mutta kalskahtaako amazonmaisen vaaralta ja vähän kylmältäkin? Toisaalta esimerkeistä voi jo ennustaa, että omatkin asiakkaat vaativat pian meiltäkin samanlaista sujuvuutta.

Uskallan ehdottaa ratkaisua: järjestäkää aika ajoin yrityksenne talousihmiset, myynti, asiakaspalvelu ja tuotannon porukka yhteen. Monet ovat seurailleet, mitä teknologian maailmassa tapahtuu. Kas, tässä teillä onkin ketterä, virtuaalinen liiketoimintaprosessien kehitystiimi. Olen päässyt näitä hetkiä näkemään, ja voin melkein päluvata, että pieniä ihmeitä alkaa tapahtua. Heittäkää ilmoille haaste, ja tiimeille vapautta selvittää ja kehittää ehdotus. Saattaa olla, että käsissänne on huipputeknologian kehitystiimi. Ja se on ollut yrityksessänne koko ajan!

**Hanna Äijälä**

Business Lead  
Maksuliikepalvelut, OP





PerheyritysPULSSI:

# Syvenevä osaajapula jarruttaa investointeja 2022

Kolme neljästä perheyrityksestä aikoo investoida tulevana vuotena yhtä paljon tai enemmän kuin 2021, kertoo Perheyritysten liiton joulukuun PerheyritysPULSSI -kysely. Samalla yhdeksän kymmenestä perheyrityksen omistajasta sanoo yrityksensä kärsivän rekrytointivaikeuksista.

TEKSTI: RAINE TIESSALO | GRAFIIKKA: JENNI AHONEN

**”REKRYTOINTIVAIKEUDET** ovat merkittävä uhka ensi vuoden investoinneille. Ratkaisujen löytämisen pitäisi olla nyt hallituksen ykkösprioriteetti. Kaikki keinot on otettava nopeutetusti käyttöön ja ratkaisuja etsittävä yhdessä”, sanoo Perheyritysten liiton hallituksen puheenjohtaja **Alexander Bargum**.

Työvoimapulan ratkomiseksi hallitus on esittänyt kohtaantongelman ratkaisua, koulutuspaikkojen lisäämistä ja opintojen nopeuttamista. Ne eivät kuitenkaan Bargumin mukaan vastaa akuuttiin tarpeeseen.

”Työperäisen maahanmuuton lisääminen lupaprosesseja vauhdittamalla on nyt ensisijaisen tärkeää. Lisäksi työn vastaanottamisen pitää olla kaikissa tilanteissa palkitsevampaa kuin tulonsiirroilla eläminen. Lisätyön tekemisen ei pitäisi olla verotuksellisesti rankaisevaa”, Bargum sanoo.

Lähes puolet vastaajista (47%) sanoo, että uusien työntekijöiden löytäminen on jo erittäin hankalaa. 40 prosenttia kertoo rekrytointien olevan jonkin verran hankalia. Osaajapula on pahin

sitten marraskuun 2020, jolloin sama kysymys asetettiin joka kolmas kuukausi tehtävässä kyselyssä ensimmäisen kerran.

Perheyritysten investointihalukkuus on vahvaa. Vastaajista 40 prosenttia sanoo lisäävänsä investointeja ensi vuonna verrattuna päättyvään vuoteen ja 35 prosenttia sanoo pitävänsä investointien tason ennallaan. Investointeja aikoo kutistaa



*”Työperäisen maahanmuuton lisääminen lupaprosesseja vauhdittamalla on nyt ensisijaisen tärkeää. Lisäksi työn vastaanottamisen pitää olla kaikissa tilanteissa palkitsevampaa kuin tulonsiirroilla eläminen. Lisätyön tekemisen ei pitäisi olla verotuksellisesti rankaisevaa.”*

— ALEXANDER BARGUM



15 prosenttia ja täysin ilman investointeja aikoo mennä kymmenen prosenttia vastaajista.

”Investoinnit merkitsevät työpaikkoja, vaurautta ja verotuloja. Kysely todistaa, että Suomeen sitoutuneet perheyritykset ovat korvaamaton osa, kun Suomi kampeaa itseään ulos koronakuopasta”, Bargum sanoo.

Perheyritykset työllistävät Suomessa noin 40 prosenttia yrityssektorin työntekijöistä ja ne luovat noin 30 prosenttia yrityssektorin jalostusarvosta. Perheyritysten liiton noin 460 jäsenyritystä työllistävät noin 181 000 ihmistä ja niiden yhteenlaskettu liikevaihto on noin 38 miljardia euroa.

### Vuoden kestänyt optimismin trendi katkesi

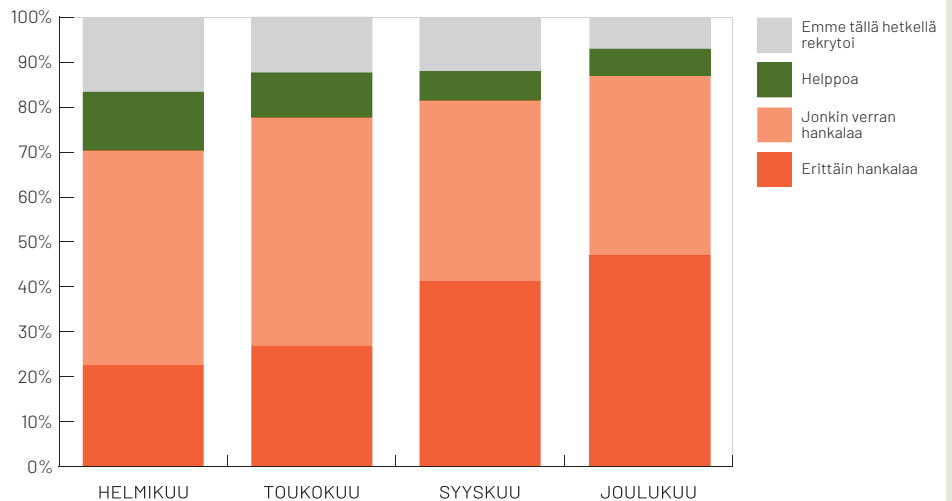
Joulukuun kysely paljastaa myös, että lähes vuoden kestänyt optimismi vahvistuminen koki takapakkia. Usko oman yrityksen ja Suomen kasvuun heikkeni.

Kun vielä syyskuussa 69 prosenttia vastanneista uskoi yrityksensä liikevaihdon kasvavan tänä vuonna edelliseen verrattuna, joulukuussa 61 prosenttia uskoo samaan. Liikevaihdon säilymistä ennallaan ennakoi 24 prosenttia ja liikevaihdon kutustumista odottaa 15 prosenttia vastanneista.

Perheyritysten omistajien usko Suomen talouden kasvuun seuraavien kolmen kuukauden aikana on laskenut alimpaan lukemaan sitten helmikuun kyselyn: 5,5:een. Syyskuussa lukema oli 7,0 ja toukuussa 6,4.

”Alkuvuoden euforia näyttää muut-

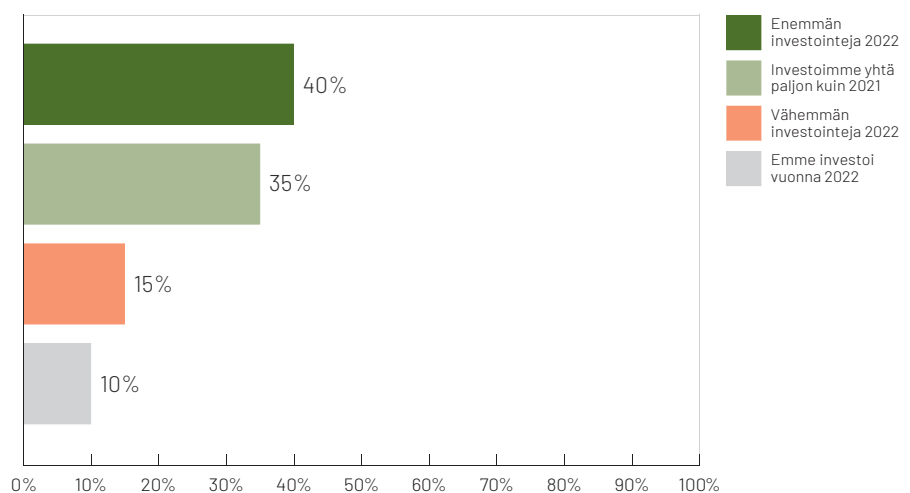
## Wanted: työille tekijöitä



Kuinka helppoa on löytää päteviä uusia työntekijöitä yritykseenne tällä hetkellä?

Lähde: PerheyritysPULSSI-kyselyt

## Investoinnit: etukenossa vuoteen 2022



Kuinka aiotte investoida Suomeen vuonna 2022 verrattuna kuluvaan vuoteen?

Lähde: Perheyritys-kysely joulukuun 2021

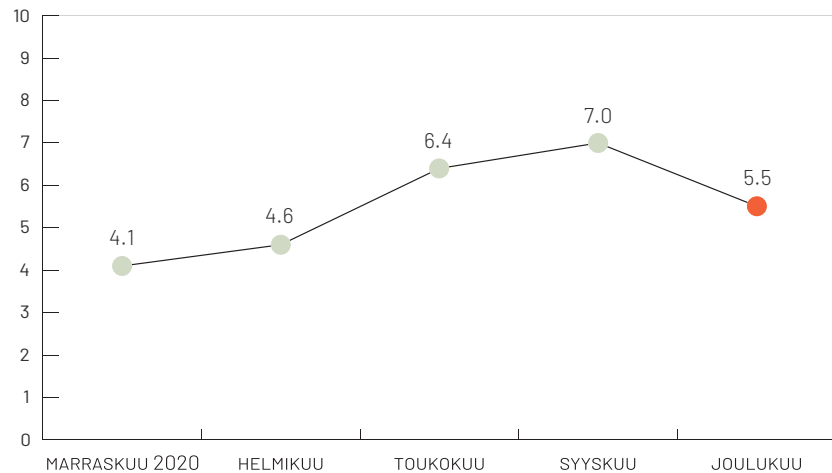


tuneen realismiksi. Usko kasvuun on yhä vahvaa, mutta korjausliike oli odotettavissa”, Bargum arvioi.

Perheyritysten luottamus Sanna Marinin hallituksen kykyyn tukea yrityksiä koronavaikeuksissa on hivenen vahvistunut. Kyselyyn vastanneet arvioivat hallituksen onnistumisen nyt keskimäärin tasolle 5,0. Samalla tasolla arvosana oli viime helmikuussa. Kysely tehtiin ennen itsenäisyyspäiväviikonlopun yökerhokohua.

PerheyritysPULSSI on joka kolmas kuukausi tehtävä Perheyritysten liiton jäsenkysely. Kyselyyn vastasi 132 liiton jäsentä 29.11-3.12.2021. Liiton jäsenet koostuvat perheyritysten omistajista. Suurin osa vastanneista edustaa teollisuussektoria tai tukku- ja vähittäiskauppaa.

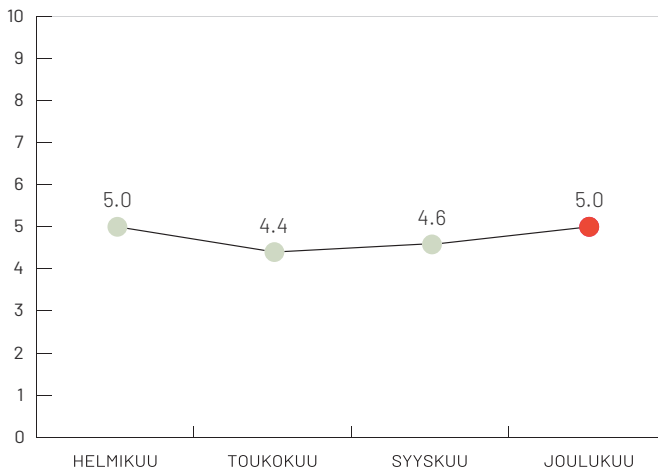
## Usko Suomen talouteen heikentyy



Kuinka luottavainen olet Suomen talouden kasvuun seuraavan kolmen kuukauden aikana? (1 = en lainkaan luottavainen, 10 = erittäin luottavainen)

Lähde: PerheyritysPULSSI -kyselyt

## Luottamus Sanna Marinin koronapolitiikkaan vahvistui



Kuinka hyvin pääministeri Sanna Marinin hallitus on onnistunut yritysten tukemisessa koronavaikeuksissa? (1 = erittäin huonosti, 10 = erittäin hyvin)

Lähde: PerheyritysPULSSI -kyselyt



**PerheyritysPULSSI** on joka kolmas kuukausi tehtävä Perheyritysten liiton jäsenkysely.



# Ei ole vain yhdenlaista yrittäjää.

Tärkeintä on uskaltaa, kokeilla ja yrittää. Yrityksesi tukena riskienhallinnan ja työeläkevakuuttamisen asiantuntijamme.

fennia.fi | elo.fi

**fennia** | **elo**  
Tulevaisuutesi. Fennia.



## Hallituspaikka

### UUSI TAPAHTUMA YRITYKSILLE JA HALLITUSOSAAJILLE

Keskiviikkona 9.2.2022 TähtiAreena, Tampereen Messu- ja Urheilukeskus

#Hallituspaikka  
#tulevaisuudenhallitustyöskentely  
[www.hallituspaikka.fi](http://www.hallituspaikka.fi)

TAPAHTUMAN JÄRJESTÄÄ



JÄRJESTÄJÄKUMPPANIT



TAPAHTUMAKUMPPANIT



Liput: **ticketmaster**® Myynnissä myös kumppanuuspaketteja!

# Perheyrietykset poikki ja pinoon

La Familia -podcast ei kiertele ja kaartelee

**P**erheyrietysten liitto ja suomalainen business-sisältöjen podcast-palvelu Podit (c) ovat sopineet vuoden 2022 kestävästä podcastien tuotanto- ja jakeluyhteistyöstä. Perheyrietysten liitto tuottaa Poditille vuoden aikana kymmenen jakson podcast-sarjan. Isäntinä toimivat PL:n viestintä- ja yhteiskuntapäällikkö **Raine Tiessalo** ja Vuoden perheyrietykseksi marraskuussa valitun Lindströmin omistajaneuvoston puheenjohtaja **Antti Roiha**.

”Podcastit tulevat pureutumaan perheyrietyksiin ja omistamiseen liittyviin teemoihin sekä avaamaan perheyrietysten merkitystä suomalaiselle yhteiskunnalle”, Roiha sanoo.

”Podcastien kuuntelu on voimakkaassa kasvussa. Erityisesti talouden ja yhteiskunnan vaikuttajat kuuntelevat laadukkaita ääniohjelmia. Siksi liiton on tehtävä tämä uusi viestinnällinen aluevaltaus”, Tiessalo sanoo.

”Aiomme tehdä ohjelmia, jotka kiinnostavat perheyrietysten omistajia ja niissä työskenteleviä, poliittisia päättäjiä ja toimittajia.

Podcasteille tulee tärkeä funktio seuraavien eduskuntavaalien vaikuttamistyömme tukena”, Tiessalo kertoo.

Podcastin juontajien mukaan ote tulee olemaan ”asiallinen, eteenpäin katsova ja rento”. Roolijako on määritelty isäntien kesken niin, että ”kukin kukkona omalla tontillaan”.

”Raine on pitkän linjan toimittaja, joka on lapsekkaan innokas hehuttamaan taitojaan, joita hän oppi työskennellessään sijoittajauutistoimisto Bloomberg Newsillä. Hän aikoo kuulemma pommittaa haastateltavia ja minua peruskysymyksillä ja tarpeen tulleen sivaltaa keskustelua yllättävistä näkökulmista”, Roiha arvioi.

”Antin osaaminen on perheyrietysten sielunelämän ytimessä. Jo yli 170-vuotiaan Lindströmin perheneuvoston puheenjohtajana ja neljännen polven omistajana hän on kokenut ja nähnyt valtavasti asioita, joiden pohjalta kutsun itse Anttia yksiselitteisesti guruksi. Lisäksi urheilumiehenä hän ymmärtää, että joskus pitää myös joukkuekaveria haastaa parhaan mahdollisen lopputuloksen

saavuttamiseksi”, Tiessalo analysoi.

”Saas nähdä mitä tästä tulee”, Roiha jatkaa. ”Miten niin?”, Tiessalo sanoo ja tökkää kyynärpäällä juontajapariaan kylkeen.

Podcastin nimi, *La Familia*, kuulosti isäntien mukaan ”heti osuvalta”. Molemmilla juontajilla on perheyrietyks espanjankieliseen maailmaan, missä sukulaiset merkitsevät paljon.

”Lisäksi nimi viittaa kansainvälisyyteen, jolta perheyrietykset eivät voi välttyä. Monet perheyrietykset tarvitsisivat nykyistä enemmän kansainvälisyyttä menestyäkseen kovenevassa kilpailussa. Toivomme, että podcastin nimi virittää vieraita ja meitä isäntiä keskusteluissa oikeaan mielentilaan”, Roiha sanoo.

Vaikka molemmat La Familian vetäjistä ovat miehiä, mitään ”äijäkerhoa” ei ole luvassa.

”Vieraisiksi kutsumme mahdollisimman paljon naisia, joita onneksi suomalaisissa omistajissa ja yrittäjissä sekä liike-elämän huipulla löytyy paljon”, Tiessalo lupaa.

Uusi sarja julkaistaan Poditin ”omistaminen”-sisältökategorian alla. Ensimmäinen La Familia on määrä julkaista vuodenvaihteen jälkeen.

Samassa ”omistaminen”-kategoriassa on jo nyt tarjolla toisen polven perheyrietyksen **Peter Fredmanin** isännöimä *Omistajat nuotion äärellä* -podcast. ●

*”Podcastien kuuntelu on voimakkaassa kasvussa. Erityisesti talouden ja yhteiskunnan vaikuttajat kuuntelevat laadukkaita ääniohjelmia. Siksi liiton on tehtävä tämä uusi viestinnällinen aluevaltaus.”*







**PERHEIRITYSTEN LIITON JÄSENET** saavat La Familian jaksot kuunneltavakseen Podit-sovelluksen kautta tai vaihtoehtoisesti liiton uutiskirjeissä lähetettävien linkkien kautta. Perheiritysten liitto on neuvotellut Poditin kanssa tutustumistarjouksen osana yhteistyötä.

Poditissa Perheiritysten liiton podcasteilla on kategoriakumppanin status. Sen ansiosta Poditin algoritmi tarjoaa ensiksi La Familian ja Fredmanin Omistajat nuotion äärellä -podcastin jaksoja omistajuus -aihealueesta kiinnostuneille.

**YHTEISTYÖTARJOUS:**

Perheiritysten liiton jäsenille Podit tarjoaa kahden kuukauden ilmaisen kuunteluajan.

Etukoodi: PERHEIRITYS.

Etu on voimassa 1.2.2022 asti (1 etukoodi/käyttäjä).

Edun voi aktivoida osoitteesta [www.podit.fi/perheiritys](http://www.podit.fi/perheiritys)

# PETER FREDMAN

## “Omistajat nuotion äärellä”

TEKSTI: RAINE TIESSALO



**AKTIIVINEN PERHEIRITYSVAIKUTTAJA** ja Fredman Groupin toisen polven omistaja **Peter Fredman** keskustelee sarjansa “Omistajat nuotion äärellä” kymmenessä jaksossa tunnettujen perheiritysten omistajien kanssa. Jaksojen julkaisu alkoi jo syyskuussa ja uusia jaksoja julkaistaan tasaiseen tahtiin vielä helmikuulle 2022 saakka. Kyse on Poditin Originals -sarjasta, joka ei ole kuunneltavissa muilla alustoilla.

