



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

VARPU VÄHÄTALO

**ENSIMMÄISEN SUKUPOLVENVAIHDOKSEN HAASTEISIIN
VASTAAMINEN PK-YRITYKSESSÄ LUOPUJAN JA JATKAJAN
NÄKÖKULMASTA**

Diplomityö

Ohjaaja: lehtori Pasi Hellsten
Tarkastaja: professori Mika Hannula
Tarkastaja ja aihe hyväksytty Talouden
ja rakentamisen tiedekuntaneuvoston
kokouksessa 4. helmikuuta 2015.

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tietojohtamisen koulutusohjelma

VÄHÄTALO, VARPU: ENSIMMÄISEN SUKUPOLVENVAIHDOKSEN HAASTEISIIN VASTAAMINEN PK-YRITYKSESSÄ LUOPUJAN JA JATKAJAN NÄKÖKULMASTA

Diplomityö, 67 sivua, 1 liite (1 sivu)

Lokakuu 2015

Pääaine: Tiedonhallinta

Tarkastaja(t): professori Mika Hannula ja lehtori Pasi Hellsten

Avainsanat: Perheyritys, sukupolvenvaihdos, suomalainen, yrittäjäyys, johtaminen, tiedonhallinta, pk-yritys

Tämän diplomityön tavoitteena on tunnistaa pienen tai keskisuuren perheyrityksen haasteet ensimmäisessä sukupolvenvaihdoksessa, jakaa ne erikseen luopujan ja jatkajan näkökulmiin ja siten auttaa kohdeyritystä suoriutumaan sukupolvenvaihdoksesta mahdollisimman onnistuneesti. Aineistona käytetään alan kirjallisuutta ja muita perheyrityksiin ja sukupolvenvaihdoksiin liittyviä julkaisuja. Tutkimusmenetelmänä on tapaustutkimus, jossa pyritään yksittäisen ilmiön eli tässä tapauksessa kohdeyrityksen sukupolvenvaihdoksen ymmärtämiseen.

Tuloksista voidaan päätellä, että sukupolvenvaihdos on hyvin yritysکوhtainen ja henkilösidonنainen prosessi. Jokainen yritys on itsensä näköinen, eikä kahta samanlaista luopujaa tai jatkajaa ole. Tuloksista ilmenee, että yleisimmät haasteet ensimmäisessä sukupolvenvaihdoksessa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä voidaan tunnistaa, mutta jokaisessa tapauksessa haasteet ilmenevät eri tavoin. Jotkin haasteet saattavat toimia vahvuuksinakin yrityksessä. Sukupolvenvaihdos on laaja, dynaaminen, noin 5-10 vuotta kestävä prosessi, jossa on monta muuttujaa. Tutkimuksesta selviää, kuinka suurin osa sukupolvenvaihdoksen haasteista onkin pehmeitä haasteita, joissa muun muassa keskustelu, luopuminen ja luottamus nousevat avainasemaan. Juurikin nämä pehmeät haasteet ovat ne, jotka eniten vaikuttavat sukupolvenvaihdoksen onnistumiseen.

ABSTRACT

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Master's Degree Programme in Business Information Management

VÄHÄTALO, VARPU: The Challenges of the First Succession Process in SME for the predecessor and the successor

Master of Science Thesis, 67 pages, 1 Appendix (1 page)

October 2015

Major: Business information management

Examiner(s): Professor Mika Hannula and lecturer Pasi Hellsten

Keywords: Family business, succession process, next-generation, entrepreneurship, SME, knowledge management

This thesis is about recognizing challenges for small and medium-sized family-owned companies in their first succession process. In this thesis, the challenges are designated first to the predecessor and then the successor. It is very important to look at both sides of the succession process – first, that there needs to be one to continue the business, and second, that there is a person letting go of something he or she has built and now has to convey all his or her knowledge to the successor. As material for this thesis, scientific literature and publications concerning family businesses and succession process are used. The method being used is case study, in which one studies a unique phenomenon, and, in this case, the succession process in the case organization.

Every succession process is unique and people dependent. There are no two identical companies nor identical predecessors or successors. This thesis demonstrates that one can find common challenges for SMEs in their first succession process, but they occur in many different ways. Some of the challenges actually turn out to be an advantage for a company. Succession is a large, dynamic, roughly 5-10 -year process that has many variables. This thesis shows that most challenges fall into the category of *soft* issues that have to do with communication, trust and culture just to name a few. It is these softer challenges and how they are managed that ultimately define if the succession becomes a success.

ALKUSANAT

Tämä työ on tehty Tampereen teknilliselle yliopistolle ja työn kohdeyritykselle. Työn ohjaajana toimi lehtori Pasi Hellsten ja työn tarkastajana professori Mika Hannula. Lämpimät kiitokset heille avusta ja ohjauksesta, jonka avulla työ valmistui. Kiitän myös kohdeyrityksen edustajia haastatteluihin osallistumisesta ja keskusteluista, jotka johdattivat työtä oikeaan suuntaan, yrityksen eduksi. Kiitos myös oikolukijalle, Laura Jänisniemelle työn kielen parantamiseksi tehdyistä ehdotuksista. Työ valmistui vuosien 2014 ja 2015 aikana välillä ripeämmin ja toisinaan hitaammin. Usein lopputulosta pidetään tärkeämpänä kuin työn tekovaiheita. Itse opin arvostamaan kirjoittamisen ohella oppimaani sekä prosessin aikana tapahtunutta henkistäkin kasvuani. Rehellisesti kerron olevani tyytyväinen työni tuloksiin.

Tampereella 13.10.2015

Varpu Vähätalo

SISÄLLYS

1. Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen tausta	1
1.2 Kohdeyrityksen esittely	3
1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	5
1.4 Tutkimusongelma	6
1.5 Tutkimusmetodologia	7
1.5.1 Tutkimusote.....	7
1.5.2 Tiedonkeruumenetelmät ja aineiston analysointi	9
1.5.3 Tutkimuksen suoritus	10
1.6 Tutkimusraportin rakenne	10
2. Perheyrietykset ja sukupolvenvaihdos	12
2.1 Perheyrietyksen erityispiirteet	12
2.1.1 Perheyrietystoiminnan etuja	15
2.1.2 Perhesuhteiden vaikutus yritystoimintaan.....	17
2.2 Sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen	18
2.2.1 Prosessin pilkkominen osiin.....	19
2.2.2 Aika ratkaisevana tekijänä	22
2.2.3 Omistajuus.....	24
2.2.4 Roolien muutos ja päällekkäisyys	25
2.3 Sukupolvenvaihdoksessa epäonnistuminen	28
2.3.1 Rahoitusvaikeudet jatkajalla	29
2.3.2 Vero-ongelmia luopujalla	31
2.3.3 Jatkajan löytyminen.....	32
3. Sukupolvenvaihdoksen haasteet	33
3.1 Haasteet jatkajan näkökulmasta	34
3.1.1 Yrittäjyyden ja pk-yritysten erityispiirteiden asettamat haasteet.....	35
3.1.2 Jatkajan valmiudet ja hänelle asetetut haasteet.....	38
3.1.3 Johtajuuden siirto ja käytännön vaiheet.....	40
3.1.4 Yksilötasolla valmistautuminen	43
3.2 Haasteet luopujan näkökulmasta	43
3.2.1 Henkilökohtaiset haasteet.....	44
3.2.2 Haasteet yrityksessä	47
4. Tulokset ja toimenpide-ehdotukset	50
4.1. Toimenpide-ehdotukset kohdeyrityksessä	52
4.2 Haasteista vahvuuksiksi	57
5. Päätelmät	59
5.1 Tutkimuksen arviointi ja merkitys teoriakantaan	61
5.2 Jatkotutkimusaiheita	62
LÄHTEET	64
LIITE 1: Teemahaastatteluiden haastattelurunko	68

TERMIT JA NIIDEN MÄÄRITELMÄT

Pk-yritys	Pienet ja keskisuuret yritykset. Liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa, yrityksellä on alle 250 työntekijää, ja sen taseen loppusumma on alle 43 milj. euroa tai vuosiliikevaihto enintään 50 milj. euroa. (Tilastokeskus 12.9.14.)
Luopuja	Sukupolvenvaihdoksen yhteydessä vanhemman sukupolven edustaja, joka on kohdeyrityksen toimitusjohtaja ja pääomistaja.
Jatkaja	Kohdeyrityksen uusi tuleva johtaja, joka ottaa sukupolvenvaihdoksessa yrityksen vetovastuun. Tässä tutkimuksessa jatkajalla tarkoitetaan aina luopujan perheeseen kuuluvaa henkilöä, jonka luopuja valitsee jatkamaan yritystään.
Hiljainen tieto	Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan henkilöön sitoutunutta tietoa, joka perustuu kokemukseen ja ajan mittaan syntyneeseen ymmärrykseen. Hiljaista tietoa on vaikea pukea sanoiksi, dokumentoida tai siirtää toiselle henkilölle. (Nonaka 1994.)

1. Johdanto

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tausta ja kohdeyritys. Sen jälkeen tarkastellaan tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset, mistä edetään tutkimusongelmaan ja metodologiaan. Metodologisista valinnoista perustellaan erikseen tutkimusote, tiedonkeruumenetelmät, aineiston analysointi sekä tutkimuksen suoritus. Luvun lopussa kuvaillaan vielä tutkimuksen eteneminen eli tutkimusraportin rakenne.

1.1 Tutkimuksen tausta

Kansainvälisten tutkimusten mukaan vain joka kolmas perheyritys siirtyy toiselle sukupolvelle (Tagiuri & Davis 1996; Lansberg 1999; Stenholm 2003, s. 13; Niemelä 2006, s. 18; Le Breton-Miller 2004; Goossens et al. 2008.) Sukupolvenvaihdosten epäonnistumisten suuri määrä viittaa siihen, että sukupolvenvaihdosprosessi ei ole yksinkertainen (Cabrera-Suárez et al. 2001). Onnistunut omistajanvaihdos riippuu useista tekijöistä, jotka vaikuttavat prosessin edistymiseen, toteuttamiskelpoisuuteen, perheen yhtenäisyyteen sekä sidosryhmien tyytyväisyyteen (Cabrera-Suárez et al. 2001). Yritystoiminnan jatkuvuuden perimmäisinä vaihtoehtoina ovat sukupolvenvaihdos, yrityskauppa tai lopettaminen (Kuusisto & Kuusisto 2008, s. 13). Muita vaihtoehtoja ovat esimerkiksi fuusioituminen ulkopuoliseen yritykseen, listautuminen ja omistajuudesta luopuminen sekä johtotehtävistä luopuminen (Stenholm 2003). Sukupolvenvaihdos on muutosprosessi ja muutosjohtamishanke (Kuusisto & Kuusisto 2008, s. 195). Perheyrityksessä sukupolvenvaihdoksen tavoitteena on siirtää yritys nuoremman sukupolven johdettavaksi yksinkertaisimmillaan nykyisen johtajan ikääntyessä. Onnistunut sukupolvenvaihdos vaatii onnistuneen johtajuuden siirron ja luopuvalta yrittäjältä onnistuneen luopumisprosessin. (Kuusisto & Kuusisto 2008, s. 13.) Sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa liiketoiminnan siirtoa perheen tai lähisuvun jäsenelle.

Sukupolvenvaihdos on kriittinen vaihe perheyrityksen elinkaareissa (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 52; Perheyritysten liitto 2009). Perheyritysten toiminnan päättyminen on myös sosiaalinen ja taloudellinen ongelma yhteiskunnalle. Perheyritysten uskotaan tyypillisesti välittävän asiakaspalvelusta, laadusta, ympäristöstä ja yhteisestä hyvästä. On yhteiskunnan etu, että perheyritykset jatkavat toimintaansa, palkkaavat työntekijöitä ja maksavat veroja. Perheyrityksen määritelmänä voidaan pitää sitä, että (1) yritys on omistukseltaan ja johtamiseltaan yhden perheen tai suvun määräysvallassa, (2) siinä yhdistyvät vuorovaikutteisesti perhesysteemin ja yrityssysteemin toiminnot ja (3) siinä on tapahtunut/ on tapahtumassa/ odotetaan tapahtuvan sukupolvenvaihdos perheen tai suvun jälkikasvun hyväksi (Tourunen 2009). Suomen kaikista keskisuurista yrityksistä 46 % oli perheyrityksiä vuonna 2003 (Tourunen 2009), kun taas kaikista Suomen

yrittäjistä arviolta 80 % on perheyrittäjiä (Perheyrittäjien liitto 2009). Tilastokeskuksen tuoreimman yritys- ja toimipaikkarekisterin mukaan Suomessa oli vuonna 2012 runsaat 322 000 yritystä (Pk-yritysbarometri 2014). Pk-yritysten eli alle 250 henkilöä työllistävien yritysten osuus yrityskannasta oli 99,8 % (Pk-yritysbarometri 2014). Omistajanvaihdosprosessi on käynnissä tai käynnistymässä 14 000 työnantajayrityksessä Suomessa (Elinkeinoelämän Keskusliitto, 2014).

Jokainen perheyrittäjä on ainutlaatuinen yhdistelmä perhettä, yritystoimintaa ja omistajuutta, joten sukupolvenvaihdos vaatii joka aina yksilöllisen suunnittelun ja toteutuksen. Yhtä oikeaa tapaa sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen ei ole esitettävissä. Onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä voidaan nimetä ja listata, mutta käytännössä yksittäisten ratkaisevien tekijöiden osoittaminen on vaikeaa. Kyse on aina yritys- ja yksilökohtaisista tilanteista ja ratkaisuista. (Heinonen & Stenholm 2005, s. 17.) Tämä tutkimus pyrkii menestystekijöiden sijaan ottamaan esille mahdollisimman laajasti haasteita, joita lähteistä löytyy. Yleisimpien kirjallisuudessa mainittujen haasteiden selvittämisen avulla voidaan peilata, miten kyseiset haasteet ilmenevät kohdeyrityksessä. Tällä tavoin kohdeyrityksessä voidaan varautua haasteisiin ja ennaltaehkäistä mahdollisten ongelmien syntymistä hyvissä ajoin. Tutkimuksen avulla kohdeyrityksessä osataan kiinnittää huomiota sukupolvenvaihdosprosessin eri vaiheisiin ja haasteisiin. Ennakointi ja huolellinen suunnittelu saattavat jopa taata onnistuneen sukupolvenvaihdoksen (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 99; Stenholm 2005, s. 28). Tämän tutkimuksen tarkoitus on soveltaa aiheeseen liittyvää teoriaa kohdeyrityksen tapaukseen muun muassa luopujan ja jatkajan haastatteluissa ilmenneiden asioiden perusteella, sekä siten tuottaa arvoa kohdeyritykselle ja sen johdolle; tutkimus ei siis ole kaikilta osin yleistettävissä samankaltaisiin organisaatioihin.

Tutkimus poikkeaa muista samankaltaisista tutkimuksista siten, että se erottaa luopujan ja jatkajan kohtaamat haasteet toisistaan. Lisäksi perheyrittäjien määritelmä on vastikään vakiintunut (Perheyrittäjien liitto 2009), joten toistaiseksi ei ole voitu suorittaa tarkkoja tutkimuksia pieniä ja keskisuuria perheyrittäjiä ajatellen, sillä yrityksiä ei ole voitu tunnistaa perheyrittäjien raameihin sopiviksi. Ulkomailla ja etenkin Yhdysvalloissa on tutkittu perheyrittäjiä jo pitkään. Sukupolvenvaihdosprosessi ulkomailla poikkeaa suomalaisesta muun muassa lain, säädösten, kulttuurin ja erilaisten markkinoiden takia. Suomessa perheyrittäjiä ja perheyrittäjien jatkuvuutta on tutkittu vain vähän (Malinen 2001).

Muita tutkimuksia, jossa kohdeyrityksen sukupolvenvaihdosprosessia käydään tarkasti läpi, ei löydetty. Omistajanvaihdoksiin, perheyrittäjiin ja sukupolvenvaihdosprosessiin liittyvää kirjallisuutta sen sijaan löytyi paljon. Osa kirjallisuudesta (Ossa 2005, Immonen & Lindgren 2009, Manninen 2001) keskittyi selvästi tekniseen toteutukseen eli verotus-, rahoitus- ja talousasioihin. Siitä huolimatta lähes kaikki tunnustivat pehmeiden tekijöiden, kuten keskustelun, luopumisen ja luottamuksen, vaikuttavan suuresti sukupolvenvaihdosprosessin onnistumiseen (Immonen & Lindgren 2009, s. 2; Havunen & Stenholm 2011, s. 3). Tässä tutkimuksessa oli luontevaa käsitellä kovat

haasteet lyhyesti siltä osin kuin ne useimmiten aiheuttavat ongelmia ja kaatavat yrityksiä, jotta erityisesti kohdeyrityksessä voitaisiin tunnistaa nekin. Tutkimus keskittyy pehmeisiin haasteisiin, jotka viime kädessä vaikuttavat yhdessä eniten prosessin onnistumiseen ja jotka ovat merkittävimpiä luopujalle ja jatkajalle henkilökohtaisesti.

1.2 Kohdeyrityksen esittely

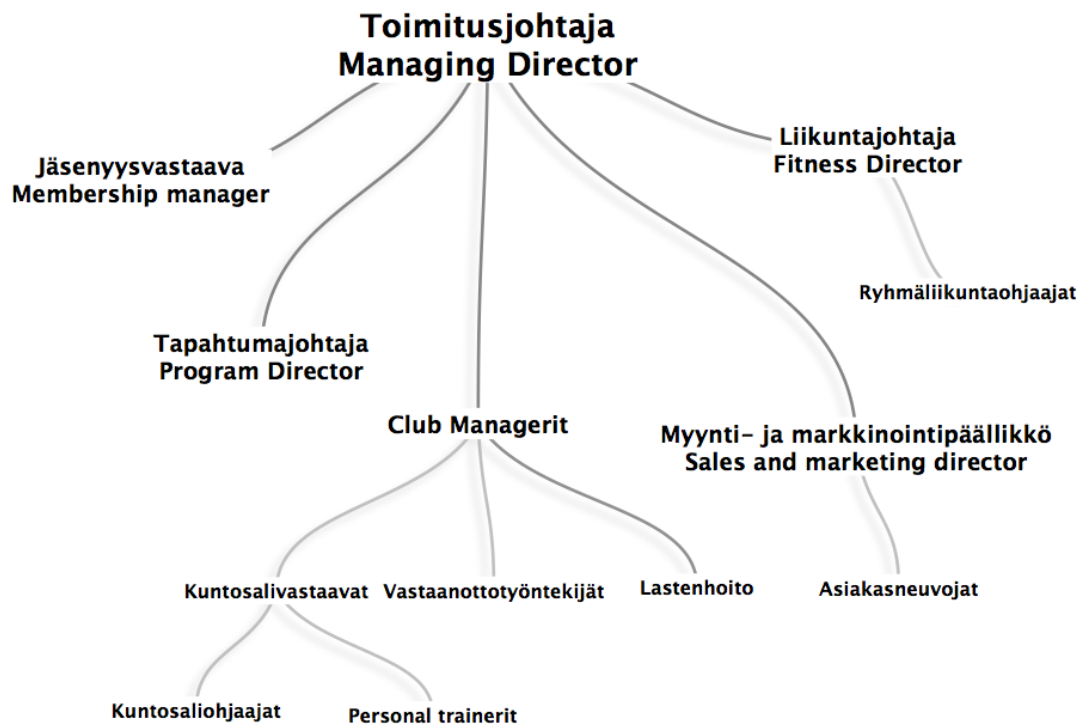
Tutkimuksen kohdeyritys on tamperelainen vuonna 1988 perustettu liikunta-alan perheyritys. Kohdeyritys koostuu kahdesta erillisestä yhtiöstä, jotka ovat molemmat saman perustaja-omistajan hallinnassa. Tässä tutkimuksessa yhtiöitä käsitellään kokonaisuutena, ellei toisin mainita. Kokonaisuuteen kuuluu tällä hetkellä kolme täyden palvelun liikuntakeskusta Tampereella sekä 7 budget-tyyppistä kuntosalia ympäri Suomea. Budget-tyypin konsepti perustettiin vuonna 2008. Yrityksessä on yhteensä noin 50 kokoaikaista ja noin 60 osa-aikaista työntekijää. Osa-aikaisten työntekijöiden suuri määrä on alalle tyypillistä, ja joukko koostuu lähinnä ryhmänliikunnanohjaajista.

Yrityksen ensimmäisen toimipisteen avaamisesta v. 1990 lähtien harrastustoimintaideasta kasvoi nopeasti menestyvä yritys. Kolmesta perustajasta kaksi, sisarukset, ovat edelleen yrityksen pääomistajat, ja kumpikin toimii yrityksen johtotehtävissä. Tämän tutkimuksen *luopuja* on toiminut toimitusjohtajana vuodesta 1997, jolloin yksi perustajista myi osuutensa yritystoiminnasta hänelle. Luopujalle kuuluu siis selvä enemmistö osakkeista. Yrityksessä on mukana useita lähisukulaisia. Luopujan lähestyessä eläkeikää hänen vanhimmat tyttärensä ovat ilmaisseet halukkuutensa ottaa yhä enemmän vastuuta yrityksessä ja jatkaa perheyrittelyn toimintaa lähitulevaisuudessa. Vaikka jatkajia on kohdeyrityksen tapauksessa kaksi, tutkimuksessa heistä puhutaan selvyiden vuoksi yksikössä.

Budget-tyypin kuntosaleissa palvelut on karsittu minimiin ja keskitytty kaikkein olennaisimpaan eli parhaan mahdollisen harjoitteluympäristön luomiseen ja laadukkaisiin laitteisiin. Budget-saleilla ei ole ryhmäliikuntaa vaan ainoastaan iso kuntosali, personal training -palveluita sekä aina ilmainen pysäköinti. Aukioloaikoina henkilökuntaa on aina paikalla, mikä poikkeaa ulkomaisista ketjuista. Budget-konseptin kuntosaleja on Tampereella, Jyväskylässä, Turussa ja Lahdessa.

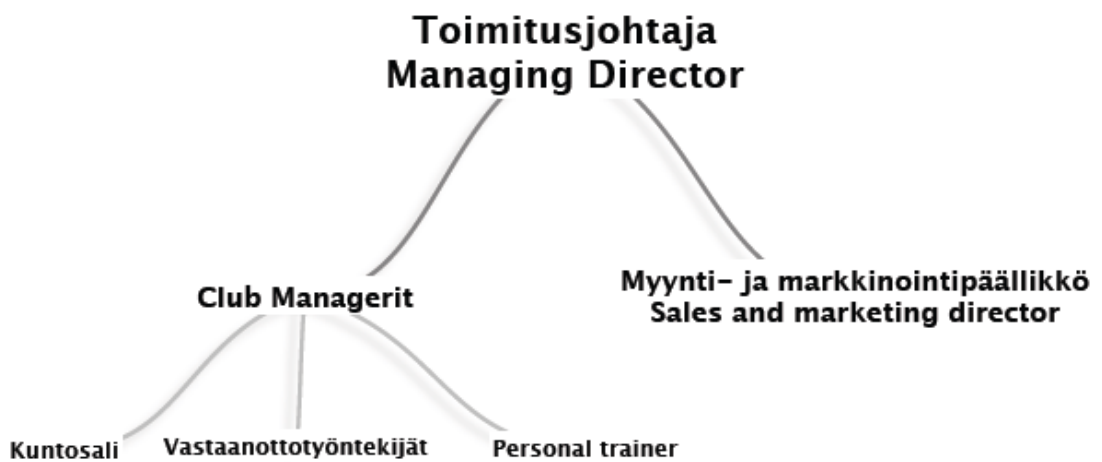
Kuvat 1 ja 2 esittävät kohdeyritysten organisaatiorakenteita. Kuva 1 esittää täyden palvelun liikuntakeskusta ja kuva 2 budget-tyypin organisaatiorakennetta, joka poikkeaa hieman edellisestä. Organisaatiorakenne tulee myöhemmin tutkimuksessa keskusteluun kappaleessa 2.2.4 *Roolien muutos ja päällekkäisyys*, kun kartoitetaan jatkajien mahdollisia rooleja organisaatiossa. Huomionarvoista organisaatiorakenteesta on sen mataluus, mikä voidaan ymmärtää niin haasteena kuin kilpailuetunakin. Organisaation

koko ja rakenne vaikuttavat huomattavasti jatkajan työmäärään ja vastuuseen sukupolvenvaihdoksessa.



Kuva 1. Täyden palvelun liikuntakeskuksen organisaatorakenne

Täyden palvelun liikuntakeskuksissa yhteensä kolmessa toimipisteessä on huomattavasti enemmän henkilökuntaa kuin budget-tyyppin yhtiössä. Kumpikin kuva osoittaa selvästi, että toimitusjohtajalla on suuri vastuu ja hän toimii ainoana linkkinä seuraavaan portaaseen.



Kuva 2. Budget-tyyppin yhtiön organisaatorakenne

Sukupolvenvaihdos on pitkä prosessi, joka on jo käynnistynyt kohdeyrityksessä toimitusjohtajan aloitteesta. Toimitusjohtaja suunnittelee siirtyvänsä taka-alalle ja myöhemmin eläkkeelle sekä antavansa tilaa ja vastuuta seuraavalle sukupolvelle. Sukupolvenvaihdoksen jälkeisistä rooleista ei ole vielä päätetty, ja luopujalla on mahdollisuus jäädä yritykseen varsinaisen prosessin päätyttyäkin. Jatkajalla on jo takana monien vuosien työkokemus yrityksessä eri tehtävissä: lastenhoitajana, vastaanottotyöntekijänä, asiakasneuvojana, myyjänä, ryhmäliikuntaohjaajana, club managerina eli yhden keskuksen päällikkönä sekä nyt omassa toimenkuvassaan johtoryhmässä. Tämä on mahdollistanut hyvän kokonaiskuvan muodostamisen koko yrityksen toiminnasta. Sukupolvenvaihdosprosessi jatkuu, mutta varsinaista suunnitelmaa tai aikataulua sille ei ole määritetty. Tämän diplomityön tarkoitus on auttaa nykyistä omistaja-perustajaa yhdessä jatkajien kanssa toteuttamaan onnistunut sukupolvenvaihdos ja siten auttaa yritystä jatkamaan menestyksekkästä toimintaansa Suomessa toisen sukupolven perheyrittäjänä.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa mahdollisimman käyttökelpoisia neuvoja ja näkökulmia sukupolvenvaihdosprosessin onnistuneeseen toteuttamiseen. Sukupolvenvaihdosprosessia pyritään tutkimaan monipuolisesti ja kattavasti ja samalla kiinnitetään huomiota erityisesti jatkajan ja luopujan kohtaamiin haasteisiin. Mikäli molemmat osapuolet ovat valmistautuneet hyvin ja prosessi on huolella suunniteltu, voidaan yrityksen olettaa hyötyvän haasteiden tarkastelusta. Haasteet on koottu useista eri lähteistä, eikä olennaisia haasteita ole jätetty pois. Verotus- ja rahoitusasiat jätetään kohdeyrityksessä asiantuntijoille, mutta niihin liittyvät sudenkuopat on avattu tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen perimmäisenä tavoitteena on auttaa kohdeyritystä suoriutumaan sukupolvenvaihdoksesta mahdollisimman menestyksekkäästi.