*“Uskon, että Suomi menestyy vieläkin paremmin kun omistaminen tunnustetaan, hyväksytään ja omistuksia kehitetään sille kuuluvalla tasolla.”*

Jaksoissa on vieraana Suomen merkittävimpiä ja valovoimaisimpia omistajia, monet heistä myös Perheiritysten liitosta tuttuja. Fredmanin vieraina ovat käyneet muun muassa Helkama-Auton **Satu Helkama**, Kovanen Capitalin **Eeva Kovanen**, Accountor Groupin **Asko Schrey**, Aho Groupin **Kari Jussi Aho**, Koneen **Jussi Herlin**, pitkän linjan perheomistaja ja liiton hallituksen entinen puheenjohtaja **Philip Aminoff**, Ensto Investin **Marjo Miettinen** ja Otto Brandtin **Stefanie Brandt-Tallqvist**.

“Kun sarjan vieraat ovat avanneet henkilökohtaisia omistajatariinoita, tunteet ja inhimilliset haasteet ovat tulleet vahvasti esille. Omistamisen ihanuus mutta myös sen karuus on tulkittavissa rivien väliltä”, Peter Fredman sanoo.

“Aktiiviset omistajat ottavat jatkuvasti riskejä sekä uusiutuvat. Omistajien päätökset vaikuttavat suoraan yhteiskuntaan niin investointien kun työllistämisen näkökannalta. Uskon, että Suomi menestyy vieläkin paremmin kun omistaminen tunnustetaan, hyväksytään ja omistuksia kehitetään sille kuuluvalla tasolla”, Fredman arvioi. ●

## MIKÄ ON PODIT?

Podit on business-podcastien ja äänikirjojen kuu-kausimaksullinen alusta. Alusta tarjoaa Podit-applikaation kautta kuluttajille ja yritysten työntekijöille podcast- ja äänikirjasisältöjä yli 30 kategoriaan luokiteltuna.

Podit kokoaa yhteen valikoiman julkisesti saatavilla olevia podcasteja, itse tuottamia Podit Originals -podcasteja ja valikoiman tietöäänikirjoja Suomen suurimmilta kustantamoilta. Podit on yrityksen avainhenkilöiden ja suomalaisten yksityisten sijoittajien omistama startup. Poditin applikaatio löytyy App Storesta ja Google Play Storesta.

“Podit on ennen kaikkea moderni oppimisympäristö, joka on räätälöity organisaatioiden henkilöstölle”, sanoo Poditin **Kim Nurmi**.

“Näemme, että yritysten johto haluaa tarjota laadukasta koulutuksellista sisältöä työntekijöilleen. Myös käynnissä olevat trendit tukevat tätä. Suomi lukee 2020 -tutkimuksen mukaan ammattikirjallisuuden kuunteleminen on kolminkertaistunut. Lisäksi Suomitutka 2021- selvityksen mukaan jopa kolme neljästä toimihenkilöstä on lisännyt podcastien kuuntelua”, Nurmi sanoo.

“Yhteistyö Perheiritysten liiton kanssa mahdollistaa omistamiseen ja perheirityksiin liittyvien laadukkaiden sisältöjen tuotannon aikana, jolloin kotimaisen omistamisen vaaliminen on tärkeämpää kuin ehkä koskaan historiamme aikana. Olen varma, että tämä auttaa hyödyttämään sekä PL:ää että Poditia - ja sitä kautta auttaa suomalaisia omistajia tekemään parempia päätöksiä”, Nurmi kertoo.

## NINA SARÉN

# Prosessi toimivan palkitsemisjärjestelmän luomiseen vaatii aikaa ja ajattelua

NINA SARÉN ON URHO TUOMINEN OY:N HALLITUKSEN JÄSEN SEKÄ UTU INVEST OY:N HALLITUKSEN PUHEENJOHTAJA JA OLLUT MUKANA PERHEYRITYKSESSÄ VUODESTA 2008. NINA ON VELJENSÄ MIKKO SIIVOLAN KANSSA URHO TUOMINEN OY:N PÄÄOMISTAJA NELJÄNNESSÄ POLVESSA. OMALLA URALLAAN PÄIVÄTÖIDEN PARISSA NINA ON TOIMINUT KANSAINVÄLISESSÄ LEMMIKKIELÄIN-, ELÄINLÄÄKE- JA LÄÄKELIIKETOIMINNASSA JA TOIMII NYKYÄÄN HALLITUSAMMATTILAISENA, ADVISORINA JA COACHINA ERI YRITYKSISSÄ.

### Miten ja milloin palkitsemisjärjestelmänne kehitettiin?

Palkitsemisjärjestelmä ja sellaisen luominen tulee varmasti perheyrietyksissä usein esiin sukupolvenvaihdostilanteen yhteydessä. Esimerkiksi kun perheyritys tulee sellaiseen vaiheeseen, että omistaja luopuu operatiivisesta roolista itse tai kun perheyrietykseen tulee perheen ulkopuolelta palkattua ammattijohtoa, joko hallitukseen tai operatiiviseen johtoon. Meillä taustalla oli osin juuri tämän tyyppinen tilanne, sillä meistä neljännen polven omistajista kukaan ei työskentele operatiivisissa tehtävissä perheyrietyksessä.

Näemme myös omistajina perheyrietykset moderneina, arvomaailmaltaan hyvinä yrityksinä ja luotettavina työnantajina, jotka haluavat jakaa omistuksen arvon kasvamista myös avainhenkilöidensä kanssa.

Tähän sitouttamiseen ja palkitsemiseen liittyen teimme alkuun paljonkin

taustatyötä ja omaa tutkimusta siitä, millaisia järjestelmiä ja tapoja on olemassa. Pohdimme, minkä tyyppiset palkitsemisjärjestelmät voisivat sopia ja toimia parhaiten meillä ja millaisia toimia sellaisen käyttöönottoon vaatii. Suunnitelimme ja pohdimme tätä monipuolisesti liittyen myös ihan konsernirakenteeseen ja verotuksellisiin seikkoihin.

### **OMISTAJA, JOLTA HALUAN OPPIA: NINA SARÉN**

Edellisessä Perheyritys-lehden Omistaja-haastattelussa **Miia Porkkala** kysyi **Nina Saréniltä** perheyrietyksen palkitsemisjärjestelmistä. UTU:ssa on käytössä erilaisia, lyhyen- ja pitkän aikavälin palkitsemis- ja kannustinmalleja työntekijöille sekä yrityksen johdolle. Nykyisen laajuinen järjestelmä on otettu käyttöön kolmisen vuotta sitten.

Tavoitteena oli luoda meidän yritykselle parhaiten sopiva ja toimiva kokonaisuus. Kaiken ytimessä on ajatus siitä, että järjestelmä motivoi tavoittelemaan hyviä suorituksia ja sitoutumaan yritykseen.

### Millaisia palkitsemiskäytänteitä teillä on perheyrietyksessänne?

Meillä palkitsemisjärjestelmän kehittäminen lähti ajatuksesta, että mietimme kokonaispalkkaa ja siihen liittyvää vuosittaisen tulospalkkion struktuuria aivan ensin. Mistä osis-



Haluaisin kysyä Turvanasta Oy:n **la Adlercreutzilta** kuinka kestävä kehitys otetaan osaksi yrityksen teke- mistä ja kuinka kestävä kehityksen "matka" saadaan koko ajan jatkumaan ja kehittymään? Miten matkalle pää- see ja mitä se antaa ja vaatii?

ta se koostuu, miten se on reilu, tasapuolinen ja kannustava. Lisäksi rakensimme eri rooleissa, kuten tuotannossa tai asiantuntijaroleissa työskenteleville heidän tehtäviinsä sopivat tulospalkkiomallit ja kokonaisuudet. Nämä ovat vuosittaisia, lyhyen tähtäimen kokonaisuuksia.

Haluamme olla vahvalla kasvu-uralla tulevaisuudessakin ja aloimme miettiä, mitä muita elementtejä kasvun tukemiseen tarvitaan ja mitä palkitsemisen ja kannustimien suhteen kasvutavoitteisiin pääseminen edellyttää ja siitä lähdimme suunnittelemaan yhtenä palkitsemisjärjestelmän elementtinä johdon sitouttamista pitkäjänteisesti.

Tällä hetkellä toimivan johdon osalta olemme sitouttaneet heitä omistamaan perheyrittystä. Omistus on tältä osin sitoutettu yrityksessä työskentelyyn ja tämä on määritelty osakas-sopimuksessa. Tässä tarjoutuu mahdollisuus kasvattaa omistuksen arvoa sekä toisaalta saada osinkoa. Henkilön mahdollisesti siirtyessä uusiin tehtäviin yrityksen ulkopuolelle, hän myy oman osuutensa pois.

Mietimme myös pientä porrastusta osuuksiin, hieman tehtävästä riippuen. Erityisen iloinen asia oli, että henkilöt, joille tarjottiin mahdollisuutta osakkuuteen, olivat myös siitä kiinnostuneita ja lähtivät järjestelmään mukaan.

#### Saitteko apua suunnitteluun?

Me pääomistajat olemme omien työuriamme kautta saaneet kokemusta erilaisista palkitsemis- ja kannustinratkaisuista sekä listaamattomissa yrityksissä, että pörssiyrityksissä. Saimme myös Perheyrittysten liiton kautta apua sekä hyviä suosituksia siitä, kenen kanssa aiheesta voisi käydä keskustelua. Nämä keskustelut olivat todella hyödyllisiä ja auttoivat alkuun yhteisessä keskustelussa ja pohdinnassa järjestelmän rakentamisesta. Käytännön toteutusta varten saimme myös apua talousalan ammattilaisilta ja asiantuntijoilta. Kokonaisuudessaan prosessi on ollut melko pitkä. Arvelen, että kaikkine vaiheineen alkuperäisestä ajatuksesta suunnittelun kautta toteutukseen siihenmeni n. 1,5 vuotta. Oli kuitenkin tärkeää kysytellä ajatuksia ja omaa arvomaailmaa rauhassa ja kehittää juuri meidän yrityksemme sopiva sitouttamisjärjestelmä.

#### Minkälaista palautetta olette saaneet?

Olemme saaneet hyvää palautetta järjestelmästä. Erityisesti operatiivisessa johdossa olevat sitoutetut henkilöt ovat kokeneet sen motivoivaksi. Jotta pystymme kasvamaan ja menestymään tulevaisuudessakin, haluamme että meillä on parhaat, sitoutuneet ja innostuneet henkilöt töissä. On ilo olla yhdessä omistajina perheyrittäessämme johdon kanssa.

Tämä on sen tapainen prosessi, jonka toteutus ei ole kiveen hakattu. Alun perin teimme neljän vuoden sitouttamisjakson

ja tämän toteutusta pohdimme tarkasti. Jotta sitouttamisjärjestelmä on motivoiva ja reilu, sen on oltava mahdollisimman tasapuolinen kaikille. Tulevaisuudessa järjestelmää on luonnollisesti mahdollista jatkaa, kehittää ja "tuunata", kun maailma ja yrityksen sekä omistajien tarpeet muuttuvat. Kokemukset järjestelmästä ovat meillä hyvin positiivisia, joten näemme sen kehittämisen motivoivana ja hyödyllisenä. ●

## NINA SARÉN

- » Hallitusammattilainen, eläinlääkäri, valmentaja, Urho Tuominen Oy:n hallituksen jäsen ja UTU Invest Oy:n hallituksen PJ
- » Koko työuran kattava opetus on ollut se, että henkilöstön hyvinvointi, luottamus tiimissä ja innostus parhaaseen toteutukseen ovat tärkeimpiä voimavaroja menestykseen. Taloudellinen tulos seuraa kyllä perässä loogisesti ja emotionaalisesti taitavasti johdettua tekemistä.

## URHO TUOMINEN OY

- » Yli 100-vuotias suomalainen sähköalan perheyhtiö.
- » Toimintaa Suomessa, Virossa, Latviassa, Liettuaassa ja Norjassa.
- » Konserni työllistää noin 180 henkilöä
- » Liikevaihto vuonna 2020 noin 43 M EUR

#### **Ninan vinkit toimivan palkitsemisjärjestelmän rakentamiseen:**

- Jos yrityksessä ei ole vielä palkitsemisjärjestelmiä käytössä, kannattaa aloittaa esimerkiksi lyhyen aikavälin (vuosi) tulospalkkiosta
- Kannattaa perehtyä aiheeseen ja suunnitella huolellisesti, millainen palkitsemismalli sopii omaan yritykseen parhaiten
- Mieti, mitä palkitsemisella tavoitellaan
- Kannattaa pyytää apua suunnitteluun ja käytännön toteutukseen asiantuntijoilta, jos omaa kokemusta aiheesta ei vielä ole
- Perheyrittäjät ovat joustavia ja päätöksentekoa usein helppoa ja vaivatonta -kannattaa huomioida tämä mahdollisuus myös päätettäessä varsinaisen ohjelman ulkopuolisista palkkioista, esimerkiksi yrityksen poikkeuksellisen hyvästä tuloksesta palkitsemisesta

## JÄSENKYSELYN TULOKSET:

# Jäsenet luottavat Perheyritysten liiton toimintaan koronavuosien keskellä

Jäsenkyselystä saatu palaute Perheyritysten liiton palveluista ja toiminnasta korona-aikana oli myönteistä. Joka toinen vuosi toteutettava jäsenkysely toteutettiin kesällä 2021 ja kyselyyn vastasi 133 PL:n jäsentä. Vastaajat edustivat hyvin tasaisesti eri ikäryhmiä sekä rooleja perheyrityksessä. Jäsenten odotukset liiton toimintaa kohtaan ovat täyttyneet erinomaisesti. 94 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että heidän odotuksensa ovat täyttyneet liittoa kohtaan melko hyvin tai erittäin hyvin ja kolmasosan mukaan odotukset ovat täyttyneet erittäin hyvin.

TEKSTI: SINI-MARJA ANT-WUORINEN

**93%**  
koki saavansa sopi-  
vasti uutiskirjeitä

### Toimintamuotojen tärkeys ja niissä onnistuminen

Perheyritysten liiton toimintamuotojen tärkeyttä arvioitaessa kärjessä olivat edellisten kyselyjen tapaan edunvalvonta, jatkajatoiminta ja verkostoituminen, viimeksi mainitun hienoisesti kasvattaessa merkitystään.

Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan, kuinka hyvin Perheyritysten liitto on onnistunut toiminnassaan eri osa-alueilla. Toimintaa arvioitiin viisiportaisella asteikolla siten, että 5 merkitsee erittäin tyytyväistä ja 1 erittäin tyytymätöntä.

Jäsenten tyytyväisyys eri toimintamuotoihin oli jokseenkin samalla tasolla kuin vuonna 2019. Tyytyväisimpiä jäsenet olivat kyselyn mukaan jatkajatoimintaan (keskiarvo 4,1), edunvalvontaan (3,9), verkostoitumiseen (3,9) valmennukseen (3,8) ja kansainväliseen toimintaan (3,5).

PL:n toimiston palvelutason arvosana oli 4,2, joka oli lähestulkoon sama kuin edellisessä kyselyssä (4,3). Tulos on ilahduttava, koska korona-aika on tuonut toimintaan omat haasteensa, kun tilaisuuksia ja tapaamisia on jouduttu perumaan, siirtämään tai järjestämään verkon välityksellä.

### Digiloikka kannatti

Kyselyssä selvitettiin myös digitaalisten viestintä- ja verkottomiskanavien merkitystä PL:n jäsenille.

Digiviestinnän kanavista Whatsapp -ryhmät tietyn teeman tai valmennuksen ympärillä nousivat jäsenten vastauksissa tärkeimmäksi viestintäkanavaksi. Digitaalisesta verkottumisesta kaivattiin erityisesti apua ja sparrausta jäsenten väliseen keskusteluun tietyn aiheen tai teeman ympärille.

Uutena kysymyksenä tiedusteltiin jäsenten halukkuutta osallistua webinaareihin. Vastanneista yli 60 prosenttia vastasi ilmoitti haluavansa hyödyntää tätä mahdollisuutta jatkossakin.

**91%**  
koki saavansa sopi-  
vasti tapahtumamark-  
kinoitviestejä



*”Olen iloinen siitä, että poikkeuksellisista ajasta huolimatta olemme onnistuneet täyttämään jäsenten liitolle asettamia odotuksia. Tämä on toiseksi korkein luku jäsenkyselyjen kymmenvuotisen historian aikana.*

*Olemme toimistossa kiitollisia jäsenten näkemyksistä ja ponnistelemme jatkuvasti, jotta saamme edelleen parannettua toimintaamme.”*

— MIKKO PELLINEN, JÄSENPALVELUPÄÄLLIKKÖ

Webinaarit sekä niin sanotut hybriditilaisuudet tarjoavat mahdollisuuden helppoon osallistumiseen ilman matkustamista. Perheyritysten liitto on panostanut verkkotapahtumien järjestämiseen panostamalla laadukkaisiin studiolaitteisiin, äänentoistoon sekä kameroihin.

”Lähes kaksi kolmasosaa vastaajista oli halukas osallistumaan

etä tapahtumiin myös poikkeusolojen päätyttyä. Tulemme jatkossa tarjoamaan etäosallistumismahdollisuuksia tapahtumiimme, kun se tilaisuuden luonne huomioiden on mielekästä toteuttaa. Samanaikaisesti tiedostamme, että henkilökohtaisten teemojen jakaminen ja sparraus tapahtuu jatkossakin luontevimmin kasvokkain. Molemmille osallistujavaroille on paikkansa ja näihin tarpeisiin haluamme vastata jäsenten toiveiden mukaisesti”, Mikko Pellinen sanoo.

### **Jäsenet arvostavat aktiivista viestintää**

Kyselyyn vastanneista yli 93 prosenttia koki saavansa sopivasti uutiskirjeitä ja 91 prosenttia sopivasti tapahtumamarkkinointiviestejä Perheyritysten liitolta.

”Nämä luvut kertovat siitä, että uutiskirje viestintämuotona on toimiva ja vuoden aikana tekemämme uutiskirjeuudistus onnistunut”, viestintä- ja yhteiskuntasuhdepäällikkö Raine Tiessalo sanoo. ●

# Yrittäjän talousvalmennus

Asiantuntijoiden vinkkejä ja yrittäjien tarinoita – poimi parhaat opit arkeesi!

[op.fi/yrittajan-talousvalmennus](https://op.fi/yrittajan-talousvalmennus)





Jatkajat-juttusarjassa perheyriksen jatkapolven edustaja kertoo ratkaisusta lähteäkö vai ei jatkaa perheyriksen tarinaa.



"Joskus on vähän jännittänyt, olenko liian isoissa saappaissa. Olen perinyt isältä kuitenkin rohkeutta sekä optimistisen, ratkaisukeskeisen ajattelutavan", toteaa Ahola Groupin toimitusjohtaja Ida Saavalainen.





TEKSTI: RIITTA SAARINEN | KUVAT: ANNE YRJÄNÄ

# Aina matkalla jonnekin

Kokkolalaisen Ahola Transportin tarina alkoi yhdestä sora-autosta vuonna 1955. Tänä päivänä kuljetusyrityksen toiminta ulottuu Pohjoismaiden lisäksi myös Baltiaan ja Itä-Eurooppaan. Perheyriyksessä on nyt jo vahvasti mukana suvun kolmas polvi.

**AHOLA GROUPIN** toimitusjohtaja **Ida Saavalainen**, 38, muistaa saaneensa ensimmäisen palkkakuitin kymmenvuotiaana. Silloin hän leipoi taukopullaa yrityksen henkilökunnalle ja kitki rikkaruohoja pihasta.

”Hieman vanhempana, 12–13-vuotiaana aloitin laskutuksessa. Tulin töihin koulun jälkeen monena päivänä viikossa ja auttelin vakituista työntekijäämme ostorekontrassa. Jatkoin näitä hommia vielä opiskelijanakin faksin välityksellä”, Ida Saavalainen muistelee.