Tutkimuskohteena sukupolvenvaihdos on ajankohtainen ja tärkeä niin kohdeyrityksessä kuin monissa muissakin pk-yrityksissä Suomessa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sukupolvenvaihdosta kokonaisuudessaan, kuitenkin myöntäen, että se on elinikäinen ja jatkuva prosessi (Lambrecht 2005), jonka onnistumiseen vaikuttavat niin kovat kuin pehmeätkin tekijät. Tutkimus keskittyy vapaaehtoiseen sukupolvenvaihdokseen eli sellaiseen, jossa lähdetään omistaja-johtajan aloitteesta ja päätöksestä etenemään kohti sukupolvenvaihdosta. Näin ollen tutkimuksessa ei perehdytä niihin haasteisiin, jotka ilmenevät äkillisissä ja reaktiivisissa tapauksissa, joissa sukupolvenvaihdokseen ei ole ehditty varautua.

Tutkimus on rajattu koskemaan ennen kaikkea *perheyrittäjiä* ja niiden *ensimmäistä* sukupolvenvaihdosta, joka on todettu kriittisimmäksi. Kun ensimmäinen sukupolvenvaihdos on toteutettu onnistuneesti, on seuraavat helpompi toteuttaa

edellisen kokemuksen pohjalta. Tutkimus keskittyy *pieniin ja keskisuuriin yrityksiin*, jollainen kohdeyrityskin on. *Suomalaisuus* on tärkeä tekijä tässä tutkimuksessa. Lain ja säädösten lisäksi suomalainen kulttuuri vaikuttaa sukupolvenvaihdosprosessin inhimillisiin ja sosiaalisiin tekijöihin. Tästä syystä tutkimuksessa käytetään mahdollisimman paljon suomalaisia lähteitä ja etenkin tuloksissa huomioidaan se, miten haasteet näkyvät nimenomaan *suomalaisessa* perhey yrityksessä. Suomalaisuutta ei kuitenkaan pohdita tutkimuksessa erikseen, sillä se mielletään osaksi kohdeyrityksen yrityskulttuuria.

1.4 Tutkimusongelma

Tutkimusongelma sisältää teoriaa perhey yrityksistä, sukupolvenvaihdoksesta ja sen haasteista sekä soveltaa löydöksiä erityisesti kohdeyrityksen kannalta merkittävimpiin haasteisiin käynnissä olevaan sukupolvenvaihdokseen liittyen. Tutkimusongelma voidaan esittää kysymysmuodossa seuraavasti:

- Kuinka toteutetaan ensimmäinen sukupolvenvaihdos onnistuneesti kohdeyrityksessä?

Tutkimusongelma pyrkii kokonaisuuden ymmärtämiseen ja päätavoitteen selventämiseen. Kaikkia tutkimuksen löydöksiä on tarkoitus käyttää kohdeyrityksen hyväksi pitäen mielessä, että tavoitteena on suoriutua sukupolvenvaihdoksesta menestyksekkäästi, ilman suurempia yllätyksiä luopujalle tai jatkajalle. Tutkimuksesta on hyötyä niin kohdeyritykselle ja sen johtajille kuin perhey yritysten tutkimuskannalle. Seuraavat alatutkimuskysymykset pyrkivät yhdessä muodostamaan vastauksen tutkimusongelmaan:

- Mitkä ovat perhey yritysten erityispiirteet omistajanvaihdoksessa?
- Mitä pitää ottaa huomioon sukupolvenvaihdoksen ollessa yrityksen ensimmäinen?
- Mitä haasteita sukupolvenvaihdosprosessiin liittyy jatkajan ja luopujan näkökulmasta?
- Miten haasteet esiintyvät kohdeyrityksen tapauksessa, ja miten niihin vastataan?

1.5 Tutkimusmetodologia

Tutkimuksen metodologiset valinnat vaikuttavat tutkimuksen taustalla. Ne ohjaavat tutkimuksen etenemistä ja vaikuttavat käytettäviin tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiin. Tässä kappaleessa valinnoista perustellaan tarkemmin tutkimusote, tiedonkeruumenetelmät, aineiston analysointi ja tutkimuksen suorittaminen käytännössä. Taulukko 1. tiivistää työn metodologiset valinnat.

Taulukko 1. Metodologiset valinnat

Tieteenkäsitys	Hermeneutiikka
Tutkimustyyppi	Kvalitatiivinen
Tutkimusote	Toiminta-analyttinen
Tutkimusmenetelmä	Tapaus/toimintatutkimus
Tiedonkeruumenetelmät	Teemahaastattelut

1.5.1 Tutkimusote

Tutkimusotteen määrittämisessä on tärkeää ymmärtää ensin tieteenkäsitys. Tiedon perusteltavuus todeksi liittyy kiinteästi tiedon tieteellisyyteen (Olkkonen 1994, s. 26). Merkittävimpinä tieteenkäsitteinä ovat positivismi ja hermeneutiikka. Kummatkin liittyvät lähinnä siihen, miten havainnot tutkittavasta ilmiöstä kelpaavat tieteen perusteiksi. Positivismissa on nähtävissä realismi, kun taas hermeneutiikan takana on enemmän idealismia. Positivismi nojaa todettuihin tosiasioihin ja hylkää kaikki epävarmat, pohdinnasta syntyneet arviot, jotka eivät ole havaittavissa. Sen sijaan tähän tutkimukseen valitsemani hermeneutiikka korostaa tulkintaa, merkitystä ja ymmärtämistä. (Olkkonen 1994, ss. 26–28).

Tutkimusotteeni on toiminta-analyttinen eli pyrkii valitsemani hermeneuttisen tieteenkäsitteksen mukaisesti ymmärtämään kohteena olevaa ongelmaa. Hermeneuttisen tieteenkäsitteksen mukaiseen tiedonhankintaan kuuluu tutkijan ja tutkittavan ilmiön parissa toimivien henkilöiden ymmärrys. Havainnot ovat pääasiassa kvalitatiivisia, ja niiden käsittely perustuu tutkijan tulkintaan. Muita yrityksen taloustieteessä käytettyjä tutkimusotteita ovat käsiteanalyttinen tutkimusote, nomoteettinen tutkimusote ja

päätöksentekometodologinen tutkimusote. Käsiteanalyttisen otteen tarkoitus on käsitejärjestelmien konstruointi; nomoteettisen otteen tehtävä on kausaalisten yhteyksien selittäminen, ja sen tutkimustulokset koostuvat lähinnä lainomaisuuksista. Päätöksentekometodologinen ote pyrkii kehittämään lähinnä matemaattis pohjaisia menetelmiä, joita voidaan käyttää apuna yrityksen päätöksenteossa. (Olkkonen 1994, s. 52, 61–72.)

Toiminta-analyttisen tutkimuksen aiheena ovat tyypillisesti yrityksen sisäiseen toimintaan liittyvät asiat, jolloin ihmiset ja heidän tavoitteensa ovat keskeisessä osassa. Usein tutkimukset käsittelevät organisaation toimintaa, johtamista, ongelmanratkaisua, päätöksentekoprosesseja ja esimerkiksi kehitys- ja muutosprosesseja. (Olkkonen 1994, ss. 72–73.) Perheyrietykset ja sukupolvenvaihdosprosessi sopivat siis selvästi toiminta-analyttisen tutkimuksen kohteeksi. Kovien eli yleisesti ymmärrettynä teknisten piirteiden lisäksi tällaisiin tilanteisiin liittyy pehmeitä eli inhimillisiä piirteitä, joihin Heinonen ja Stenholm (2005) liittävät esimerkiksi perheyrietyksen perhesidokset, -suhteet ja -arvot (Heinonen & Stenholm 2005, s. 20; Olkkonen 1994, s.73).

Toiminta-analyttisen tutkimusotteen tarkoitus on ymmärtäminen, ja joskus mukana on ilmiön muuttamiseen liittyviä tavoitteita (Olkkonen 1994, s. 61), kuten tässä tutkimuksessa pyrkimyksenä on muuttaa sukupolvenvaihdosprosessin kulkua yritykselle edullisempaan suuntaan. Kliininen tutkimusote voidaan jakaa vielä useampaan tyyppiin, esimerkiksi kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen (Olkkonen 1994, s. 63). Näitä tutkimustyyppejä ei tule pitää toistensa vastakohtina, vaan niiden tarkoituksena on luonnehtia joitakin ydinkysymyksiä, joiden valossa tutkimusstrategiset valinnat olisivat helpommin käsitettäviä (Hirsjärvi et al. 2007, s. 132). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä ovat muun muassa johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely, koejärjestelyt määrällisen ja numeerisen tiedon mittaamiseen sekä tietojen tilastollinen käsittely. Sen sijaan kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Siinä keskeistä on tiedon keruu ihmisistä, aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu, laadullisten metodien kuten teemahaastattelujen tai havainnoinnin käyttö sekä tutkimuksen joustava toteuttaminen ja tapauksen käsittely ainutlaatuisena. (Hirsjärvi et al. 2007, s. 136, 160.)

Käsitteiden *tutkimusote*, *tutkimusstrategia* ja *tutkimusmenetelmä* raja on epämääräinen, mutta tutkimusmenetelmien voidaan tarvittaessa ajatella tarkoittavan niiden tieteellisten tiedonhankinta- ja tiedonmuokkausmenettelyjen joukkoa, joilla tutkimusotetta käytännössä toteutetaan. (Olkkonen 1994, ss. 64–65). Kolme perinteistä tutkimusmenetelmää ovat kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus (Hirsjärvi et al. 2007, s. 130). Kokeellinen tutkimus mittaa yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan. Survey-tutkimus kerää tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Tapaustutkimus pyrkii saamaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta tapauksia, jotka ovat

suhteessa toisiinsa. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tyypillisimmin ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi et al. 2007, s. 130.)

Hermeneutiikkaan perustuvia tutkimusotteita kutsutaan eri tieteenaloilla eri nimityksillä. Tapaustutkimus tai toiselta nimeltään case study, on yksi yleisimmistä nimityksistä. Muita liiketaloustieteiden piirissä käytettyjä nimityksiä ovat toiminta-analyttinen tutkimus, toimintatutkimus ja kliininen tutkimus. Niiden erot eivät ole vakiintuneet selvästi, mutta useimmat erot ilmenevät tutkimuksen suoritustavoissa eli menetelmissä.

1.5.2 Tiedonkeruumenetelmät ja aineiston analysointi

Perheyrytyksistä ja sukupolvenvaihdoksista on julkaistu paljon teoksia sekä verkkojulkaisuja, joita käytetään hyväksi tässä diplomityössä. Aineistona hyödynnetään alan kirjallisuutta sekä muita aiheeseen liittyviä luotettavia julkaisuja niin suomeksi kuin englanniksikin. Käytettävä aineisto pyritään valitsemaan siten, että se tuottaa olennaista tietoa kohdeyrityksen tapaukseen eli soveltuu pienille ja keskisuurille perheyrytyksille. Pienissä ja keskisuurissa perheyrytyksissä on merkittäviä eroja suuriin perheyrytyksiin, joissa omistajia ja henkilökuntaa on enemmän. Joissakin tapauksissa aineistoa hyödynnetään teoriaosuuden laajentamiseksi mahdollisimman kattavaksi. Tällöin otetaan huomioon tiedon mahdollinen vähäisempi merkitys nimenomaan kohdeyritystä ajatellen. Tietoa kerätään kohdeyrityksen sisältä puolistrukturoitujen haastattelujen avulla, jolloin tutkimuksessa voidaan ottaa huomioon sekä luopujan että jatkajan vastaukset ja kommentit sukupolvenvaihdokseen liittyen. Tutkija on työskennellyt kohdeyrityksessä useita vuosia ja tuntee hyvin sekä yrityksen toiminnan että toimialan.

Kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, laadulliseen tutkimukseen liittyy usein tiedonkeruu esimerkiksi teemahaastattelun avulla. Haastattelun etuna on, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Tutkimushaastattelut voidaan jaotella sen perusteella, miten strukturoitu ja muodollinen haastattelutilanne on. Tässä tutkimuksessa käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa aihepiiri on tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu, jolloin haastattelussa voidaan edetä keskustelun suunnan mukaisesti. Lomakehaastattelu tapahtuu lomakkeella, jossa kysymysten ja väitteiden muoto sekä esittämisjärjestys on täysin määrätty. Avoimessa haastattelussa aihekin voi muuttua keskustelun kuluessa, kun haastattelija selvittelee haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sitä mukaan kuin ne tulevat vastaan. (Hirsjärvi et al. 2007, s. 160, 200–204).

Tässä tutkimuksessa haastatellaan luopujaa ja yhtä jatkajaa. Toinen jatkajista toimii tämän työn kirjoittajana ja asettaa itsensä tutkijan rooliin, jolloin hän pystyy tarkastelemaan kohdeyritystä riittävän objektiivisesti, katsoen yritystä ikään kuin ulkopuolisin silmin. Puolistrukturoidut haastattelut tehdään teorian kokoamisen jälkeen, jotta haastatteluissa voidaan ottaa esille erityisesti niitä asioita, jotka teorian pohjalta tulkitaan tärkeimmiksi. Toisaalta haastattelut tehdään ennen tulosten kirjoittamista eli ennen kohdeyrityksen haasteisiin perehtymistä.

1.5.3 Tutkimuksen suoritus

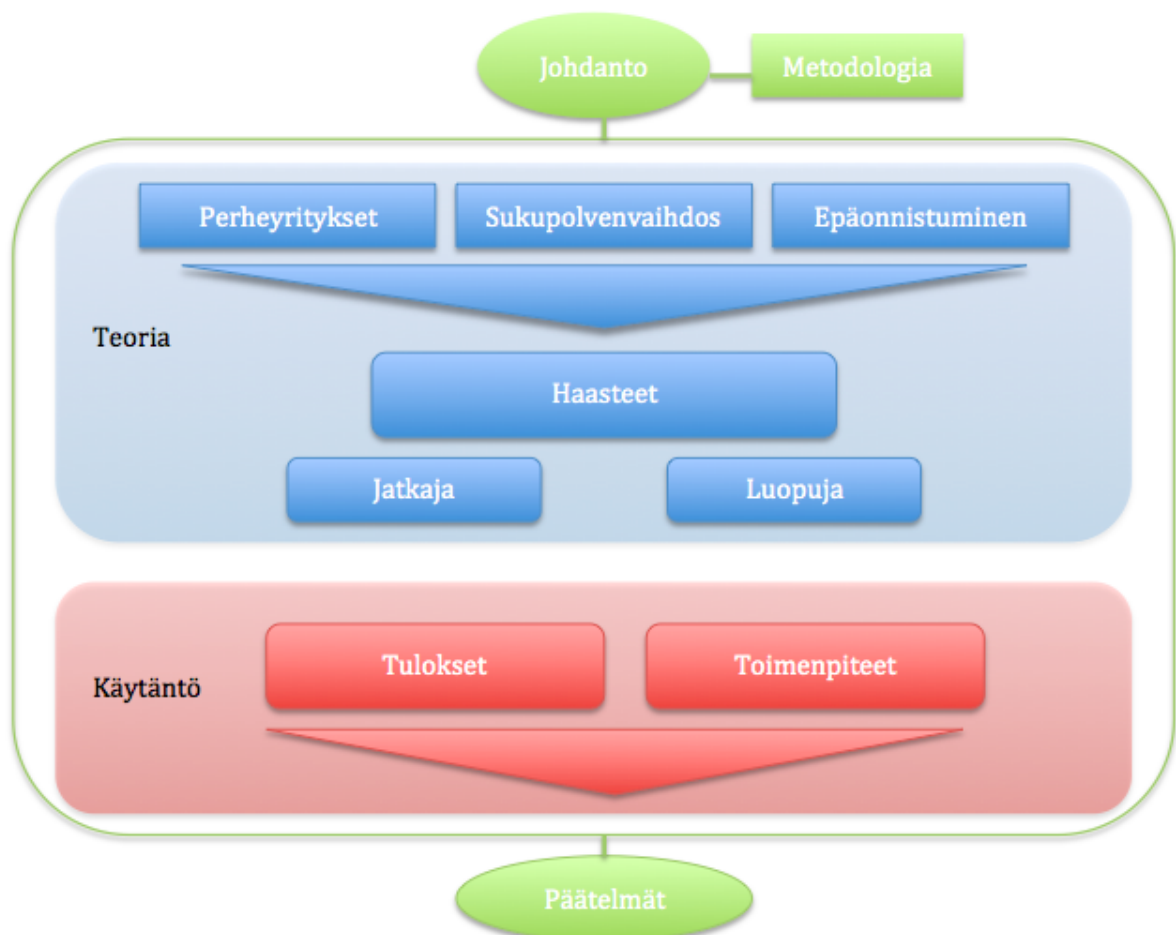
Toiminta-analyttiselle tutkimusotteelle on tyypillistä lähteä liikkeelle karkean suunnitelman pohjalta ja tarkentaa sitä tutkimuksen edetessä. Tutkimuksen ongelma-alue saattaa olla uudenlainen, ongelma voi olla vaikeasti strukturoitavissa tai aineiston saatavuus voi olla epävarmaa. Silloin on hyvä pyrkiä pureutumaan aiheeseen esimerkiksi kirjallisuustutkimuksella, käsiteanalyysillä tai toiminta-analyysillä. Usein epämääräinen ongelma-alue täsmentyy ja rakentuu osa-ongelmiksi, joista tavallisesti osa valitaan tutkittaviksi. (Olkkonen 1994, ss. 82–83.) Tässä tutkimuksessa on toiminta-analyttiselle tutkimukselle tyypillisesti lähdetty ensin selvittämään kohdeyrityksen tapaukseen sopivia haasteita ja sen jälkeen paneuduttu tarkemmin niihin haasteisiin, jotka nousivat sekä haastatteluissa että kirjallisuudessa yhä selvemmin esille. Haastatteluihin osallistui kohdeyrityksen luopuja sekä toinen jatkajista. Haastattelu suoritettiin puolistrukturoidusti, jotta samojen kysymysten vastaukset olisivat verrattavissa toisiinsa. Haastattelussa ilmeni selviä sukupolvenvaihdokseen liittyviä huolenaiheita, ja kummatkin haastateltavat myönsivät kaipaavansa apua haasteiden kokonaiskuvan ymmärtämiseksi. Yleisesti ottaen voitaneen tiivistää, että pelkona on ”jonkin meneminen pieleen” tai se, että ”en osaa toimia sukupolvenvaihdostilanteessa tarpeeksi hyvin”. Se, mitä *tarpeeksi hyvin* tarkoittaa, tai se *jokin*, mikä voi mennä pieleen, on vaikea tunnistaa. Tämä tutkimus vastaa kohdeyrityksen tarpeisiin tutkimalla sukupolvenvaihdosprosessia sen suunnittelusta toteutukseen ja toteutuksen jälkeisiin haasteisiin asti, samalla yrityksen tarpeet huomioon ottaen sekä kirjallisuuteen nojaten.

1.6 Tutkimusraportin rakenne

Johdanto muodostaa perustan tutkimukselle. Johdannon jälkeinen teoria etenee yleisistä asioista yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. Ensin tutkitaan perheytyksen erityispiirteitä ja sukupolvenvaihdoksen merkitystä, sitten toteutusta ja yleisimpiä epäonnistumisen syitä sukupolvenvaihdoksessa. Seuraavassa pääluvussa tarkastellaan monipuolisesti sukupolvenvaihdokseen liittyviä haasteita ensin jatkajan, sitten luopujan

näkökulmasta. Tämän jälkeen tutkimus etenee tuloksiin eli kohdeyrityksen tapaukseen sekä toimenpide-ehdotuksiin. Tutkimuksessa haetaan vastauksia ja toimenpide-ehdotuksia kohdeyrityksessä tapahtuvaan sukupolvenvaihdokseen tutkittavan teorian avulla. Työssä arvioidaan erityisesti haasteet jatkajan ja luopujan näkökulmasta kohdeyrityksen tapaukseen sopiviksi. Tulokset muodostavat vastauksen tutkimuskysymykseen eli siihen, miten sukupolvenvaihdos toteutetaan onnistuneesti kohdeyrityksessä.

Kuva 3 esittää työn etenemistä. Työssä teoriaosuus tehtiin ensin, jotta saatiin perustus työn rakentamiselle. Tämä menetelmä edesauttoi puolistrukturoitujen haastattelujen huolellista suunnittelua, ja näin osattiin kysyä oikeita ja tarpeellisia kysymyksiä aiheeseen liittyen. Siten käytännön puolella osattiin arvioida niitä haasteita, joihin perehtymistä kohdeyrityksen puolesta toivottiin tai jotka ilmenivät tarpeellisiksi haastatteluja tulkittaessa.



Kuva 3. Tutkimuksen eteneminen ja rakenne.

2. Perheyrietykset ja sukupolvenvaihdos

Perheyrietyksiä on monenlaisia. On pk-yrityksiä, laajalti omistettuja sukuyrietyksiä ja listautuneita perheyrietyksiä. Perheyrietyty voidaan käsitteenä määritellä hyvinkin monella tavalla, ja suureksi osaksi juuri perheyrietyty-määritelmään liittyvä problematiikka on estänyt perheyrietytytien virallisen rekisteröinnin ja tilastoinnin (Tourunen 2009, ss. 15–17). Tässä tutkimuksessa perheyrietytyksen käsitteenä käytetään Suomen kauppa- ja teollisuusministeriössä vuonna 2005 vakinaistettua määritelmää. Tämän määritelmän mukaan:

- perheyrietyty on yritys, jossa äänivallasta yli puolet on yhden perheen tai suvun hallinnassa
- äänivalta voi olla välillistä tai välitöntä
- perheen tai suvun jäsenen pitää olla mukana yrityksen hallinnossa tai johdossa
- Listattu yritys on perheyrietyty, jos sen äänivallasta 25% on yhden perheen tai suvun hallinnassa

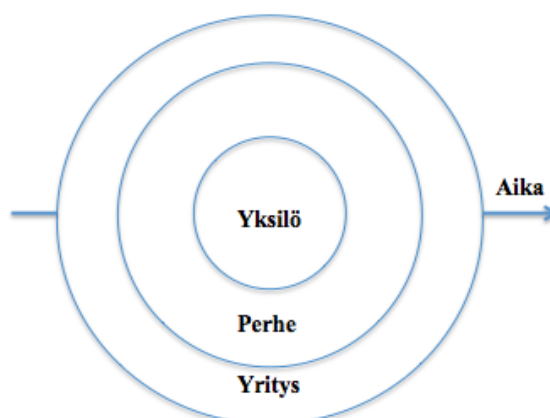
(Perheyrietytysten liitto 2009.)

2.1 Perheyrietytyksen erityispiirteet

Perheyrietytyksen liiketoimintaprosessit saattavat näyttää hyvin samanlaisilta kuin ei-perheyrietytyksen prosessit. Merkittäviä eroja kuitenkin löytyy, kun katsotaan pintaa syvemmälle. Nämä erot perustuvat perheen tavoitteisiin, arvoihin ja vaikutusvaltaan, jotka heijastuvat yrityksen tavoitteisiin, toimintatapoihin sekä siihen, keitä yrityksen toimintaan valikoituu mukaan. (Cabrera-Suárez et al. 2001.) Perheyrietytyksissä on sisäänrakennettu tavoite säilyttää ja kasvattaa yritystoimintaa sekä ylläpitää perheen ja yrityksen hyvää mainetta (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 78, 183). Voidaan olettaa, että omistajien tavoitteena on usein luovuttaa yritys seuraavalle sukupolvelle paremmassa kunnossa kuin missä he saivat sen edeltäjiltään. Yritys on lahja edelliseltä sukupolvelta ja lainassa tulevilta sukupolvilta. Yritys on usealle perheyrietytyjälle oman minän jatke tai elämäntehtävä. Perheyrietytyksissä vallitsee vahva henkilökohtaisuus, yksityisyys, kulttuuri ja moraali. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 78, 183.) Lambrecht (2005) löysi tutkimuksessaan kolme yleisintä perustelua sille, miksi yrityksen tulisi säilyä perheen omistuksessa: (1) arvojen täyttäminen, (2) perheen nimen säilyttäminen ja vakauden tunne sekä (3) perheyrietytyksen etujen hyväksikäyttäminen. Arvot, jotka Lambrechtin (2005) mukaan täytyvät perheen jatkaessa toimintaa, ovat parhaan haluaminen työntekijöille, rakkaus omaa tuotetta kohtaan sekä itsenäisyys. Perheen nimi on usein kiinni yrityksessä, niin historiallisesti kuin jopa tuotteessa itsessään. Perhe tuntee siis vastuuta tuotettaan kohtaan ja kokee siitä myös henkisesti ylpeyttä. Lisäksi

perheyrittöstoiminnan etuihin kuuluu pitkäaikainen visio, toiminnan monipuolisuus sekä elämäikäinen sitoutuminen, jotka säilyttävät perheen vaikutusvallan yrityksen toiminnassa. (Lambrecht 2005.)

Lambrechtin (2005) mukaan sukupolvenvaihdos on elinikäinen ja jatkuva prosessi, jossa on huomioitava perheyrittäjyyden luonteeseen liittyvät pehmeät tekijät: yrittäjyys, vapaus, arvot, ulkopuolinen kokemus, kasvatus ja koulutus. Hyvän perheyrittöksen hallinnon pohjalla on Lambrechtin (2005) mielestä ajatus siitä, että yksilö kuuluu perheeseen, joka kuuluu yritykselle. Arjessa tavallisempaa olisi ajatella, että yritys kuuluu perheelle, mikäli se on perheen omistuksessa. Lambrechtin ajattelutapa poikkeaa siis perinteisestä ja konservatiivisemmasta tavasta mieltää yritys perheelle kuuluvaksi. Hän ei kuitenkaan ole yksin, sillä perheyrittötutkimuksessa yleisesti ymmärretään, että yrityksen sisällä perhe vaikuttaa joko virallisesti tai epävirallisesti (KMU 2008). Näin ollen perhe kuuluu yritykselle. Lambrechtin (2005) mukaan perheyrittöksiä tulisi aina tutkia perheen linssin läpi. Perheyrittöksen sukupolvenvaihdoksessa kolme tärkeintä osapuolta ovat yksilö, perhe ja yritys, jotka voidaan mallintaa kolmella päällekkäisellä ympyrällä (kuva 4). Yksilön keskiössä on sukupolvenvaihdoksessa luopuja ja jatkaja. Yksilö-ympyrän avainsanoihin kuuluvat: innostuneisuus, esikuvana toimiminen, arvot, ulkopuolinen kokemus, aikainen osallistuminen, vapaaehtoisuus ja vapaus sekä osakkeenomistaminen sisään astumisen hetkellä. Nämä ominaisuudet heijastuvat perheyrittösympyrään, jonka avainsanoina ovat perheen aktiiviset osakkeenomistajat, perheen arvot, nimi ja symbolit, yhteiset sopimukset sekä avoin kommunikaatio. Tätä perhettä ympäröivän yrityksen avainsanoihin sisältyvät terve yritystoiminta, vastuiden jako sekä yritystoiminnan edut. Avainsanat edustavat mahdollistajia, joiden avulla perheyrittöksen voidaan siirtää kokonaisuutena seuraaville sukupolville. Mallin ja erityisesti siinä esiintyvän aika-akselin on tarkoitus selventää, kuinka nämä kolme osapuolta ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja kuinka ne yhdessä muodostavat dynaamisen kokonaisuuden. (Lambrecht 2005.)