”Isä on antanut meille lapsille mahdollisuuden kokeilla erilaisia töitä yrityksessä. Joskus on vähän jännittänyt, olenko liian isoissa saappaissa. Olen perinyt isältä kuitenkin rohkeutta sekä optimistisen, ratkaisukeskeisen ajattelutavan. Mennään eteenpäin, eikä pohdita liikaa.”

Idan vanhemmilla **Hans Aholalla**, 67, ja tämän vaimolla **Tiina Aholalla**, 61, on kaikkiaan kuusi lasta: Idan lisäksi **Jonas**, 40, **Matilda**, 33, **Emil**, 31, **Viktor**, 29, ja **Fanny**, 27. Lapsista viisi työskentelee Aholan perheyriyksessä, kuten heidän vanhempansakin.

”Työkokemuksesta omassa perheyriyksessä on etua, mutta kaikki perheenjäsenet ovat tulleet työhön yritykseen vähän eri polkuja”, Ida Saavalainen toteaa.

Ida opiskeli Vaasan Hankenilla yritysjohtamista ja taloushallintoa ja aloitti myöhemmin työt Helsingissä, aluksi kesätöissä, teollisuuskonserni ABB:n taloushallinnossa. Siellä hän ehti työskennellä lähes neljä vuotta ennen kuin aloitti työt omassa perheyriyksessä.

”Sain siellä paljon vastuuta ja mielekkäitä työtehtäviä. Aika ABB:lla oli arvokasta, kun pääsi tutustumaan toisenlaiseen yritykseen. Samalla kasvoi arvostukseni omaa perheyriytystä kohtaan.”

Ida on työskennellyt vuodesta 2012 lähtien Ahola Groupin toimitusjohtajana. Sitä ennen hän työskenteli siellä talousjohtajana. Hän on mukana myös Ahola Transportin hallituksessa.

”Työ on haastavaa ja palkitsevaa, kun saa tehdä töitä ihmisten kanssa sekä ajatella ja johtaa kokonaisuuksia. Vastuu voi olla raskas silloin, kun on haastavia aikoja. Yritän kuitenkin järjestää niin, että en tekisi töitä iltaisin, jotta jäisi aikaa myös perheelle ja kodille.”



"Voimavaramme on aina ollut yhdessä tekeminen, niin meidän veljesten kuin perheidemme kesken. Yrityksessä työskentelee lisäksi sisariamme ja heidän perheenjäseniään", toteaa Nils Ahola. Kuvassa vasemmalta Jonas Ahola, Nils Ahola, Hans Ahola ja Ida Saavalainen.

### Vastuuta ja vapautta

Ahola Transportin juuret ulottuvat vuoteen 1955, jolloin Idan isoisa **Helge Ahola** perusti kuljetusyrityksen hankkimalla oman kuorma-auton.

Vuotta aiemmin Helgelle ja hänen vaimolleen **Gunn-Brittille** oli syntynyt esikoinen Hans, minkä jälkeen perhe kasvoi vielä kolmella pojalla ja kuudella työllä. Vuosien mittaan kasvoi myös autojen määrä.

"Muistan hyvin, kun isä oli hankkinut meille uuden kuorma-auton ja nosti minut auton penkille. Olin silloin kuusivuotias. Kuinka hienolta se tuntui. Taisin sillä hetkellä päättää, että työskentelin vielä joskus kuljetusalalla", muistelee Hans Ahola, joka toimii nykyään Ahola Transportin toimitusjohtajana.

### Mukana yhdessä

Hans Ahola aloitti työt perheytyksessä vuonna 1972 sora-auton kuljettajana ja jatkoi rekkakuskina. Kymmenen vuotta myöhemmin perhettä ja yritystä kohtasi takaisku, kun Helge-isä kuoli ollessaan

## AHOLA GROUP

- » Perustettu: 1955
- » Kotipaikka: Kokkola
- » Toimitusjohtaja: Ida Saavalainen
- » Liikevaihto: 100 MEUR
- » Työntekijöitä: 270+ yli 400 työllistetty sopimuskumppanien kautta

vasta 51-vuotias.

"Olin alle kolmekymppinen, kun isä kuoli, ja sain mahdollisuuden ottaa ohjat käsiini. Niihin aikoihin myös nuoremmat veljeni **Lars, Nils ja Rolf** tulivat mukaan yritykseen. Olin tullut isäni yhtiökumppaniksi viittä vuotta aiemmin", Hans Ahola kertoo.

"Voimavaramme on aina ollut yhdessä tekeminen, niin meidän veljesten kuin perheidemme kesken. Yrityksessä työskentelee lisäksi sisariamme per-

heineen. Myös työntekijöiden lapset ovat usein aloittaneet työuransa meillä."

"Helgen perintönä on tullut luottamus ihmisiin. Se tarkoittaa sitä, että kaikille – niin omille lapsille kuin työntekijöille – on annettu vapaus toimia. Se antaa motivaatiota työntekoon, että luotetaan ja annetaan mahdollisuus tehdä erilaisia asioita."

Työpaikan kulttuuri syntyy Hans Aholan mukaan yhteisöllisyydestä ja yrityksen arvoista.

"Meidän arvoihimme kuuluvat kokonaisvastuu, avoimuus sekä

ihmisten kunnioittaminen ja huomioonottaminen. Kokonaisvastuu tarkoittaa sitä, että sovitaan, mitä tehdään ja tehdään, mitä sovi- taan. Avoimuus tarkoittaa sitä, että ei puhuta ihmisistä, vaan ihmisi- sille. Kaikki ovat samanarvoisia. Nämä ajatukset perustuvat oike- astaan kristillisiin perusarvoihin”, Hans Ahola toteaa.

### Pörssistä pois

Tänä päivänä Ahola Group on johtava pohjoismainen kuljetusyri- tys, joka muodostuu kolmesta liiketoimintaryhmästä. Suurin on emoyhtiö Ahola Transport, joka muodostaa 90 prosenttia Ahola Groupin liikevaihdosta. Toinen on erikoiskuljetuksista vastaava AT Special Transport ja kolmas AT Digital Solutions, joka vastaa yrityksen digitaalisista palveluista.

Ahola Transportilla on käytettävissä noin 600 ajoneuvoa, jotka tarjoavat asiakkaille kansainvälisiä kuljetuksia ja logistiikkapal- veluja. Yrityksen asiakkaat ovat Pohjoismaissa ja Baltiassa sekä Keski- ja Itä-Euroopassa. Ahola Groupin palveluksessa on 270 omaa työntekijää, minkä lisäksi se työllistää yli 400 työntekijää sopimuslupap- niensa kautta.

Veljekset Hans, Nils, Lars ja Rolf Ahola sekä Hansin lapset omistavat yhdessä koko Ahola Groupin osake- kannan. Ahola Transport -konserni, jonka pääomistaja Ahola Group on, listautui vuonna 2015 pörssiin, mutta vetäytyi sieltä pois vuosi sitten.

Veljeksistä Nils ja Hans työskente- levät edelleen Ahola Transportilla ja Rolf Ahola Groupilla. Neljällä veljek- sellä on kaikkiaan 21 lasta, joista 13 työskentelee Aholan perheytyksessä. Lisäksi yritys on työllistänyt veljesten sisarusten perheitä.

### Digiaikaan vauhdilla

**Hans Aholan**, 67, tärkeänä johtotähtenä yritystoiminnassa on ollut se, että pitää yrittää aina erottautua kilpailijoistaan. Tämä on vaa- tinut investointeja ja visiointia pitkälle tulevaisuuteen.

Ahola Transport teki ensimmäisen ulkomaankuljetuksensa Ruotsiin vuonna 1973. Kuljetusyhteydet Ruotsiin – sekä vienti että tuonti – vahvistuivat entisestään 1980-luvulla. Yritys oli itse aktii- vinen uusien asiakkaiden hankinnassa.

”Lamasta huolimatta 1990-luku oli meille valtavan hyvää kasvun aikaa. Konseptimme oli huolehtia kuljetuksista ovelta ovelle -periaatteella, ja palveluillemme löytyi kysyntää”, Hans Ahola toteaa.

”Tarvitsimme kuitenkin uudenlaisia digitaalisia työkaluja ja pää- timme rakentaa oman toiminnanohjausjärjestelmän. Investoinnit maksoivat miljoonia markkoja, mutta saimme Tekesiltä tukea hank- keeseen. Olennaista oli se, että lähdimme liikkeelle asiakkaiden tarpeista ja että onnistuimme tekemään hommasta kannattavaa.”

Ahola Transportilla ei ole kiinteää terminaaliverkostoa.

Kuljetukset ovat suorita, ja varastona toimii kuorma-auton perä- vaunun lastaustila.

”Dynaaminen palapeli täytyy rakentaa uudestaan joka päivä, kos- ka meillä ei ole kiinteitä reittejä, vaan reitit syntyvät asiakkaiden tarpeesta. Siinä ajojärjestelijät ovat tärkeässä roolissa. Työssä täytyy pystyä hahmottamaan kokonaisuuksia. Asiakkaat voivat olla tarkkoja siitä, mihin aikaan heille saa tuoda tavaraa. Aikaikkunat voivat olla vain vartin pituisia.”

Tavarakuljetusten etenemistä voi seurata Service Towerin, reaai- laikaisen seurantajärjestelmän avulla, jonka data näkyy toimistossa kaikille ja on jaettavissa myös asiakkaille.

”Haluamme panostaa yrityksessä myös ympäristöön vähentä- mällä kuljetusten kokonaispäästöjä. Oivalsimme asian tärkeyden jo parikymmentä vuotta sitten ja olemme mitanneet päästöjä ajo- neuvojen ja lähetysten datan kautta vuodesta 2003 lähtien. Tämän menetelmän ja digitalisaation avulla olemme pystyneet vähentä- mään päästöjäme 64 prosenttia vuodesta 2005 tähän vuoteen.”

## ”Meidän arvoihimme kuuluvat kokonaisvastuu, avoimuus sekä ihmisten kunnioittaminen ja huomioonottaminen.”

### Kehityksen kärjessä

Hans Aholan veli **Nils Ahola**, 58, tuli mukaan yritykseen vuonna 1983. Hän sai erikoisluvalla perävaunun kordin 20-vuotiaana ja oli myöhemmin talon ensimmäinen ajojärjestelijä. Nykyään hän vastaa ajokaluston järjestelyistä ja käy kauppaa kalustosta sopimuslii- kennöitsijöiden kanssa.

”Haluamme, että yrityksemme on kehityksen kärjessä. Sloganina voisi olla oikeat työkalut, oikeisiin työteh- täviin, oikealla kulurakenteella. Meillä

on ympäristöystävällinen, vähäpäästöinen, laadukas, tehokas ja turvallinen kuljetuskalusto. Turvallisuus on meille ihan ykkösasia”, Nils Ahola sanoo.

”Kun meillä on parhaat mahdolliset työkalut työn tekemiseen, me saamme myös parhaimmat kuljettajat. Seurantajärjestelmän ansiosta yksittäinen kuljettaja voi myös nähdä, missä hän on onnis- tunut ja missä olisi vielä parantamisen varaa.”

Nils Ahola muistaa, kuinka äiti Gunn-Britt sanoi aina, että *gör det lilla du kan, gör det villigt och glatt* eli tee se pieni minkä voit innolla ja ilolla. Yrittäjäperheessä kasvanut Gunn-Britt oli valtavana tukena miehelleen Helgelle.

Nilsin viidestä lapsesta kolme työskentelee Aholan perheytyk- sessä. Vanhin **Thomas Ahola**, 37, johtaa Ahola Transportin Baltian ja Itä-Euroopan toimintoja. Kaikkein nuorin on vielä opiskelemassa.

### Unet pannuhuoneessa

Hans Aholan poika **Jonas Ahola**, 40, toimii yrityksessä AT Special Transportin toimitusjohtajana ja kuuluu myös konsernin johtoryh- mään. Hän on opiskellut tradenomiksi Vaasassa.

”Minulle on ollut aina selvää, että haluan tehdä tätä hommaa.



Tavarakuljetusten etenemistä voi seurata Service Towerin, reaaliaikaisen seurantajärjestelmän avulla, jonka data näkyy toimistossa kaikille ja on jaettavissa myös asiakkaille.

Vietimme lapsina paljon aikaa työpaikalla, koska vanhemmat olivat täällä. Muistan vielä, kun otin päiväunet pannuhuoneessa työhaalareiden päällä”, kertoo Jonas Ahola.

Ahola Special vastaa isommista erikoiskuljetuksista ja hoitaa monenlaisia kuljetuksia Euroopan sisällä. Erikoiskuljetukset hoidetaan yleensä yöaikaan.

”Varsinainen kuljetus on oikeastaan loppuhuipentuma. Sitä edeltää konsultointi asiakkaan kanssa sekä etukäteisjärjestelyt. On mietittävä reitit ja tarvittavat muutokset. Tienristeyksistä saatetaan vaikka poistaa liikennemerkkejä ja -valoja tai lyhtypylväitä. Siinä tarvitaan monenlaisia osaajia”, kuvailee Jonas Ahola.

”Kaikkein pisimpiä ovat olleet tuulivoimaloiden kuljetukset, joilla voi olla perävaunuineen pituutta 90 metriä. Viroon me toimitimme tänä vuonna syöttövesisäiliön. Kuljetus painoi 300 tonnia, kun normaalipainoinen rekkalasti painaa noin 60 tonnia. Operaatio työllisti kymmeniä ihmisiä varoitusautoineen ja sähköyhtiön edustajineen.”

### Eteenpäin omalla työllä

Hans Aholan vaimo **Tiina Ahola**, 61, on ollut perheyrityksessä mukana jo vuosikymmenten ajan. Hän on ollut avainasemassa yrityksen it-hallinnon ja digitalisaation saattamisessa alkuun.

”Menin yrityksen kanssa naimisiin vuonna 1979, samalla kun

menin naimisiin Hansin kanssa. Se tapahtui pian sen jälkeen, kun pääsin ylioppilaaksi”, naurahtaa Tiina Ahola.

”Aloitin sitten pian sairaanhoitajaopinnot ja tein siinä ohessa keikkatyötä sairaaloissa. Kolmivuorotyö oli kuitenkin hankalaa, kun perhe kasvoi. Myös Hans teki pitkää päivää töissä, varsinkin sen jälkeen, kun joutui ottamaan vastuun yrityksestä.”

Myöhemmin Tiina Ahola alkoi hoitaa yrityksen paperitöitä. Hän oli oikeastaan yrityksen ensimmäinen konttorityöntekijä, joka vastuulla oli kuljettajien palkkojen maksaminen, laskut ja ostoreskontra.

”Silloin oli pakko opetella uutta, kun tietokoneet tulivat. Kävin työväenopiston atk-kurssin ja siitä se lähti. Nykyään työskentelen meillä Data Managerina tietohallinnossa.”

Perheen lapset ovat olleet pienestä pitäen mukana työnteossa. Heille on aina annettu töitä, oli se sitten

kahvipullan leipomista, maalaamista tai mapitusta.

”Lasten on annettu osallistua töihin ja heille on annettu vastuuta. Olemme myös rohkaisseet heitä sanomaan oman mielipiteensä asioista. Murrosiässä heillä on ollut joskus pientä kapinointia ’pakotyötä tai orjatyötä’ vastaan, mutta toisaalta heillä on ollut myös mahdollisuus tienata omaa rahaa, ja samalla on syntynyt kiinnostus työhön”, pohtii Tiina Ahola.

”Kaikki ovat nousseet eteenpäin yrityksessä omalla työllään. Mikään ei ole itsestään selvää, niin että saisi kaiken valmiina.” ●

**”Kaikki ovat nousseet eteenpäin yrityksessä omalla työllään. Mikään ei ole itsestään selvää, niin että saisi kaiken valmiina.”**

# Snellman lahjoittaa Pietarsaarelle Lappsetin leikkipuiston

70 vuotta tänä vuonna täyttävä Snellman kiittää pietarsaarelaisia lahjoittamalla kaikenikäisille suunnatun leikki- ja liikuntapuiston. Rakennustyöt vanhassa satamassa ovat loppusuoralla ja viralliset avajaiset on määrä järjestää keväällä 2022.

TEKSTI: RAINE TIESSALO | KUVA: ANTTI KOIVUKANGAS

**“HALUAMME ANTAA** kaupunkilaisille jotain takaisin. Snellmania ei ole ilman kaupunkilaisia”, sanoo Snellmanin omistajaneuvoston jäsen **Mikael Snellman**.

Koko hankkeen kustannus Snellmanille on noin 200 000 euroa. Kaupunki tarjoaa tontin, tekee perustatyöt, kävelyreitit. Snellman maksaa kalusteet. Puiston yhteyteen tulee myös kunto-aitteita, kenttä esimerkiksi petankin pelaamista varten, jäätelökioski, grilli ja kahvila.

Snellmanin tarjoama laivaleikkipuisto on rovaniemeläisen perheyrityksen Lappsetin valmistama. Snellman sai laivan ja asennuksen Lappsetilta erikoishintaan merkki-vouden kunniaksi.

“Sekä Lappset että Snellman ovat perheyrityksiä ja me jaamme paljon samoja vastuullisuuden arvoja”, Mikael Snellman pohtii.

“Meille on kunnia-asia, että Snellman valitsi juuri Lappsetin lahjakseen pietarsaarelaisille. Pääsemme samalla pilotoimaan uutta laivaleikkipuistoamme. Laiva sopii temaattisesti Pietarsaaren

vanhaan satamaan, jossa ovat esillä myös kolmimastoinen sotakorvaus-alue, kuunari Vega ja kaksimastoinen kaljaasi, Jakobstads Wapen”, sanoo Lappset Groupin hallituksen puheenjohtaja **Johanna Ikkäheimo**.

Snellmanin tavoitteena on, että Pietarsaaren vanhasta satamasta tulisi asukkaiden ympärivuotinen ajanviete- ja virkistytymisen keskus.

“Monitoimipuiston idea on palvella asukkaita ikään katsomatta, vauvasta mummoon ja vaariin”, Mikael Snellman kertoo.

Kun asia tuotiin Snellmanin omistajaneuvostoon ensimmäistä kertaa, kaikki neuvoston jäsenet pitivät ideaa hyvänä. Pietarsaaren kaupunginvaltuustossa ajatus sataman kehittämisestä viihtyvämmäksi on ollut jo yli vuosikymmenen. Kaupungin budjetista varoja ei ole kuitenkaan hankkeelle riittänyt.

“Kaupunkilaiset muistavat tällaisen lahjoituksen paremmin kuin vaikka pa ilmaisen makkaratarjoilun torilla”, Mikael Snellman sanoo. ●

*“Haluamme antaa kaupunkilaisille jotain takaisin”*

— MIKAEL SNELLMAN



# Harjoilla pyyhkii hyvin

Porvoolaisen C. E. Lindgrenin harjayrityksen juuret vievät vuoteen 1881, jolloin Carl Edvard Lindgren alkoi valmistaa Suomessa ensimmäisenä teollisia harjoja ja siveltimiä. 1970-luvulla yritys siirtyi Brunowin suvulle. 1990-luku toi mukanaan muovimäkien valmistuksen, jossa yritys on nykyään markkinajohtaja maailmassa.

TEKSTI: RIITTA SAARINEN | KUVAT: JANI LAUKKANEN

**K**atse kiinnittyy tuotantohallissa ensimmäisenä kirkkaanoransseina loistaviin pyöreisiin erikoisharjoihin, jotka roikkuvat telineissä. Mihin tarkoitukseen niitä voidaan tehdä?

”Harjat menevät toisen porvoolaisyrityksen valmistamiin laitteisiin, joita käytetään öljyvuotojen torjuntaan vesillä”, kertoo C. E. Lindgrenin toimitusjohtaja **Alexander Brunow**, 38. Muovin lisäksi harjoja ja harjaksia valmistetaan metallista sekä ruostumattomasta ja haponkestävästä teräksestä.

Sitä ei aina tule ajatelleeksi, kuinka moninainen tarkoituksiin harjoja tarvitaan arjen välttämättömissä toiminnoissa.