Kuva 4. Perheyrittöksen hallinnollisen pohjan siirtäminen seuraaville sukupolville. Muokattu lähteestä Lambrecht (2005).

Perheyriityksen erityispiirteisiin kuuluu siis dynaaminen kokonaisuuden hallinta, joka asettaa omat haasteensa jo valmiiksi monimutkaiselle omistajanvaihdosprosessille. Ei ole syytä tarttua yhteen näkemykseen perheen ja perheyriityksen suhteesta vaan on ymmärrettävä, kuinka ne ovat sulautuneet yhteen siten, ettei niitä voi toisistaan erottaa. Perheyriityksen ulkopuoleltakin löytyy haasteita sukupolvenvaihdokselle. Euroopan komission toimeksiannosta KMU Forschung Austrian kokoaman selvityksen (2008) mukaan tällaisia yhteiskunnan asettamia haasteita ovat:

- Poliittisten päättäjien ja virkamiesten tietämättömyys perheyriitysten yhteiskunnallisesta merkityksestä.
- Tietoisuuden lisääminen omistajanvaihdoksista ja niiden suunnitelmallisuuden tärkeydestä.
- Omistajanvaihdosten verotuksen ja rahoituksen monimutkaisuus.

(KMU 2008.)

Kirjassa *Perheyriityks on enemmän* Krista Elo-Pärssinen ja Eveliina Talvitie (2010) esittävät ehdotuksia toimenpiteiksi näihin ulkopuolelta lähtöisin oleviin haasteisiin:

- Omistajanvaihdosillat herättelevät perheyriityksiä suunnittelemaan sukupolvenvaihdosta ajoissa.
- Maakunnalliset neuvontapisteet lisääisivät tietoisuutta omistajavaihdoksista. Ne voisivat antaa jatkajille koulutusta, luopujille tukea henkiseen luopumiseen ja asiantuntijoille täsmäkoulutusta perheyriitysten erityispiirteistä.

(Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 32).

Lisäksi Euroopan komission teettämässä selvityksessä (2008) suositellaan:

- Perheyriityksen operationaalisen määritelmän tekeminen kansainvälisellä tasolla tilastoinnin ja tutkimusten edistämiseksi.
- Koulutuksen lisääminen.
- Perintö- ja lahjaveron keventäminen/poistaminen sekä rahoitusinstrumentit, jotka eivät vähennä omistajan päätösvaltaa.
- Perheyriitysjärjestöjen tukeminen, jotta tietous perheyriityksistä ja niiden kohtaamista haasteista lisääntyisi.

(KMU 2008.)

Suomessa on noin 261 000 yrittäjää. On tärkeää, että osaaminen ja työ säilyvät Suomessa. Perheyriitysten osuus kokonaistyöllisyydestä vuonna 2005 oli 23% (Tourunen 2009, s. 42). Kuitenkin vain 35% yrittäjistä vuonna 2008 työllisti itsensä lisäksi jonkun ulkopuolisen henkilön (Elinkeinoelämän keskusliitto 2014). Perheyriitykset suhtautuvat myönteisesti kasvuun, mikä on myös kannattavampaa kuin muissa pk-yriityksissä (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 29). Perheyriitysten

kansantaloudellisesta merkityksestä huolimatta niitä ei ole virallisesti rekisteröity perheyrityksiksi, eikä tarkkaa tilastotietoa perheyrityksistä Suomessa siten löydy (Tourunen 2009, s. 17). Suomen suurimpia perheyrityksiä ovat Kone, Sanoma, Lemminkäinen, Onvest, Ahlström, Wihuri, Myllykoski, Veho, Uponor ja Fazer (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 29). Vuonna 2005 Suomen kaikista suurista yrityksistä 30% oli perheyrityksiä (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 29).

Perhepääomaksi kutsutaan voimavaraa, jota voidaan käyttää yhdessä muiden tuotannon tekijöiden kanssa avuksi jopa henkilöstöpolitiikassa ja yrityksen investoinneissa. Perhepääoman avaintehtävä on Tourusen (2009) mukaan tietojen, taitojen ja kokemusten välittäminen yritykseen, jolloin se voi korvata ja täydentää muita resursseja. (Tourunen 2009, s. 23). Samoilla linjoilla Cabrera-Suárez et al. (2001) kertoo perheyritysten tyypillisesti olevan erityisen kompleksisia ja dynaamisia sekä omaavan erityisen paljon aineetonta pääomaa. (Cabrera-Suárez et al. 2001.) Kilpailukyky ei tosin synny itsestään näistä resursseista ja taipumuksista vaan siitä, kuinka yritys hyödyntää niitä. Lisäksi avainasemassa menestykseen on hiljaisen tiedon sisällyttäminen yrityksen tapaan integroida, koordinoita ja ottaa käyttöön resursseja sekä yrityksen erityisosaamista. Tiedon luominen ja siirtäminen antaa yritykselle selvää kilpailukykyä, sillä taitoa on vaikea kopioida, se on harvinaista ja erikoistunutta. Hiljainen tieto on usein kontekstisidonnaista, ja se kehittyy ihmisen ja tilanteen kohdatessa. Cabrera-Suárez et al. (2001) kertoo joidenkin taipumusten lisäävän kilpailukykyä ja pitkäikäistä menestystä nimenomaan perheyrityksissä. Tällaisia taipumuksia ovat yrityksen jäsenten sitoutuminen ja lojaalius yritystä kohtaan, asiakkaiden luottamus ja usko laatuun sekä yrityksen maine ja yhteiset arvot yrityksen sisällä. Kun perheyrityksen resurssit ja erityisosaaminen tunnustetaan, ne tulee arvioida, jotta saadaan selville millä ehdoilla ne tuottavat kilpailuetua. Haluttua ominaisuutta tulee jatkuvasti uudistaa, päivittää, täydentää ja laajentaa, jotta kilpailuetu olisi pysyvää. (Cabrera-Suárez et al. 2001.)

2.1.1 Perheyritystoiminnan etuja

”Perheyrittäjyyden merkitys Suomen kansantalouden kivijalkana on tiedostettu ja tunnustettu.”, toteaa Heinonen (2005) kirjassaan Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos (Heinonen 2005, s. 155). Liiketoiminnan jatkuminen ja siirtyminen seuraaville sukupolville on yhteiskunnalle hyvin tärkeää.

Suhteessa muihin yrityksiin perheyrityksillä on tiettyjä vahvuuksia toiminnan eri osalueilla. Euroopan perheyritysbarometrin (KPMG 2014) mukaan 56 % perheyrityksistä pitää vahvuutenaan kykyä luoda asiakas- ja yritysuskollisuutta. Heti perään 49 % yrityksistä lukee vahvuuksiinsa työntekijöiden sitoutumisen ja uskollisuuden. 44 % uskoo yrityksensä vahvaan brändiin sekä läsnäoloon markkinoilla. Lisäksi

asiakaspalvelu ja yksityinen omistajuus saavat erityismaininnan perheyriyten vahvuutena. (KPMG 2014.) Näitä vastauksia tukee Perheyriyten liiton (2009) julkaisu, joka uskoo perheyriyten erityisesti arvostavan työntekijöitään ja siten synnyttävän pitkiä työntekijäsuhteita eli uskollisuutta ja sitoutumista. Perheyriyksissä vallitsee tyypillisesti luottamus omistajien ja työntekijöiden välillä, ja työntekijöillä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. (Perheyriyten liitto 2009)

Perheyriyksillä on usein kyky tehdä nopeita päätöksiä, kun päätösten prosessointi ei edellytä monikerroksista ja mahdollisesti eripuraista käsittelyä. Erityisesti pk-yrityksissä päätöksenteko perustuu hiljaisen ja eksaktin tiedon yhdistelmästä syntyvään taitoon ja kokemukseen. (Tourunen 2009, s. 18.) Nopeuteen liittyy myös kyky sopeuttaa ja uudistaa tuotteita markkinoiden muutosten mukaan. Pitkäaikainen ja kärsivällinen sitoutuminen yritykseen sekä pitkän aikavälin investointistrategia luovat perheyriyksille paljon mahdollisuuksia (Carlock & Ward 2001). Tourunen (2009) kiteyttää tutkimuskirjallisuudesta saaduksi tulokseksi, että pitkäjänteisyys, päätöksenteon nopeus ja ainutlaatuisiksi pääomaksi kertynyt tieto ja tiedon integraatio perheyriyksissä parantavat investointikohteiden valintaa, niiden ajoitusta ja mitoitusta ja sitä kautta perheyriyten kannattavuutta (Tourunen 2009, s. 18; Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 29).

Erityisesti perustajaperheyriyksissä omistajat valvovat ja käyttävät omaa rahaansa, mikä motivoi huolellisiin päätöksiin. Omistajavetoisissa perheyriyksissä päämääränä on jatkuvuus sukupolvelta toiselle pikavoittojen sijaan (Perheyriyten liitto 2009). Yrityksen pitäminen perheen omistuksessa tarjoaa omistajaperheelle taloudellisia etuja, mahdollisuuden nauttia perhesuhteista sekä luopujalle mahdollisuuden vaikuttaa jatkossakin yritykseen (Carlock & Ward 2001, s. 19).

Sukupolvenvaihdoksessa perheyriyksen johtajat ovat tyypillisimmin halukkaita olemaan tiiviisti mukana jatkajan mentoroinnissa. He uskovat tiiviin vuorovaikutuksen muodostavan erinomaisen tai jopa ylivoimaisen tavan, jolla heidän kokemuksensa saadaan valjastettua hyödyksi yrityksen eteenpäin viemisessä. Vaarana tässä tavassa on sen muodostuminen esteeksi jatkajan kehittymiselle ja oman potentiaalin saavuttamiselle, mikäli luopuja on liian vaikutusvaltainen prosessin aikana. Lopulta luopujan ja jatkajan suhteen intiimiys ja tapa kommunikoida keskenään määräävät tiiviin vuorovaikutuksen hyödyllisyyden. Ei-perheyriykset luottavat tavallisesti virallisiin, yksityiskohtaisiin ja tavoitteellisiin toimenpiteisiin sukupolvenvaihdoksessa. (Cabrera-Suárez et al. 2001.) Perheen merkitystä pienten ja keskisuurten yritysten sukupolvenvaihdoksessa ei voi ylikorostaa (Malinen 2001).

2.1.2 Perhesuhteiden vaikutus yritystoimintaan

Monet perheyrietyksille tyypilliset piirteet aiheuttavat yrityksille sekä vahvuuksia että heikkouksia. On tärkeää tunnistaa, mitkä piirteet saattavat kääntyä perheyritystä vastaan. Johdon ei ole mahdollista poistaa kyseisiä piirteitä, sillä ne kuuluvat olennaisesti perheyrietykseen. Niiden positiiviset ja negatiiviset vaikutukset on kuitenkin huomioitava ja pyrittävä maksimoimaan positiiviset sekä minimoimaan negatiiviset seuraukset. (Tagiuri & Davis, 1996.)

Kahteen suuntaan vaikuttavia perheyritysten ominaisuuksia ovat päällekkäiset roolit, identiteetin kiinnittäminen yritykseen, elinikäinen yhteinen historia perheenjäsenten kesken, tunnesidos yritykseen, perheen piirissä pidetty oma kieli, yksityisyyden puute ja jatkuva tarkkaileminen sekä yrityksen merkitys sen omistajille. (Tagiuri & Davis, 1996.) Nämä tekijät voidaan valjastaa yrityksen vahvuudeksi, mutta huonosti hoidettuna ne saattavat kääntyä perheyritystä vastaan.

Perheyrittäjyydessä on vaarana soveltaa perheen luonnetta liian tiukasti yrityksen toimintaan. Perheen luonteeseen kuuluu sisäänpäin suuntautuneisuus, tunneorientoituneisuus, ehdoton hyväksyntä, elämänpitäinen jäsenyys, vakaus ja historia (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 55). Sitä vastoin yrityksen luonteeseen liittyy ulospäin suuntautuneisuus, tehtäväorientoituneisuus, suoritukseen perustuva hyväksyntä, muutos ja tulevaisuus. Elo-Pärssisen ja Talvitien (2010) mukaan ristiriidat ovat erottamaton osa perheyrittäjyyttä, koska perheen ja yrityksen lähtökohdat ovat erilaiset ja koska perheen arvot kolahtavat helposti yhteen yritysmaailman arvojen kanssa. Keskustelu ja kuunteleminen eivät poista ristiriitatilanteita, mutta edesauttavat niistä selviytymistä. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 55.)

Konfliktitilanteita syntyy elävän yrityksen sisällä monista eri asioista. Perheyrietykselle on tyypillistä, että perheen sisäiset konfliktit aiheuttavat konflikteja myös yritykselle. Niiltä ei voida tosielämässä välttyä, ja tyypillisiin syihin kuuluvat esimerkiksi avioituminen, lapsen saaminen, kuolema, avioero ym. Nämä muutokset uhkaavat perheen ja siten myös yrityksen vakautta (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 47). Perheeseen voidaan liittää viisi ulottuvuutta: perinne, vakaus, lojaalius, luottamus ja riippuvuus. Näillä tekijöillä on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia perheyrietyksen toimintaan. Esimerkiksi riippuvuus aiheuttaa tunnesiteitä, jolloin tunteet saatetaan asettaa yrityksen edun edelle, tai perinne ja sen kunnioittaminen saattaa vaikeuttaa jatkajan muutostyötä ja uskallusta uudistaa yritystä. Perheen pitäisikin ottaa huomioon yrityksen toimintaperiaatteet, jotta perheyritys olisi menestyvä yritys. Toimintaperiaatteiden arvioinnissa kannattaa ottaa huomioon ainakin jäsenyys, päätöksenteko, tilivelvollisuus, työnkuva, tavoitteet, palkitseminen ja olemassaolo. Hyviä kysymyksiä ovat esimerkiksi: onko palkitseminen rakkaudenosoitus vai tuloksiin

perustuvaa, onko olemassaolo itsestänselvyys vai nähdäänkö kehitystarpeet, ja perustuuko työnkuva perheenjäsenen haluun vai yrityksen tarpeisiin. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 46, 49–51.) Omien toimintatapojen arviointi ja kyseenalaistaminen on yritykselle eduksi. Se, kuinka paljon johtajalla on tähän aikaa ja halua, riippuu tietenkin johtajasta.

Yritysomistajien mielipiteet eroavat siinä, kannattaako perhe-ominaisuutta korostaa yritystoiminnassa. Kirjassa *Perheyritys on enemmän* Lappset Group Oy:n hallituksen puheenjohtaja Johanna Ikäheimo ei halua tuoda perhettä omistajana esille yrityksen yhteydessä (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 51.) Hän kokee katsovansa yrityksen, ei yksilöiden, parasta. Lisäksi hän toteaa, että ”jokaisessa yrityksessä on perheitä” ja hänen omassa tapauksessaan ”se nyt sattuu olemaan omistajana”. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 51.)

Perhe saattaa toimia menestyksen jarruna. Esimerkiksi vahva tase voi olla merkki turvallisuushakuisuudesta ja siitä, ettei uskalleta ottaa riskejä. Pitkä historia saattaa muodostua painolastiksi, ja uuden tekeminen sekä rakennemuutokset hankaloituvat. Kiteytettynä arvot määräävät perheen ja yrityksen suhteen. Toisella johtajalla perhe menee yrityksen edelle, kun taas toinen näkee bisneksen bisneksenä. Kummallakin on perustelunsa. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, ss. 79–81). Kolmas näkee henkilöstön omina lapsinaan ja tasapainoilee perheen ja yrityksen välillä mahdollisimman tasapuolisesti. On mahdotonta sanoa, mikä johtamistyyli yksin toimii parhaiten. Jokainen yritys on erilainen.

2.2 Sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen

Sukupolvenvaihdoksessa käydään läpi sosiaalisia, kulttuurisia, rahoituksellisia, oikeudellisia, strategisia ja moraalisia asioita. Näiden selvittäminen on työlästä ja haasteellista mutta tärkeää. (Heinonen & Stenholm 2005, s. 16.) Tekniseen toteutukseen liittyvät myös vero-oikeus, yhtiöoikeus, työoikeus, sopimusoikeus ja kilpailuoikeus, perhe- ja jäämistöoikeus sekä eläkeoikeus (Manninen 2001, s. 18). Tässä luvussa esitetään sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen liittyviä näkökulmia ja erotetaan toisistaan sukupolvenvaihdos prosessina, sukupolvenvaihdos tapahtumana ajankäytön näkökulmasta sekä omistajuuden ja roolien muutos sukupolvenvaihdoksessa.

2.2.1 Prosessin pilkkominen osiin

Jotkut kirjailijat viittaavat sukupolvenvaihdokseen kuin se olisi jokin erillinen tapahtuma. Siitä huolimatta yksimielisyys sukupolvenvaihdoksesta *prosessina* kasvaa jatkuvasti. Sukupolvenvaihdos koetaan nykyään monitasoiseksi prosessiksi, jossa jatkaja on yhä aikaisemmin ja yhä tiiviimmin mukana ennen kuin sukupolvenvaihdos teknisesti toteutetaan. (Cabrera-Suárez et al. 2001.) Kyseessä on hidas, jatkuvaa oppimista vaativa ja roolien muutoksiin vaikuttava prosessi jatkajan ja luopujan välillä (Handler 1989; ref. Cabrera-Suárez et al. 2001). Se on siis pitkäaikainen henkinen prosessi, jossa omaisuuden lisäksi siirtyy hiljaista tietoa yrityksen kulttuurista ja toiminnasta.

Sukupolvenvaihdoksen koetaan yleisesti kestävän keskimäärin 5–10 vuotta. Kaikki alkaa päätöksestä siirtää omistajuus ja liiketoiminta eteenpäin. Prosessi muodostuu yritystoiminnasta luopuvan ja sitä jatkavan henkilön välisestä keskustelusta, prosessin suunnittelusta ja toteuttamisesta. (Heinonen & Stenholm 2005, s. 16, Stenholm 2005, s. 25)

Sukupolvenvaihdoksen suunnittelun pääkohdat voidaan jakaa esimerkiksi näin (Stenholm 2005, s. 25):

1. Päätös omistajuuden siirtämisestä
2. Jatkajan tunnistaminen
3. Jatkajan valmentaminen
4. Avainhenkilöt sukupolvenvaihdoksen aikana
5. Sukupolvenvaihdoksen tekninen toteutus
6. Verotukselliset ja lailliset yksityiskohdat
7. Rahoitukselliset yksityiskohdat
8. Eläkkeelle siirtymisen suunnittelu
9. Sukupolvenvaihdoksen seuranta, ongelmien ja erimielisyyksien ratkaiseminen
10. Aikataulu

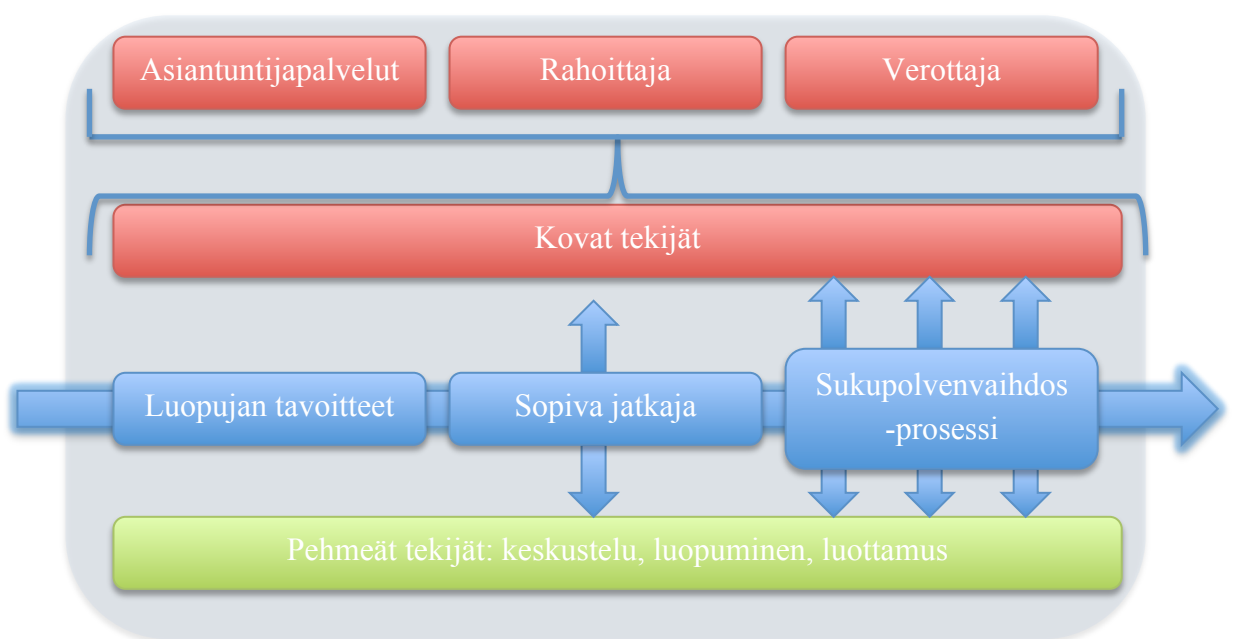
→ Sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen

(Stenholm 2005, s. 25.)

Edellä mainitut pääkohdat etenevät arviolta ylhäältä alaspäin, noin 5–10 vuoden aikajanalla. Vaikka pääkohdat mainitaankin järjestyksessä, se ei tarkoita että käytännön suunnittelu etenisi yhtä selkeästi. Sukupolvenvaihdoksen aktivoitumisesta eli päätöksestä siirtää omistajuus ja liiketoiminta eteenpäin on pitkä matka varsinaisen vaihdoksen toteutumiseen. Tästä syystä aikataulu ja siinä vaihdoksen etenemisen suunnittelu onkin mainittu viimeisenä. Toteuttamisaikataulua on hyvä arvioida

realistisesti, eikä siinä pidä kiirehtiä. (Stenholm 2005, ss. 26–28.) Aikataulu voidaan määrittää realistisesti vasta sitten, kun on ymmärretty vaadittavien toimenpiteiden tarve ja aloitettu pohjatyö. Sukupolvenvaihdossuunnitelman pääkohtien ymmärtäminen ja tarkastelu yrityksen tilanteesta käsin ovat avaintekijöitä sukupolvenvaihdoksen onnistumiselle (Stenholm 2005, s. 24). Yllä mainitut asiat on tunnettava vaihdosta suunniteltaessa (Stenholm 2005, s. 24)

Kuva 5. selventää prosessiin liittyviä tekijöitä. Kuva osoittaa kovien ja pehmeiden tekijöiden vaikuttavan sukupolvenvaihdokseen sen alkumetreiltä prosessin loppuun asti. Sukupolvenvaihdos alkaa luopujan tavoitteesta siirtää liiketoiminta eteenpäin perheen tai suvun jäsenelle.



Kuva 5. Sukupolvenvaihdosprosessi (Muokattu lähteestä: Stenholm 2003)

Toinen tapa jakaa prosessi osiin löytyy kirjasta *Johtaja vaihtuu, sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät* (2008), jossa sukupolvenvaihdosprosessia käsitellään Lewinin kolmivaiheisen muutosmallin pohjalta arkielämään soveltaen siten, että prosessi jaetaan ajallisesti kolmeen osaan: (1) valmisteluvaihe, (2) jaetun johtajuuden vaihe, ja (3) itsenäisen liiketoiminnan vaihe. (Kuusisto & Kuusisto 2008, ss. 68–69.) Näin ollen edellä mainitut sukupolvenvaihdoksen pääkohdat 1–3 kuuluvat valmisteluvaiheeseen, vaiheet 4–10 jaetun johtajuuden vaiheeseen, ja itsenäisen liiketoiminnan vaihe ei enää liity sukupolvenvaihdosprosessiin. Myös Cadieux (2007) myöntää sukupolvenvaihdoksen prosessiksi, joka erilaisista malleista huolimatta jakautuu selvästi eri osiin. Cadieux'n (2007) mukaan vaiheiksi muodostuvat yleisimmin aloite,

integraatio, yhteisjohtajuus ja vetäytyminen. Nämäkin vaiheet voidaan nähdä kuuluviksi Kuusiston & Kuusiston (2008) kolmeen eri vaiheeseen.

Valmisteluvaihe

Valmisteluvaiheessa tutustutaan kaikkien osapuolten kesken ja pyritään vastaamaan muutosvastarintaan mahdollisimman hyvin. Jatkaja perehtyy yrityksen liiketoimintaan, ja yhteisjohtajuuteen valmistaudutaan. (Kuusisto & Kuusisto 2008, s. 69.) Päätös sukupolvenvaihdoksen toteuttamisesta on tehty ja jatkaja on tunnustettu. Jatkajan valmentaminen voidaan nähdä osaksi valmisteluvaihetta aivan yhtä hyvin kuin osaksi yhteisjohtajuuttakin.

Yhteisjohtajuus

Onnistuneessa sukupolvenvaihdoksessa on kyse johtajuuden aidosta siirtymisestä luopujalta jatkajalle. Siirtymävaihe ei ole helppo, mutta yhteisjohtajuus saattaa tarjota tähän apukeinon.

Yhteisjohtajuudella tai niin sanotun jaetun johtajuuden vaiheella tarkoitetaan yrityksen johtamisen jakamista luopujan ja jatkajan välillä. Käytännössä sen alkuvaiheessa johtajuus on voimakkaasti luopujalla, mutta loppuvaiheessa johtajuus siirretään kokonaan jatkajalle. Tässä vaiheessa muutoksen vaikutukset ovat suurimmillaan. Johtajuuden siirtymävaiheen loppua kohden uuden johtajan kädenjälki alkaa näkyä yrityksen operatiivisessa toiminnassa. Jaetun johtajuuden aika on herkkä konflikteille. (Kuusisto & Kuusisto 2008, s. 69, 182.) Johtajuuden muutosta käsitellään haasteena kappaleessa 3.1.1.

Itsenäinen liiketoiminta

Itsenäisen liiketoiminnan vaiheen alkaessa johtajuuden tulisi keskittyä pääasiassa jatkajalle (Kuusisto & Kuusisto 2008, s. 69). Luopuja saa siis edelleen olla toiminnassa mukana esimerkiksi mentorina, neuvonantajana tai hallituksen jäsenenä. Luvussa 3.2.1 *Henkilökohtaiset haasteet* avataan erilaisia mahdollisuuksia luopujalle jatkaa tavalla tai toisella yrityksessä. Luvussa 3.2.2 *Haasteet yrityksessä* käsitellään luopujan vaihtoehtoja jatkoa ajatellen.

Kuusiston ja Kuusiston (2008) jakamiin vaiheisiin voitaneen lisätä, että vaiheet eivät välttämättä ole yksiselitteisiä tai sovellettavissa kaikkiin tapauksiin, vaikka ne ovatkin tunnustettavissa useimmissa sukupolvenvaihdoksissa. Joissakin tapauksissa hyvä vaihtoehto on valita väliaikainen ulkopuolinen toimitusjohtaja, joka auttaa vaikeiden tilanteiden yli (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 142; Corbetta & Salvato 2013). Esimerkiksi tilanteessa, jossa jatkajasukupolvi on vielä liian nuori, uusi johtaja täytyy saada nopeasti tai yritys on ajautunut pahaan jamaan, voi yrityksen ulkopuolelta löytyä paras väliaikainen apu (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, ss. 142–145). Väliaikainen johtaja toimii siltana luopujan ja jatkajan välillä, eikä häntä tarvitse välttämättä nimittää

virallisesti toimeen, kunhan roolit ja sopimusehdot ovat osapuolten välillä selvät (Corbetta & Salvato 2013). Ulkopuolisen asiantuntijan palkkaamisessa on myös haasteensa (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, ss. 142–145), joihin tässä tutkimuksessa ei perehdytä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että sukupolvenvaihdosprosessi on pitkä ja monivaiheinen. Prosessi voidaan pilkkoa osiin monella eri tavalla. Pilkkominen selkiyttää laajaa prosessia ja näin helpottaa sen ymmärtämistä. On tärkeää tunnistaa, mistä eri vaiheista sukupolvenvaihdosprosessi koostuu.

2.2.2 Aika ratkaisevana tekijänä

Sukupolvenvaihdos voidaan tehdä nopeasti tai ajan kanssa vaiheittain. Kun sukupolvenvaihdos nähdään prosessina, kuten tässä tutkimuksessa esitetään, ymmärretään myös perheyritys paremmin sosiaalisena tuotteena (Lam 2011). Manninen (2001) huomauttaa, että paras tilanne aloittaa sukupolvenvaihdoksen suunnittelu on jo yritystoimintaa aloitettaessa tai yritystä ostettaessa. (Manninen 2001, s. 26.) Samoin Lambrecht (2005) näkee sukupolvenvaihdoksen suunnittelun alkavan jo paljon aikaisemmin kuin vasta muutama vuosi ennen virallista luopumista. Le Breton-Miller (2004) sen sijaan kritisoi prosessinäkökulmaa huomauttamalla, että siinä keskitytään usein niin hienovaraisesti prosessin eri vaiheisiin, että unohdetaan sukupolvenvaihdoksen monitahoisuus sekä jatkuva kehittyminen usean vuoden ajanjaksolla. Myös Lambrecht (2005) painottaa jatkuvaa vuorovaikutusta sekä perheyrityksen dynaamista, yksilöstä, perheestä ja yrityksestä koostuvaa kokonaisuutta (ks. kuva 4). Joka tapauksessa sukupolvenvaihdokseen liittyy lukuisia hoidettavia asioita, joiden takia kattava suunnittelu on tarpeen (Malinen 2001).

Onnistunut sukupolvenvaihdos on tärkeämpää kuin mahdollisimman nopea toteutus. (Stenholm 2005, s. 28.) Aidosti ja ajoissa aloitettu sukupolvenvaihdos helpottaa luopujan ja jatkajan vuoropuhelua (Kuusisto & Kuusisto 2008, s. 15). Vuoropuhelu on sukupolvenvaihdoksessa hyvin tärkeää yhteisymmärryksen saavuttamiseksi. Sekä luopujalta että jatkajalta vaaditaan rehellistä ja avointa kommunikointia, jotta osapuolet voisivat auttaa toisiaan ja siten kohdata lukuisat haasteet yhdessä. Luopujan luopumiseen valmistautumiseen käyttämän ajan merkitystä korostetaan, mutta myös jatkaja tarvitsee aikaa valmistautua vaihdokseen sekä aikaa muun muassa perehtyäkseen syvällisemmin yrityksen toimintaan (Kuusisto & Kuusisto 2008, s. 171). Jatkajan henkilökohtaiset valmiudet eroavat tapauskohtaisesti, mikä vaikuttaa valmistautumiseen käytettävän ajan pituuteen. Toteuttamisaikataulu on arvioitava realistisesti eikä sukupolvenvaihdoksen toteuttamisessa pidä kiirehtiä. Sukupolvenvaihdosprosessin ajoittaminen pidemmälle ajanjaksolle lisää dynaamisen prosessin hallittavuutta (Manninen 2001, s. 26).

Dyck et al. (2002) muistuttaa aikaan liittyvästä paradokseista: rauhassa toteutettu johtajuuden siirto parantaa sukupolvenvaihdoksen onnistumisen mahdollisuuksia, mutta mitä rauhallisemmin vaihdos toteutetaan, sitä epätodennäköisemmin saavutetaan kilpailuetua organisaation suorituskyvyssä. Johtajuuden siirto kannattaa toteuttaa hitaasti ja tarkoituksellisesti silloin, kun yritys on kypsä ja vakavarainen tai sen ulkoinen ympäristö on vakaa. Mikäli ympäristö on nopeasti muuttuva tai muilla tavoin epäotollinen tai yritys on suhteellisen uusi ja epävakaa, voi hidas johtajuuden siirto ajaa epäonnistumiseen. Nopea siirto on siis edullinen niissä yrityksissä, joissa operatiivinen toiminta muuttuu kuukausittain, ellei viikoittain. Sellaisissa yrityksissä yksikin epäasianmukaisesti käytetty kuukausi vaikuttaa rahavirtaan ja pahimmillaan tekee yrityksestä maksukyvyttömän. Pitkä yhteisjohtajuuteen käytetty aika saattaa siis olla pois yrityksen suorituskyvyn edistämisestä, jolloin yritys jää nopeasti jälkeen muuttuvilla markkinoilla. (Dyck et al. 2002.) Yhteisjohtajuuden kesto kannattaa siis arvioida tapauskohtaisesti, muun muassa yrityksen toimialasta ja koosta sekä jatkajan ja luopujan valmiudesta riippuen.

Miten sukupolvenvaihdokseen voi valmistautua? Kysymys on niin luopujan kuin jatkajankin mielessä, eikä turhaan. On monta hyvää syytä uskoa, että ennakoiva sukupolvenvaihdos onnistuu suuremmalla todennäköisyydellä kuin reagoiva sukupolvenvaihdos. Reagoiva tapa saattaa olla välttämätön omistajan sairastuessa tai kuollessa. Ennakoiva ja sujuva sukupolvenvaihdos tapahtuu yrityksen ehdoilla, jolloin päätökset tehdään keskustellen ja osapuolet ja heidän tarpeensa huomioidaan (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 99). Ennakoivan tavan tavoitteena on saavuttaa paras mahdollinen lopputulos yritykselle. Sitä vastoin reagoiva sukupolvenvaihdos tarkoittaa, että vaihdoksella pyritään minimoimaan vahinkoja. Ennakoiva tapa antaa enemmän aikaa päätöksentekoon ja yksilöiden kehitystarpeiden huomioonottamiseen, vapauttaa useampia henkilöitä osallistumaan prosessiin, helpottaa jatkajan valintaa pätevin perustein sekä näyttää ulospäin saumattomalta ja hallitulta. Elo-Pärssisen ja Talvitien (2010) mukaan sukupolvenvaihdoksessa avainasemassa ovat suunnitelmallisuus ja aika. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 99.)

Eräässä tapauksessa luopuja lupasi myydä 20 prosenttia yrityksen osakkeista kaikille kolmelle tyttärelleen, mikäli he sitoutuisivat viideksi vuodeksi hallitukseen lisäjäseniksi. Näin tyttärillä on aikaa miettiä, haluavatko he myydä yrityksen vai haluaako joku jatkaa sitä. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 102.) Jos jatkaja työskentelee jo valmiiksi yrityksessä, voisi seuraava askel kohti johtajuutta muutenkin olla hallitusjäsenyys (Kostia 2005, s. 148).

Kuten kappaleessa 2.1.3 todetaan, pienissä yrityksissä perheen ja yrityksen edut sekoittuvat herkästi, jolloin sukupolvenvaihdoksen suunnittelu saattaa olla vaikeampaa. Suunnittelu on aloitettava ajoissa, ja siinä kannattaa käyttää ulkopuolista apua. Huolellisella suunnittelulla voidaan jopa varmistaa sukupolvenvaihdoksen onnistuminen. (Stenholm 2005, s. 28.)

Suunnittelua vastaankin on esitetty argumentteja, joiden perusteluna on ensisijaisesti se, että yksilöt eivät käyttäydy sukupolvenvaihdosprosessissa rationaalisesti eivätkä johdonmukaisesti (Lam 2011). Aihetta voidaan pohtia psykologian näkökulmasta enemmänkin, mutta tässä tutkimuksessa yksilön psykologiseen toimintaan ei perehdytä. Se, kannattaako huolellinen suunnittelu tästä syystä laiminlyödä, voidaan jättää jokaisen itsensä päätettäväksi.

2.2.3 Omistajuus

Omistamiseen liittyvät kysymykset koskevat niin isoja kuin pieniäkin perheyriytyksiä, sillä sukupolvenvaihdoksen yhteydessä täytyy arvioida, miten yrityksen omistaminen suvussa tai sen ulkopuolella järjestetään. Omistamisen kysymykset ja ratkaisut ovat tärkeitä tulevaisuuden kannalta sekä yritykselle että perheelle. (Heinonen 2005, s. 156.)

Omistaminen on monitahoinen ja vaativa haaste, sillä omistustapa vaikuttaa suoraan tai epäsuorasti yrityksen hallintotapaan, joka vaikuttaa yrityksen johtamiseen, ja johtaminen puolestaan yrityksen menestymiseen (Tourunen 2009, s. 13). Tässä tapauksessa puhutaan laillis-taloudellisesta omistajuudesta (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 150). Perheyriytyksen omistajuus on silloin osakkeiden ja äänivallan omistamista. Omistaja voi olla yrittäjä eli aktiivinen toimitusjohtaja, tai hän voi olla passiivinen osakkeenomistaja, joka ei käytä äänivaltaansa edes yhtiökokouksessa. Passiivinen omistaja odottaa korkeaa osinkoa, kun taas aktiivisen omistajan tavoitteena on viedä yritystä eteenpäin. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 150.) Jatkajan on hyvä tunnistaa itsessään, onko hän omistaja, yrittäjä vai osaaja. Yritys menestyy, jos sen johdossa osataan keskittyä oikeisiin asioihin.

Omistajuus voi olla myös psykologista. Psykologista omistajuutta ei voi siirtää, sillä se kehittyy ajan myötä yritystä kehitettäessä. Se tekee luopumisesta erityisen vaikeaa. Kohteen omistamiseen liittyy myös kulttuurisia, sosiaalisia ja symbolisia merkityksiä, jotka helposti unohtuvat ulkopuoliselta tarkastelijalta. Ensimmäisen sukupolven omistajat puhuvat usein minä-muodossa, heillä on suuri vapaus toimia yrityksessään haluamallaan tavalla. Valtaan sisältyy suuri vastuu ja riski, mutta sitä tasapainottamassa ovat vapaus, mahdollisuus ja ilo. Elo-Pärssisen ja Talvitien (2010) mukaan toiselle sukupolvelle omistajuudessa on paradoksi, joka tulee ottaa huomioon. He tuntevat itsensä etuoikeutetuiksi periessään edellisen sukupolven työn tulokset, mutta heille siitä voi muodostua vankila. He saattavat kokea olevansa velkaa edelliselle sukupolvelle. Tällöin omistajuudessa on sekä vapautta että velvollisuudentunnetta. Kolmannessa polvessa sukupolvenvaihdos on helpompi, koska omistajuudesta on tullut ns. sukukalleus, jota tulee vaalia. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, ss. 150–151.)

Sukupolvenvaihdoksessa omistajia saattaa tulla lisää. Usein omistus siirtyy tasapuolisesti omistajan kaikille lapsille. Vanhemmille on tärkeää olla tasapuolisia kaikkia lapsiaan kohtaan (Malinen 2001). Myöhemmin yrityksestä saattaa kehittyä sisarusten tai serkusten omistama yritys. Aina näin ei kuitenkaan ole, ja osakkeet voi esimerkiksi myydä pois. Omistajastrategian alkuun pääsee miettimällä yritysfilosofiaa ja ydinarvoja (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 157). Omistajien keskustellessa tulisi löytää yhteinen omistajavisio, joka sisältää perheen arvot, kasvuun ja osinkoihin kohdistuvat odotukset, toivotun omistajarakenteen ja sukupolvenvaihdossuunnitelman. Sopimuksessa voidaan määritellä perheen rooli yrityksessä ja tulevien sukupolvien mahdollisuus päätöksentekoon. Voidaan esimerkiksi kirjata ylös, montako henkilöä voi edustaa yrityksen päätöksentekoa yhtä aikaa, jos yrityksessä on jo monta omistajaa/perheenjäsentä. Lisäksi esimerkiksi omistajien suhde yrityksen johtoon voidaan määritellä. Omistajastrategian tulee olla sitova ja kaikkien yhteisesti hyväksymä. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, ss. 157–159.)

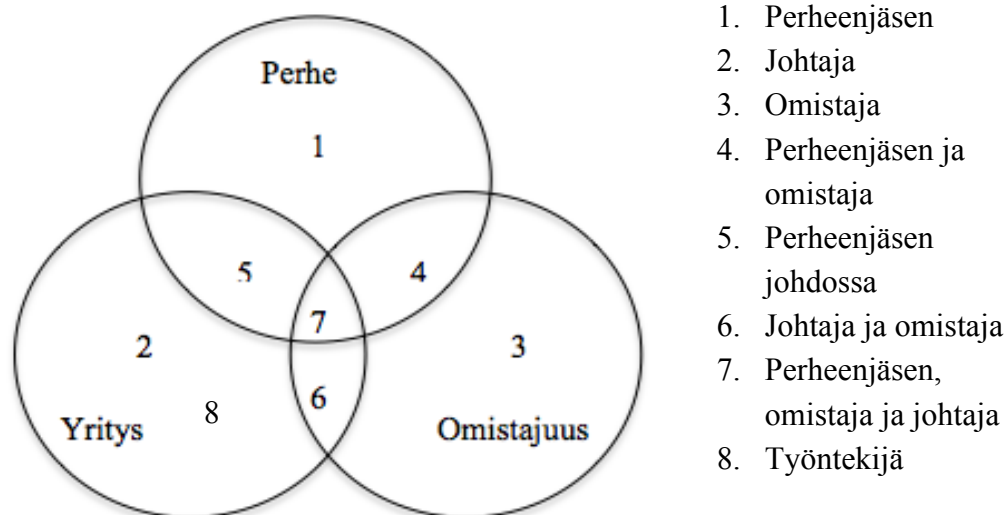
Monissa perheyrytyksissä omistaja-johtaja päättää asioista yksin tai tarvittaessa kysyy neuvoa lähiuskotuiltaan, kuten kirjanpitäjältä tai tilintarkastajalta. Hallituksen puoleen ei usein tule käännyttyä. Etenkin pienille yrityksille on tyypillistä, että omistaja-toimitusjohtaja ottaa itselleen myös hallituksen roolin. Syynä voi olla esimerkiksi yrittäjän itsepäisyys sekä oman osaamisen ja jaksamisen yliarviointi, epäluottamus tai pihitys ulkopuolisen palkkaamiseen, tai hallituksen hyväksikäyttö ei tule edes mieleen. Toimitusjohtajan kaksoisasema tekee hallituksen ja toimitusjohtajan suhteen epäselväksi, sillä samanaikaisesti pitäisi toimia omana esimiehenään ja valvoa omia tekemisiään. (Kostia 2005, ss. 126–129, 139.)

Hallitustyöskentely tai sen kehittäminen voi auttaa sukupolvenvaihdoksessa muun muassa toimimalla konkreettisena työkaluna prosessin eri vaiheissa. Toimitusjohtajan on hyvä käyttää hallituksen näkemyksiä apuna sukupolvenvaihdosprosessissa. Hallituksen ei tule käsitellä yrityksen operatiivisia asioita vaan periaatteita, suuntaviivoja ja merkittäviä asiakokonaisuuksia (Kostia 2005, s. 120, 142.)

2.2.4 Roolien muutos ja päällekkäisyys

Perheyrytyksessä toimivilla on useita perheeseen, omistajuuteen ja yritykseen liittyviä rooleja. Esimerkiksi toimitusjohtaja voi olla yhtä aikaa sisko, äiti ja alainen, ja aviomies voi olla yhtä aikaa esimies sekä hallituksen puheenjohtaja. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 53.) Brockhaus (2004) kertoo sukupolvenvaihdoksen vaativan analysointia erityisesti perheen, omistajuuden sekä yrityksen johtajuuden näkökulmista. Näiden systeemien kokonaisvaltainen analysointi mahdollistaa sukupolvenvaihdokseen liittyvien sidosryhmien perspektiivien ymmärtämisen. (Brockhaus 2004.) Kuva 6 selventää, millaisia erilaisia rooleja perheyrytyksiin liittyy. Rooleihin liittyen on

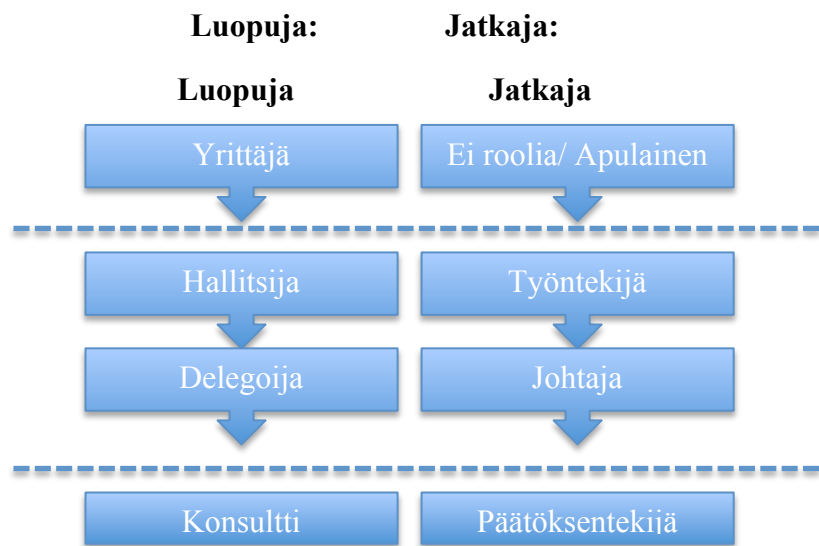
keskeistä, mikä on kunkin tavoite yrityksessä. Perheenjäseniä kiinnostaa lähinnä perheen hyvinvointi ja yhtenäisyys; omistajia kiinnostaa sijoitetun pääoman tuotto ja kannattavuus; yrityksen johtajat työskentelevät lähinnä toiminnan tehokkuuden parantamiseksi (Tagiuri & Davis 1996). Pällekkäiset roolit aiheuttavat niin etuja kuin haittojakin, kuten kappaleessa 2.1.2 *Perhesuhteiden vaikutus yritystoimintaan* todetaan.



Kuva 6. Roolit perheyriksessä (Muokattu lähteestä Tagiuri & Davis, 1996.)

Pällekkäisten roolien lisäksi niin omistajan kuin jatkajankin rooli muuttuu monessa eri vaiheessa sukupolvenvaihdoksen edetessä (Kuusisto & Kuusisto 2008, s. 176). Uuteen rooliin totuttautuminen on hidas ja hienovarainen prosessi. (Handler 1990.) Muutos on luopujalle suuri tämän elämässä, eikä luopuja välttämättä tiedä, millaiseen rooliin hän päätyy prosessin loputtua (Cadieux 2007).

Kuva 7 esittää luopujan ja jatkajan roolien muutosta sukupolvenvaihdosprosessin edetessä. Katkoviivalla on jaettu merkittävimmät vaiheet, joista ensimmäinen on lähtötilanne, toinen on sukupolvenvaihdosprosessi ja viimeinen on lopputilanne. Cadieux (2007) kritisoi Handlerin (1990) roolijakoa hieman pelkistetyksi, sillä roolit saattavat käytännössä osoittautua paljon monimutkaisemmiksi (Cadieux 2007). Monimutkaisuutta korostaa myös Howorth ja Ali (2001), erityisesti tilanteissa, joissa jatkajia tai luopujia on useampi kuin yksi.



Kuva 7. Roolien muutos sukupolvenvaihdoksessa (Muokattu lähteestä Handler 1990.)

Kuusisto ja Kuusisto (2008) määrittelee kappaleen 2.2.1 mukaisesti valmisteluvaiheelle, yhteisjohtajuuden vaiheelle ja itsenäisen liiketoiminnan vaiheelle myös roolit sekä jatkajalle että luopujalle. Valmisteluvaiheessa luopuja on fasilitoija eli toimii eri osapuolten välisten suhteiden luoja ja tiedon välittäjänä. Samassa vaiheessa jatkaja on luopujan tukena ja kerää mahdollisimman paljon tietoa organisaation toiminnasta sekä vahvistaa suhdettaan henkilökuntaan. Yhteisjohtajuuden aikana roolit muuttuvat siten, että luopuja toimii aktiivisena tukena jatkajalle pyrkien jakamaan kaiken tietonsa ja osaamisensa tälle. Jatkajan rooli on ottaa vastuuta, vahvistaa johtajuutta ja edistää henkilöstön luottamusta. (Kuusisto & Kuusisto 2008, ss. 196–197.) Tällä tavoin Handlerin (1990) roolijaon mukaisesti jatkaja muuttuu yhteisjohtajuuden aikana työntekijästä johtajaksi. Itsenäisen liiketoiminnan vaiheessa luopuja ottaa ideaalitulanteessa mentorin roolin, kun taas jatkajan tehtävä on panostaa liiketoiminnan, oman johtajuutensa ja uudistuneen organisaatiokulttuurin kehittämiseen (Kuusisto & Kuusisto 2008, s. 196).

Cadieux (2007) tutkii luopujan eri rooleja sukupolvenvaihdoksen yhteisjohtajuuden aikana. Roolit syntyvät, kun jatkaja on ilmaissut halukkuutensa jatkaa liiketoimintaa. Merkittävimpiin toisistaan erotettaviin rooleihin yhteisjohtajuuden aikana kuuluvat (Cadieux 2007):

- valvoja (engl. supervisor)
- opettaja (engl. teacher)
- suojelija (engl. protector)
- esittelijä/ tutustuttaja (engl. introducer)
- liikuttaja (engl. mobilizer)
- työoveri/ yhteistyötä tekevä (engl. collaborator)

Luopujan vetäytyessä hänen rooleikseen muodostuu yksi tai useampi seuraavista (Cadieux 2007):

- hallintojohtaja (engl. administrator)
- turva (engl. safeguard)
- tarkkailija (engl. observer)
- yhdysmies (engl. intermediary)
- tekninen tuki (engl. technical support)
- konsultti (engl. consultant)

(Cadieux 2007.)

Luopujan roolit vetäytymisvaiheessa voidaan jakaa kahteen päätyyppiin: organisaatioon liittyviin rooleihin ja jatkajaan liittyviin rooleihin. Cadieux (2007) tukee ajatusta siitä, että luopujan jääminen aktiiviseen rooliin yrityksessä saattaa auttaa perheyritysten menestymisessä. Aktiivisella roolilla tarkoitetaan tässä tapauksessa muuta kuin hallinnollista roolia. Samalla Cadieux (2007) korostaa reviirien selkeää jakoa sekä jatkajan tukea luopujan tehtäviä kohtaan. (Cadieux 2007.)

Cadieuxin (2007) tutkimuksessa perheyritysten luopijat pitivät silmällä jatkajiensa eli tässä tapauksessa lastensa uran kehittymistä opettamalla, valvomalla, suojelemalla, tarjoamalla näkyvyyttä sekä antamalla heidän kohdata haasteita. Lisäksi he tukivat jatkajiensa psyykkisten taitojen kehittymistä vahvistamalla heidän itseluottamustaan, toimimalla itse esimerkkinä, antamalla neuvoja, toimimalla heidän luottamushenkilöinä sekä tukemalla heitä koko sukupolvenvaihdosprosessin ajan. Toisin sanoin tutkimuksessa mukana olleet luopijat toimivat jatkajien mentoreina. (Cadieux 2007.) Tutkimuksessa jätetään avoimeksi, liittykö mahdollisuus tämänkaltaiseen mentorointiin vain pk-yrityksiin, vai onko sama mahdollista toteuttaa suurissa yrityksissä.

2.3 Sukupolvenvaihdoksessa epäonnistuminen

Tämän tutkimuksen ei ole tarkoitus ottaa kantaa yrityskauppaanmuotoihin, rahoituksellisiin asioihin tai verovaikutuksiin. Niihin liittyen on kuitenkin olennaista käydä läpi, mihin sukupolvenvaihdos perheyrityksissä yleensä kaatuu. Epäonnistuminen tarkoittaa tässä tutkimuksessa sitä, että perheyritys ei jatka toimintaansa perheen tai suvun hallinnassa. Näin ollen yritys on myyty ulkopuoliselle, se ei ole enää yhden perheen/suvun hallinnassa, tai se joutuu lopettamaan toimintansa kokonaan. Suurin osa perheyrityksistä haluaa siirtää yrityksensä seuraavalle sukupolvelle (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 87; Lam 2011).

Usein sukupolvenvaihdoksen ongelmiksi tunnistetaan rahoitusvaikeudet, vero-ongelmat ja jatkajan löytyminen. Heinonen ja Stenholm (2005) lisäävät tähän listaan jatkajan ja luopujan toisistaan voimakkaasti poikkeavat näkemykset, mutta muistuttaa näiden tekijöiden olevan kovia asioita (Heinonen & Stenholm 2005, s. 19). Myös pehmeät eli perheeseen liittyvät asiat kietoutuvat perhey yrityksissä niin vahvasti liiketoimintaan, että kokonaisuuden hallintaan tulee kiinnittää huomiota. Perheessä ja yrityksessä on kyettävä yhteisvoimin ja yhteisymmärryksessä hallitsemaan ja kehittämään tätä kokonaisuutta. (Heinonen & Stenholm 2005, s. 20.) Immonen ja Lindgren (2009) myöntävät kuulleensa, että sukupolvenvaihdoksesta jopa 90% on tunnetta ja 10% juridiikkaa. Pehmeät tekijät ovat yksilöllisiä, eikä niihin löydy niin sanotusti patenttiratkaisuja (Immonen & Lindgren 2009, s. 2) tai yhtä ja oikeaa vastausta. Tästä huolimatta, ottamalla pehmeiden tekijöiden merkityksen ja niiden asettamat haasteet huomioon luopuja ja jatkaja voivat valmistautua niihin paremmin. Pehmeisiin tekijöihin perehdytään paremmin luvussa 3 *Sukupolvenvaihdoksen haasteet*.