Harjoja, siveltimiä ja teloja tarvitaan maa- ja pintakäsittelyyn, mutta harjoja käytetään myös savupiippujen nuohoukseen, koneiden puhdistamiseen, viemäriputkien harjapinnoitukseen, ilmastointiputkien puhdistamiseen, lumen poistamiseen autojen tuulilaseista, rautateiden vaihteiden pitä-

miseen puhtaana, rullaportaiden ja ovien listoihin ja moneen muuhun.

C. E. Lindgren perustettiin aikoinaan Helsinkiin, mistä se siirtyi 1950-luvulla Porvooseen.

”Isoisäni **Stig Brunow** työskenteli päätoimisesti asianajajana Helsingissä ja toimi sen lisäksi C. E. Lindgrenin yrityksen hallituksen puheenjohtajana. Kun eteen tuli sitten 1970-luvulla tilanne, että perilliset eivät enää halunneet jatkaa yritystä, hankki isoisäni sen silloin omistukseensa”, Alexander Brunow kertoo.

”Isäni **Berndt Brunow** on hänkin tehnyt uraa muualla. Joten olen itse asiassa vasta ensimmäinen suvun edustaja, joka on mukana yrityksen operatiivisessa toiminnassa.”

## Tavaraa rautakauppaan

Lontoossa syntynyt Alexander Brunow, jonka kotikieli on ruotsi, asui lapsena myös Saksassa, kun isä teki uraa teollisuuden palveluksessa. Suomeen hän muutti vasta kou-

lutien alussa. Myöhemmin hän jatkoi opintojaan Hankenilla ja siirtyi sieltä valmistuttuaan Cargotecin palvelukseen Singaporeen.

”Kun viiden vuoden työ sopimus tuli päätökseen 2016, oli perheyrityksessä juuri meneillään paljon erilaisia asioita, jotka kiinnostivat minua. Päätin muuttaa takaisin Suomeen ja tulla mukaan yritykseen. Olin ollut hallituksessa mukana vuodesta 2011, mutta syksyllä 2016 aloitin yrityksessä kehityspäällikkönä ja nyt olen ollut toimitusjohtajana pian kolme vuotta”, Brunow toteaa.

”Kun tulin taloon, oli meillä vielä vanha kiinteistö Tarmolassa, mutta tarvitsimme uudet, asianmukaisemmat tilat toimistoa, tuotantoa ja varastoja varten. Löysimme sopivan paikan Ölstensin teollisuusalueelta, minne valmistui uudet tilat kolmen vuotta sitten.”

Nykyään 75 prosenttia C. E. Lindgrenin liikevaihdosta muodostuu pintakäsittelyyn liittyvistä työvälineistä, joita se hankkii eurooppalaisilta valmistajilta. Suomessa tuotteet hyllytetään ja pakataan. Omia vahvoja tuote-



"Olemme valmistaneet yli kolmesataa muovimäkeä ympäri maailmaa. Noin 80 prosenttia maailman muovimäistä on suomalaista tekoa", kertoo C. E. Lindgrenin toimitusjohtaja Alexander Brunow.

## C. E. LINDGREN

- » Perustettu: 1881
- » Kotipaikka: Porvoo
- » Toimitusjohtaja: Alexander Brunow
- » Liikevaihto: 12 MEUR
- » Työntekijöitä: 40



merkkejä ovat *CEL* ja *Vuorio*. Kansainvälisistä tuotemerkeistä tunnetuin on *Anza*.

”Myymme pintakäsittelyyn liittyviä työvälineitä Suomessa yli neljänsataan rautakauppaan RTV-ketjulle, Keskolle, S-ryhmälle, Bauhausille ja Starkille. Tavoitteenamme on olla alan johtava tavarantoimittaja ja yhteistyökumppani Suomen rautakaupoille. Sieltä meidän tuotteistamme menee puolet kuluttajille ja puolet ammattirakoitsijoille”, Brunow sanoo.

”Rakennusalan työkaluja valmistaneen E. Vuorion liiketoiminta siirtyi meille vuonna 2017. Olemme jatkossakin kiinnostuneita yrityskaupoista, mikäli tuotteet liittyvät jotenkin jo olemassa olevaan toimintaan.”

### **Yhteistyö kannattaa**

Noin neljännes C. E. Lindgrenin liikevaihdosta tulee yrityksen omasta tuotannosta: teolliseen käyttöön tarkoitetuista harjoista sekä muovimäkien valmistuksesta.

”Esimerkkinä ovat vaikka harjat, jotka menevät porvoalaiselle Lamor-yritykselle. He käyttävät harjoja kalustossaan, jota käytetään öljyntorjuntaan vesistöissä. Lamor on toimittanut laitteistoja ympäri maailmaa. Heidän kalustoaan käytettiin muun muassa Meksikonlahden öljyonnettomuudessa merivesien puhdistamiseen”, Brunow selvittää.

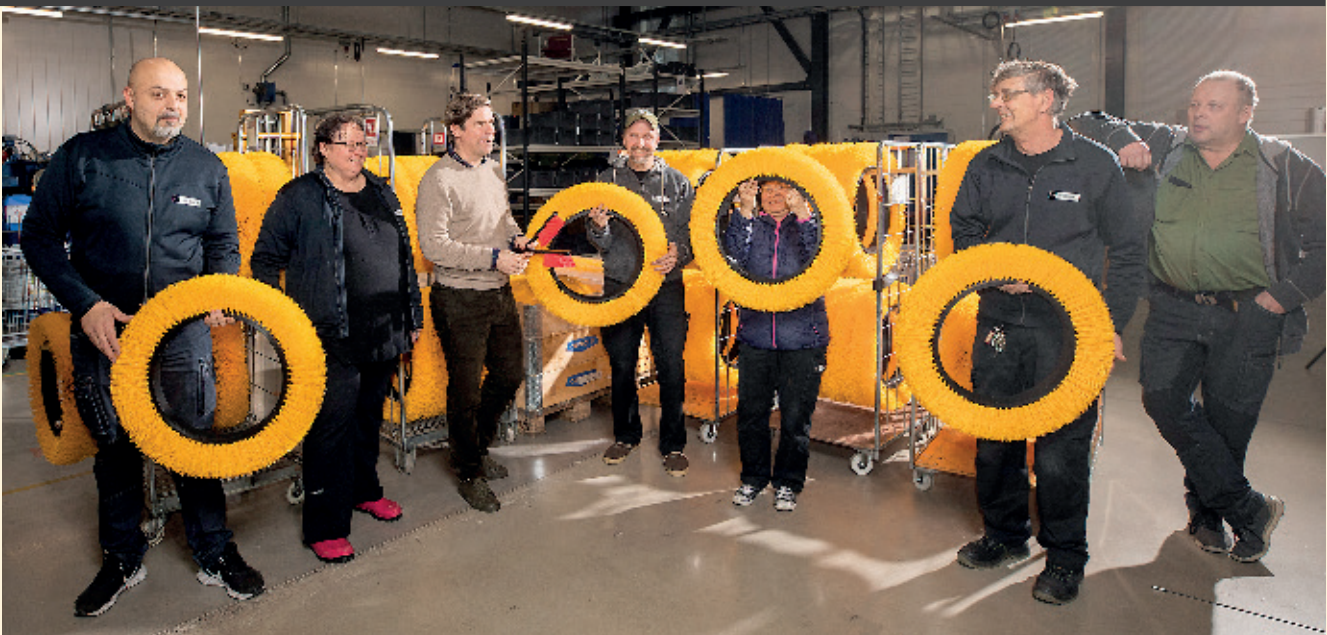
”Teemme asiakkaiden kanssa yhdessä tuotekehitystä lähtien heidän omista tarpeistaan. Esimerkiksi maalaustyövälineiden tuotantoa ohjaa suurelta osin se, kuinka maaliteollisuus kehittyy. Suomessa me teemme yhteistyötä muun muassa sellaisten perheyritysten, kuten Teknoksen, Kiillon ja hiomatuotteita valmistavan Mirkan kanssa.”

C. E. Lindgren työllistää kaikkiaan noin 40 työntekijää, joista monet ovat työskennelleet jo kymmeniä vuosia saman työnantajan palveluksessa. Yrityksen tuotanto on keskittynyt nykyään kokonaan saman katon alle Porvooseen.

### **Muovimäkiä maailmalle**

Muovimäkien valmistus tuli harjayritykselle yrityskaupan kautta, kun C. E. Lindgren hankki omistukseensa Kinkkala Oy:n 1990-luvun alussa.





C. E. Lindgren työllistää Porvoossa nelisenkymmentä työntekijää, joista monet ovat työskennelleet kymmeniä vuosia samalla työnantajalla. Oranssit erikoisharjat on tilattu laitteisiin, joita käytetään öljyntorjuntaan vesillä.

”Silloin Suomi oli johtava maa mäkihyppysä. Niihin aikoihin maailmalla herättiin myös tuotekehitykseen. Kaikkein tärkein näkökohta valmistuksessa on kuitenkin hyppääjien turvallisuus”, Brunow toteaa.

Elementtejä asennetaan mäkihyppykeskuksissa mäkien alastulorinteeseen. Kantaan sidotuista harjaksista ja turvaleyistä muodostettavat muovimäet ovat myös lumettoman talven ratkaisu. Talvella niiden päälle laitetaan lumiverkko.

”Yrityksemme on muovimäissä markkinajohtaja maailmassa. Keski-Euroopassa on pari pienempää kilpailijaa, mutta me olemme valmistaneet jo yli kolmesataa mäkeä ympäri maailmaa. Lähetämme paikan päälle aina omia työntekijöitämme valvomaan asennustyötä. Noin 80 prosenttia maailman muovimäistä on suomalaista tekoa”, Brunoiw arvioi.

Porvoolaisyritys on valmistanut muovimäet muun muassa Slovenian Planicaan, joka on seitsemällä mäellään yksi maailman suurimmista mäkihyppykeskuksista. Everslide-muovimäkiä on muun muassa Lahdessa, Norjan Lillehammerissa, Saksan Oberstdorfissa, Puolan Zakopanessa ja Lake Placidissa Yhdysvalloissa.

”Olemme mukana joka vuosi Keski-Euroopan mäkiweekilla, joka pidetään Saksassa ja Itävallassa. Siellä voi tavata yhteis-

työkumppaneita, asiakkaita, hyppääjiä ja Hiihtoliiton väkeä.”

Mäkihyppymäkien lisäksi C. E. Lindgren valmistaa pulkkamäkialustoja vesi-, hui- ja seikkailupuistoihin ympäri maailmaa.

#### Fokus strategiassa

C. E. Lindgrenin hallitukseen kuuluu viisi perheenjäsentä ja yksi perheen ulkopuolinen

*”Tavoitteenamme on olla alan johtava tavarantoimittaja ja yhteistyökumppani Suomen rautakaupoille.”*

henkilö. Yrityksen omistavat **Berndt Brunow**, 71, sekä hänen neljä lasta: Alexanderin lisäksi **Maria Brunow**, 40, **Harry Brunow**, 36, ja **Sarah Brunow**, 32.

”Meillä on kaikilla vähän erilaista osaamista ja taustaa. Isällä on valtava kokemus johtamisesta, mikä antaa turvaa, sillä hän on ehtinyt nähdä pitkän uransa aikana paljon erilaisia tilanteita”, Alexander Brunow sanoo.

”Harrylla on konsulttitausta, ja hän on perehtynyt muun muassa ERP-hallintajärjestelmään, joka on kehitetty yrityksen toiminnan ja resurssien suunnitteluun ja hallintaan. Isosiskoni Maria työskentelee pääomasijoittajana ja psykologiaa opiskellut pikkusiskoni Sarah on perehtynyt henkilöstöhallintoon.”

Tänä vuonna C. E. Lindgrenin hallitus on aloittanut omistajastrategiaprojektin, jossa käydään läpi omistajien tahtotilaa, yrityksen arvoja, halukkuutta riskintoon ja yrityksen kasvattamiseen sekä sukupolvenvaihdokseen liittyviä kysymyksiä.

”Riskinottohalukkuudessa voi olla eroja vaikka siten, että nuorempi sukupolvi haluaa kehittää ja kasvattaa yritystä nopeammin kuin mitä se on mahdollista. Asioita voidaan valmistella ja viedä eteenpäin ohjausryhmissä, joissa tehdään taustatyötä, kyseenalaistetaan ja pohditaan hankkeita eri näkökulmista.” •





# Eksoottisia herkkuja kaukomailta

Mitä yhteistä on *Sun-Maid* -rusinoilla, *Van Houten* -kaakaojauheella, *Nocco*-juomilla ja *Borges* -oliiviöljyllä? Ne kaikki kertovat Lejoksen tarinaa, joka sai alkunsa sata vuotta sitten. Juurannon suku aloitti toimintansa ruokatavaran tuonnilla, mutta laajensi sitten toimintaansa muille aloille.

Tänä päivänä keskiössä on taas ruoka.

TEKSTI: RIIITA SAARINEN | KUVAT: JANI LAUKKANEN

◀ Lejos on yltänyt jo vuosia Suomen parhaimpien työpaikkojen joukkoon keskisuurten yritysten sarjassa. Kuvassa vasemmalta toimitusjohtaja Oskar Lindroos, hallituksen puheenjohtaja Kaius Juuranto ja talousjohtaja Lotta Mäkelä.

**L**ejoksen näytevaraston värikylläisiltä hyllyiltä Espoon Kellaniemessä on jos jonkinlaista ruokatarvaa: *Kettle Chipsin* perunalastuja, *Jack Link'sin* kuivalihatuotteita, *Hungry Chefin* pizzajauhoja ja *Dolen* ananas-säilykkeitä. Juomapuolta edustavat muun muassa *Noccon* energiajuomat ja *Vitamin Wellin* hyvinvointijuomat.

"Kaikkiaan me edustamme Suomessa 20:tä eri brändiä, joista vanhin on *Van Houtenin* kaakao. Brändi on ollut meillä siitä asti, kun yritys aloitti toimintansa", kertoo Lejoksen hallituksen puheenjohtaja **Kaius Juuranto**, 60.

Lejoksen juuret vievät Viipuriin, missä **John Flinkenberg** ja **Paul Leonhard** perustivat merentakaista kauppaa harjoittaneen tukkukaupan vuonna 1921.

Vuotta myöhemmin yritykseen tuli mukaan Kaius Juurannon isoisä **Erik Johanson**, joka muutti myöhemmin nimensä Juurannoksi. Vuonna 1940 yritys jaettiin, ja Juurannon suvun omistukseen siirtynyt liiketoiminta sai nimekseen Lejos Oy.

Sana Lejos tarkoittaa espanjaksi kaukana, kauas, mitä nimen laatijat eivät tienneet nimeä pohtiessaan. Nimi sopi paremmin kuin hyvin, sillä agentuurin liiketoiminta perustui siihen, että se toi kaukomailta siirtomaatarvoja Suomeen. Eksoottisiin herkkuihin kuuluivat kaakaojauheen lisäksi muun muassa kahvipavut sekä teeledet.

"Alkoholin kieltolaki päättyi Suomessa vuonna 1932. Heti sen jälkeen me toimimme Suomeen ensimmäisenä *Highland Queen* -viskiä ja *Napoleon*-konjakkia", tietää Kaius Juuranto.

### Aina askeleen edellä

Lejoksen ikonisimpiin ja kansainvälisesti tunnetuimpiin tuotteisiin kuuluvat *Sunsweet*-lumut, joita yritys on edustanut vuodesta 1934, sekä *Sun-Maid* -rusinat, joiden edustuksen se sai vuonna 1962. *Sun-Maidin* rusi-

noita on syöty Suomessa jo aiemminkin, aina 1920-luvulta lähtien.

"Meillä on nykyäänkin varsin läheiset suhteet *Sun-Maidin* päämieheen Kaliforniassa. Vierailimme siellä vuosittain, paitsi nyt koronan aikana ovat matkat jääneet väliin. Meistä on tullut niin läheisiä perheystäviä, että olemme olleet mukana myös toistemme perhejuhlassa, kuten häissä", Juuranto toteaa.

Hänen mukaansa henkilökohtaisten suh-

"Skannaan aina ruokatuotteita kauppoissa, lomallakin. Vaimo ei enää päästä minua kauppaan yksin, koska jään hengaillemaan hyllyjen väliin", Lindroos sanoo.

### Thaikutioita Aasiasta

Toisinaan uusien brändien löytymisessä voi olla osuus myös sattumalla. 2000-luvun alussa Lejoksen väki oli käymässä alan messuilla Kööpenhaminassa, kun he saivat yhteistyö-

*"Yritämme olla koko ajan askeleen edellä muita. Pidämme silmät ja korvat auki ja seuraamme uusia trendejä eri kanavien kautta. Käymme lisäksi elintarvikemessuilla ympäri maailmaa."*

teiden merkitystä ei voi korostaa kaupan alalla liikaa. Yhteistyö ja kommunikaatio on helppompaa ja luontevampaa sen jälkeen, kun on tavattu ja juteltu kasvokkain. Matkoille lähtee usein myös mukaan työntekijöitä. Paikan päällä syntyy monia ideoita, kun nähdään valmistajan muitakin tuotteita ja tuotantoa.

"Yritämme olla koko ajan askeleen edellä muita. Pidämme silmät ja korvat auki ja seuraamme uusia trendejä eri kanavien kautta. Käymme lisäksi elintarvikemessuilla ympäri maailmaa. Kansainväliset elintarvikealan yritykset ottavat myös paljon yhteyttä meihin suoraan", Juuranto toteaa.

Trendien seuraamiseen ja uusien brändien, tuotteiden ja makujen hakemiseen osallistuu koko Lejoksen henkilöstö.

"Ulkomaan työmatkoilla me kysymme yleensä, mikä täällä on kuuminta hottia juuri nyt. Yleensä jos joku tuote toimii siellä, toimii se täälläkin", toteaa Lejoksen toimitusjohtaja **Oskar Lindroos**.

partneriltaan kutsun takahuoneeseen maistamaan uutta itämaista herkkua.

"Mikrossa lämmitetyt thaikeittien annokset olivat niin hyviä, että aloimme tuoda vuonna 2005 *Kitchen Joy* -thaikeitioita Suomeen. Nyt näitä valmispakastekeitioita myydään meillä jo 3,5 miljoonaa rasiaa vuodessa. Niiden valmistaja CPF on yksi Thaimaan suurimpia yrityksiä. Olemme käyneet tutustumassa maassa jättiyrityksen tehtaaseen ja toimintaan", kertoo Kaius Juuranto.

Historiansa aikana Lejos on ollut edelläkävijä monessa asiassa. Pula-aika ja säännöstely jatkuivat joitain vuosia vielä sodan jälkeenkin, mutta vähitellen Suomeen alkoi tulla tavaraa ulkomailta.

1950-luvulla Lejos ryhtyi tuomaan Suomeen appelsiineja Etelä-Afrikasta, Espanjasta ja Israelista. 1970-luvulla suomalaiset pääsivät myös kiivien makuun, joita Lejos toi Uudesta-Seelannista. Kiivit rahdattiin

”Yritämme olla koko ajan askeleen edellä muita. Pidämme silmät ja korvat auki ja seuraamme uusia ruokatrendejä eri kanavien kautta”, toteaa Lejoksen toimitusjohtaja Kaius Juuranto.

## LEJOS / JUURANTO-YHTIÖT

- » Perustettu: 1921
- » Kotipaikka: Espoo
- » Toimitusjohtaja: Oskar Lindroos
- » Liikevaihto: 50 MEUR, koko konsernin 70 MEUR
- » Työntekijöitä: Lejoksella 40, koko konsernilla 70

raakana, joten aluksi kuluttajat erehtyivät syömään niitä ennen kuin ne olivat ehtineet kypsyä kunnolla.