On muistettava, että Suomessa pk-yrityksillekin on tarjolla erilaisia pitkäkestoisia, sukupolvenvaihdosta tukevia koulutus- ja kehittämisohjelmia, joissa kiinnitetään huomiota sekä koviin että pehmeisiin tekijöihin sukupolvenvaihdoksessa. Erityisesti pk-yrityksille tarkoitettu Viestinvaihto-ohjelma on yksi esimerkki asiantuntijapalvelusta, jonka kauppa- ja teollisuusministeriö on tuoteistanut. (Heinonen 2005, ss. 156–157.) Selvitysten mukaan osallistujat tulevat ohjelmiin mukaan saadakseen asiantuntijatietoa prosessista ja voidakseen jakaa kokemuksia samaa läpikäyvien kanssa (Lamminpää & Vento-Vierikko 2003, s. 162).

2.3.1 Rahoitusvaikeudet jatkajalla

Sukupolvenvaihdokseen sisältyy paljon rahassa määrittelemättömiä arvoja, kuten luopujan elämäntyön jatkaminen, yrityksen säilyminen perheessä ja jälkeläisten toimeentulo. Lisäksi verottajalla ja jatkajan sisaruksillakin on oma näkemyksensä yrityksen oikeasta hinnasta. (Malinen & Stenholm 2005, s. 40) Näistä ja monista muista syistä yrityksen arvon ja siten hinnan määrittäminen on hyvin vaikeaa. Tapoja laskea yrityksen arvo on monia, esimerkiksi substanssiarvo eli yrityksen omaisuus, vasara-arvo eli omaisuuden korkein arvo, tuottoarvo sekä kassavirta-arvonmääritys (Malinen & Stenholm 2005, ss. 40–41). Sukupolvenvaihdoksissa kauppahinta sovitaan useasti käypää arvoa alhaisemmaksi mutta siten, ettei alihintaisuus johda lahjaverotukseen. (Ossa 2005, s. 108.)

Sukupolvenvaihdos on hyvä syy tehdä erilaisia yrityksen talouteen liittyviä laskelmia ja suunnitelmia (Malinen 2005, s. 56). Yrityksen arvo on joka tapauksessa laskettava, joten samalla vaivalla voidaan tehdä muitakin laskelmia. Pienissä perhey yrityksissä taloussuunnittelu voi olla vajavaista, ja toiminnan kokonaiskuva ja

etenemissuunnitelmakin ovat vain perustajayrittäjän päässä (Malinen 2005, ss. 56–60). Pk-yrityksissä tämä on yleistä, sillä useimmiten suunnittelusta ja päätöksenteosta vastaa vain omistajaperhe tai sen yksittäiset jäsenet. Perheyrityksiä on tässä mielessä moitittu sisäänpäin lämpiäväksi, mutta näin ei tarvitsisi olla. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen lisää perheyrityksen kokonaisvaltaista suunnitelmallisuutta, sillä se vaatii aikaa, paneutumista ja keskustelua. Liiketoimintasuunnitelma on oiva apuväline strategiaprosessissa: se lisää suunnitelmallisuutta toiminnassa ja auttaa koordinoimaan. Jatkaja voi myös käyttää sitä konkreettisena välineenä perheyrityksen kehittämisessä tai osaamisen siirrossa luopujalta. Mahdollisten riskien käsittely yhdessä luopujan ja jatkajan kanssa on myös osa liiketoimintasuunnitelmaa. (Malinen 2005, ss. 56–60.)

Rahoituksen hankkiminen on aina haasteellista ja sukupolvenvaihdoksissa tyypillisesti erityisen haastavaa. Luopuja voi helpottaa asiaa sopimalla esimerkiksi, että kauppahinta jää velaksi ja se maksetaan tietyn maksuohjelman mukaan. Siitäkin huolimatta usein tarvitaan myös ulkopuolista rahoitusta. (Immonen & Lindgren 2009, s. 216.) Sukupolvenvaihdoksessa voidaan käyttää sekä yrityksen sisäistä että ulkoista rahoitusta (Immonen & Lindgren 2009, s. 216; Manninen 2001, s. 25). Ulkoisella rahoituksella Manninen (2001) tarkoittaa lainaa tai jatkajan omia varoja, kun taas Immonen ja Lindgren (2009) puhuvat ulkoisesta rahoituksesta pankilta, pääomasijoittajalta tai muulta luotonantajalta tulevana rahoituksena. Sisäisellä rahoituksella Manninen (2001) tarkoittaa yrityksen varoja. Yrityksen varoja voi käyttää siten, että yritys lunastaa luopujan osuuksia/ osakkeita. Tällä omien osakkeiden lunastamisella voidaan supistaa tai kokonaan hävittää vanhojen omistajien osuus luovutettavasta yrityksestä. Yrityksen varojen käyttäminen saattaa aiheuttaa vaikeuksia yrityksen toiminnalle, ja toisaalta jatkajan on selviydyttävä lainojensa koroista, mahdollisista perintöveroista tai vaikkapa sisärosuuksien lunastamisesta. (Manninen 2001, ss. 25–26.)

Sukupolvenvaihdoksessa tulee maksettavaksi perintö- ja lahjaverot, jotka on usein rahoitettava yritystoiminnasta irrotettavin varoin. Jatkaja ei saa huojennusta perintö- tai lahjaverosta, kun lahjana tai perintönä siirtyy epälikvidiä omaisuutta. Esimerkiksi alle 10 % osakekannasta ei riitä huojennukseen. (Perheyritysten liitto 2009.) Vaihdoksen rahoitus on merkittävä tekijä sukupolvenvaihdoksen onnistumisessa (Malinen & Stenholm 2005, s. 41). Se koskee yhtä aikaa yritystä, luopujaa ja jatkajaa. Luopujan kannalta kyse on veroista ja maksuista sekä eläkkeen turvaamisesta. Jatkajan tulee arvioida rahoituskustannukset ja kykynsä suoriutua veronmaksuista. Yrityksen kehittäminen ja tulevat investoinnit tulee ottaa huomioon ajoissa. Rahoituksen haasteiksi muodostuvat yleisimmin sopivan rahoituslähteen ja -menetelmän löytäminen sekä yrityksen arvon määrittäminen. Yleisin tapa rahoittaa sukupolvenvaihdos on Malisen ja Stenholmin (2005) mukaan pankkilaina joko yrityksen varoja tai jatkajan vakuuksia vastaan. Rahoitusongelmat ovat usein sidoksissa vaihdoksen verotusasioihin. (Malinen & Stenholm 2005, s. 42.)

2.3.2 Vero-ongelmia luopujalla

Luopujan näkökulmasta verotuksellisesti tärkeintä on mahdollisen kauppahinnan verokohtelu. Verosuunnittelun kannalta keskeisimmät kysymykset liittyvät tulo-, varallisuus-, perintö-, lahjavero-, ja varainsiirtoveroihin. (Manninen 2001, s. 27, 29). Huolellinen verosuunnittelu tulee tehdä yhteistyössä osaavan asiantuntijan, oman tilitoimiston ja/tai oman juristin kanssa (Malinen & Stenholm 2005, s. 41). Verosuunnittelu on yksi syy siihen, että sukupolvenvaihdosprosessi kestää niin kauan (Malinen & Stenholm 2005, s. 41). Verokohtelu on niin jatkajan kuin luopujankin mielessä, vaikka verosuunnitteluintressit saattavat olla hyvinkin erilaiset (Manninen 2001, s. 27).

Myyjän, eli luopujan, näkökulmasta kauppahinnan veroseuraamus on verotuksen osalta merkittävin tekijä. Myyjän on päätettävä, mikä on kaupan kohde ja missä muodossa se luovutetaan. Kaupan kohteena voi olla yritys tai pelkästään sen liiketoiminta. Kauppa voidaan toteuttaa substanssi- tai yhtiöosuuskauppana. Lisäksi verotuksessa on huomioitava, verotetaanko EVL:n (elinkeinoverolain) vai TVL:n (tuloverolain) mukaan. Yrittäjien lakisääteinen eläketurva on suhteellisen alhainen, ja luopujan on mietittävä, miten hän varmistaa taloudellisen turvallisuutensa luopumisen jälkeen. (Ossa 2005, s. 63, 107, 119.)

Ostajan, eli jatkajan, tavoitteena on saada kauppahinta kokonaan tai osittain vähennyskelpoiseksi verotuksessa sekä varmistaa yrityskauppahinnan rahoituskulujen vähennyskelpoisuus. Kummatkin voidaan viime kädessä vähentää kaupan kohteen tuottamista tuloista. Kuitenkin, mikäli kaupan kohteena ovat osakkeet tai muut yhtiöosuudet, jotka ovat kulumatonta käyttöomaisuutta, ei ostaja ole oikeutettu vähennyksiin. (Ossa 2005, s. 63.)

Verotuksessa olennaista on, toteutetaanko sukupolvenvaihdos kauppana, lahjoituksena vai omien osakkeiden lunastamisena. Tilanteesta riippuen sukupolvenvaihdoksissa on yleistä toteuttaa osa omaisuuden siirrosta kauppana, osa lahjoituksena tai osa omien osakkeiden lunastuksella. Usein omien osakkeiden lunastamista käytetään ainakin osittain, jolloin muiden osakkeenomistajien suhteellinen osuus yhtiön omistuksesta kasvaa. Tässäkin tapauksessa luovutusvoitto on verotettava, sillä luovutuksensaajana on osakeyhtiö. (Ossa 2005, s. 78, 82–83, 107.)

Yritysten on mahdollista hakea ennakkotietoa veroseuraamuksista. Omistajat voivat hakea verovirastolta kannanottoa verolain tulkinnasta jo ennakkoon. Hakemukselle asetetaan myös suuria vaatimuksia, jotka tulee ottaa huomioon ennen hakemuksen tekemistä. (Ossa 2005, ss. 109–110.)

2.3.3 Jatkajan löytyminen

Lam (2011) toteaa tutkimuksessaan, että yrityksen perustajat ja jatkajat usein kieltävät ajatelleensa sukupolvenvaihdosta, vaikka todellisuudessa heidän keskustelujensa ja käytöksensä perusteella on selvää, että heillä on jo valmiiksi mielessä sukupolvenvaihdossuunnitelma sekä ajatus siitä, kuka jatkaja on. Yrityksen toiminnan jatkuvuus on sisäänrakennettu yrityksen ideologiaan, puhuttiin siitä tai ei. (Lam 2011.) Jatkajan löytyminen perheyrityksen johtoon ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys. Käytäntö on osoittanut, että vastuullista jatkajaa ei useinkaan löydetä perheestä tai edes lähisuvusta (Immonen & Lindgren 2009, s. 1). Pienissä yrityksissä, joissa omistajia on vain yksi tai kaksi, seuraajan löytyminen lähipiiristä voi olla vaikeaa.

Vaikka sopivan ikäisiä työkykyisiä aikuisia olisikin kasvanut sukuun, sieltä ei välttämättä löydy sopivaa johtajaa. Lapset kasvavat ympäristössä, jossa jompikumpi tai kummatkin vanhemmista ovat yrittäjiä eli töissä vuorokauden ympäri. Kaikille yrittäjäyys ei sovi, vaikka useimmat voivatkin siihen oppia. Perheessä tai suvussa ei välttämättä ole ketään, joka haluaisi jatkaa yritystä. Tähän voi olla montakin syytä, esimerkiksi henkilö ei koe yrittäjyyttä/omistajuutta omakseen, pelkää vastuuta, on innostunut eri alasta, muuttaa tai avioituu ulkomaille tai haluaa perustaa oman yrityksen vanhempien esimerkin mukaisesti.

Toisaalta syyt eivät välttämättä lähde jatkajasta itsestään, vaan henkilö voi olla kyvytön johtotehtäviin tai luopuja ei kykene luovuttamaan yritystään hänelle. Luopuja saattaa joutua pohtimaan, pitäisikö yritys antaa ulkopuolisen johdettavaksi vai myydä pois. Myös tilanne, jossa jatkaja löytyy, saattaa osoittautua monimutkaiseksi, varsinkin jos halukkaita on useampi kuin yksi. Täytyykö yritys jakaa osiin, voiko sitä johtaa yhdessä, kuka saa enemmän vastuuta, ja mihin tehtäviin kukin asetetaan? Vaihtoehtoja on monia, ja jatkajatahosta riippuen sukupolvenvaihdoksen valmistelussa painottuvat erilaiset haasteet, näkökulmat ja tekijät (Immonen & Lindgren 2009, s. 1).

3. Sukupolvenvaihdoksen haasteet

Sukupolvenvaihdos on haaste, mutta myös mahdollisuus. Uusi sukupolvi tuo mukanaan uuden aikakauden. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 88.) Ensimmäinen sukupolvenvaihdos tarkoittaa, että yrityksen ensimmäinen aikakausi on päättymässä ja omistaja-perustaja on yleensä aivan erilaisessa tilanteessa kuin yrityksen aloitusvaiheessa. Yritys saattaa nyt olla taloudellisesti varsin merkittävä, mikä lisää niin jatkajan paineita kuin konfliktejakin (Niemelä 2006, s. 57). Yrityksessä saattaa esimerkiksi nyt olla suuri määrä työntekijöitä ja johdossa useampi perheenjäsen. Ongelmat lisääntyvät suhteessa omistajien lukumäärään.

Vaikka yleisimmiksi epäonnistumisen syiksi voidaan nimetä rahoitusvaikeudet, vero-ongelmat ja jatkajan löytyminen, on olemassa muitakin haasteita, jotka saattavat johtaa epäonnistumiseen. Voidaanko sukupolvenvaihdosta kutsua onnistuneeksi, jos omistajaperhe esimerkiksi riitaantuu, yrityksen kannattavuus laskee tai henkilöstöä joudutaan irtisanomaan? On olemassa haasteita, joihin valmistautumalla yritys saattaa ansaita jopa kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Perheyrityksille on tarjolla paljon tietoa veroseuraamusten minimoimiseksi, rahoituksen järjestämiseksi sekä yrityskauppanuotojen toteuttamiseksi. Onnistuneeseen sukupolvenvaihdokseen ei siis riitä pelkkä tekninen toteutus. Onnistuminen vaatii myös liiketoiminnan, johtajuuden ja yrittäjyyden siirtämistä onnistuneesti (Kuusisto & Kuusisto 2008, s. 7).

Haasteita tässä tutkimuksessa ovat ne asiat, jotka usein aiheuttavat ongelmia sukupolvenvaihdoksessa. Yleisesti koetaan, että noin 90 % haasteista on pehmeitä haasteita eli liittyy perheeseen ja perheenjäsenten välisiin suhteisiin ja rooleihin (Malinen & Stenholm 2005, s. 30; Immonen & Lindgren 2009, s. 2). Haasteet ovat voitettavissa, ja siksi niihin onkin hyvä kiinnittää huomiota jo etukäteen. Ne ovat hyvin erityyppisiä luopujan ja jatkajan näkökulmasta, mistä syystä tutkin kummankin haasteet erikseen.

Jatkajalle on tarjottava parhaat mahdolliset edellytykset liiketoiminnan jatkamiseen, kehittämiseen ja johtamiseen uudella aikakaudella. Luopujan on kyettävä luopumaan yrityksestään ja johtajuudestaan, mikä saattaa osoittautua hyvinkin vaikeaksi etenkin ensimmäisen sukupolvenvaihdoksen yhteydessä, kun luopuja on itse luonut yrityksen ja siitä on tullut osa hänen elämänsä ja jopa persoonaansa. (Kuusisto & Kuusisto 2008, s. 8.) Luopujan kohtaamia haasteita ja niihin vastaamista käsitellään luvun lopussa, jatkajan haasteiden jälkeen.

3.1 Haasteet jatkajan näkökulmasta

Sukupolvenvaihdoksen onnistumisen kannalta tärkeimmät vaiheet ovat jatkajan mukaantulo yritykseen ja johtajuuden siirtäminen jatkajalle; kummatkin vaikuttavat olennaisesti siihen, miten jatkaja otetaan vastaan yrityksessä ja sidosryhmissä. (Malinen ja Stenholm 2005, s. 35) Viime kädessä jatkaja on se, jonka on läpäistävä tulikoe. Hänen asenteensa, kykynsä ja suorituksensa voivat tyydyttää sukupolvenvaihdosprosessiin osallistuvien vaatimukset ja lopulta johtaa perheyriksen uudelle tasolle (Cabrera-Suárez et al. 2001).

Kuusisto ja Kuusisto (2008) kokoavat jatkajalle valmistautumisohjeita neljästä eri näkökulmasta, jotka kertovat hyvin sen, kuinka monella eri tasolla sukupolvenvaihdos tapahtuu:

1. Yrittäjyyden ja pk-yritysten erityispiirteet
2. Jatkajan valmiudet ja hänelle asetetut vaatimukset
3. Johtajuuden siirto ja käytännön vaiheet
4. Yksilötason valmistautuminen johtajuuden lunastamiseen

(Kuusisto & Kuusisto 2008, s. 172.)

On tärkeää ottaa huomioon eri näkökulmat, jotta prosessissa osataan varautua tuleviin haasteisiin mahdollisimman kattavasti. Tässä luvussa käsitellään jatkajaan kohdistuvat haasteet näistä neljästä näkökulmasta.



Kuva 8. Haasteet jatkajan näkökulmasta.

3.1.1 Yrittäjyyden ja pk-yritysten erityispiirteiden asettamat haasteet

Johtamistyylin muutos

Pk-yrityksessä toimitusjohtaja on keskeisin yrityskulttuuriin vaikuttava tekijä. Mitä pienemmästä yrityksestä on kyse, sitä voimakkaammin yrittäjän persoona ja sen synnyttämä johtajuus leimaavat yrityksen kulttuuria. Näin myös jatkajan johtajuus tulee näkymään yrityskulttuurin muutoksena. Muutos synnyttää aina epävarmuutta ja joskus pelkoa. (Kuusisto & Kuusisto 2008, ss. 15–17, 172) Liian dramaattinen johtamistyylin muutos vaikuttaa todennäköisesti yritykseen negatiivisesti (Malinen 2001). Yrittäjän tulisi pyrkiä olemaan mahdollisimman rehellinen ja avoin niin itselleen kuin muille muutokseen liittyville toimijoillekin. Joskus yrittäjän on vaikea rehellisesti tarkastella yrityskulttuuria, sillä siihen ei välttämättä ole aiemmin ollut tarvetta kiinnittää huomiota. Yrityskulttuuri määrittää yrityksen sisäiset pelisäännöt, pelin hengen sekä joukkueen yhteisen tahtotilan. Yrityskulttuurissa piilevät perusolettamukset ovat kehittyneet yrityksessä työskentelevien ihmisten ja ryhmien kohtaamien ongelmien ympärille. Perusolettamukset syntyvät kokemuksellisen oppimisen kautta. Tavoitteena on saada selville yrityksen nykytila ja arkipäivän todellisuus, jotta jatkajan on lopulta helpompi ottaa ohjat käsiinsä ilman yllätyksiä. Perusolettamusten tunteminen auttaa ennakoimaan mahdollisia yrityskulttuurin aiheuttamia ongelmia. (Kuusisto & Kuusisto 2008, ss. 15–17, 21–22.) On tärkeää, että yrityskulttuuri tulee jatkajalle tutuksi mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Johtamis- ja hallituskulttuurin kehittäminen vie useamman vuoden. Hallituksen merkitystä sukupolvenvaihdoksessa pohdittiin luvussa 2.2.3 *Omistajuus*. Erityisen tärkeäksi vaiheeksi hallituksen kehittämiseksi voidaan olettaa toisen sukupolven astuminen yrityksen johtoon. Järjestynyt hallinnointi toimii kunnolla usein vasta 2. tai 3. sukupolvessa. (Kostia 2005, s. 123, 147.)

Johtamistyylin muutoksessa on huomioitava myös luopujan tunteet, sillä hän saattaa tuntea kritiikkiä omaa johtamistapaansa ja -malliaan kohtaan. (Kostia 2005, s. 148.) Luopujan huomiointi johtamistyylin muuttuessa on paitsi kohteliasta, myös edesauttaa yhteisymmärrystä ja keskinäistä luottamusta. Itsenäisen liiketoiminnan alkaessa on hyvä, että luopuja on jatkajan tukena tarvittaessa. Johtamistyyli muuttuu, sillä johtamistavat, jotka olivat ennen tehokkaita, eivät välttämättä ole enää (tehokkaita) (Carlock & Ward 2001, s. 96). Syitä tähän ovat esimerkiksi globaalit markkinat, työntekijöiden arvojen muuttuminen, teknologiamuutokset sekä kiristynyt kilpailu. Liian usein perheyrietykset jatkavat samoja toimintatapoja kuin ennen ja jättävät huomioimatta ulkoisen ympäristön muutokset. (Carlock & Ward 2001, s. 96). Cabrera-Suárez et al. (2001) suosittelee hyvän ja läheisen suhteen ylläpitämiseksi, että jatkaja jatkaa joitakin menettelytapoja, vaikka ei olisikaan niiden kannalla. Samaten luopujan pitäisi tulla vastaan jatkajan tarpeita varten (Cabrera-Suárez et al. 2001).

Yhteisjohtajuudessa, jossa jatkaja ja luopuja jakavat vetovastuun, voi tulla vastaan odottamattomia tilanteita. Luopujalla on yhteisjohtajuuden aikana vielä käynnissä luopumisprosessi, jolloin hän voi tahattomastikin reagoida irrationaalisesti asioihin tai tilanteisiin. On mahdotonta sanoa, täytyykö jatkajan hyväksyä luopujan odottamaton käytös tietyissä tilanteissa, sillä tilanteet vaativat henkilökohtaista ja tilannekohtaista tulkintaa. Vallasta ja johtajuudesta ei kannata lähteä taistelemaan, vaan ymmärrystä vaaditaan kummaltakin osapuolelta. (Kuusisto & Kuusisto 2008, s. 182.)

Tiedon ja osaamisen siirtyminen luopujalta jatkajalle

Tiedonsiirron tärkeyden tunnistaminen sukupolvenvaihdoksessa on hyvin tärkeää ja saattaa auttaa säilyttämään perheyrietyksen kilpailukyvyn tai jopa edistää sitä. Tieto ei aina liiku helposti yrityksen sisällä, ja etenkin yksilön hiljainen tieto heikentää tiedon liikuteltavuutta. Usein yksilön tai ryhmän hiljainen tieto on niin kontekstisidonnaista, että sen siirtäminen onnistuu vain hitaan ja kalliin prosessin kautta. Siksi sukupolvenvaihdoksessa on kiinnitettävä huomiota siihen, kuinka olennainen ja yrityksen kilpailuedun muodostava tietämys saadaan siirtymään luopujalta jatkajaan. (Cabrera-Suárez et al. 2001.)

Omistajasuvun jatkajalle kertyy hiljaista tietoa yrityksen toiminnasta pienestä pitäen. Lapset myös kasvavat perheen arvoihin, joita useimmiten toteutetaan yrityksenkin toiminnassa. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 127.) Tiedon siirtymistä helpottaa jatkajan aikainen osallistuminen yrityksen toimintaan sekä hyvä suhde luopujaan (Cabrera-Suárez et al. 2001). Läheisessä suhteessa jatkaja oppii tunnistamaan luopujan ajatuksenkulun, ideat ja kokemukset. Oppiminen tapahtuu usein niin kotona kuin työpaikallakin eli perheyrietyksessä. (Cabrera-Suárez et al. 2001.)

Tiedon siirtymisessä on myös haasteensa. Cabrera-Suárez et al. (2001) nimeää artikkelissaan neljä esteettä tiedon siirtymiselle:

1. Tiedon moniselitteisyys ja todisteettomuus (**tiedon luonne**).
2. **Lähteen ominaisuudet**, esimerkiksi motivaation puute tiedon siirtämistä kohtaan tai epäluottamus vastaanottajaan.
3. **Vastaanottajan ominaisuudet**, kuten puutteet motivaatiossa, tiedon omaksumisessa tai tiedon muistamisessa/säilyttämisessä.
4. **Paikka**, jossa tietoa siirretään, eli jos tietoa siirretään erossa sen kontekstista tai jos lähteen ja vastaanottajan välit ovat riitaiset.

(Cabrera-Suárez et al. 2001.)

Näiden esteiden huomioon ottaminen ja korjaaminen edistää tiedon siirtymistä jatkajalle. Toteuttamistapoja on monia, ja luopujan ja vastaanottajan välinen suhde on aina yksilöllinen. Siksi ei ole yleistettävissä yhtä ainoaa oikeaa tapaa siirtää tietoa, vaan

jokainen tapaus on tutkittava yksilöllisesti. Mikäli tieto on avainasemassa yrityksen kilpailuedun muodostamisessa, on tiedon siirtäminen ensisijaista; mikäli suorittaminen on avainasemassa, on sen oppiminen ensisijaista (Cabrera-Suárez et al. 2001). Tieto ja osaaminen kulkevat näin käsi kädessä yrityksen johtamisessa. Kummankin edistämistä sukupolvenvaihdosprosessissa edesauttaa molemminpuolinen kunnioitus ja ymmärrys. Handler (1992) toteaa yhteisymmärryksen ja kunnioituksen parhaimmillaan edistävän vastavuoroisuutta, kunnioituksen ansaitsemista, luottamusta, tukea, palautteen antamista, oppimista, ystävyyttä ja jakamista. Toisaalta yhteisymmärryksen ja kunnioituksen puuttuessa sukupolvien välinen suhde voi muuttua huonommaksi ja aiheuttaa vanhempi–lapsi-kritiikkiä, tuomitsemista, konservatiivisuutta, tuen puutetta, narsistisuutta ja luottamuksen puutetta. Edellä mainittujen taustalla on usein kommunikointiongelmia. (Handler 1992.) Tiedon ja osaamisen jakamisessa on hyvin tärkeää ylläpitää positiivista ilmapiiriä oppimisen yhteisymmärryksen edistämiseksi.

Vastuunkantamisen näkemyserot ja kommunikointi

Kommunikoinnin merkitystä sukupolvenvaihdoksessa ei voi liiaksi korostaa. Sukupolvenvaihdoksessahan on siirrettävä kaikki mahdollinen tietämys ja osaaminen jälkipolville. Kommunikointitaidot ovat jokaisessa suhteessa erilaiset; yhden henkilön kanssa nähdään niin sanotusti silmästä ja silmään ja ymmärretään, mitä hän tarkoittaa jo ennen kuin hän selittää asian. Toisen kanssa sen sijaan yhteisymmärrys ei synny luonnostaan, vaan siihen täytyy yhdessä opetella parhaat tavat ja tekniikat, jotta osapuolille ei jäisi väärinkäsityksiä. Sekä väärinkäsitysten ehkäisemisessä että niiden korjaamisessa kommunikointi on avainasemassa. Tutkimusten mukaan sukupolvenvaihdos isältä tyttarelle tai äidiltä pojalle on helpompi kuin isältä pojalle tai äidiltä tyttarelle (Cabrera-Suárez et al. 2001). Isä–tytär-suhteessa on usein vähemmän taistelua vallasta ja kontrollista; äidiltä tyttarelle tapahtuvassa vaihdossa tytär jää usein äidin varjoon, kun tämän johtamistyylillä verrataan äidin johtamistyyliin. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 63; Cabrera-Suárez et al. 2001.)