Suomen liittyminen EU:hun avasi ovia tuonnille ja monenlaisille uusille tuotteille, joista yksi oli *Borgesin* oliiviöljy. Nykyään se on yksi Lejosin suosituimpia tuotebrändejä.

### Musiikkia ja matkoja

Lejos on tuonut Suomeen myös muuta tavaraa elintarvikkeiden lisäksi. Ruuan tuontiin on liittynyt monenlaisia rajoituksia, joten tuontia oli pakko laajentaa muille aloille.

Yritys laajenikin 1960–1970-luvulla maahantuontiyritykseksi, jolla oli elintarvikeosaston lisäksi oma tekstiiliosasto, lääke-

osasto, puutavaraosasto, kemian osasto ja huolintaosasto.

”Esimerkiksi poliorokote, joka annettiin suomalaisille sokeripalassa vuonna 1985, oli Lejoksen hankkima”, Juuranto kertoo.

Lejos on vaikuttanut myös suomalaisen musiikkielämään, sillä syksyllä 1965 se perusti Helsingin Pitäjänmäkeen Suomen ensimmäisen levytystudion. Lejos pysyi Finnvoxin omistajana 1980-luvun lopulle saakka.

Juuranto-Yhtiöt oli lisäksi mukana perustamassa vuonna 1975 Kohdematkatmatkatoimistoa, joka keskittyi alussa liikematkoihin. Vuonna 2001 Kohdematkat hankki omistukseensa MatkaKalevan ja vaih-

toi nimensä Kaleva Traveliksi. Kymmenen vuotta myöhemmin matkatoimisto myytiin uudelle omistajalle, ja se on nykyään osa kansainvälistä CWT-konsernia.

Toisinaan Lejos on ollut myös liikaa aikaansa edellä. Kuluttajat eivät ole olleet valmiita hankkimaan uusia tuotteita. Yksi sellainen esimerkki on Weberin grillit.

”Aloimme tuoda niitä Suomeen 1980-luvulla, mutta se oli vähän liian aikainen ajankohta. Weberin tuotteet olivat vielä silloin liian kalliita suomalaisille kuluttajille. Niiden aika tuli vasta myöhemmin”, Juuranto toteaa.

Toisinaan taas odotusaika on ollut pitkä. Vitamiinivesien kanssa Lejos odotti seitsemän vuotta ennen kuin ne löivät läpi



Lejos edustaa Suomessa kahtakymmentä eri brändiä, joista tunnetuimpia ovat Sun-Maid -rusinat, SunSweet-luumut ja Van Houtenin kaakao.

Suomessa. Terveys ja hyvinvointi on maailmalla kasvava trendi, mikä näkyy myös elintarviketuotteissa.

Yrityksen uusimpana hittituotteena voi pitää energijuomabrändi NOCCOa, jonka juomien myynti tuplaantui Suomessa vuoden aikana.

#### Kekkonen kavereita

Sekä Kaius Juurannon isoisä **Erik Juuranto** että isä **Kai Juuranto** tunsivat hyvin presidentti **Urho Kekkonen**.

”Isoisä ystäväystyi Kekkonen kanssa luultavasti jo 1940-luvun alussa, paljon ennen kuin hänestä tuli presidentti, mutta luulen, että isäni tunsivat hänet vielä läheisemmin.

Molemmat olivat mukana monilla Kekkonen matkoilla, ja presidentti oli tuttu vieras myös suvun omistamalla Heinäksen maatilalla”, kertoo Kaius Juuranto.

Miehiä yhdistivät erityisesti Islanti ja kalastus, sillä Erik Juuranto toimi Islannin pääkonsulina vuodesta 1947 alkaen. Hänen jälkeensä tehtäviä Islannin pääkonsulina ja konsulina hoitivat pojat Kurt ja Kai. Lejos toi Islannista Suomeen muun muassa silliä ja vei Islantiin puhelinpylväitä.

”Myös äitini **Mona-Lisa Juuranto** toimi aikoinaan Islannin pääkonsulina. Minullakin on vahva side Islantiin. Käyn siellä edelleen vuosittain”, Kaius Juuranto toteaa.

Nykyään Lejoksen omistavat puoliksi

Juuranto Groupin kautta Kaius Juuranto sekä hänen siskonsa **Helena Juuranto-Perttunen**.

Lejoksen lisäksi konserniin kuuluvat pakkausmateriaaleja teollisuudelle ja kaupalle pakkausmateriaaleja valmistava Ki-Sal sekä Heinäksen tila Espoossa. •





# Halvan tarina alkoi isoäidin reseptistä

Halvan makeisyrittäjien tarina alkoi, kun kreikkalaiset veljekset Jean ja Michael Karavokyros perustivat vuonna 1931 Helsinkiin halvaa valmistavan tehtaan. Itämaisen herkun resepti oli peräisin heidän isoäidiltään Temelinalta.

TEKSTI: RIITTA SAARINEN | KUVAT: JANI LAUKKANEN

**T**oimitusjohtaja **Jean Karavokyros**, 48, leikkaa tottuneesti halvaa leveällä veitsellä. Onhan hänellä siitä kokemusta.

”Olen ollut auttelemassa täällä joskus, kun tehtaalla on ollut kiirettä. Valmistamme halvaa edelleen samalla tavalla, kun sitä on valmistettu alusta saakka. Halvaseos keitetään kattilassa, sekoitetaan sammioissa ja kaadetaan pitkiin vuoikiin, joissa sen annetaan olla pari päivää ennen pakkaamista rasioihin”, kertoo Jean Karavokyros, joka edustaa Halvan makeisyrittäjien kolmatta polvea.

Halvaan tarvittava seesamipuriste *tahini* tulee yritykselle Kreikasta, joka oli Jean Karavokyrosin isoisän Michaelin kotimaa.

”Halvan osuus on suhteellisen pieni, kun ajattelee yrityksen koko tuotantoa, mutta sen kysyntä on taas kasvanut viimeisen viidentoista vuoden aikana uusien ruokarendien ja kokeilunhalun myötä. Meillä on

myynnissä kahta eri makua: vaniljaa ja vanilja-kaakaota”, Jean Karavokyros toteaa.

Yritys keskittyi 1940-luvulle saakka pääasiassa halvaan. Sotavuodet ja pula-aika vaikuttivat raaka-aineiden saatavuuteen, mutta toiminta elpyi taas 1950-luvulla.

## Lakritsin tuoksua

Pitäjänmäellä sijaitsevasta makeistehtaasta leijuu lähialueelle makea lakritsin tuoksu, joka houkuttelee asiakkaita ostoksille yrityksen tehtaanympärylle. Tänä päivänä Halva tunnetaan juuri lakritsistaan.

Ensimmäisenä tuotantoon tulivat lakritsimatot, joita on valmistettu vuodesta 1951 lähtien, joten niitä on ehditty nauttia Suomessa jo 70 vuoden ajan. Kolmikierroksisen lakumaton muoto on rekisteröity omaksi tuotemerkiksi.

Tehtaan lakumattolinjastolla kulkee eteenpäin parhaillaan punaista, mansikanmakuista lakumattoa, jota on harvemmin

Halvan toimitusjohtaja Jean Karavokyros on kolmannen polven makeistehtailija. Yritys keskittyi aluksi halvan valmistukseen, kunnes se laajensi valikoimaa muihin tuotteisiin. Lakritsaa Halva on valmistanut jo 70 vuoden ajan, vuodesta 1951 lähtien.

## HALVA

- » Perustettu: 1931
- » Kotipaikka: Helsinki
- » Toimitusjohtaja:  
Jean Karavokyros
- » Liikevaihto: 15 MEUR
- » Työntekijöitä: 90



Vuosikymmenten jälkeenkin Jean Karavokyros ei ole kyllästynyt makeisten maisteluun. Hän myöntää popsivansa niitä aika paljon, melkein päivittäin.

myynnissä Suomessa. Se meneekin vientiin, kuten monet muutkin värilliset lakumatot keltaisesta mangosta vihreään omena. Suomalaisille maistuu parhaiten perinteinen, musta lakumatto.

”Viennin osuus on noin 30 prosenttia liikevaihdostamme. Viemme tuotteitamme, lähinnä lakritsia, yli kahteenkymmenen maahan. Tärkeimpiä vientimaita ovat Pohjoismaat, Ranska, Italia, Israel, Etelä-Afrikka, Australia ja Pohjois-Amerikka”, Karavokyros luettelee.

Kaikkiaan Halvalla on tuotannossa noin 70 erilaista makeistuetta, ja kun niitä myydään erilaisissa pakkauksissa, nousee nimikkeiden määrä yli kahtensataan. Tehtaalta lähtee vuodessa makeisia yli neljä miljoonaa kiloa.

”Meidän suosituimpia tuotteitamme ovat vanhanajan laku, suklaalakukuulat – jotka tulivat tuotantoon neljä vuotta sitten – sekä

täytelakut ja vanhat autot. Minua onkin joskus tituleerattu Suomen suurimmaksi vanhojen autojen kauppiaksi, sillä me valmistamme niitä 3,5 miljoonaa kappaletta vuodessa”, Karavokyros naurahtaa.

### Mainos jäi soimaan

Moni muistaa vielä Halvan legendaarisen televisiomainoksen 1970-luvun alusta. Mainoslaulun Tänään ostetaan Halvan maukasta lakritsaa sävelsi jazzmuusikko **Kaarlo ”Kalle” Kaartinen** ja sen esitti amerikkalainen laulukvartetti *Delta Rhythm Boys*. Yhtyeen kansansuosio oli alkanut esiintymisestä Linnanmäen huvipuiston avajaisissa vuonna 1950. Tarttuva mainosmelodia on tuttu jo useammalle sukupolvelle.

”Olemme käyttäneet tunnusmelodiaa radiomainoksissa vielä nykyäänkin, viimeksi vuosi sitten”, kertoo Karavokyros.

Viisi vuotta sitten Halva järjesti remixkilpailun, jossa vanhasta jingleklassikosta haettiin uudenlaista, tuunattua versiota. Voittajan rap-vaikutteinen versio toi mainoksen 2000-luvulle:

*Karkkipäivä jälleen vauhdilla lähenee, kaupass kävelen ja pääsen kuulee ne kuuluisat sävelet. Halvan laku, se saa suun vedelle, uus, vanha maku, joka maistuu edelleen...*

### Pietarin kautta Suomeen

Halvan tarinan juuret vievät Kreikkaan, missä teini-ikäiset veljekset **Jean ja Michael Karavokyros** päättivät jättää kotimaansa ja lähteä etsimään työtä ja parempaa tulevaisuutta ulkomailta. Vuosi oli 1915, kun pojat suuntasivat Pietariin ja löysivät sieltä työtä paikallisesta elintarviketehtaasta. Venäjän sisällissodan melskeissä he päättivät paeta Suomeen.



Veljeksillä oli mukanaan suvussa kulkenut halvaresepti, jonka he olivat saaneet isoäidiltään **Temelinalta**, jos heille vaikka iskisi makeannälkä vierailta mailla. Veljekset saivat sieltä täältä hanttihommia, mutta alkoivat sitten miettiä halvan valmistusta, sillä suosittu tuote tunnettiin jo silloin myös Suomessa.

”Itämainen Halvatehdas perustettiin vuonna 1927 Meritullinkadulle Helsingin Kruununhakaan, vanhaan maitokauppaan. Toiminta lähti alkuun ulkopuolisen tahon auttamana, kunnes veljekset ostivat toiminnan kokonaan itselleen vuonna 1931 ja perustivat oman osakeyhtiön. Laskemme Halvan varsinaisen historian alkaneen siitä”, kertoo Jean Karavokyros.

”Isoisäni veli Jean ja hänen vaimonsa olivat oikeastaan se voimakaksikko, joka vei yritystä eteenpäin. Vuonna 1956 yritys muutti Pitäjänmäelle, minne se oli rakentanut uuden

makeistehtaan. Toimimme edelleen täällä samassa paikassa.”

### Historialla merkitystä

Michaelin poika **Fokion Karavokyros** aloitti työskentelyn perheytyksessä vuonna 1967. Halvan toimitusjohtaja hänestä tuli vuonna 1985.

”Se oli kasvun aikaa. Isä modernisoi toimintaa, toi tehtaalle automatiikan ja kehitti uusia tuotteita. Hän ajatteli aina, että yrityksen tärkein voimavara on henkilöstö. Juuri häneltä olen oppinut sen, kuinka tärkeää on pitää huolta työntekijöistä, jotka ovat kuin laajennettua perhettä”, toteaa Jean Karavokyros, joka on seurannut Halvalla isänsä jalanjälkiä.

”Olen koulutukseltani lakimies ja työskentelin ensin muutaman vuoden asianajotoimistossa ennen kuin aloitin työt Halvan varatoimitusjohtajana vuonna 2000. Vali-

tettavasti meillä oli yhteistä aikaa isän kanssa vain puolitoista vuotta ennen kuin hän sairastui vakavasti. Sisäänajo jäi isän kuoleman takia lyhyeksi. Siinä vaiheessa olin aika yksin vetovastuussa yrityksestä.”

Jean Karavokyros ei ollut koskaan kokenut isänsä taholta painetta siitä, että hänen olisi pitänyt tulla työhön perheytykseen.

”Totesin vain itse jossain vaiheessa, että yrityksen historia ja pitkät perinteet painavat paljon vaakakupissa. On tärkeää, että perhe jatkaa yrityksen toimintaa”, hän sanoo.

Yrityksen omistajiin kuuluu nykyään Jean Karavokyrosen lisäksi hänen pikkuveljensä **Nikos Wallner** ja äitinsä **Sonja Karavokyros**.

### Innovaatioita tarvitaan

”Olemme tehneet Halvalla strategisen päätöksen siitä, että keskitymme tuotannossa lakritsiin ja salmiakkiin. Tulevaisuudessa tuotteissa korostuu terveellisyys. Olemme kehitelleet sokerittomia ja myös gluteenittomia tuotteita”, Karavokyros sanoo.

”Haluamme korostaa makeisvalmistajana sitä, että olemme suomalainen perheytyys. Se on meidän vahvuutemme. Toiminnan peruslähdekohtana on se, että olemme innovatiivisia tuotekehittelyssä sen lisäksi, että meillä on tuotannossa perinteisiä makeistuotteita. Tuotteita tulee ja menee. Vain pieni osajää pysyvästi tuotantoon. Vahva brändi takaa sen, että ihmiset kokeilevat tuotteita.”

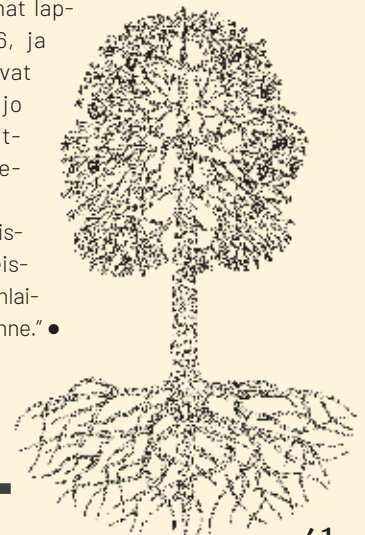
Vuosikymmenten jälkeenkään Karavokyros ei ole kyllästynyt makeisten maisteluun. Hän myöntää popsivansa niitä aika paljon, melkein päivittäin. Lapsena kotona heillä oli kuitenkin karkkipäivät. Myös omat lapset **Richard**, 16, ja **Jasmine**, 13, ovat isän mielestä jo melkein ammattimaisia maistelijoina.

”Kaikkien valmistajien lakutuotteissa on vähän omanlainen maku ja rakenne.” ●

*”Toiminnan peruslähdekohtana on se, että olemme innovatiivisia tuotekehittelyssä sen lisäksi, että meillä on tuotannossa perinteisiä makeistuotteita.”*



Halvan makeistehdas muutti vuonna 1956 Pitäjänmäelle, missä se toimii edelleen samassa paikassa. Tehtaalta lähtee vuodessa yli neljä miljoonaa kiloa makeisia.





# Asiakaspalvelu on 50-vuotiaan Tuokon kantava ajatus

**T**aloushallinnon asiantuntijayritys Oy Tuokko Ltd juhli marraskuun lopulla henkilöstön kanssa 50-vuotispäiväänsä haimkeissa tunnelmissa: perustaja **Yrjö Tuokko** oli joukosta poissa.

”Odotimme juhlia marraskuuhun asti, koska se on yrityksen perustamiskuukausi. Isä-Yrjö kuitenkin menehtyi lokakuun alussa pitkäaikaiseen sairauteen”, kertoo hallituksen puheenjohtaja **Timo Tuokko**.

Tuokko on 50  
vuodessa laajentunut  
tilintarkastustoimistosta  
taloushallintoon ja  
konsultointiin. Toiminnan  
ytimessä ovat edelleen  
asiakaspalvelu ja laatu.

TEKSTI: HEIDI HAMMARSTEN | KUVA: TUOKKO

83-vuotias Yrjö Tuokko oli yrityksen toiminnassa mukana lähes loppuun asti ja kirjoitti Tuokon verkkosivuille muisteluja yrityksen vaiheista vuosikymmen kerrallaan.

Myös Timo Tuokko ja toimitusjohtaja **Janne Elo** ovat jo pitkään olleet mukana näissä käänneissä. Molemmat ovat tulleet jo nuorena yrityksen palvelukseen ja edenneet avustavista rooleista nykyisiin tehtäviinsä. Tuokko aloitti ”käytännössä

◀ Janne Elo ja Timo Tuokko kuvattuna Tuokon 50-vuotisjuhlassa Kämpin peilialissa marraskuussa.

juoksupoikana” 1988 kauppakorkeakoulussa opiskellessaan.

”Valmistuttuani tarkoitus oli hakeutua muualle, mutta täällä eräs tilintarkastaja oli jäämässä äitiyslomalle ja päädyin tänne”, kertoo Tuokko, joka on työskennellyt myös yrityksen toimitusjohtajana ja hallituksen jäsenenä.

### Konkurssipesien tarkastus toikas kasvaa

Merkittävä käänne tilintarkastustoimiston historiassa tapahtui Timo Tuokon mukaan 1980-90-luvun vaihteessa, kun yritys aloitti konkurssipesien erityistarkastukset.

”Aluksi oli poikkeuksellista, että sellaisia tehtiin. Tarkoitus oli selvittää, löytyykö sellaisia varoja joita voi saada takaisin pesään tai onko tapahtunut väärinkäytöksiä. Nämä erityistarkastukset olivat isän lempilapsi”, kertoo Tuokko.

1990-luvun lama toi mukanaan konkurssiaallon ja erityistarkastusten tarve räjähti. Tuokon väestä parhaimmillaan puolet teki erityistarkastuksia 90-luvun puolivälissä.

Seuraava käänne osui 2000-luvun alkuun, kun toimintaa harjoitettiin kansainvälisen kumppanin mukaan nimellä Tuokko Deloitte & Touche. Hierottiin sopimusta, jossa yrityksen osakkuus olisi siirtynyt Yrjöltä Timo Tuokolle ja Deloitteen kontrolli yrityksestä olisi vahvistunut.

”Osakkuuden siirtoon olisi pitänyt olla yksimielinen päätös, mutta yksi osakas vastusti. Samalla nimi Tuokko olisi hävinnyt Suomen tilintarkastuskartalta ja yrityksestä olisi tullut pelkkä Deloitte”, Timo Tuokko muistelee.

Tämän seurauksena syntyi Tuokko Tilintarkastus Oy, jolle myöhemmin löytyi kansainväliseksi kumppaniksi löyhempään liittoon Praxity-verkosto. Omistukseen liittyvä sukupolvenvaihdos käynnistettiin 2003 ja saatiin päätökseen 2010-luvun alkupuolella - henkisesti sukupolvenvaihdos kesti Timo Tuokon mukaan kauemmin.

”Meillä onkin sukupolvenvaihdon teknisen asiantuntemuksen lisäksi kokemusperäistä

asiantuntemusta koko haastavan prosessin läpiviemiseen”, lisää Janne Elo.