Perheyriyksissä yksi kysymys kuuluu, asetetaanko perheenjäsen hakijana samalle tasolle kuin muut. Valintaprosessin tulisi olla läpinäkyvä ja objektiivinen. Vaikka perheenjäsen valittaisiinkin ilman muodollisuuksia, on hänelle hyvä laatia urasuunnitelma, jossa on esimerkiksi tavoitteet, joiden perusteella johtoportaan noustaan. Tällainen käytäntö voi edesauttaa henkilöstön ja johtajan välistä luottamusta sekä saattaa hälventää mahdollista nepotismin epäilyä. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 116.)

3.1.2 Jatkajan valmiudet ja hänelle asetetut haasteet

Kyvyttömyys/ haluttomuus

Uuden johtajan on kyettävä lunastamaan organisaation johtajuus. Mikäli hän ei siihen kykene, tulee jatkajasta *seuraaja*. Tässä tilanteessa jatkaja ei enää pyrikään aktiivisesti johtajuuden lunastamiseen, tai luopuja yrittää pitää jatkajan seuraajan roolissa eikä päästäkään tätä johtamaan. Seuraaja ei edusta henkilöstön eikä ulkoisten sidosryhmien mielessä yrityksen todellista johtajaa. Pitkällä aikavälillä seuraaja ei pysty luomaan tai ylläpitämään yrityksen kilpailukykyä. Erityisesti ydinperheestä tullut jatkaja asettuu helposti seuraajan asemaan. Seuraajan roolin luonne riippuu jatkajan aikaisemmasta työkokemuksesta ja yrityksen toiminnan tuntemuksesta. Se saattaa tuntua turvalliselta, mutta ei ole yritystoiminnan kannalta järkevää. Jatkaja on valittu johtamaan yritystä eikä seuraamaan vanhaa johtajaa. Luopuja voi rohkaista epävarmuuden merkkejä osoittavaa jatkajaa, jotta johtajuus kyettäisiin yhteisjohtajuuden vaiheessa lunastamaan. Johtajuuden siirron on tapahduttava, tai sukupolvenvaihdos epäonnistuu. (Kuusisto & Kuusisto 2008, s. 8, 162, 181.)

Yleisesti ollaan sitä mieltä, että jatkajalla olisi hyvä olla työkokemusta myös muualta, eikä jatkettavan yrityksen toiminnan tunteminen välttämättä riitä (Cabrera-Suárez et al. 2001; Malinen & Stenholm 2005, s. 35). Ei ole väliä, onko kokemus peräisin samalta vai eri alalta kuin missä perheyritys toimii (Carlock & Ward 2001, s. 106). Samalta alalta saatu työkokemus helpottaa esimerkiksi opittujen asioiden ja ideoiden soveltamista omaan perheyritykseen. Toiselta alalta sen sijaan saadaan uutta perspektiiviä sekä uusia tapoja ajatella yritystoiminnan mahdollisuuksia ja ongelmia. (Carlock & Ward 2001, s. 106.) Ulkopuolista työkokemusta perustellaan myös sillä, että työskentely perheen ulkopuolella tuo arvokasta työkokemusta ja itseluottamusta jatkajalle. Työkokemuksen kautta saatu itseluottamus on tärkeää muun muassa siksi, että se vaikuttaa luopujan kunnioitukseen jatkajaa kohtaan (Cabrera-Suárez et al. 2001). Työkokemukseen liittyvät uudet näkemykset toiminta- ja ajattelutapoihin sekä yrityskulttuureihin ja organisaatioihin (Malinen & Stenholm 2005, s. 35).

Työkokemuksen puutteen lisäksi Malinen (2001) kertoo erityisesti pienten perheyritysten jatkajilla Suomessa selvästi esiintyvän puutteita akateemisessa ja korkeatasoisessa koulutuksessa. Kaikki eivät kuitenkaan pidä koulutuksen puutetta ongelmana, sillä työssä oppii ja koulutusta voi hankkia työn yhteydessä vanhemmallakin iällä. Riittävä koulutuksen määrä on tapauskohtaista yrityksestä ja henkilöstä riippuen.

Cabrera-Suárez et al. (2001) lisää jatkajan tarvitsemiin kykyihin alan tuntemisen, sillä oman yrityksen mission, filosofian, tuotteiden, palvelujen tuottamisen, toimittajien, säännösten, historian, talouden ja teknologian ym. tunteminen ei riitä (Cabrera-Suárez et al. 2001). Alalta täytyy tuntea ainakin kilpailijat, rahoituslähteet, alan johtajat, tärkeimmät kontaktit, laki ja säännökset, historia, nykyinen ja tuleva markkinatilanne

jne. Lisäksi jatkajan on kehitettävä johtamistaitojaan voidakseen vaikuttaa ihmisiin. Tällaisilla taidoilla tarkoitetaan muun muassa kommunikointi- ja motivointitaitoja. Lyhyesti sanottuna jatkajan kyvykkyyteen uutena johtajana liittyy yhtä tärkeänä sekä hiljaisen että eksplisiittisen tiedon omaksuminen. Erityisesti ensimmäisessä sukupolvenvaihdoksessa, kun tieto on enimmäkseen varastoitunut luopujalle, jatkajan kouluttaminen tehtävään on keskeisen tärkeää. (Cabrera-Suárez et al. 2001.)

Yrityskulttuurin tunteminen

Yrityskulttuurin ymmärtämisellä on suuri merkitys sukupolvenvaihdoksessa (Cabrera-Suárez et al. 2001). On tärkeää tuntea hyvin pohja, jolle rakentaa. Yrityskulttuurin ja sen perusolettamuksien muutos tarkoittaa sitä, että työntekijät oppivat pois vanhoista toimintatavoista, asenteista ja arvoista ja vastaavasti oppivat uusia tilalle (Kuusisto & Kuusisto 2008, ss. 22–23). Perusolettamuksia voidaan muuttaa uudelleenoppimisen kautta, mutta muutos voi viedä jopa vuosia ja edellyttää johtajalta totuudenmukaista ja kattavaa nykytilan ymmärrystä. Todellisuutta voidaan tutkia kiinnittämällä huomiota esimerkiksi näihin asioihin (Kuusisto & Kuusisto 2008, ss. 22–23, 35):

- Työntekijöiden toiminta, eli kuinka työntekijät tulevat toimeen muiden työntekijöiden kanssa, kuinka muuta henkilöstöä puhutellaan, ilmeneekö henkilöstössä sisäisiä valtarakenteita ja miten uudet työntekijät tuntuvat suhtautuvan niihin?
- Yrityksen fyysiset elementit, eli millainen värimaailma tai sisustus hallitsee.
- Esimiestyöskentely, esimerkiksi millaisia johtamistyytlejä esimiehillä on, miten heitä kuunnellaan tai kuinka he kuuntelevat ylempää auktoriteettia.
- Palaverikäytännöt, esimerkiksi kuka on äänessä, osataanko keskustella järkevästi, tuleeko tehtyä päätöksiä, tullaanko palavereihin mielellään jne.
- Palautteen antamisen käytännöt, sen helppous, sen vastaanottaminen ja käsittely.

(Kuusisto & Kuusisto 2008, s. 23).

Nykytilan arvioinnissa kannattaa ottaa huomioon omat ennakkoluulot ja työntekijöiden erilainen käyttäytyminen johtajan läheisyydessä, jotka muun muassa vääristävät tuloksia. Ulkopuolista näkemystä kannattaa käyttää hyväksi niin havainnoinnissa kuin havaintojen tulkitsemisessäkin. Yrityskulttuurin ulkoisia artefakteja, kuten esineitä, sisustusta, tilankäyttöä ja värimaailmaa tulkittaessa on hyvä muistaa, että ne eivät aina heijasta koko organisaation nykytilaa vaan joskus esimerkiksi toiveita tai arvoja eli sitä, miten asioiden *tulisi* olla. Yrityskulttuurin tutkimisen tavoitteena yrittäjällä tulisi olla sellainen todellisuuden ymmärryksen tila, joka auttaa jatkajan perehdyttämisessä ja johtajuuden siirrossa. (Kuusisto & Kuusisto 2008, ss. 25–27).

3.1.3 Johtajuuden siirto ja käytännön vaiheet

Tulevaisuuden vision säilyttäminen tai muuttaminen

Arvot määrittävät perheyriksen toimintaa kaikessa: ne luovat perheyriksen kulttuuriin perustan, määrittävät strategian suunnan ja toteuttamistavan sekä ohjaavat johtamis- ja palkitsemisjärjestelmien rakentamista. Arvot heijastuvat tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Arvoja ei keksitä vaan niitä eletään. Arvot ilmenevät yrityskulttuurissa, vaikka niitä ei olisikaan puettu sanoiksi seinälle. Eri sukupolvet ilmentävät samoja arvoja eri tavoin. Perheyriks saa arvoista kilpailuetua, jos sen arvot ovat erityisiä tai vaikeasti jäljiteltävissä. Tällaisia ovat esimerkiksi perheyriksissä vallitseva sitoutuneisuus, luottamus, maine ja tietotaito (Cabrera-Suárez et al. 2001). Motivaatiota perheyriksessä jatkamiseen saa arvojen ilmentymisestä yritystoiminnassa. Johdon ja henkilöstön on kummankin sitouduttava samoihin arvoihin, muuten strategiaa ei voi toteuttaa menestyksellisesti. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, ss. 73–76.)

Uusi toimitusjohtaja saattaa nähdä muutostarpeen, mutta uskaltaako hän tehdä muutoksia, jotka saattavat merkitä oman vanhemman elämäntyön mitätöimistä? Vanhempi sukupolvi saattaa jättää jatkajalle hyväksynnän tarpeen ja todella vahvan omannäköisensä leiman yrityksen sisälle. Toisessa ääripäässä näyttämisen halu aiheuttaa äkinäisiä ja liian rohkeita, tuhoisia päätöksiä. Velvollisuudentuntoa ja kunnioitusta ei silti pidä karttaa. Jatkajaa tullaan ainakin alussa vertaamaan edeltäjään. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, ss. 112–115.) Elo-Pärssisen ja Talvitien (2010) mielestä jatkajan tulee luoda uusi visio perheyriksen tulevaisuudesta ja tehdä yrityksestä itsensä näköinen, kuitenkin kunnioittaen edellisen sukupolven työtä.

Uudella johtajalla voi olla tarpeettoman suuri halu pitää kiinni perinteistä, jotka eivät hyödytä yritystä (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 186). Vanhaan ei saisi jumiutua, sillä arvo syntyy kasvusta ja kasvu edellyttää uudistumista ja muutoksia. Cabrera-Suárez et al. (2001) toteaa, että perheyriksien on kannattavinta pitäytyä perinteissä ja vahvistaa omaa jo valmiiksi vahvaa tietotaitoaan (Cabrera-Suárez et al. 2001.) Lisäksi artikkelissa korostetaan kykyä käyttää hyväksi perheyriksen etuja ja arvoja ja tästä syystä suositellaan myös ottamaan kaikki hyödyt irti sukupolvenvaihdoksessa tapahtuvasta tiedon siirtämisestä niin johtamisen kuin operatiivisen toiminnankin tasolla. (Cabrera-Suárez et al. 2001.)

Sukupolvenvaihdos voi merkitä vain pieniä muutoksia yrityksen tavoitteille, tai se voi olla tilaisuus muuttaa yrityksen toimintaa dramaattisesti. Luopujan ja jatkajan on parasta tehdä strategiatyö yhdessä ja antaa mahdollisuuksien mukaan myös hallitukselle ja henkilöstölle tilaisuus osallistua. Strategiatyöhön kuuluu nykytilan analysointi, tulevaisuuden tavoitteiden asettaminen sekä päätöksenteko siitä, miten tavoitteisiin päästään. (Malinen & Stenholm 2005, ss. 37–38.) Luopujan ja jatkajan kesken

käytävien keskustelujen lisäksi on hyvä ottaa huomioon muut tavat valmistaa osapuolet johtajuuden siirtoon; sukupolvenvaihdokseen valmentavien korkeakoulujen koulutusohjelmien määrä on lisääntynyt (Lamminpää & Vento-Vierikko 2003, s. 162), ja niistä löytyy apua jo monenlaisiin tarpeisiin yrityksen koosta ja toimialasta riippuen.

Henkilöstö

Luopuminen ei koske ainoastaan yrityksen johtajan luopumista. Henkilöstön täytyy päästää irti vanhasta johtajastaan sekä olla valmis kohtaamaan organisaatiokulttuurin välttämättömät muutokset. Henkilöstön huomioon ottaminen jää usein liian heikoksi. (Kuusisto & Kuusisto 2008, s. 8). Henkilöstön suhtautuminen jatkajaan on yksi vaihdoksen onnistumisen kannalta ratkaisevista tekijöistä (Malinen & Stenholm 2005, s. 45). Luopuja voi vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen jatkajaa kohtaan omalla toiminnallaan (Cadeoux 2007). Jos luopuja osoittaa vastustusta jatkajan päätöksiä kohtaan, todennäköisesti myös henkilöstö siirtyy yhä enemmän luopujan puolelle. Luopujan on syytä siirtyä taka-alalle ja antaa tilaa jatkajalle. Yleisesti osalla luopujista vetäytyminen alkaa sitten, kun hän on itse siihen valmis, osa vetäytyy kun tuntee siihen velvollisuutta. (Cadeoux 2007.)

Viestintä sukupolvenvaihdoksesta pitäisi aloittaa omasta henkilöstöstä, jotta välttyttäisiin tilanteilta, jossa henkilöstö kuulee siitä yrityksen ulkopuolelta, mikä heikentää luottamusta yritykseen (Malinen & Stenholm 2005, s. 49). Mikäli tieto tai huhu yrittäjän luopumisajatuksista tavoittaa yrityksen henkilökunnan tahattomasti, on riskinä se, että henkilökunta kokee tilanteen pelottavana ja tulevaisuuden epävarmana (Kuusisto & Kuusisto 2008, s. 15). Tässä tapauksessa yrittäjän tulee reagoida nopeasti ja viestiä suunnitelmistaan. On tärkeää, että henkilökunta säilyttää uskonsa yrityksen tulevaisuuteen ja liiketoiminnan jatkuvuuteen. Johtajan on siis hyvä luoda turvallinen muutosilmapiiri sekä luottamus itseään ja organisaatiota kohtaan. Mikäli yrityksessä on tapahtunut paljon negatiivisia muutoskokemuksia, kuten irtisanomisia tai työolosuhteiden huononemista, koetaan myös sukupolvenvaihdoksen aiheuttama muutos kielteisenä ja uhkaavana. (Kuusisto & Kuusisto 2008, s. 15, 22, 66.) Positiivista mielikuvaa sukupolvenvaihdoksesta saadaan välitettyä korostamalla perinteen jatkumista (Malinen & Stenholm 2005, s. 49). Perheyrietykset eivät aina elä useiden sukupolvien ajan, joten uuden sukupolven mukaantuloa voidaan käyttää hyväksi (jopa) markkinoinnissakin. (Malinen & Stenholm 2005, s. 49.)

Turvallisen muutosympäristön luomisessa on tärkeää korostaa ja kirkastaa olemassa olevaa pysyvyyttä, eli kertoa sekä muutoksesta että asioista, jotka pysyvät samoina. Ei pidä unohtaa myöskään kuuntelemisen merkitystä. Kuunteleminen on kohtaamista ja ymmärtämisen perusedellytys. Muutokseen liittyvä palaveri saattaa auttaa epävarmuuksien käsittelyssä, tai apua voi olla esimerkiksi anonyymien kysymysten ja huolenaiheiden keräämisestä paperille. (Kuusisto & Kuusisto 2008, ss. 31–32.) Mikäli

sukupolvenvaihdos aiheuttaa myös yrityksen strategian muuttumisen, on henkilöstön huomioon ottaminen entistäkin tärkeämpää (Malinen & Stenholm 2005, s. 48).

Jokaisessa yrityksessä on avainhenkilöitä, joiden panos ja merkitys yrityksessä on suuri. Avainhenkilöiden mukaanotto sukupolvenvaihdoksessa on tärkeää, sillä heidän sitouttamisensa yritykseen tuo liiketoiminnalle usein jatkuvuutta, jota sukupolvenvaihdostilanteissa tarvitaan. (Malinen & Stenholm 2005, s. 48) Kuusisto ja Kuusisto (2008) kehottaakin jatkajaa luomaan suhteen henkilökuntaan ja erityisesti yrityksen avainhenkilöihin (Kuusisto & Kuusisto 2008, ss. 176–194). Avainhenkilöt voivat olla mukana ainakin strategiaprosessissa, jolloin yrityksen tärkeimmät päätöksentekijät ovat tietoisia siitä, mihin yritys pyrkii ja millä keinoilla (Malinen 2005, s. 55).

Uuden johtajan johtajuutta tullaan koettelemaan monin eri tavoin. Henkilökunta testaa ja koettelee jatkajan johtajuutta ja kyvykkyyttä. Tämä on luonnollista, sillä henkilökunta ei pysty irrottautumaan luopujan johtajuudesta ennen kuin se voi luottaa jatkajan johtajuuteen. Johtajuutta ei lunasteta reaktiivisella odottamisella, joten jatkajan on otettava ohjat omiin käsiinsä. (Kuusisto & Kuusisto 2008, s. 185.) Malisen (2001) tutkimuksen mukaan jatkajat myönsivät, että vei paljon aikaa saada henkilöstö puolelleen. Myös jatkajan iällä on tässä mielessä merkitystä, etenkin henkilöstön ikäjakaumaan nähden. (Malinen 2001.)

Asiakassuhteiden säilyttäminen

Sukupolvenvaihdos koskettaa perheen ja yrityksen henkilöstön ohella yrityksen asiakkaita, rahoittajia ja kilpailijoita. Yhteistyösuhteiden siirtäminen sukupolvelta toiselle on todettu erittäin haastavaksi. Monissa onnistuneissa sukupolvenvaihdoksissa luopuja on jäänyt mukaan yrityksen päivittäiseen toimintaan tai hallitukseen. Luopuja tuntee alansa pelisäännöt, toimintatavat, yhteistyökumppanit ja kilpailijat. Luopujan osaamista ja suhteita kannattaa käyttää hyväksi vielä sukupolvenvaihdoksen jälkeenkin. Mitä pienemmästä yrityksestä on kyse, sitä suurempi on yrittäjän arvojen ja verkostojen merkitys yritystoiminnalle. (Malinen & Stenholm 2005, ss. 42–43.)

Avainasiakkaat kannattaa ottaa huomioon jo sukupolvenvaihdoksen aikaisessa vaiheessa. Huomioon ottaminen on muutakin kuin tiedottamisasia; voidaan esimerkiksi järjestää tilanteita ja tilaisuuksia, jossa jatkaja esitellään avainasiakkaille. (Malinen & Stenholm 2005, s. 43.) Asiakaspinnan hallinta on tärkeää ja avaa jatkajalle mutkattomamman tien.

3.1.4 Yksilötasolla valmistautuminen

Yksilötasolla on mietittävä, miten jatkaja voi valmistautua johtajuuden lunastamisprosessiin (Kuusisto & Kuusisto 2008, s. 172). Henkilökohtaisessa muutosprosessissa tulee ottaa yrittäjän arkeen astumisen lisäksi huomioon jatkajalle asetettavat tavoitteet ja odotukset, jatkajan kykyjen koetteleminen henkilöstön taholta sekä sidosryhmien luottamuksen rakentaminen. Jokainen jatkaja kokee muutosprosessin erilaisena yksilöllisyyden vuoksi. Toinen sietää stressiä paremmin kuin toinen. (Kuusisto & Kuusisto 2008, s. 189.)

Läpinäkyvyyteen panostaminen edistää eri toimijoiden yhteisymmärryksen saavuttamista. Ristiriitatilanteetkin kannattaa kohdata mahdollisimman avoimesti ja nopeasti. Kuulopuheet on hyvä ottaa esiin ja selvittää. Avoimuus ja rehellisyys edistävät johtajuuden lunastamista tehokkaasti, sillä ne herättävät luottamusta. Myös palautetta on osattava ottaa vastaan ja pyytää. Perheyrietyksissä palaute saattaa olla voimakkaasti perhesuhteen ja yhteisen henkilöhistorian värittämää. Siksi palautteen vastaanottaminen saattaa olla haastavaa. (Kuusisto & Kuusisto 2008, s. 191.)

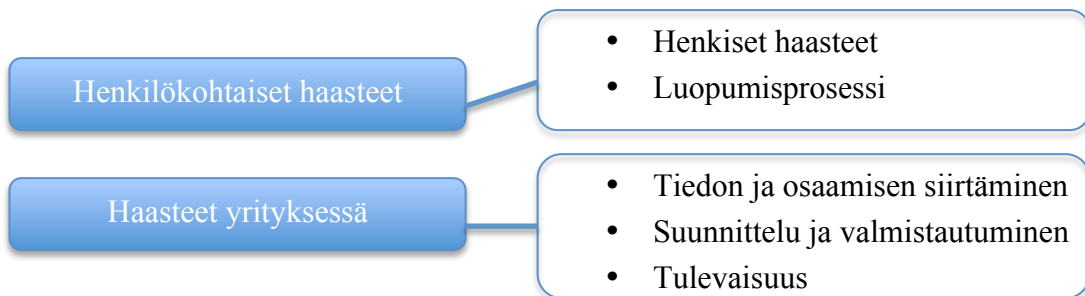
Kärsivällisyys on sukupolvenvaihdoksessa tarpeen. Asiakkaat saattavat pitkään soittaa jatkajan ohi luopujalle, ja luopuja saattaa pitkään jatkaa samojen asioiden toistamista. Kuusela & Kuusela (2008) keventävät tilannetta myöntämällä, että aika on jatkajan puolella ja että maailmaa ei tarvitse muuttaa sukupolvenvaihdoksen aikana; sen jälkeen kaikki on mahdollista. Tähän ajatukseen liittyen on varoitettava, että johtajuuden lunastamista ja vaikeidenkaan asioiden käsittelyä ei saa lykätä. Kahden johtajan välimaastossa ei tule viipyä turhaan. (Kuusisto & Kuusisto 2008, s. 194.) Kärsivällisyyden ja ajan suhteen roolien ymmärtäminen ja yhteisjohtajuuden selkiyttäminen sekä pelisäännöt auttavat prosessin sujuvaa etenemistä. Suunnittelua ei tässäkään mielessä saa väheksyä.

3.2 Haasteet luopujan näkökulmasta

Yrityksen perustajien on usein vaikea luopua perustamastaan ja kehittämästään liiketoiminnasta (Handler 1990), jossa he ovat vuosia luoneet myös erilaisia omien tarpeiden tyydyttämisen foorumeita (Kuusisto & Kuusisto 2008, s. 29). Näistä merkittävistä asioista ja tilanteista yrittäjä joutuu irrottautumaan. Irrottautuminen saattaa aiheuttaa ahdistusta ja epävarmuutta, jos pelkoja ei käsitellä. (Kuusisto & Kuusisto 2008, ss. 29-30.) Luopumisen vaikeus ja sen aiheuttamat ongelmat voivat pahimmillaan

estää tai keskeyttää sukupolvenvaihdoksen ja/tai aiheuttaa perheen välisten suhteiden tulehtumisen (Malinen & Stenholm 2005, s. 47).

Tässä kappaleessa tutkitaan luopujan haasteita kahdesta eri näkökulmasta: henkilökohtaisesta ja yrityksen näkökulmasta. Luopuminen vaikuttaa yksilöön henkisesti, mikä saattaa vaikeuttaa sukupolvenvaihdosta ja siinä erityisesti johtajuuden siirtoa jatkajalle. Tavoitteena onkin selvittää, miten henkilökohtaiset, luopumiseen liittyvät haasteet vaikuttavat sukupolvenvaihdoksen onnistumiseen. Yrityksen näkökulmasta on tärkeää, että luopuja on täysillä mukana vaihdoksessa: hän siirtää aktiivisesti tietoa tulevalle jatkajalle, suunnittelee ja valmistelee vaihdoksen huolellisesti sekä valmistaa samalla itseään tulevaisuuden rooliinsa yrityksessä tai eläkkeelle siirtymiseen, varmistaen oman toimeentulonsa



Kuva 9. Haasteet luopujan näkökulmasta

3.2.1 Henkilökohtaiset haasteet

Henkiset haasteet

Yrityksestä luopuminen voi olla emotionaalisesti yksi luopujan elämän vaikeimmista päätöksistä (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 103). Perheyrityksen omistaminen on aktiiviselle omistajalle elämäntehtävä tai elämäntapa, joka antaa elämälle merkityksen. Yritykseen liittyy muitakin kuin taloudellisia arvoja ja yrittämiseen muutakin kuin varallisuuden kasvattaminen. Perinteen arvostaminen ja tulevaisuuteen katsominen tuo perheyritykseen tietynlaisen jännitteen (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 77). Yritys on luopujalle usein kuin oma lapsi, joka on erityisen vaikea antaa omien lasten hoidettavaksi.

Luopujan on hyvä muistaa, että sukupolvenvaihdos on usein helpompi toteuttaa kuin yrityksen myyminen tai tuntemattomamman henkilön valitseminen jatkajaksi. Luottamuksen löytyminen ja omistajanvaihdoksen käsitteleminen yksin eikä perheenjäsenen kanssa asettaa omat haasteensa, joihin tämän tutkimuksen puitteissa ei

puututa. Suomalaisissa perheyriyksissä todennäköisin jatkaja on joku perheenjäsenistä. (Malinen & Stenholm 2005, s. 36)

Sukupolvenvaihdoksen suunnittelun lykkääminen on inhimillistä. Johtajuudesta luopuessaan luopuja joutuu kohtaamaan oman kuolevaisuutensa. Sukupolvenvaihdos on siten konkreettinen todiste ajan kulusta. Lisäksi muutos saattaa nostaa esiin pinnan alla kyteviä kipukohtia, kuten sen, miten omaisuus jaetaan, kuka on suosikki ja miten selviydytään sisarkateudesta. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 89, 103.) Vanhemman voi olla vaikea uskoa lastensa kasvaneen aikuisiksi ja kykenevän haasteellisiin tehtäviin. Toisaalta jos hyväksyy lasten olevan tulevia yritysjohtajia, on myös hyväksyttävä oma vanhenemisensa (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 103). Kuolevaisuuden hyväksymisen lisäksi eniten resistanssia syntyy Howorthin ja Alin (2001) mukaan kunnioituksen menettämisen pelosta sekä oman identiteetin sidoksesta yritykseen.