### Palvelurepertuaari kasvaa

Janne Elo aloitti Tuokolla tilintarkastajan assistenttina opintojen jälkeen 2000-luvun alussa ja nousi toimitusjohtajaksi kaksi vuotta sitten. Hän nimeää 2000-luvun virstanpylvääksi toiminnan laajentamisen.

”20 viime vuoden ajan toimintaa on rakennettu omalle pohjalle ja kasvatettu palvelurepertuaaria: mukana ovat nyt erilaiset yritysjärjestelyt, sukupolvenvaihdosneuvonta, talouspalvelut, sisäinen tarkastus ja veroneuvonta”, sanoo Elo.

Taloushallinnon toimintaympäristö on

## TUOKKO

- » Perustettu: 1971
- » Toimitusjohtaja: Janne Elo
- » Liikevaihto: 5, 15 MEUR
- » Työntekijöitä: 47

vuosikymmenten mittaan muuttunut paljon. Esimerkiksi lainsäädäntö on uudistunut, Elon mukaan ei aina pelkästään hyvään suuntaan.

”Aiemmin sääntelystä vastasi alan sisäinen hyvä tilintarkastustapa, nyt alaa ohjaavat ISA-standardit. Ne ovat laaja kokonaisuus, joka ei välttämättä sovi tyyppillisen kokoiselle eli pienemmälle kotimaassa toimivalle yritykselle.”

Ison muutoksen ovat tuoneet myös digitaalisiaatio ja automatisaatio. Ne ovat tehosaneet ja helpottaneet toimintaa paljon, mutta aiheuttaneet myös omat haasteensa.

”Ei mikään järjestelmä ole vielä niin automatisoitu, että kaikki sujuisi ongelmitta”, sanoo Elo.

### Kyse on palveluammattista

Tuokon ja Elon mukaan yrityksen toiminta on läpi vuosikymmenten perustunut Yrjö

Tuokon perusajatukseen: lakisääteisydestä huolimatta tilintarkastus on palveluammatti, ja tärkeintä on hyvä asiakaspalvelu.

”Pyrimme olemaan alan muutoksissa mukana, mutta silti tätä työtä tehdään ennen kaikkea ihminen ihmiselle, ja kyse on usein luovasta ongelmanratkaisusta. Pulmiin ei aina löydy valmista ratkaisua mistään kirjallisesta oppaasta”, Elo sanoo.

Tuokon digivalmiudet tulivat tarpeeseen viime vuonna, kun koronaepidemian takia kaikki kynnelle kykenevät joutuivat etätöihin.

”Se oli todellinen testi omalle digitalisaatiollemme. Pystyimme kuitenkin yhdessä yössä siirtämään toiminnan kotitoimistoille”, kertoo Elo.

Korona on vaikuttanut myös Tuokon juhluvuoden viettoon niin, että merkkipäivän vietto asiakkaiden kanssa on siirretty ensi vuoteen. 50-vuotinen taival näkyy kuitenkin esimerkiksi yrityksen logossa ja verkkosivun muisteluissa.

Entä seuraavat 50 vuotta? Yrityksessä on parhaillaan meneillään strategiatyö, jossa pohditaan yrityksen kilpailuetuja ja panostuskohteita lähivuosille. Asiakaspalvelu, laatu ja digitaalisiaatio nousevat edelleen esiin.

”Asiantuntijayrityksessä korostuu myös sosiaalinen vastuu, se miten pidämme omasta jengistämme huolta. Meidän etumme on, että olemme perheyhtiö ja lähtökohdat ovat hyvät. Työelämään tulee nuorempaa polvea, ja heillä on vähän erilaisia arvomaailmoja kuin menneillä sukupolvilla”, sanoo Elo.

Seuraava sukupolvi Tuokkoja on kouluiässä, eikä heidän kanssaan ole Timo Tuokon mukaan vielä puhuttu yrityksen jatkamisesta.

”En halua ohjata heitä mihinkään suuntaan, mutta tytär on kyllä luki- on ensimmäisellä luokalla ilmoittanut ammatinvalinnan ykköskohteekseen tilintarkastajan.” •





◀ Anu Pentik ja *Alussa oli siemen* -näyttelyn teos.

# Pohjoista kauneutta Posiolta

Pentikin tarina alkoi viisi vuosikymmentä sitten, kun Anu Pentik perusti keramiikkayrityksen Posiolle. Alun perin hän ja puoliso Topi Pentikäinen lähtivät Lappiin sillä mielellä, että ovat siellä vain vähän aikaa, mutta tosin kävi. Luonto ja ihmiset saivat heidät jäämään pohjoiseen.

TEKSTI: RIITTA SAARINEN | KUVA: VILLE MÄKILÄ / TURUN MUSEOKESKUS

**E**delleen **Anu Pentik**, 79, nousee aamuviideltä ylös ja on jo ennen kuutta keramiikkatehtaalla, samaan aikaan kun polttajat tulevat paikalle ja tehtaan uuneja aletaan lämmittää.

”Tämä ei ole minulle työtä, tämä on elämää. Saatan tehdä töitä joskus kymmenenkin tuntia yhteen menoon, kun voin keskittyä rauhassa uniikkijuttuihin. Viimeiset parikymmentä vuotta olen tehnyt omaa, itsenäistä studio- ja taidekeramiikkaa”, Anu Pentik toteaa.

*”Meillä on hyvä perheyhteys. Päätämme isoista asioista yhdessä ja vietämme paljon aikaa yhdessä. Ihmiset voivat olla eri mieltä, ja heillä pitääkin olla mielipiteitä, mutta särmiä on hiottava ja mentävä yhteen suuntaan.”*

Kuusankoskelta kotoisin oleva Anu Pentik valmistui alun perin kotitalousteknikoksi ja askartelunohjaajaksi. Työ vei hänet Savoan, missä elämään astui puoliso **Topi Pentikäinen**, 79. Pariskunta perusti perheen ja asettui asumaan Kuopioon.

”Halusimme muuttaa Lappiin ja meillä oli aluksi mielessä Utsjoki. Lähdimme kuitenkin Posiolle, kun Topi sai sieltä voimistelunopettajan paikan. Tarkoituksena oli mennä pohjoiseen vain vähäksi aikaa ja valua sitten vähitellen alas etelään. Mutta toisin kävi. Luonto ja ihmiset olivat syynä siihen, että jäimme Posiolle”, Anu Pentik kertoo.

”Täällä meillä on oma rauha ja reviiiri. Kun olen käynyt vaikka Helsingissä tai New Yorkissa, alkaa se rytmi ja kiire ahdistaa.



*”Yrityksen elinehto on sen toiminnan jatkuminen hallitusti. Sen täytyy olla hyvin mietitty päätös, kuinka omistusta siirretään seuraavalle polvelle – tai ollaan siirtämättä.”*

Kaipaan takaisin tänne Posiolle luonnon keskelle. Tänä päivänä kaikki on silti lähellä. Kun avaat tietokoneen, olet jo muualla.”

**Sama suunta kaikilla**

Anu Pentik on toiminut Pentikillä suunnittelijana ja taiteellisena johtajana vuosikymmenien ajan. Vuonna 2014 hänelle myönnettiin Pro Finlandia -mitali. Viimeisin merkittävä huomionosoitus tuli tämän vuoden marskuussa, kun hän sai muotoilun valtionpalkinnon tunnustuksena ainutlaatuisesta urastaan.

Työntekoa ja yrittämistä on kannatellut intohimo ja innostus tekemiseen. Anu Pentikin mukaan matkan varrella on kuitenkin pitänyt opiskella ja oppia paljon niin taiteesta kuin liike-elämästä.

”En ikinä olisi onnistunut ilman perheen tukea. Aviomies Topi oli tässä ensin ja myöhemmin tuli mukaan poika Pasi. Nyt on helpompaa, kun olen eläkeläinen eikä minulla ole enää vastuita”, Anu Pentik toteaa.

Anun ja Topin perheeseen kuuluvat tytär **Raisa Bergman**, 55, ja poika **Pasi Pentikäinen**, 53. Lapsenlapsia heillä on kahdeksan ja neljätkin polvea jo kaksi.

”Meillä on hyvä perheyhteys. Päättämme isoista asioista yhdessä ja vietämme paljon aikaa yhdessä. Ihmiset voivat olla eri mieltä, ja heillä pitääkin olla mielipiteitä, mutta särmiä on hiottava ja mentävä yhteen suuntaan”, Anu Pentik kiteyttää.

**Lama-aika muistissa**

”Vanhempani Anu ja Topi ovat olleet valovoi- maisia ja energisiä, riskiä ottavia ja vähän kreisejäkin yrittäjiä. He ovat ikonisia yrityksen perustajia, mutta ei kannata verrat- ta itseään edellisiin sukupolviin. Jokaisella sukupolvella on oma polkunsaa”, sanoo Pasi Pentikäinen.

”Kaikkein tärkeintä on se, että perhe pysyy yhtenäisenä perheyrityksestä huolimatta. Perheyrittäminen voi olla vaikea laji, kun kaikki ovat omia yksilöitään.”

Viimeiset kaksi vuotta Pasi on toiminut Pentikin hallituksen puheenjohtajana isänsä jälkeen. Vuosina 2004–2019 hän työskenteli Pentikin toimitusjohtajana. Sisko Raisa ei sen sijaan ole ollut mukana yrityksen operaatiivisessa toiminnassa. Sukupolvenvaihdos yrityksessä tehtiin parikymmentä vuotta sitten.

”Yrityksen elinehto on sen toiminnan jatkuminen hallitusti. Sen täytyy olla hyvin

**PENTIK**

- » Perustettu: 1971
- » Kotipaikka: Posio
- » Toimitusjohtaja: Riikka Wulff
- » Liikevaihto: 28 MEUR
- » Työntekijöitä: 250

mietitty päätös, kuinka omistusta siirretään seuraavalle polvelle – tai ollaan siirtämättä”, Pasi Pentikäinen toteaa.

Pentikin viiden vuosikymmenen taipaleelle mahtuu monenlaisia vaiheita. Vaikeimmat ajat osuivat 1990-luvun alkuun. Silloin Pasi Pentikäinen opiskeli vielä Vaasan kauppakorkeakoulussa.

”Lamavuosina yhtiöllä oli isot velkakat ja valuuttalainat, kun korot olivat korkealla. Siitä ajasta selvitettiin kovalla työllä ja sillä, että lainanantajilla riitti ymmärrystä. Myös Posion kunta antoi pahimpana aikana pääomalinainaa yhtiölle”, Pasi Pentikäinen muistelee.

”Perheyrityksessä työskenteleminen voi aiheuttaa stressiä, varsinkin kriisitilanteissa. Sitten taas, kun menee hyvin, voi edetä vähän rennommin. Pitää muistaa, että yrityksellä on pitkä jatkumo, johon sisältyy erilaisia vaiheita.”

**Posio vetää kesällä**

Nykyään Pentik on Posion toiseksi suurin työnantaja kunnan jälkeen. Kaikkiaan Pentikillä on tänä päivänä noin 250 työntekijää, joista vajaa 80 työskentelee Posiolla ja näistä puolet keramiikassa.

Suomen suurimman keramiikkatehtaan vieressä sijaitsevat tehtaanmyymälä sekä Pentik-mäen kulttuurikeskus kahviloineen, museoineen ja galleria- ja näyttelytiloineen. Kohteessa vierailee vuosittain noin 100 000 kävijää.

Lamavuosina monilla paikkakunnilla vapautui liiketiloja hyviltä paikoilta. Silloin Pentik alkoi rakentaa omaa myymäläketjua. Keramiikan ympärille tuli muita tuotteita, joita teetettiin alihankintana.

Nykyään yrityksellä on Suomessa yli neljäkymmentä omaa myymälää. Lisäksi sillä on itsenäisiä jakelijoita Ruotsissa Luulajassa sekä Venäjällä Pietarin alueella.

**Uudistuminen elinehto**

Kaksi vuotta sitten Pentikin toimitusjohtajana aloitti **Riikka Wulff** Pentikäisten perheen ulkopuolelta.

”Riikan kokemus ja tausta perheyri- tyksessä oli meille positiivinen asia, sillä se toi mukanaan ymmärrystä. Ehdin olla itse Pentikin toimitusjohtajana viisitoista vuotta ja koin sen täysin riittävänä”, Pasi Pentikäinen toteaa.

”Muutos oli jännittävää ja pelottavaa samaan aikaan, mutta täysin välttämätöntä meidän kaltaiselle yritykselle. On elinehto uudistua ajassa ja saada uutta energiaa ja osaamista yhtiöön. Rakennamme brändiä uudestaan ja pohdimme tuoteuudistumista.”

”Tällä hetkellä verkkokauppa kasvaa eniten ja on jatkossakin isossa roolissa. Iso unelmani kahdenkymmenen vuoden perspektiivillä on nostaa vientiä tasaisesti ylöspäin verkon kautta.” ●

# MOMENTOUS



Autamme yrityksiä  
johtamaan itseään  
paremmin.

- Suorahaku
- Talentous-haku
- Psykologinen henkilöarviointi
- Johdon arviointi ja kehittäminen

MOMENTOUS.FI



PL:N SYKSYN SUPERVIKKO

## alkoi Perheyrittäjävaltuuskunnan kokouksella



Workshopeihin jakauduttiin teemoittain ja niissä pohdittiin Perheyrittäjien kannalta tärkeitä teemoja ja niiden ydinviestejä.





Toimitusjohtaja Carl Pettersson Elosta piti kokousisännän ajankohtaispuheenvuoron.



Perheyriutusvaltuuskunnan puheenjohtaja Teresa Kemppi-Vasama avasi kokouksen. Syytä hymyyn toi se, että tämä oli pitkästä ajasta ensimmäinen live-kokoontuminen.



Talouselmedian vaikuttajan, Kauppalehden vastaavan päätoimittajan Arno Ahoen kiinnostava ja keskustelua herättänyt katsaus mediaan ja sen ilmiöihin.



# PL:n syyskokous & seminaari: TEEMANA KESKUSTELUTAIDOT

TEKSTI: SINI-MARJA ANT-WUORINEN | KUVAT: RONI REKOMAA

**SUPERVIIKON** toinen tapahtumapäivä alkoi Perheyritysten liiton sääntömääräisellä syyskokouksella Helsingin hotel Clarionissa. Ensimmäinen vuosikokouksen live-kokoontuminen pitkän tauon jälkeen toi hymyn monen kokousvieraan huulille. Syyskokouksen puheenjohtajana toimi Emilia Vuorenmaa (Vuorenmaa yhtiöt)

Kokouksen yhteydessä Vuoden Perheyrityslähtettiläänä palkittiin **Johanna Ikkäheimo**.

**Matti Koironen** palkinnon saivat perheyrityksiin liittyvästä parhaasta pro gradu -työstä **Mari Viilo** Vaasan yliopistosta ja parhaasta väitöskirjatutkimuksesta **Hanna Sievinen** LUT-yliopistosta.

Uusina jäseninä PL:n hallitukseen valittiin **Eeva Kovanen** (Kovanen Capital) ja **Pekka Suominen** (Raute) Ansiomerkeillä palkittiin **Anne Kangas** (Hoitokoti päiväkumpu), **Ville Mäkinen** (Tampereen TavraTaxi) ja **Peter Fredman** (Fredman Group) sekä **Päivi Leiwo** (Oilon Group) ja **Anne Ekberg** (Fiblon)

**KAIKKI** alkaa keskustelusta -seminaarissa pureuduttiin vuorovaikutuksen ja rakentavan keskustelun rooliin mm. omistajastrategiatyössä. Iltapäivän aikana lavalle nähtiin ja kuultiin kansanedustaja **Antti Lindtmania**, media-alan konkari, sovitte-

lija ja poliisi **Kristiina Komulaisen** kokemuksia monipuoliselta uralta, Lindström Oy:n omistajaohjauksesta ja omistajuuden murroksesta kertoivat omistajaneuvoston puheenjohtaja **Antti Roiha**, sekä hallituksen omistajajäsenet **Petteri Kousa** ja **Max Rautiainen**. Toisena perheyritys-casena UTU Oy:n omistajat ja hallituksen jäsenet **Nina Sarén** ja **Oscu Uurasmaa**. Seminaaripäivän

loppuhuipennuksena palkittiin vuoden perheyritys Lindström.

Ilta huipentui yhteiseen illalliseen ja rentoon tietovisailuun toimitusjohtaja **Auli Hännisestä**, jonka "jäähvyäiskokoukseksi" Perheyritysten liiton toimitusjohtajana tämä päivä jäi. Lämmin kiitos kaikille paikan päällä osallistuneille sekä livestriimin välityksellä tapahtumaa seuranneilla.



Hetkinen..jotain samaa heissä on! Raine Tiessalo (vas) ja Antti Lindtman (oik).



UTU Oy:n Nina Sarén ja Osku Uurasmaa jakoivat kokemuksiaan omistajana sekä kertoivat perheyrittäjänsä tarinan.

Kristiina Komulainen



Uudet hallituksen jäsenet Pekka Suominen (Raute) ja Eeva Kovanen (Kovanen Capital) kukitettavana myös hallitusvastuusta vapautuneet Aleksi Arpiainen (sekä la Adlercreutz - ei kuvassa).



Ympyrä sulkeutui. Auli Hännisen ura Perheyritysten liiton toimitusjohtajana alkoi neljä vuotta sitten syys-kokouksesta. Tänä vuonna toivotimme Aulille menestystä uusille urille ja kiitimme kuluneista vuosista sekä ansiokkaasti hoidetusta työstä.



Ansioimerkein palkittuja perheyrittäjiä kuvassa: Ville Mäkinen (vas.), Anne Kangas ja Peter Fredman.



Matti Koirainen -väitöspalkinnolla palkittu Hanna-Maria Sievinen.



Osaava omistaja -diplomin saaja Peppi Kaira. Muita Osaava omistaja -diplomilla palkittuja olivat Viivi Niini ja Aleksu Uusitalo.



JOHANNA IKÄHEIMO

# Vuoden Perheyrityslähettiläs

Perheyritysten liitto jakoi kolmatta kertaa perheyrityslähettiläspalkinnon syyskokouksessaan Helsingissä 4. marraskuuta.

Palkinnon sai Johanna Ikäheimo Lappset Groupista.

TEKSTI: SINI-MARJA ANT-WUORINEN | KUVA: RONI REKOMAA

**“JOHANNA IKÄHEIMO** on Perheyritysten liiton pitkäaikainen aktiivijäsen, joka innostuneella ja positiivisella asenteellaan on aktivoinut Perheyritysten liiton jäseniä verkottumaan, oppimaan ja vaikuttamaan. Liitto on myös saanut monta uutta jäsentä hänen suositustensa kautta. Olemme hyvin kiitollisia siitä työstä, jota hän on tehnyt perheyritysten hyväksi”, jäsenpalvelupäällikkö **Mikko Pellinen** perustelee valintaa.

“Tuntuu hienolta saada tämä henkilökohtainen tunnustus. Olen ollut Perheyritysten liiton toiminnassa mukana jo 20 vuotta ja me perheyritysten omistajat tarvitsemme paljon sinnikkyyttä, rohkeutta ja hyvää yhteispeliä, jotta perheyritysten asioita saadaan yhteiskunnassa edistettyä”, Johanna Ikäheimo sanoo.

Aiempina vuosina palkitut lähettiläät ovat **Peter Fredman** (2020) ja **Lauri Kovanen** (2019).



Kiertävän perheyrityslähettiläspalkinnon saa vuosittain henkilö, joka:

- **kertoo** Perheyritysten liitosta ja sen toiminnasta omissa verkostoissaan
- **suosittelee** aktiivisesti Perheyritysten liiton jäsenyyttä ja kutsuu tuttaviaan tutustumaan Perheyritysten liiton toimintaan ja tilaisuuksiin
- **luo** positiivista ja avointa ilmapiiriä ympärilleen
- ja **toimii** esimerkillisesti suomalaisen omistajuuden ja perheyritysjäyyden hyväksi.