Luopujalle on eduksi löytää itsestään halu luopua ja irtautua. Hyvä itsetuntemus auttaa. Kirjassa *Perheyriitys on enemmän* (2010) Jukka Helkama mainitsee yhdeksi luopumisen syyksi sen, että koki irtautuneensa ajasta eikä enää ymmärtänyt tai halunnutkaan ymmärtää nyky maailmaa (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 103). Toisena esimerkkinä SOL konsernin hallituksen puheenjohtaja Liisa Joronen päätti olla ”pelailematta” sukupolvenvaihdoksessa ja lahjoitti yrityksen osakkeista 90 prosenttia tasapuolisesti kolmelle lapselleen. Jorosen mielestä mitä vanhemmaksi tulee, sen vaikeampaa luopumisesta on päättää. Hän itse oli 56-vuotias luopuessaan omistuksesta. Luopuminen ei tässä tapauksessa helpottunut, vaikka päätös tehtiinkin nopeasti. Joronen kertoo Elo-Pärssisen ja Talvitien (2010) kirjoittamassa kirjassa saaneensa ”kauheita vieroitusoireita”, kun ei ollut enää aktiivinen päivänpolttavissa asioissa. ”Vähitellen henkilökunta vain tervehtii, eikä kysy enää mitään.” (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 105.) Tarpeettomuuden ja korvattavuuden tunne on kohdattava monien muiden vaikeiden tunteiden sekamelskassa.

Luopujan mielessä saattaa herätä monia polttavia sukupolvenvaihdokseen liittyviä kysymyksiä:

- Menetänkö identiteettini, elämäntarkoitukseni tai valtani, jos luovun yrityksestä?
- Kuinka lapsilleni käy? Kestävätkö he yrittämisen paineen? Pysyvätkö heidän välinsä hyvinä vaikeinakin aikoina? (Malinen & Stenholm 2005, s. 36.)
- Kuinka yritykselleni käy? Millä hinnalla myyn? (Malinen & Stenholm 2005, s. 40)
- Onko minulla enää mitään sananvaltaa; arvostetaanko minua enää?

Luopumisprosessin aiheuttamat henkiset haasteet on hyvä pitää mielessä; ei tarvitse olla psykologi ymmärtääkseen, että luopuminen on hyvin vaikeaa ja monimutkaista. Kuusisto ja Kuusisto (2008) käsittelevät kattavasti luopumiseen liittyviä pieniä ja piileviäkin ajatuksia. Luopuja saattaa pelätä organisaation toimintojen ja oman arkensa paljastumista jatkajalle. Ajatus jatkajan negatiivisesta suhtautumisesta itselle tärkeitä

asioita tai toimintatapoja kohtaan pelottaa. Vuosikausien panostus saattaaakin yhtäkkiä tuntua vähäpätöiseltä, jos jatkaja ei osaa arvostaa luopujan työtä. Lisäksi itseä korkeammin koulutetun jatkajan edessä saattaa tulla epävarma olo omasta tekemisestä. (Kuusisto & Kuusisto 2008, s. 185.) Jokainen tilanne ja tapaus on yksilöllinen.

Luopumisprosessi

Luopumisen ei tarvitse tapahtua yhdessä yössä, vaan luopujalla voi esimerkiksi säilyä yrityksessä työhuone, jossa hän jakaa kokemustaan ja viisauttaan neuvonantajana ja mentorina. Tämä rooli tulee tehdä varsin selväksi itselle ja henkilökunnalle. Luopuja ei enää ole päättävä. Toisaalta joidenkin johtajien ja jatkajien kannalta on ollut positiivista, että luopuja ei enää maleksi työpaikalla luopumisen jälkeen. Tässäkin tapauksessa on järkevää jatkaa yhteydenpitoa ja mentorointia muualla kuin yrityksen tiloissa. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 108.) Suurin työ luopumisessa tehdään yksin, henkilökohtaisella tasolla (Niemelä 2006, s. 104). Kukaan ei voi pakottaa omistaja-johtajaa luopumaan, ja niinpä hän voi roikkua kiinni yrityksessä aina pakon eteen asti, eli esimerkiksi sairauteen tai jopa kuolemaan.

Vaikka uskottavuuden lunastaminen onkin usein uskottu vain jatkajan tehtäväksi, on myös luopujalla osuutensa asiassa. Hyvä johtaja kykenee luopumaan johtajuudestaan ja antamaan tilaa jatkavalle sukupolvelle. Lambrechtin (2005) mukaan luopuja, joka on niin sanotusti mestari irtipäästämisessä, parantaa merkittävästi sukupolvenvaihdoksen onnistumismahdollisuuksia. Myös jatkajat ovat Lambrechtin (2005) tutkimuksen mukaan reagoineet tilan saamiseen siten, että he antavat vastaavasti tilaa luopujalle, mikä tasoittaa tietä sukupolvenvaihdosprosessissa. (Lambrecht 2005.)

Luopuja voi hidastaa luopumisprosessia esimerkiksi estämällä lastensa ammatillisen kehityksen, ylisuojelemalla heitä epäonnistumisilta, ajamalla heidät epätoivoon liian haasteellisilla tehtävillä, torjumalla uudet ideat tai virittämällä kilpailua sisarusten välille. Tällöin luopujan johtopäätös usein on, että seuraajapolvi ei ole valmis vastuuseen. Kirjassa *Perheyritys on enemmän* (2010) Ensto Oy:n perustaja Ensio Miettinen korostaa luopujan maltillista suhtautumista jatkajiin. Hänen mielestään ”lapset eivät ole vanhempiensa omaisuutta, ja heidät täytyy jättää rauhassa selvittämään omat tonttinsa.” (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, ss. 105–107.)

Yrityksen johtaminen ja johtajan persoona nivoutuvat aina enemmän tai vähemmän yhteen. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että luopuja kokee itsensä välttämättömäksi yrityksessä eikä delegoi lainkaan määräys- tai päätäntävaltaansa muille. Sukupolvenvaihdos vie näin enemmän aikaa, ja vaarana on jatkajan kiinnostuksen lopahtaminen tai kyvyttömyys johtaa yritystä. (Malinen & Stenholm 2005, s. 31.)

3.2.2 Haasteet yrityksessä

Tiedon ja osaamisen siirtäminen

Perheyriyksissä jatkuva hiljaisen tiedon siirtäminen on systemaattista, ja sen vaikutukset tuovat ainutlaatuista kilpailuetua (Kuusisto & Kuusisto 2008, s. 22). Toimivaan siirtämiseen liittyy kuitenkin ehtoja, sillä tieto ei virtaa automaattisesti sujuvasti. Luopujan on haluttava jakaa tietoaan ja jatkajan on otettava tieto vastaan eikä aliarvioitava luopujalle kertyneen tiedon arvoa (Cabrera-Suárez et al. 2001).

Niin luopujan kuin jatkajankin motivaatiolla on suuri merkitys tiedon siirtymisessä tehokkaasti. Luopujan on varauduttava tunteisiin, jotka vaikuttavat motivaatioon. Tällaisia tunteita herättävät esimerkiksi pelko statuksesta ja vaikutusvallasta luopumisesta sekä merkityksettömyyden tunteen kohtaaminen. Etenkin perustaja-omistajalla tällaiset tunteet ovat hyvin voimakkaita. Luopujan on löydettävä itsestään voimaa delegoimiseen sekä sellaisen ilmapiirin luomiseen, jossa jatkaja tuntee vapautta tehdä niin päätöksiä kuin virheitäkin. Jatkajan kehittymiselle tällainen ilmapiiri on tärkeä perusta. (Cabrera-Suárez et al. 2001.)

Kuten jatkajankin, myös luopujan on panostettava yhteisymmärrykseen ja keskinäisen kunnioituksen luomiseen (Handler 1992). Hiljaisen tiedon siirtäminen ja tiedon jakaminen suopeassa ilmapiirissä tekevät perheenjäsenestä parhaan jatkaja-vaihtoehdon (Boyd et al. 2008). Boyd (2008) uskoo perheenjäsen-jatkajan olevan eduksi strategisesti merkittävän tiedon siirtämisen kannalta. Ehtona (tälle) on kuitenkin se, että perheenjäsen-jatkajalla on vaadittavaa osaamista sekä johtamistaitoja. Perheenjäsenellä on tällöin elämänikäistä oppimista yrittäjäperheestä sekä tietotaitoa, teknistä osaamista ja alan tuntemusta yrityksen johtamista varten. Mikäli perheenjäsen-jatkajalla ei (voida) nähdä näitä vaadittavia ominaisuuksia, täytyy Boydin (2008) mielestä vähintäänkin harkita perheen ulkopuolista jatkajaa. (Boyd 2008.) Tässä mielessä on hyvä huomata, kuinka tärkeää tiedon siirtäminen jatkajalle on, oli jatkaja kuka tahansa. Perheyriyksillä on mahdollisuus saada huomattavasti kilpailuetua muihin yritysiiin nähden, mikäli hiljaista tietoa kyetään siirtämään tehokkaasti seuraavalle sukupolvelle (Boyd 2008). Toisaalta mikäli merkittävää tietoa ja perheyriyksen erityisosaamista ei pystytä siirtämään tehokkaasti, yrityksen kilpailukyky kärsii merkittävästi (Boyd 2008). Kilpailukyvyyn säilyminen on kuitenkin suhteellista, sillä kaikissa yritysissä tapahtuu ennen pitkää johtajanvaihdos, joten kaikki yritysset joutuvat tekemään parhaansa tiedon siirtämisessä luopujalta jatkajalle.

Suunnittelu ja valmistautuminen

Jatkuvuuden suunnittelu saattaa jäädä tekemättä monesta eri syystä. Omistajalle vastustusta syntyy monellakin eri tasolla. Vastustukseen liittyy muun muassa

kiinnostuksen puute yrityksen ulkopuolisiin asioihin, identiteetin side yritykseen sekä pelko vanhenemista, eläkkeelle jäämistä ja kuolemaa kohtaan. (Handler 1990).

Ajoissa aloitetulla ja hyvällä suunnittelulla voidaan Heinosen (2005) mielestä varmistaa sukupolvenvaihdoksessa onnistuminen (Heinonen 2005, s.152). Siinä pitäisi olla yrityksen omistajalle tarpeeksi motivaatiota panostaa ja tehdä suunnittelu huolella. Huolellisella suunnittelulla sukupolvenvaihdos ja yrityskauppa voidaan toteuttaa sekä luopujan että jatkajan kannalta mielekkäällä tavalla ja samalla päästään tarkoituksenmukaiseen lopputulokseen (Manninen 2001, s. 17).

Mannisen (2001) mukaan suunnittelussa tulee ottaa huomioon ainakin seuraavat tekijät (Manninen 2001, s. 18):

- Yritysmuodon valinta luovutusta varten
- Yritysrakenne
- Taseen laittaminen luovutuskuntoon ja yritysvarallisuuden määrittely
- Apuyhtiöiden hyväksikäyttäminen
- Vastuukysymykset
- Verosuunnittelu

(Manninen 2001, s. 18.)

Yritysmuodon valinta on tärkeää verotus- ja vastuukysymyksissä. Yritysrakenteita sen sijaan voidaan muokata verovapaasti käyttäen apuna jakautumisia, sulautumisia, fuusioita ja liiketoimintasiirtoja. Oikein tehtynä näiden suuritöisten muutosten avulla voidaan välttää turhaa verojen maksamista. Taseen luovutuskuntoon laittamisella tarkoitetaan sen siivoamista ylimääräisestä omaisuudesta ja raskaan taseen keventämistä. Apuyhtiön hyödyntäminen tulee kysymykseen siinä tapauksessa, että kaupan rahoituksen hoitaminen yrityksestä nostettavilla nettotuloilla ei onnistu. Vastuukysymyksillä tarkoitetaan luopujaa ja jatkajaa koskevien vastuiden erottamista ja niistä sopimista, mielellään kirjallisesti. Lainsäädännön veronkiertosäännökset ovat tarkoituksella epämääräisiä soveltumisalaltaan, jotta niitä voidaan käyttää myös ennalta arvaamattomiin tilanteisiin. Tästäkin syystä sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa on syytä dokumentoida valittujen toimenpiteiden liiketaloudelliset syyt, jotta niiden avulla voidaan tarvittaessa todistaa toimenpiteiden takana olevan verotuksesta riippumattomia motiiveja. (Manninen 2001, ss. 18-23.)

Suunnittelemattomuus hidastaa vaihdosprosessia ja vaikuttaa heikentävästi vaihdoksen onnistumiseen ja yrityksen toimintaan. Silti sukupolvenvaihdoksen suunnittelu on vähäistä pienissä yrityksissä. Se saatetaan kokea liian vaikeaksi, liian arkaluontoiseksi tai liian kaukaiseksi asiaksi. (Stenholm 2005, s. 24.)

Hyvä valmistautuminen pitää sisällään myös sellaiset asiakirjat kuin osakassopimus, testamentti ja avioehtosopimus. Kannattaa varmistaa, että asiakirjat ovat ajan tasalla ja

vastaavat sitä, mitä luopuja haluaa. Osakassopimus tehdään, jotta osakkeenomistajilla olisi keskinäisten suhteidensa järjestelyissä yksityiskohtaisia sääntöjä (Ossa 2005, s. 111). Jokainen osakassopimus on yksilöllinen, mutta tyypillisesti ne sisältävät yhtiön hallinnon järjestämisen, hallitustyöskentelyn, osingonjakopolitiikan, lunastukset ja lunastushinnat. (Ossa 2005, s. 111, 119). Osakassopimus auttaa varsinkin silloin, kun jatkajina on useampi henkilö, jolloin heidän keskinäiseen työnjakoonsa ja yhteistoiminnan pelisääntöihin voidaan kiinnittää huomiota (Manninen 2001, s. 27).

Mitä seuraavaksi?

Luopujan on mahdollista tukea jatkajaa sukupolvenvaihdosprosessin aikana sekä jatkaa hyödyllistä rooliansa myös hallinnosta poistuttuaan. Cadieuxin (2007) mukaan yksi vaikuttavimmista henkilöistä voidaan siis kutsua vastaamaan uusiin haasteisiin sukupolvenvaihdoksen toteutumisen jälkeenkin. (Cadieux 2007.)

Kun jatkaja jo harjoittaa itsenäistä liiketoimintaa, voi luopuja toimia monella tavalla mentorina. Kuusisto ja Kuusisto (2008) kertoo mentorin rooliin siirtymisen olevan ihannetilanne. Siinä roolissa luopuja pystyy auttamaan liiketoiminnan erityiskysymyksissä sekä toimimaan keskustelukumppanina niin yrityksen tulevaisuuteen liittyvissä asioissa kuin henkilökohtaisissa johtajuuteen liittyvissä haasteissakin. Mentorointi tarjoaa mahdollisuuden osallistua rajoitetusti yrityselämään, vaikka oma arkinen aherrus onkin päättynyt. Lisäksi mentori näkee asiat hieman kauempaa ja uudesta perspektiivistä, mikä voi auttaa jatkajaa kehittämään ja johtamaan yritystä yhä paremmin. Mentorin toiminta vaatii keskinäistä luottamusta ja kunnioitusta luopujan ja jatkajan välillä. Luopujan on esimerkiksi kyettävä kunnioittamaan jatkajan visioita ja strategisia valintoja. Luopuja saa toki olla kriittinen, mutta hänen ei tule turhautua tai loukkaantua, jos jatkaja ei valitsekaan hänen ajatusmalliaan. (Kuusisto & Kuusisto 2008, ss. 164-167.)

Elo-Pärssinen ja Talvitie (2010) kiteyttävät kauniisti yrityksestä luopumisen: ”Yrityksen perustaminen, johtaminen ja kasvattaminen ovat sankaritekoja, mutta todellinen sankaruus mitataan luopumisen taidossa.” (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 109.) Luopumisen ei välttämättä tarvitse tarkoittaa täydellistä irtaantumista yrityksestä (Malinen & Stenholm 2005, s. 31). Yleensä noin kolmannes luopujista jää seuraamaan ja avustamaan yrityksen toimintaa (Malinen & Stenholm 2005, s. 30). Tällöin on tärkeää määrittää luopujan rooli ja tehtävä yrityksessä (Cadieux 2007; Malinen & Stenholm 2005, s. 30).

Luopujan on hyvä päättää, luottaako hän omiin lapsiinsa vai ei. Ajatus, että rakkaudesta lapsiin omien lasten menestystä on valmis edesauttamaan kaikin tavoin, saattaa auttaa luopujaa. Aktiivisen toiminnan työelämän jälkeen kerrotaan helpottavan luopumista. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, s. 105, 108.)

4. Tulokset ja toimenpide-ehdotukset

Perheyrietykset ovat yksilöllisiä, sillä eri perheiden omistamissa yrityksissä perheen ja yritysten systeemit ovat eri tavoilla riippuvaisia toisistaan. Niemelä (2006) pitää yrityksiä yritysyksilöinä, joilla on yksilölliset tarpeet, arvot ja toiminta kuten ihmisilläkin. Tästä syystä jokaisen yrityksen sukupolvenvaihdosprosessikin on erilainen ja kohtaa erilaisia haasteita kuin toiset hyvinkin samankaltaiset yritykset

Tässä luvussa käydään teorian osalta läpi, kuinka kohdeyritykseen liittyvät haasteet tulisi kohdata. Tuloksissa ilmenevät haasteet on valittu osittain haastattelujen pohjalta. Haastateltavilta kysyttiin, mikä heistä tuntuu vaikealta ja mitä he sukupolvenvaihdosprosessissa pelkäävät. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä (1). Ensin kootaan haasteet ja toimenpide-ehdotukset samaan taulukkoon (2), josta voidaan tarkistaa, koskeeko haaste erityisesti luopujaa vai jatkajaa. Haasteet luetellaan tutkimuksessa käsitellyssä järjestyksessä. Monet haasteet ja toimenpide-ehdotukset vaativat luopujan ja jatkajan yhteistyötä, mutta kuten edellä mainittiin, on usein jommankumman otettava päävastuu toimenpiteistä. Taulukossa (2) on merkitty tähdellä (*) ne toimenpide-ehdotukset, jotka koskevat erityisen paljon myös toista osapuolta. Kohdeyrityksen vahvuuksia sukupolvenvaihdoksessa tarkastellaan lyhyesti viimeisenä, sillä osa tutkimuksessa ilmenevistä haasteista voikin osoittautua kohdeyritykselle hyödyllisiksi siten, että vahvuudet hyödynnetään ja valjastetaan yrityksen kilpailukykyyn edistämiseen. Jatkajan ja luopujan on suositeltavaa keskustella ehdotuksista.

Taulukko 2. Kootut haasteet ja toimenpide-ehdotukset

Haasteet	Toimenpide-ehdotukset	
	Luopuja	Jatkaja
Rahoitus ja verotus	<ul style="list-style-type: none">Asiantuntijan käyttäminen	<ul style="list-style-type: none">Päällisin puolin rahoitukseen ja verotukseen tutustuminen
Jatkajien roolit		<ul style="list-style-type: none">Roolien selkeyttäminenRooleista keskustelu
Johtamiskulttuurin muutos	<ul style="list-style-type: none">Oman johtamistyylin sekä organisaatiokulttuurin tunnistaminen ja analysointiHallituksen muodostaminen ja säännöllinen järjestäytyminenYhteisjohtajuudessa ristiriidoista keskusteleminen*	<ul style="list-style-type: none">*Luopujan johtamistyyliin tutustuminenOman johtajuuden vahvistaminen sidosryhmissä

Vastuunkantaminen	<ul style="list-style-type: none"> • * 	<ul style="list-style-type: none"> • Vastuunjakotaulukko* • Luottamuksen ja keskinäisen ymmärryksen rakentaminen
Johtajuuden siirto; Jatkajasta tuleekin seuraaja	<ul style="list-style-type: none"> • Rohkaiseminen ja tilan antaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Itseluottamuksen vahvistaminen • Omien näkemysten esille tuominen
Henkilöstön suhtautuminen jatkajaan	<ul style="list-style-type: none"> • Ajoissa aloitettu avoimuus ja kommunikointi • Luopujan tuki jatkajan päätöksiä kohtaan • Henkilöstön ja avainhenkilöiden huomioiminen • Perinteen jatkumisen korostaminen; positiivisten asioiden esille tuominen 	<ul style="list-style-type: none"> • Suhteiden (erityisesti avainhenkilöihin) luomiseen panostaminen • Testattavaksi tulemiseen varautuminen
Asiakassuhteiden säilyttäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Jatkajan esitleminen ajoissa ja tarkoituksenmukaisesti • Vanhojen sopimusten erityispiirteiden läpikäyminen • Suullisten sopimusten dokumentointi • Tärkeimpien yhteyshenkilöiden listaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Luopujan osaamisen ja suhteiden hyödyntäminen sukupolvenvaihdon jälkeenkin
Stressinsietokyky muutosprosessissa	<ul style="list-style-type: none"> • * • Avoin keskustelu läheisten ja tarvittaessa ammattilaisen kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteisymmärrykseen panostaminen • Palautteen hyödyntäminen* • Pelisääntöjen tekeminen yhteisjohtajuuden vaiheeseen* • Epäonnistumisen pelon voittaminen; luottamus itseensä • Omasta identiteetistä kiinnipitäminen
Luopujan henkiset haasteet	<ul style="list-style-type: none"> • Irti päästämisen vaaliminen • Luopumisen tunteiden kohtaaminen ja käsittely • Luottamuksen rakentaminen jatkajaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Ymmärrys luopujan tunteita kohtaan
Luopujan rooli vaihdoksen jälkeen	<ul style="list-style-type: none"> • Etäisyyden ottaminen • Oman työhuoneen säilyttäminen • Mentorin roolin omaksuminen • Uuden roolin hyväksyminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mentorin hyödyntäminen
Tiedon siirtämiseen panostaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Halu jakaa tietoa • Riittävä ajankäyttö 	<ul style="list-style-type: none"> • Halu omaksua uutta tietoa
Asiakirjat ja sopimukset	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakirjojen ja sopimusten päivittäminen/tarkistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakirjoihin ja sopimuksiin tutustuminen

4.1. Toimenpide-ehdotukset kohdeyrityksessä

Kohdeyrityksellä on kaksi jatkajaa. Tässä tutkimuksessa heidät mielletään yhdeksi, vaikka todellisuudessa toiselle jatkajalle kohdistuu eri haasteita kuin toiselle. Heidän on oltava valmiit keskustelemaan yhdessä haasteista, sekä mahdollisesti jakamaan vastuita päästäkseen haasteiden yli. Kohdeyrityksen tapauksessa rooleilla on sukupolvenvaihdoksessa merkittävä rooli. Esimerkiksi roolien jakamisen suhteen on epävarmaa, mitkä tehtävät tulevat kuulumaan kummalle. Luopujan tyttäristä kaksi haluaa jatkaa toimintaa, ja yksi ei ole päättänyt osallistumisestaan. Tämä aiheuttaa hankaluuksia sen suhteen, kuka saa suurimman palan omistajuutta tässä vaiheessa, kun rooleja ei vielä ole määritetty. Lisäksi kolmannen tyttären osallistuminen on epävarmaa, mikä aiheuttaa epävarmuutta vastuiden jakamisen suhteen. Yritystoiminnan kannalta on helpointa, kun jokainen tietää, kuka päättää mistäkin asiasta. Tähän asti yrityksessä on toiminut kaksi pääomistajaa. Tässä työssä nimetty luopuja omistaa selvän enemmistön yrityksen osakkeista, joten hänelle kuuluu päätösvalta yrityksen asioista.

Rahoitus, verotus ja jatkajan puuttuminen ovat yleisiä syitä sukupolvenvaihdoksen epäonnistumiseen. Kohdeyrityksessä jatkajat ovat jo selvillä, rahoitusta suunnitellaan ja verotuksessa käytetään ammattilaisen apua. Näiden haasteiden osalta kohdeyrityksessä on erityisen tärkeää ottaa jatkajat mukaan suunnitteluun, jotta he oppivat ymmärtämään yrityksen rahoitusta ja verotusta. Rahoitukseen liittyvää neuvontaa ja konsultointipalveluita tarjoaa muun muassa ELY-keskus (www.ely-keskus.fi), ja ohjeita sukupolvenvaihdoksen verotukseen löytyy muun muassa verohallinnon sivuilta (www.vero.fi).

Tulevaisuudessa roolit muuttuvat, mutta vielä ei voida tarkkaan ennustaa miten. Tästä syystä yksi toimenpide-ehdotus on, että yrityksessä tarkistetaan kunkin roolit ja vastuut sukupolvenvaihdosprosessin edetessä. On hyvä keskustella jatkajien ja mahdollisesti yrityksen muiden avainhenkilöiden kanssa jatkajien tulevista rooleista sekä luopujan roolista yrityksen vaihtaessa omistajaa. Avoimuuteen panostaminen lisää luottamusta yritykseen, ja siksikin muutoksista tiedottamiseenkin tulisi panostaa. Roolien muuttuessa avuksi voidaan rakentaa esimerkiksi vastuunjakotaulukko, jonka avulla voidaan yksinkertaisimmillaan neuvotella eri vastuualueista, niihin liittyvistä strategioista, niiden päävastuuhenkilöistä sekä tiimistä, joka on mukana kunkin osaluheen suorittamisessa. Taulukon käyttö vaatii yrityksen toimintojen huolellisen jakamisen osiin siten, että vastuut voidaan yksiselitteisesti osoittaa eri henkilöille. Vastuunjakotaulukko on vain yksi esimerkki siitä, millä tavoin rooleihin ja vastuualueisiin voidaan jatkossa kiinnittää huomiota.

Kohdeyrityksessä voitaisiin nimetä Club Managerien, myynti- ja markkinointihenkilön, tapahtumajohtajan sekä liikuntajohtajan rinnalle esimerkiksi henkilöstöjohtaja. Henkilöstö voidaan nähdä yhtenä organisaation tärkeimmistä voimavaroista, ellei tärkeimpänä. Henkilöstön hallintaan on siis syytä käyttää aikaa ja rahaa.

Henkilöstöjohtajan toimenkuvaan voidaan yrityksen koosta riippuen ajatella kuuluvaksi liiketoiminta-asiat, toimiston hallinnointi, henkilöstöhallinto, palkat, koulutus, työturvallisuus, työhönottohaastattelut sekä kykyjen hallinta (Bureau of Labor Statistics 2014). Kohdeyrityksessä henkilöstöjohtajan työt kuuluvat tällä hetkellä toimitusjohtajalle eli luopujalle. Jatkossa henkilöstöjohtaja toimisi linkkinä johdon tai johtoryhmän ja henkilöstön välillä. Mikäli rakenteeseen ei tehdä muutoksia ennen sukupolvenvaihdoksen teknistä toteutusta, on jatkajien opeteltava ja jaettava henkilöstöhallintaan liittyvät tehtävät, kuten luopujan tähän asti hoitamat työhaastattelut, rekrytoinnit, työ sopimukset, työhön perehdyttäminen, työturvallisuudesta huolehtiminen, työaikojen laatiminen ja tarkistaminen sekä lomien ja poissaolojen myöntäminen. Tulevaisuuden roolien ja vastuiden määrittämisessä kannattaa ottaa huomioon myös mahdollisuus väliaikaisen toimitusjohtajan palkkaamiseen, kuten kappaleessa 2.2.1 *Prosessin pilkkominen osiin* esitetään.