Johanna Ikäheimo täyttää kaikki nämä palkitsemiskriteerit ja vain lyhyen hetkenkin hänen kanssaan viettänyt ei mitä todennäköisimmin ole voinut välttyä siltä pulpuavalta iloisuudelta, jota hän säteilee ympärilleen.

**Onnea valinnasta**  
**Perheyrityslähettilääksi, Johanna!**



## LINDSTRÖM



JATKUU ►

Lindströmin neljännen polven omistajat Max Rautiainen (vas.), Antti Roiha ja Petteri Kousa Perheyritysten liiton syysseminaarissa Clarionissa.



# Omistajuuden murros toi selkeät raamit omistajaohjaukseen

Vuonna 1848 perustettu Lindström on yksi Suomen vanhimpia yrityksiä ja se on tänä päivänä yksi toimialansa johtavia yrityksiä Euroopassa. Lindström tarjoaa laajan valikoiman tekstiilien vuokrauspalveluita työvaatteista, matoista ja teollisuuspyyhkeistä aina ravintoloissa, hotelleissa sekä puhtas- ja saniteettitiloissa käytettäviin tekstiileihin.

TEKSTI: SINI-MARJA ANT-WUORINEN  
KUVAT: RONI RENKOMAA

**T**apasimme syysseminaarin iloisisa tunnelmissa Vuoden perheyritys-palkinnon saaneen Lindströmin neljännen polven omistajia; omistajaneuvoston puheenjohtajan **Antti Roihan** sekä hallituksen jäsenet **Petteri Kousan** ja **Max Rautiaisen**. Kaiken kaikkiaan Lindströmin omistajat ovat 23 henkilöä kolmannessa, neljännessä ja viidennessä polvessa, neljässä eri sukuhaarassa. Lindströmissä on panostettu omistajaohjauksen kehittämiseen viime vuosina. Mitä on taustalla ja miten prosessi eteni?

## Huolellinen valmistautuminen keskitetystä hajautetumpaan malliin

Antti Roihan isä **Jukka Roiha** johti yhtiötä yli 30 vuoden ajan, toimien sekä toimitusjohtajan että hallituksen puheenjohtajan roolissa. Kun Jukka Roiha jäi eläkkeelle suunnitellusti vuonna 2017 oli sekä yrityksellä että omistajilla edessä uudenlaiset ajat. Tätä vaihetta ja siirtymistä ehdittiin valmistella huolella, sillä asia oli tiedossa jo yhtiöjärjestyksenkin perusteella, jonka mukaan 70 vuotta täytettyään ei voi toimia enää yhtiön hallituksessa.

Kun omistajuus ja päätöksenteko laajenivat hallinnollisessa sukupolvenvaihdoksessa suuremmalle joukolle, myös omistajien oli aktivoituttava. Tämä tarkoitti uudenlaista aikaa

myös siten, että ensimmäistä kertaa yrityksen historiassa sekä toimitusjohtaja, että hallituksen puheenjohtaja tulivat talon ulkopuolelta.

Prosessi aloitettiin perustamalla nimitysvaliokunta, jonka tehtävänä oli päättää hallitukseen valittavista henkilöistä. Myöhemmin nimitysvaliokunnan korvasi omistajaneuvosto, johon kuuluu yksi henkilö kustakin sukuhaarasta.

Omistajaneuvosto edustaa omistajan ääntä hallituksen suuntaan ja linjaa suvun yhteistä omistajapolitiikkaa. Sen tehtävänä on myös järjestää osakaskokouksia ja valmistella yhtiökokousta ja hallituksen jäsenten valintaa. Omistajaneuvosto tuotti

## LINDSTRÖM OY

- » Perustettu: 1848
- » Liikevaihto: lähes 400 MEUR (v.2020) liikevaihdosta lähes puolet tulee ulkomailta.
- » Yritys toimii yhteensä 24 massa Euroopassa ja Aasiassa ja työllistää 4550 henkilöä.
- » Toimitusjohtaja: Juha Laurio
- » Perheyritys: omistajia 23 henkilöä kolmannessa, neljännessä ja viidennessä polvessa, neljässä eri sukuhaarassa.
- » Vuoden perheyritys 2021





## PETTERI KOUSA

Lindström Oy:n hallituksen jäsen ja yksi neljännen polven omistajista. Lindströmin hallitustyön lisäksi hän on perheensä sijoitusyhtiön hallituksessa. Koulutukseltaan Petteri on ortopedian ja traumatologian erikoislääkäri.

## MAX RAUTIAINEN

Lindström Oy:n hallituksen jäsen ja yksi neljännen polven omistajista. Lindströmin hallitustyön lisäksi hän toimii perheensä sijoitusyhtiön hallituksessa ja hänellä on yrittäjätausta. Koulutukseltaan hän on oikeustieteen maisteri ja kauppatieteiden kandidaatti.

## ANTTI ROIHA

Lindström Oy:n omistajaneuvoston puheenjohtaja ja yksi neljännen polven omistajista. Lisäksi Antti toimii hänen perheensä sijoitusyhtiön toimitusjohtajana ja on urheilualan yrittäjä.

omistajista koostuneiden työryhmien johdolla sekä yrityksen ulkopuolisten asiantuntijoiden avulla käsikirjan avuksi omistajille.

Omistajan käsikirja oli kokonaisuudessaan yli puolitoistavuotinen prosessi, jossa kaikki omistamiseen liittyvät seikat haluttiin yksien kansien väliin. Hyvät käytännöt toimivat suuntaviivoina myös tuleville omistajille. Koska omistuksellisia sukupolvenvaihdoksia tapahtuu nykyisellä omistajapohjalla ja omistajien laajahkolla ikähaarukalla melko usein, on tärkeää, että omistamiselle on selkeät askelmerkit.

### Selkeät raamit sekä nopea päätöksenteko omistajien vahvuksina

Lindströmin omistajilla on vahvuutena selkeät päätöksentekoprosessit ja strukturoitu järjestelmä. Omistajilla on myös tarkasti määritellyt roolit. Vaikka yhtiössä on omistajia jo viidennessä polvessa, heitä on silti sen verran suppea joukko, että päätöksenteko on nopeaa.

Omistajien selkeät roolit antavat hallitukselle ja toimivalle johdolle vapauden

tehdä omaa työtään. Perheyriksen pitkä historia on tuonut ajatteluun pitkäjänteisyyttä ja varmuutta tunnistaa ja sietää alun epävarmuudet uusilla markkinoilla. Riskinsietokykyä sekä uskallusta ottaa hallittuja riskejä tarvitaan, kun liiketoimintaa halutaan kehittää ja kasvattaa.

Omistajilla on myös selvät sävelet siitä, mitä esimerkiksi mahdollinen hallituspaikka omistajajäsenenä yhtiössä edellyttää. Koulutuksen osalta hallituksen jäseneltä edellytetään tiettyjä tietoja, taitoja ja työkokemusta sekä mm. HHJ-kurssin suorittamista. Nuoren polven omistajia halutaan valmentaa ja sitouttaa omistamiseen. Kiinnostusta ylläpidetään mm. osakasmatkoilla, jotka kohdistuvat johonkin Lindströmin 24 toimintamaasta.

Prosessit eivät kuitenkaan ole kiveen hakattuja. Uudistumista tarvitaan koko ajan. Esimerkiksi omistajan käsikirjaa päivitetään säännöllisesti ja ennalta sovitusti. Myös omistajien välistä viestintää sekä viestintää omistajien ja hallituksen välillä kehitetään jatkuvasti.

### Pitkäjänteinen työ tuottaa hedelmää

Roiha, Kousa ja Rautiainen ajattelevat, että vaikkakin Lindström onkin jo hyvän aikaa ollut operatiivisesti erittäin hyvässä tulostilassa, on tärkeää, että yritys on sitä myös omistajaohjauksen näkökulmasta. Työtä on edessä jatkossakin ja Lindströmin omistajille on oleellisen tärkeää ajatus siitä, että yritys jätetään aikanaan seuraaville polville paremmassa kunnossa kuin sen on itse aikoinaan saanut. ●

#### VASTUULLISUUS JA KESTÄVÄ KEHITYS:

Lindströmin koko liiketoimintamallin perustuu kiertotalouteen ja kunnianhimoiseen vastuullisuusohjelmaan, joka on sille strateginen kilpailutekijä. Lindström on sitoutunut kaikissa toimintamaissaan kierrättämään 100 % käyttämistään tekstiileistä vuoteen 2025 mennessä ja tarjoamaan hiilineutraaleja tekstiilipalveluja asiakkailleen vuoteen 2035 mennessä.

# Asian ytimeen – asiantuntijat neuvovat

Kuinka sitouttaa johtoa pahenevan osaajapulan aikoina? Kuinka ryhmäeläke voi auttaa perheyrityksen sukupolvenvaihdoksessa? Entä kuinka vastata toimitusketjujen yskimiseen? Raine Tiessalo on etsinyt Perheyritysten liiton yhteistyökumppanien asiantuntijoilta vastaukset.



## Perheyritysten toimitusketjuja puristaa kolme voimaa – OP:n Niemelän neuvot

**TOIMITUSKETJUT** ovat kolmen muutoksen paineen alla: Koronajumi, vastuullisuuden vaatimukset ja digitalisaatio.

Pandemia on johtanut siihen, että markkinoilla on komponenttien ja konttien toimitusvaikeuksia. Tavara ei liiku kuten pitäisi.

”Moni yritys minimoi varastonsa ja laitto hankinnat jäihin. Piti varmistaa, että kassassa riittää rahaa. Kun kauppa alkoi taas käydä, monien varastot olivat tyhjäät.”

”Kun toimitusketjuja minimoidaan ja alihankkijoilta perutaan kauppvoja, dominoefekti liikkuu toimitusketjun läpi. Se johtaa toimitusketjujen laajaan ja pitkäkestoiseen nikotteluun”, OP Yrityspankin Business Lead **Antti Niemelä** sanoo.

Niemelän mukaan suuryritykset huolehtivat asiasta muun muassa rahoittamalla hankintojaan ja myyntiä ratkaisulla, jotka ne olivat jo suunnitelleet etukäteen. Useimmat keski- tai pienet yritykset sen sijaan eivät osanneet valmistautua hyvin aikoina. Kriisin iskiessä juuri mitään ei ollut tehtävissä.

Kuinka pk-kokoluokan perheyritys voi varautua seuraavaan kriisiin?  
”Maksuajoista voi keskustella joko ostajan tai toimittajan kanssa

hyvissä ajoin. Kun maksuajoista on yhteisymmärrys, kaupan rahoituksen instrumentit voi sovittaa yrityksen kassaan ja tilanteeseen sopiviksi uudessa tilanteessa.”

Moni suomalainen perheyritys on alihankkija suuremmille yrityksille. Isot vaativat alihankkijoiltaan vastuullisuutta.

”Vastuullisuuden on oltava kiinteä osa toimitusketjua, koska se heijastuu toimitusketjua pitkin molempiin suuntiin – ylös ja alas.”

Niemelän mukaan vastuullisuutta voi lähestyä miettimällä yrityksen sisällä toimitusketjua: kenelle myydään, mistä ostetaan.

”Omistajien ja yrityksen johdon pitää kysyä, onko todennäköistä tai mahdollista, että ESG:llä on vaikutusta liiketoimintaan, kasvuun ja tuloksen tekoon. Todennäköisesti on, ja siinä tapauksessa on toimittava.”

”Ensimmäiset askeleet voi tehdä organisaation sisällä. Sen jälkeen pitää tunnistaa, missä tarvitaan apuja ulkopuolelta.”

Pandemian myötä toimitusketjujen paperityö, kuten allekirjoitukset ja sertifikaatit, muuttuivat digitaalisiksi.

”Digitaalisuuden aste lisääntyi toimitusketjujen joka tasolla. Suomalaisten perheyritysten pitää ottaa uudet välineet heti käyttöön”, Niemelä sanoo.



## Oikea kannustinohjelma auttaa katsomaan myös kauas, PwC:n Kohvakka sanoo

**PERHEYRITYKSILLÄ** on selvästi enemmän lyhyen kuin pitkän aikavälin kannustinohjelmia, selviää PwC:n selvityksestä. Yhteensä 94 prosentilla selvitykseen osallistuneista perheyrittäjistä on johdolle ja avainhenkilöille lyhyen aikavälin kannustinohjelma. Pitkän aikavälin ohjelmia on käytössä 26 prosentilla. Selvityksen tehneen PwC:n palkitsemispalveluiden johtajan **Roosa Kohvakan** mukaan molempia kannustimia tarvitaan.

”Jos ei yrityksellä ole pitkän aikavälin kannustinelementtiä, riskinä on, että toimivan johdon katse suuntautuu systemaattisesti liian lähelle.”

Pitkän aikavälin kannustinjärjestelmä levittyy tyypillisesti 3-5 vuoden ajalle ja se on yleensä osakepohjainen.

”Lyhyen aikavälin ohjelmat ovat enemmän operatiivisen johdon välineitä suorituksen, kuten esimerkiksi myynnin johtamiseen. Pitkän aikavälin palkitseminen ja tavoiteasetanta on hallituksen heiniä. Keskusteluissa hallitusten kanssa korostuu yhtiön pitkän aikavälin strategia, mutta entistä enemmän myös vastuullisuus.”

Perheyrittäjien toimiva johto tavallisesti omistaa jo yrityksensä tai osan siitä. Insentti-ohjelmat tulevat hallituksen pöydälle, kun perheyrittäjien avainpositioihin rekrytoidaan perheen ulkopuolisia.

”Palkitsemisjärjestelmiä pitäisi miettiä heti kun yritykseen tulee omistaja- tai perustajaosakkaiden lisäksi ulkopuolisia. Kun yritys kasvaa ja tulee lisää henkilöstöä, palkitsemis-

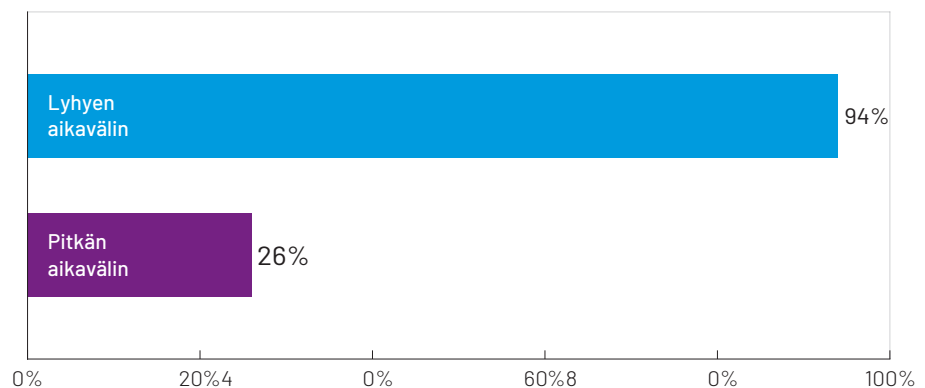
järjestelmät auttavat tavoitteellistamaan työtä.”

Kohvakan mukaan pitkän aikavälin ohjelmat ovat tärkeitä välineitä avainhenkilöiden sitouttamiseen sekä omistajien ja toimivan johdon tavoitteiden yhteensovittamiseen.

”Johtajien pitää ymmärtää, mistä heitä palkitaan. Siksi ei kannata lähteä monimutkaiseen palkitsemisjärjestelmään. On melko tavallista, ettei johto täysin ymmärrä, mihin lyhyen tai pitkän aikavälin tavoitteisiin palkitseminen lopulta perustuu. Palkitsemisviestintään tulisikin aina panostaa.”

Myös kokonaan rahana maksettavia, käteispohjaisia pitkän aikavälin ohjelmia on olemassa. Yksi esimerkki on synteettinen optio-ohjelma, jossa palkkion suuruus perustuu osakkeen arvon kehitykseen ja näin ollen jäljittelee osakepohjaista ohjelmaa.

### Perheyrittäjien kannustinjärjestelmät



**KYSYMYS:** Kuinka yleisesti lyhyen aikavälin/ pitkän aikavälin kannustinjärjestelmät käytössä?

Lähde: PwC



## Fennian Wilen: eläkekannustin voi auttaa sukupolvenvaihdoksessa

**YHDEKSÄN KYMMENESTÄ** perheyrittäjien johtajasta ei tiedä, kuinka ryhmäeläkettä voi hyödyntää sukupolvenvaihdostilanteessa, Fennian kysely kertoo.

”Ajoissa tehdyn ryhmäeläkepaketin avulla yritys voi siirtää taseesta varoja väistyvälle sukupolvelle. Vastaavasti jatkajasukupolvea ja ulkopuolisiakin avainhenkilöitä eläkeinsenttiivi auttaa pysymään talossa. Tämä on merkittävä etu sukupolvenvaihdoksissa”, Fennian myynti- ja asiakkuusjohtaja **Kari Wilen** sanoo.

Verotuksellisesti ryhmäeläke on sekä työnantajalle että saajalle kustannustehokasta.

”Rahabonuksesta pitää maksaa palkan sivukulut ja saajan senhetkinen tulovero. Eläkemaksussa on vain tulovero, jonka saaja maksaa nostaessaan etuuden eläkkeellä.”

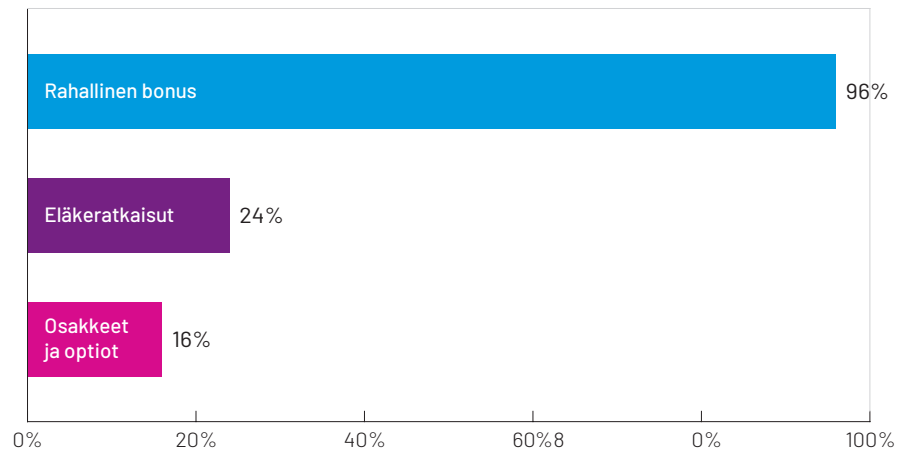
Osaavan työvoiman sitouttaminen on ylipäänsä noussut tärkeäksi menestyksen tekijäksi koronapandemian pahimman vaiheen jälkeen. Rahapalkkiota maksavat lähes kaikki. Eläkejärjestelyt ovat harvinaisempia.

”Rahabonus on lyhyen aikavälin palkitsemista. Rahabonuksen rinnalle rakennettava ryhmäeläkejärjestely sopii

yritystä pidemmällä tähtäyksellä rakentavien avainhenkilöiden palkitsemiseen. Ryhmäeläkejärjestely on aiemmin ollut enemmän johtoryhmä- ja omistajatason insenttiivi. Sen käyttö alkaa laajentua.”

”Yrityksen johdon ja omistajien peruskysymys on, kuinka kannustimista rakennetaan sellaiset, että työntekijä ajattelee 'näistä en haluaisi luopua', Wilen sanoo.

### Avainhenkilöiden kannustimet Suomessa



*SELITE: Eräiden kannustusjärjestelmien osuus niissä yrityksissä, joissa avainhenkilöiden kannustinmalli on käytössä.*

Lähde: Henki-Fennia, Kannustinjärjestelmät yrityksissä (Taloustutkimus 2018)

Aktiivinen liitto - Aitiopaikka • Perheyrittäjien liitto - Aitiopaikka • Perheyrittäjien liitto - Aitiopaikka

TEKSTI: KRISTA ELO-PÄRSSINEN

# Kuinka tulla paremmaksi omistajaksi?

Perheyritysten liiton johtava asiantuntija **Krista Elo-Pärssinen** kuratoi PL:n jäsenille lähetettävässä Osaava omistaja -uutiskirjeessä hyviä käytäntöjä ja toimivia ratkaisuja, joita omistajaperheet ovat tehneet. Tässä uutiskirjeissä vuonna 2021 ilmestyneet neljä esimerkkiä.



## Paasikivien päätöksenteko omistajaneuvostossa

**ORAS INVESTIN** omistajaneuvoston jäsen **Henrik Paasikivi** kertoo omistajaneuvoston roolista Paasikiven perheessä.

Paasikivien tärkeimmät omistaja-asiat joko käsitellään neuvostossa tai tuodaan sille tiedoksi. Omistajaneuvosto kokoontuu keskimäärin kymmenen kertaa vuodessa.

”Omistajaneuvosto tekee päätökset omistaja-asioissa, joita ei ole alistettu yhtiökokoukselle. Sen kautta pystymme koordinoimaan omistaja-asioiden parissa työskentelyä hyvin”, Henrik Paasikivi sanoo.

Omistajaneuvostolla ja yritysten johdolla aktiivinen yhteys. Omistajaneuvosto vastaa Oras Investin omistajajoukosta eli määrittää omistajien pitkän aikavälin tahtotilan ja vision. Neuvosto toimii tiiviissä yhteistyössä yhtiön hallituksen sekä toimivan johdon kanssa. Omistajaneuvostolla on muun muassa Oras Investin johdon ja hallituksen kanssa kerran vuodessa strategiakokous.

Omistajaneuvoston puheenjohtaja on Henrikin serkku **Kaj Paasikivi**. Toimintamallina on, että neuvoston puheenjohtaja on samalla myös Oras Investin hallituksen jäsen. Omistajaneuvoston jäseniä toimii myös omistettujen teollisten yhtiöiden hallituksissa, sekä nimitysvaliokunnan puheenjohtajana.

”Hallituksissa vaikuttavat omistajat vievät omistajien yhteisen näkemyksen hallitukseen ja pitävät omistajaneuvoston kokouksissa muut omistajat yritysten asioista ajan tasalla, huomioiden

tietenkin sisäpiirisäännökset ja muut edellytykset. Tämä on kätevää.”, Henrik Paasikivi kertoo.

Omistajaneuvoston osana toimiva nimitystoimikunta etsii hallitukseen jäseniä ja pitää heihin yhteyttä. Oras Investin hallituksen muodostaa puheenjohtaja **Jari Paasikivi**, Kaj Paasikivi, ABB Groupin talousjohtaja **Timo Ihamuotila**, Karl Fazerin toimitusjohtaja **Christoph Vitzthum** ja ruotsalainen hallitusammattilainen **Ulf Mattsson**.

”Omistajaneuvoston pitkäjänteinen ja systemaattinen työ nimitysasioiden parissa on edesauttanut sitä, että olemme saaneet huipputason osaamista hallitukseemme”, Henrik Paasikivi sanoo.

Omistajaneuvoston tehtävänä on edistää perheen yhteisöllisyyttä. Omistajaneuvostosta valitaan vuosittain vaihtuva ”family event planner”. Tässä tehtävässä oleva vastaa perheen yhteisten tilaisuuksien järjestämisestä.

”Kerran vuodessa lähdemme laskettelureissulle, jolle myös puoliset ja lapset tulevat mukaan. Ensi talvelle on jo mökki varattu”, Henrik Paasikivi sanoo.

Henrik Paasikiven mukaan perheenjäseniä rohkaistaan omien näkemysten ja mielipiteiden kertomiseen, liittyivät ne sitten Oras Investiin tai muuhun perheen sisäiseen keskusteluun. Avoimuus ennaltaehkäisee konflikteja.

”Jos ihmiset eivät tiedä, mitä tapahtuu, ristiriitatilanteiden todennäköisyys kasvaa.”





## Peikko Group – “Kun omistajia on enemmän, tilanne monimutkaistuu”

**PEIKKO GROUPIN** toisen polven omistaja ja toimitusjohtaja **Topi Paananen** jakaa ajatuksiaan siitä, miten he tutustuttavat kolmatta sukupolvea perheyrittämiseen.

**Jalo Paananen** perusti Peikko Groupin vuonna 1965. Yrityksen nimi oli alun perin Teräspeikko. Sukupolvenvaihdoksen seurauksena yrityksen omistajia ovat nyt Jalon poika Topi Paananen sekä hänen ja hänen sisarustensa seitsemän lasta, jotka ovat 16–25 vuotiaita. Äänivalta on Topi Paanasella.

“Kun omistajia on enemmän, tilanne monimutkaistuu”, Topi Paananen sanoo.

Sukupolvenvaihdoksen avainkysymykset ovat: kuka voi tulla töihin yritykseen? Minkälaisilla ehdoilla? Voiko omistaa ilman selkeää roolia? Mitä rooleja on olemassa? Tarvitseeko kaikkien olla omistajia? Millä ehdoilla mahdollinen omistuksen lunastus tapahtuu?

Paanasen mukaan keskustelua ei pidä pelätä. Hän suosittelee keskusteluprosessiin avuksi ulkopuolista asiantuntijaa.

“Silloin keskustelu on sivistyneempää, kukaan ei kehtaa tapella ulkopuolisen kuullen.”

Topille on tärkeintä, ettei jatkajapolvi näe Peikkaa omistusportfolion osana.

“Pitää olla tunnetta mukana ja nähdä, että yritys koostuu ihmisistä. Omistajina olemme vastuussa siitä, miten meidän 2 000 hengen porukka pärjää ja miten heidän perheensä pärjäävät. Jos haluaa salkkumentaliteettia, niin kannattaa ottaa rahat, mennä pörssiin ja pelata siellä.”

Jatkuvuuden kannalta on olennaista, että nuoret tuntevat yrityksen ja heille muodostuu siihen tunneside.

“Olen esimerkiksi tehnyt jatkajapolven kanssa matkoja tehtaillemme. Seuraavaksi on tarkoitus mennä tutustumaan Romanian

tehtaaseemme. Haluan välittää heille tunnelmaa, mitä on kansainvälinen bisnes.”, Paananen kertoo.

Peikko Groupissa kesätyöt on olennainen osa nuorten polkua perheyrittämiseen.

“Jatkajapolvemme on muun muassa hakannut vasaralla metalleja, hitsannut, syöttänyt tilauksia koneelle ja siivonnut toimistoa. 16-vuotias poikani oli viime kesänä jo neljä kertaa kesätöissä.”

Topi Paanasen mukaan sukupolvenvaihdoksessa tulee välttää kahta virhettä. Ensimmäkin Paananen ei pidä järkevänä nuorten tuomista yrityksen operatiiviseen hallitukseen ensisijaisesti perintö- ja lahjaveron huojennussäännösten takia.

“Pahin skenaarioni on, että jatkajapolvi ei ole enää itsenäinen, itsepäinen ja toimelias, vaan se passivoidaan hallitushumpalla.”

Toiseksi, Paanasen mielestä myös osingoilla voi olla “tappava” vaikutus jatkajapolveen.

“On äärettömän tärkeää määritellä, minkälaista varallisuutta yritys tuottaa seuraavalle sukupolvelle. Mikä on hyväksyttävä varallisuustaso, jonka lapset saavat ilman työntekoa?”

Paananen sanoo, ettei jatkamisesta saa muodostua nuorille velvollisuus, vaan heille pitää antaa vapaus valita. Sille on kuitenkin hyvä määritellä aikarajat.

“Kymmenen vuoden sisällä nuorten pitäisi päättää, ovatko mukana vai ei. Ajankohta on hyvä olla riittävän kaukana, mutta päätöksenteon kannalta sellainen on hyvä olla. Kymmenen vuoden päästä olen kuusikymppinen ja minun pitää päästää irti viimeistään 65-vuotiaana, jotta en ole tiellä”, Paananen sanoo.

“Jos nuorella ei ole kiinnostusta yrityksen toimintaan, niin hän voi kokea omistamisen silloin taakkana. Voimme aivan hyvin tavata perheen jäseniä ilman yhteistä omistusta.”

## Jäseneksi Perheyritysten liittoon?

Perheyritysten liitossa eri tilanteissa olevat omistajat voivat jakaa kokemuksia, oppia toisiltaan ja muodostaa suhteita, jotka kantavat läpi elämän. Jäseniimme kuuluu eri ikäisiä, eri rooleissa toimivia jäseniä. Osa toimii operatiivisissa tehtävissä, osa hallituksessa ja osa on aktiivisia omistajia – nykyisiä tai tulevia. Kaikkia jäseniämme yhdistää halu kehittää itseään taitavana omistajana.

Lue lisää: [perheyritys.fi/liityjäseneksi](http://perheyritys.fi/liityjäseneksi)

## Altivo Oy

Toimiala informaatio ja viestintä, liikevaihto 2 MEUR. Yritys työllistää 12 työntekijää, kotipaikka Lappeenranta. Perustamisvuosi 2000. 1. sukupolvi, pääomistajat Jukka ja Miikka Kolari sekä Joni Niskanen.

## Another Box Oy

Toimiala muu palvelutoiminta, liikevaihto 1,3 MEUR. Yrityksessä on viisi työntekijää, kotipaikka Helsinki, perustettu 1967. 3. sukupolvi. Pääomistajia ovat Anne ja Stig Lindström.

## City Family Oy

toimiala informaatio ja viestintä, liikevaihto 7 MEUR, 50 työntekijää, kotipaikka Kerava, perustettu 1996. 1. sukupolvi, omistaja Ilkka Lavas.

## Duuri Group Oy

toimiala teollisuus, liikevaihto 25 MEUR, 100 työntekijää, kotipaikka Helsinki, perustettu 1977. 2. sukupolvi, omistajana Erkkilän perhe.

## Kokkolan Nahka Oy

### – Karleby Läder Ab

toimiala teollisuus, liikevaihto 5,9 MEUR, 45 työntekijää, kotipaikka Kokkola, perustettu 1957. 3. sukupolvi, omistajana Pasi ja Juha Örnberg.

## Mariatorp Oy

toimiala sijoitus, liikevaihto 35 MEUR. Yrityksen kotipaikka on Helsinki, Perustetamivuosi 2005. 2. sukupolvi, pääomistaja Heikki Herlin.

## PNM Holding Oy

teollisuus, liikevaihto 70 MEUR, 130 työntekijää, kotipaikka Helsinki, perustettu 1990. 1. sukupolvi, pääomistajana Gustaf Salmelin.

## Video Visit Oy

toimiala informaatio ja viestintä, liikevaihto 4 MEUR, 29 työntekijää. Yrityksen kotipaikka on Vantaa. Perustetamivuosi 2007. 1. sukupolvi, omistajana Ojalan perhe.

## Virala Oy Ab

toimiala sijoitus, liikevaihto 6 MEUR. Yrityksessä on seitsemän työntekijää, kotipaikka Helsinki. Perustetamivuosi 1977. 2. sukupolvi, omistajat Alexander ja Albert Ehrnrooth.

**Toivotamme uudet jäsenyrityksemme lämpimästi mukaan  
Perheyritysten liittoon sekä mukaan toimintaamme!**

## TILAA AJATUKSILLE

Experience Pyhä on perheyritys Pyhällä, Pyhäjärven rannalla. Liiketoimintamme perustuu vastuullisuuteen ja kestäväan matkailuun. Tarjoamme yksilöllisen majoituselämyksen upeissa tunturimaisemissa.



Lue lisää toiminnastamme osoitteessa  
[experiencepyha.fi](http://experiencepyha.fi)

Tarjoamme Perheyritysten liiton jäsenille -15%  
kaikista palveluistamme varauksen yhteydessä  
koodilla "PL15"







## Marjo Miettinen valittiin EFB:n hallitukseen

European Family Businesses (EFB) on nimittänyt 23.11.2021 järjestetyssä vuosikokouksessaan **Marjo Miettisen** sekä ranskalaisen **Arnaud Vaissién** uusina jäseninä EFB:n hallitukseen. Suomalaisvahvuus EFB:n hallituksessa pysyy näin ennallaan **Alexander Bargumin** hallituskauden päättyessä.

Marjo Miettinen on vuonna 1958 perustetun Ensto Oy:n sekä Ensto Invest Oy:n hallituksen puheenjohtaja ja EM Group Oy:n hallituksen jäsen ja yksi perheyrittysten omistajis-

ta. Miettinen vaikuttaa lukuissa luottamustehtävissä. Hän on toiminut mm. Teknologiateollisuus ry:n hallituksen puheenjohtajana, TT-säätiön hallituksen puheenjohtajana, Tekniikan Akatemia TAF hallituksen jäsenenä, Elinkeinoelämän valtuuskunta EVAN ja Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLAn hallituksen jäsenenä ja Elinkeinoelämän keskusliiton hallituksen jäsenenä sekä Boardmanin osakkaana.

Hän on toiminut myös Perheyrittysten liiton puheenjohtajana vuosina 2003–2005. Koulutukseltaan hän on filosofian tohtori.

## Osallistu Perheyrittys-lehden lukijakyselyyn

Haluamme tarjota Perheyrittys-lehden lukijoille kiinnostavan lukukokemuksen. Vastaathan lyhyeen lukijakyselyyn 10.1.2022 mennessä. Kyselyyn vastaaminen vie muutaman minuutin. Vastaukset käsitellään luottamuksella ja kyselyn tietoja käytetään lehden kehittämiseen.

Vuoden ensimmäinen numero on juhluvuoden tup-



lanumero ja ilmestyy huhtikuun alussa. Voit lukea Perheyrittys-lehteä myös verkossa issuu-verkkopalvelussa.

QR-koodi kyselyyn

## Haluatko oppia lisää perheyrittäjyydestä?

Tässä erinomainen kurssi perheyrittysten (tuleville) omistajille ja kaikille teemasta kiinnostuneille:

- [1] englanninkielinen verkkototeutus
- [2] kansainvälisesti arvostetut asiantuntijat
- [3] mahdollisuus opintopisteisiin
- [4] maksuton!

Jönköpingin yliopiston Centre for Family Entrepreneurship and Owner järjestää kolmatta kertaa verkkokurssin perheyrittäjyydestä.

Kurssi sisältää 15 luentoa ja 15 tapaamista.

Kurssin teemat ovat:

- » Family Business, introduction, and characteristics
- » Family Business Strategy
- » Family Business Governance
- » Family Business Ownership
- » Family business Emotions

Ilmoittautumiset ja lisätiedot:

<https://ju.se/center/cefeo/education/fbm.html>



## Family Business Management

Do you want to learn more about running a family business?  
Apply to our course, take your family business to the next level!



**CeFEO**  
Centre for Family  
Entrepreneurship  
and Ownership



Massimo Baù  
Massimo.Ba@ju.se



Kajsa Haag  
Kajsa.Haag@ju.se



Mattias Nordqvist  
Mattias.Nordqvist@ju.se



Markus Plate  
Markus.Plate@ju.se

2022

# Tapahtumakalenteri

## TAMMIKUU

27  
30

### Talviakatemia

Paikka: Himos, Jämsä

Tuleva vuosi on yhtä juhlaa! Talviakatemia - tuo nextien elävä legenda - järjestetään jälleen ja samalla juhlistamme 25-vuotista suomalaista jatkajayhteisöä.

Vuoden 2022 Talviakatemiassa juhlistamme suomalaisen Next-yhteisön 25-vuotista taivalta, sekä yhteisömmme jäsenten upeita tarinoita ja kokemuksia.

## MAALISKUU

10  
13

### Next Level Leirinuotio

Paikka: Levi

SAVE  
THE DATE

31  
1

HUHTIKUU

### Sijoittaminen 1

Paikka: Noormarkun ruukki

PL järjestää ensimmäistä kertaa kaikille sijoittamisesta kiinnostuneille kahden päivän valmennuksen sijoittamisen perusteista.

Valmennus järjestetään Noormarkussa Ahlströmin idyllisessä ruukissa, jossa pääset tutustumaan ja vaihtamaan kokemuksia muiden perheyritysten omistajien kanssa.

Valmennuksen asiantuntijana on Aalto yliopiston kauppakorkeakoulun työelämäprofessori Antti Suhonen.

## HUHTIKUU

7  
8

### Omistamisen taito

Paikka: Helsinki

Perheyrityksen jatkuvuus edellyttää hyviä omistajia. Sinä omistajana voit vaikuttaa - tiedätkö miten?

Omistajastrategia antaa sisältöä omistajuudelle ja kertoo, miksi juuri me olemme paras omistaja yritykselle. Tule saamaan ideoita oman omistajastrategianne tekemiseen!

Omistamisen taito -valmennus sisältää asiantuntijapuheenvuoroja, perheyritys-caseja ja aktiivista työskentelyä yhdessä. Alustajina ovat mm. Peter Therman (MPS Yhtiöt), Miia Porkkala (Aho Group), Philip Aminoff (PL ja Helvar Merca). Lisäksi casepuheenvuoron pitää Tomi Lantto, Antell-konserni. Valmennus on osa Osaava omistaja -valmennuskokonaisuutta.

## TOUKOKUU

5  
6

### Omistamisen taito

Paikka: Helsinki

Perheyrityksen jatkuvuus edellyttää hyviä omistajia. Sinä omistajana voit vaikuttaa - tiedätkö miten?

Omistajastrategia antaa sisältöä omistajuudelle ja kertoo, miksi juuri me olemme paras omistaja yritykselle. Tule saamaan ideoita oman omistajastrategianne tekemiseen!

Omistamisen taito -valmennus sisältää asiantuntijapuheenvuoroja, perheyritys-caseja ja aktiivista työskentelyä yhdessä. Alustajina ovat mm. Peter Therman (MPS Yhtiöt), Miia Porkkala (Aho Group), Philip Aminoff (PL ja Helvar Merca). Lisäksi casepuheenvuoron pitää Tomi Lantto, Antell-konserni.

Valmennus on osa Osaava omistaja -valmennuskokonaisuutta.

25

### PL Kevätkokous ja 25-vuotisjuhlaa

Paikka: Helsinki

Juhlavuoden ykköstilaisuus.

SAVE  
THE DATE

KATSO LISÄÄ: [perheyritys.fi](http://perheyritys.fi) • Lisätietoa saat [jasenpalvelu@perheyritys.fi](mailto:jasenpalvelu@perheyritys.fi) • Puh. 050 566 1592



## 50 vuotta talouden asiantuntijuutta

Tarjoamme tilintarkastuksen, taloushallinnon ja veroneuvonnan asiantuntijapalveluja mutkattomasti ja vankalla kokemuksella.

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

Tutustu toimintaamme: [tuokko.fi](https://tuokko.fi)



## Tulevaisuuden menestyksen perusta rakennetaan tänään

Jokaisen perheen suunnitelma on erilainen. Me varmistamme, että omistajalle tärkeät näkökulmat tulevat huomioitua kokonaisvaltaisesti.



PwC:n tiimi hoiti omistajastrategiaprojektiämme vankalla asiantuntemuksella ja loi luottavaisen ilmapiirin. Projekti oli huolellisesti valmistettu ja saimme hyvän perehdytyksen. Jäi tunne, että kaikessa ajateltiin parastamme, tunnetasolla vaikeissakin asioissa.

[www.pwc.fi/perheyritys](https://www.pwc.fi/perheyritys)



*Rauhallista  
jouluu!*

ONNEA UUELLE  
VUODELLE 2022!

**SEURAAVA PERHEYRITYS-LEHTI ON JUHLA-  
NUMERO LIITON 25-VUOTISJUHLAN KUNNIAKSI  
JA SE ILMESTYY HUHTIKUUSSA 2022.**