Johtamiskulttuurin muutoksessa riittää tehtävää niin luopujalla kuin jatkajallakin. Luopujan täytyy opetella tunnistamaan oma johtamistyylinsä sekä analysoimaan yrityskulttuuria. Joskus yrittäjän on vaikea tarkastella yrityskulttuuria rehellisesti. Kun yrityskulttuuri tunnetaan *oikeasti* hyvin, on jatkajankin helpompi ottaa ohjat käsiinsä ilman yllätyksiä. Liian dramaattinen johtamistyylin muutos vaikuttaa todennäköisesti negatiivisesti yritykseen, joten johtamiskulttuuria kannattaa kehittää ajan kanssa. Oman johtamistyylin tunteminen on tärkeää myös siksi, että luopuja saattaa tuntea kritiikkiä omaa johtamistyyliään kohtaan, kun jatkaja tuo esiin omaa tapaansa johtaa. Kritiikkiä on hyvä osata ottaa vastaan, mutta myös jatkajan kannattaa ylläpitää joitakin luopujan vaalimia menettelytapoja ja/tai johtamismalleja. Ymmärrystä vaaditaan kummaltakin osapuolelta, ja ristiriidoista on keskusteltava. Jatkajan tulee vahvistaa omaa johtamistyyliään, erityisesti yhteisjohtajuuden aikana. Jatkajan ei ole hyvä matkia luopujaa, vaan hänen täytyy löytää luottamus omaan tapaansa toimia, joskin vähitellen.

Jatkajasta voi tulla seuraaja, jos jatkaja ei aktiivisesti pyri johtajuuden lunastamiseen. Jatkaja myös kaipaa luopujan rohkaisua, sillä onhan jatkajalle siirtymässä suuri vastuu menestyvästä yrityksestä. Kohdeyrityksessä ollaan siinä mielessä onnellisessa tilanteessa, että yrityksellä menee hyvin; se toimii tulorahoituksella ja tekee voittoa. Jatkaja ei kuitenkaan voi luottaa siihen, että luopujan tavalla toimimalla yritys pysyisi alansa kärjessä. Kilpailu kiristyy jatkuvasti, ja yritykseltä vaaditaan uusia tapoja toimia ja tehdä tulosta. Tästä syystä jatkajan on uskallettava tehdä myös virheitä, mutta ennen kaikkea luotettava itseensä uutena johtajana. Jatkajan tulee hyödyntää hallitusta sekä mahdollisuuksien mukaan luopujan tietotaitoa. Kohdeyrityksen tulisikin muodostaa hallitus, joka kokoontuu säännöllisesti.

Vastuunkantaminen on edellä mainitussa taulukossa (2) kummankin tehtävä. Vastuut on jaettava ja kummankin on tiedettävä, mistä on itse vastuussa. Kohdeyrityksen tapauksessa, kun jatkajia on kaksi, on vastuunjako tehtävä huolella. Tämän tutkimuksen tekijä suosittellee esimerkiksi vastuunjakotaulukon tekemistä. Sen avulla voidaan yksinkertaisimmillaan jakaa yrityksen toiminnot niistä vastuussa oleville henkilöille tai

ryhmille. Yksinkertaisuudessaan vastuunjakotaulukko toisi selvyttä etenkin yhteisjohtajuuden aikaan, jolloin sekä luopuja että jatkaja hoitavat yrityksen johtajan tehtäviä. Päällekkäisyyksien välttämiseksi jokaisella olisi hyvä olla jokin osa-alue, josta hän vastaa ainakin pääosin. Sukupolvenvaihdoksessa on tärkeää siirtää niin paljon tietoa luopujalta jatkajalle kuin vain mahdollista. Toisin sanoen jatkajilla tulisi olla mahdollisimman hyvät eväät vastata tilanteeseen kuin tilanteeseen, vastuualueestaan huolimatta. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä on yleistä, että kaikkien täytyy osata ”vähän kaikkea”. Tämä tarkoittaa, että johtajan on hyvä olla perillä kaikista yritykseen liittyvistä asioista. Se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö päävastuuta tietystä asiasta voisi nimetä luopujalle tai toiselle jatkajista. Selvyyden vuoksi on hyvin tärkeää, että luopuja ja jatkajat rakentavat luottamusta ja keskinäistä ymmärrystä toisiinsa. Luottamuksen ja avoimuuden eteen on tehtävä töitä eikä pidä luottaa siihen, että suhteet ovat olleet erityisen hyvät tähänkin asti. Luopuja ja jatkajat voisivatkin pitää yhteisiä tapaamisia, joissa heillä todella olisi aikaa keskustelulle ja kuuntelulle. Sukupolvenvaihdoksessa on eduksi, kun osapuolet tuntevat toisensa läpikotaisin. Näin he osaavat auttaa toisiaan tarpeen tullen jopa pyytämättä. Prosessi kestää pitkään, ja siinä on paljon muuttujia. Kaikkeen ei voida varautua ennalta, mutta huolellisen suunnittelun ja valmistautumisen on todettu edesauttavan onnistunutta sukupolvenvaihdosta.

Henkilöstön suhtautuminen uuteen jatkajaan on ratkaisevaa onnistuneen johtajanvaihdoksen kannalta. Henkilöstö siirtyy helposti luopujan puolelle, jos vastakkainasettelua syntyy. Tutkimuksen yhteydessä tehdyssä haastattelussa nimenomaan henkilöstön suhtautuminen oli yksi jatkajan suurimmista huolenaiheista. Luopuja ei itse kokenut henkilöstön lojaaliutta mahdolliseksi ongelmaksi, sillä jatkaja on ollut selvillä jo pitkään ja hän on lähivuosina saanut osakseen yhä enemmän vastuuta. Luopujan on tärkeää tukea jatkajan päätöksiä, sillä se kasvattaa henkilöstön luottamusta jatkajaan. Viestiminen sukupolvenvaihdoksesta tulee aloittaa omasta henkilöstöstä, jotta henkilöstö ei kuule asiasta yrityksen ulkopuolelta. Kohdeyrityksen on panostettava viestinnän toimivuuteen ja avoimuuteen. Olisi hyvä tehdä päätöksiä siitä, kuinka asioista tiedotetaan niin, että kaikki saavat tiedon perille, ja suunnitella tiedotteiden sävy siten, että asiat puetaan mahdollisimman positiivisiksi. Perheyritykset eivät aina elä useiden sukupolvien ajan, joten on hyvä korostaa perinteiden jatkumista ja arvojen säilymistä. On tärkeää korostaa asioita, jotka pysyvät samoina. Yhtä tärkeää kuin tiedottaminen on henkilöstön kuunteleminen. Erityisesti avainhenkilöitä, joiden panos yrityksessä on suuri, tulee kuunnella ja ottaa heidän tarpeensa huomioon sukupolvenvaihdoksessa. Kohdeyrityksen matalan organisaatorakenteen ansiosta on suhteellisen helppo ottaa huomioon avainhenkilöt, jotka kuuluvat johtoryhmään ja saattavat halutessaan osallistua yrityksen strategiatyöhön. Strategiatyö on jo aloitettu kohdeyrityksessä, ja käytäntöä on hyvä jatkaa tulevaisuudessakin.

Asiakassuhteiden ylläpitäminen on tärkeää. Kaikkea ei tule aloittaa alusta, vaan luopujan on hyvä esitellä jatkaja yhteistyökumppaneille ja sidosryhmille sekä ottaa jatkaja mukaan tapaamisiin jo varhaisessa vaiheessa. Luopujan suhteita on järkevää

hyödyntää vielä sukupolvenvaihdoksen jälkeenkin. Mitä pienempi yritys, sitä merkittävämpi on yrittäjän arvojen ja verkostojen merkitys yritystoiminnalle. Haastattelun perusteella suhteiden solmiminen asiakkaiden, toimittajien, yhteistyökumppanien ja muiden sidosryhmien kanssa huolestuttaa jatkajaa. Luopuja on kuitenkin haastattelussa osoittanut halunsa jatkaa yrityksessä vielä vuosia, joten suhteiden rakentamisessa ei tarvitse kiirehtiä. Luopuja on jo aloittanut jatkajan esittelemisen eri sidosryhmille, ja etenkin henkilökunnan suuntaan on oltu avoimia tulevista sukupolvenvaihdoksesta jo vuoden ajan, ellei pitempään.

Asiakassuhteisiin liittyen on luopujan käytävä vanhojen sopimusten erityispiirteet läpi jatkajan kanssa. Suulliset sopimukset on hyvä dokumentoida ja kirjata tärkeimmät yhteyshenkilöt ylös. Näin jatkajan ei tarvitse jatkossa joka tilanteessa kääntyä luopujan puoleen, kun hän tarvitsee tietoa vanhoista sopimuksista tai yhteyshenkilöistä. Jatkajan on etenkin itsenäisen liiketoiminnan kannalta tärkeää ryhtyä ajoissa, jo yhteisjohtajuuden aikana, luomaan sekä uusia kontakteja että tutustumaan luopujan kontakteihin ja näin luomaan heihin oma suhteensa. Kohdeyrityksessä tieto asiakassuhteista ja sopimuksista on hyvin suurissa määrin sitoutunut luopujaan. Onkin tärkeää panostaa jo nyt, jatkajien toimiessa kohdeyrityksessä, kontaktien jakamiseen ja tiedon dokumentoimiseen. Tietoa ei pysty dokumentoimaan hetkessä, ja siksi dokumentointi olisi syytä aloittaa heti.

Stressinsietokyky on kaikille ihmisillä erilainen. Jatkajan on tiedostettava, että muutos aiheuttaa stressiä; henkilöstö tulee koettelemaan jatkajan kykyjä, ja jatkaja joutuu vastaamaan monenlaisiin odotuksiin eri sidosryhmiltä. Palautteen vastaanottaminen saattaa olla haastavaa, sillä usein perheyriyksissä palaute on jonkin verran yhteisen henkilöhistorian värittämää. Jatkaja tulee tarvitsemaan paljon kärsivällisyyttä, mutta lieventäviä tekijöitä kannattaa hyödyntää. Jatkajan kannattaa esimerkiksi sopia luopujan kanssa pelisäännöt yhteisjohtajuuden ajalle: kumpi vastaa mistäkin asiasta. Vaikeiden asioiden käsittelyä ei tule lykätä, ja kahden johtajan välimaastossa ei tule viivytellä turhan pitkään. Johtajanvaihdoksen on tapahduttava myös käytännössä eikä vain paperilla. Luopujan on kyettävä päästämään irti viimeisen sanan sanomisesta. Luopujalle yksi suurimmista haasteista onkin irti päästäminen.

Luopumista tulee pohtia sekä yksilötasolla että johtajuuden siirron eli organisaation tasolla. Ensimmäisessä sukupolvenvaihdoksessa ollaan tilanteessa, jossa luopuja luopuu itse rakentamastaan yrityksestä. Kohdeyrityksen tapauksessa luopuja on toiminut tähän päivään mennessä yrityksen toimitusjohtajana yli 18 vuotta ja toisena perustajana yli 25 vuotta. Luopujan ei tarvitse jättää yritystä täysin, ellei hän halua, mutta hänen täytyy luopua asemastaan yrityksessä, jotta jatkaja pystyy siirtymään johtajaksi edeltäjänsä tilalle. Luopujan on hyvä muistaa, että sukupolvenvaihdos on henkisesti ”helpompi” kuin yrityksen myyminen ulkopuoliselle tai sen toiminnan lopettaminen. Tarpeettomuuden ja korvattavuuden tunteeseen ei voi varautua, sillä omia tunteita on vaikea ennakoita ja muutenkin hallita. Jokainen tilanne ja tapaus on lisäksi henkilöriippuvainen. Kohdeyrityksessä on osattava vaalia luopujan ja jatkajan hyviä

suhteita ja luottamusta. Niistä on hyvä kerätä voimaa tunteiden sekamelskan keskellä. Suurin osa luopumisesta tehdään kuitenkin yksin. Tutkimuksen teorian mukaan luopuja, joka on mestari irtipäästämisessä, nostaa merkittävästi sukupolvenvaihdoksen onnistumisen mahdollisuuksia (Lambrecht 2005). Yritykselle on eduksi myös luopujan *halu* jakaa tietoa.

Tiedon siirtämiseen panostaminen voidaan nähdä yhtenä kohdeyrityksen vahvuuksista siinä mielessä, että luopujan ja jatkajien välillä on luottamusta ja kunnioitusta, ja tiedonsiirtäminen on tapahtunut kohdeyrityksessä systemaattisesti jo useiden vuosien ajan. Tästä puhutaan lisää kappaleessa 4.2 *Kohdeyrityksen vahvuudet haasteiden keskellä*. Tiedon siirtäminen on kuitenkin muutakin kuin hyvien suhteiden saattamaa tiedon jakamista ajan kanssa, eikä tieto siirry automaattisesti sujuvasti. Hiljainen tieto on usein kontekstisidonnaista, mikä tekee tiedon siirtämisestä entistä hitaampaa. Luopujan on haluttava aidosti jakaa tietoa, ja jatkajan ei pidä aliarvioida luopujalle kertyneen tiedon arvoa. Lisäksi on syytä kiinnittää huomiota paikkaan, jossa tietoa jaetaan; tietoa tulisi siirtää paikassa, jossa se voidaan sitoa kontekstiin. Ei siis ole suositeltavaa, että tietoa esimerkiksi ongelmatilanteiden ratkaisemisesta välitetään luopujalta jatkajalle kotisohvalla ilman siihen liittyvää kontekstia. Jatkaja omaksuu tiedon tässäkin tilanteessa helpommin, jos kohtaa ongelman yhdessä luopujan kanssa ja voi seurata luopujan reagointia ja käytöstä aidosti. Myös tiedon moniselitteisyys tai mahdollinen todisteettomuus vaikeuttaa tiedon siirtämistä. Tässä asiassa auttaa, jos ilmapiiri on suopea luopujan ja jatkajan avoimille keskusteluille, joissa voidaan tarpeen tullen kyseenalaistaa tiedon totuusarvoa. Tällaisissakin keskusteluissa on tärkeää vaalia molemminpuolista kunnioitusta, joka perheenjäsenten välisissä konflikteissa helposti pettää, kun asioista ollaan valmiita puhumaan suoraan. Suoraan puhumisen voi kääntää eduksi, kun se tehdään kunnioittavasti.

Asiakirjat ja sopimukset on tarkistettava, ja jatkajan on hyvä tuntee ne; jatkajan tulee olla mukana sukupolvenvaihdokseen liittyvissä valmisteluvaiheissa. Paperityötä on paljon, kuten on apua tarjoavia tahojakin teknistä toteutusta varten. Jatkajalla voidaan olettaa olevan velvollisuus auttaa, mutta auttamisen pitäisi tulla myös luonnostaan, sillä kyse on hänen omasta tulevaisuudestaan yrittäjänä ja yrityksen omistajana. Kiinnostuksen puute teknisissä asioissa voidaan olettaa huolestuttavaksi merkiksi jatkajan motiiveista ja tahtotilasta yrityksen johtamista kohtaan.

Kohdeyrityksen omistaja/toimitusjohtaja kertoo, että yritystä ei rakennettu myyntiä varten. Perimmäisenä tavoitteena ja toiveena on aina ollut siirtää yritystoiminta seuraavalle sukupolvelle. Arvojen osalta kohdeyritystä on johdettu ja tullaan tulevaisuudessakin johtamaan kristillisin arvoin. Tämä on luopujan henkilökohtainen toive. Näihin arvoihin kuuluu rahan ja kunnian sijaan muiden auttaminen ja palveleminen sekä hyvinvoinnin edistäminen.

4.2 Haasteista vahvuudeksi

Lähes yhtä tärkeää kuin haasteiden ja heikkouksien tunnistaminen on vahvuuksien tunteminen. Vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi monella tapaa, kun ne ensin tunnistetaan. Vahvuuksista voi löytää kilpailuetua toisiin yrityksiin nähden. Vaikka tämä tutkimus perehtyykin nimenomaan kohdeyrityksen haasteisiin ja niissä nähtäviin heikkouksiin, on hyvä huomioida yrityksen monet vahvuudet, joita sukupolvenvaihdoksen yhteydessä kannattaa käyttää hyväksi.

Tutkimuksen teoriassa käydään läpi sellaisiakin haasteita, jotka eivät ole avainasemassa kohdeyrityksessä. Tällaisia haasteita ovat esimerkiksi:

- Tiedon siirtäminen luopujalta jatkajalle
- Yrityskulttuurin tunteminen
- Sitoutuminen arvoihin
- Ajoissa aloitettu suunnittelu

Kohdeyrityksessä luopujan ja jatkajan välillä vallitsee selvästi kunnioitus ja molemminpuolinen ymmärrys, jota vaaditaan tiedon ja osaamisen siirtämisessä. Tämä edesauttaa tutkimuksen mukaan vastavuoroisuutta, kunnioituksen ansaitsemista, luottamusta, tukea, palautteen antamista, oppimista, ystävyyttä ja jakamista. Tiedon ja osaamisen jakamisessa tulee ylläpitää positiivista ilmapiiriä.

Kappaleessa 3.1.1 kerrotaan, että yrityskulttuurin tuntemisen tavoitteena on saada selville yrityksen nykytila ja arkipäivän todellisuus, jotta sukupolvenvaihdoksesta selviydytään ilman yllätyksiä. Jatkajilla on jo työkokemuksensa ansiosta suhde sekä henkilökuntaan että avainhenkilöihin. Yrityskulttuuri on hyvin tuttu jatkajille. Yrityksen pienehkön koon ansiosta avainhenkilöt ovat tulleet nopeasti tutuiksi, jopa ystäviksi. Jatkajan haastattelun perusteella huolenaiheena on silti riittävän luottamuksen sekä auktoriteetin ansaitseminen. Jatkaja uskoo, että kestää kauan päästä siihen pisteeseen, että hänelle soitetaan tai tullaan esittämään asioita heidän työhönsä liittyen.

Yrityskulttuuriin liittyen jatkajien tulee varmistaa, että he ymmärtävät yrityksen todellisen tilan, sillä yrityskulttuurin ulkoisten artefaktien havainnointi saattaa heijastaa havainnoijan arvoja ja toiveita, eli sitä miten asioiden *tulisi* olla. Yrityskulttuurin perusolettamuksien muutos on jopa vuosia kestävä prosessi. Sen ymmärtäminen on tärkeää luotaessa uusia toimintatapoja, asenteita ja arvoja.

Strategiaa voidaan toteuttaa menestyksekkäästi, kun sekä johto että henkilöstö ovat sitoutuneet samoihin arvoihin. Aiemmin todettiin, että perheyritys voi saada kilpailuetua sellaisista arvoista kuin sitoutuneisuus, luottamus, maine ja tietotaito. Tutkimuksen haastatteluista ilmeni, että luopujalla ja jatkajalla on yhteiset arvot. Haastatteluiden perusteella haasteena on enemmänkin uskallus ottaa riskejä ja luoda

uutta yritykseen, sillä jatkajalla on syvään juurtunut usko siihen, että luopujan arvot toimivat hyvin ja samoja toimintatapoja samalla arvopohjalla halutaan jatkaa. Tutkimuksen teorian perusteella tällaista vastuuntuntoa ja kunnioitusta ei tarvitse karttaa. Kohdeyrityksen on siis suositeltavaa korostaa perheyriksen arvoja ja etuja sekä soveltaa näistä siirrettyä tietämystä niin johtamisessa kun operatiivisessa toiminnassakin. Sukupolvenvaihdoksen aikana strategiatyötä on hyvä tehdä yhdessä ja mahdollisuuksien mukaan ottaa henkilöstö ja hallitus mukaan prosessiin. Strategiatyön on hyvä sisältää nykytilan analysointi, tulevaisuuden tavoitteiden asettaminen sekä päätöksenteko siitä, kuinka tavoitteisiin päästään.

Ajoissa aloitettu ja huolellinen suunnittelu on hyvä lähtökohta sukupolvenvaihdoksen onnistumiselle. Suunnittelussa ja erityisesti verotukseen ja rahoitukseen liittyvissä päätöksissä on hyvä dokumentoida valittujen toimenpiteiden liiketaloudelliset syyt verotarkastusta varten. Yrityksen asiakirjojen ja osakassopimusten ajantasaisuus on hyvä tarkistaa. Kohdeyrityksessä sukupolvenvaihdoksen suunnittelu on aloitettu hyvissä ajoin; onhan luopuja jo pitkään toivonut, että tyttäristä joku ottaisi ohjat tulevaisuudessa. Jatkaja, ja jopa kaksi, on siis jo löytynyt. Kummatkin ovat toimineet yrityksessä jo useiden vuosien ajan, joten hiljaista tietoa on siirtynyt tasaiseen tahtiin sekä kotona että työpaikalla. Jatkajat ovat päässeet seuraamaan luopujan työnkuvaa jo pitkään, joten he tietävät, mihin ovat ryhtymässä. Se onkin yksi sukupolvenvaihdoksen erityispiirteistä: jatkaja tulee perheestä, joka kuuluu yritykselle. On tärkeää vaalia sitä etua, joka luopujalle ja jatkajalle suodaan. Luopuja saa luottaa yrityksensä omalle lapselleen, jonka tuntee perin pohjin. Jatkajalle sen sijaan avautuu ainutkertainen mahdollisuus jatkaa vanhempansa jalanjäljissä vaalien hänen jättämäänsä perintöä, ottaen sen omakseen tavoitteenaan luovuttaa lahjana saamansa yritys jälleen isompana omalle lapselleen. Sukupolvenvaihdoksessa on lopulta kyse arvoista, joita ei voi mitata rahalla: elämäntyön jatkumisesta, yrityksen säilymisestä perheessä ja jälkeläisten toimeentulosta. Nämä arvot luovat perheyriksen pyörittämiseen tietynlaista motivaatiota, joka jää muilta yrityksiltä puuttumaan. Siitäkin syystä perheyriksen toiminnan jatkaminen tulee nähdä ennen kaikkea rikkautena ja mahdollisuutena, joka suodaan vain harvoille.

5. Päätelmät

Tutkimuksessa tarkasteltiin ensimmäistä sukupolvenvaihdosta pk-yrityksessä luopujan ja jatkajan näkökulmasta. Tavoitteena oli vastata tutkimusongelmaan: kuinka toteuttaa ensimmäinen sukupolvenvaihdos onnistuneesti kohdeyrityksessä. Takeita onnistumiselle ei voida esittää, joten tutkimuksessa huomio keskittyy luopujan ja jatkajan kohtaamiin haasteisiin koko sukupolvenvaihdosprosessin aikana. Tutkimuksessa otetaan kattavasti huomioon erilaisia haasteita keskittyen pehmeisiin haasteisiin, joihin on vaikeaa hakea ulkopuolista apua. Tutkimukseen haastateltiin sekä luopujaa että jatkajaa, jotta kirjallisuuslähteistä löydettyihin haasteisiin voidaan yhdistää kohdeyrityksessä ilmeneviä huolenaiheita ja jotta toimenpide-ehdotukset vastaisivat mahdollisimman hyvin kohdeyrityksen tarpeita.

Kohdeyrityksen merkittävimmiksi haasteiksi voidaan tämän tutkimuksen perusteella osoittaa tiedon siirtäminen luopujalta jatkajalle, roolien jakaminen yhteisjohtajuuden ja itsenäisen liiketoiminnan harjoittamisen aikana sekä sidosryhmien luottamuksen ansaitseminen. Vaikka tiedon siirtäminen luopujalta jatkajalle on ollut kohdeyrityksessä käynnissä jo vuosia, tulee siihen panostaa erityisen hyvin nyt vastuun siirtyessä yhä enemmän jatkajille. Hiljaisen tiedon siirtämisen lisäksi huomioon on otettava vanhat ja suulliset sopimukset, tärkeimpien yhteyshenkilöiden tiedot sekä tietojen dokumentointi. Myös tiedon jakamiseen liittyvää ajankäyttöä on hallittava. Ei voida olettaa, että tieto siirtyy automaattisesti jatkajan seuratessa luopujan työtä tai kohdatessa haasteita, joissa luopuja ja jatkaja tekevät yhteistyötä. On järjestettävä aikaa keskusteluille, opetushetkille ja yhteisille töille.

Myös uusien roolien löytyminen ja siihen liittyvä vastuiden jakaminen vaativat erityistä huomiota kohdeyrityksessä. Roolien muuttuminen on siinä mielessä hankalaa, että jatkajia on kaksi, tulevaisuudessa ehkä kolmekin. Jatkajille täytyy löytää sellaiset roolit ja vastuualueet, jotka vastaavat heidän vahvuuksiaan ja taitojaan. Toisaalta roolit täytyy jakaa tasapuolisesti, kuten omistajuuskin. Riitoja ei saisi syntyä, ja niiden ennaltaehkäisemiseksi onkin hyvä etukäteen keskustella avoimesti niin jatkajien kuin henkilöstön ja muiden sidosryhmienkin kanssa. Sidoryhmien luottamuksen ansaitseminen onkin aito huoli niin jatkajille kuin luopujallekin. Luopujan voidaan olettaa toivovan, että henkilöstö sitoutuu jatkajaan ja oppii luottamaan tämän johtamiskykyihin. Jatkajille johtajan asema tulee täysin uutena, joten tukea tarvitaan varmasti niin luopujalta/mentorilta kuin henkilöstöltäkin. Henkilöstön luottamus täytyy kuitenkin ansaita, joten tähänkin haasteeseen on syytä valmistautua niin henkisesti kuin fyysisestikin. Henkisesti jatkaja voi valmistautua osaamalla odottaa muutosvastaisuutta ja henkilöstön koettelemaksi joutumista. Fyysisesti voidaan valmistautua esimerkiksi ajoissa aloitetulla, avoimella ja positiivisella tiedottamisella. Tiedottamisessa tulee painottaa pysyvyyttä ja asioita, jotka säilyvät samoina. Myös henkilöstön ja erityisesti

avainhenkilöiden ottaminen mukaan muutosten suunnitteluun voi auttaa uuteen johtajaan sitoutumisessa.

Tutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että huolellinen valmistautuminen ja haasteiden huomioon ottaminen auttavat yritystä suoriutumaan sukupolvenvaihdoksesta menestyksekkäästi, eli yritys jatkaa toimintaansa toisen sukupolven perheyriytyksenä ilman suurempia riitoja tai rahoitus/verotus-ongelmia sekä jatkaa tuloksellista toimintaa. Sukupolvenvaihdos kestää arviolta 5–10 vuotta, joten tarkkoja raameja yrityksen menestyksekkäälle sukupolvenvaihdokselle ei voi antaa. Tärkeintä on, etteivät jatkajat tai luopuja joudu vaikeuksiin sukupolvenvaihdoksen yhteydessä tai sen jälkeen. Sukupolvenvaihdoksessa pehmeät tekijät ovat merkittävä uhka, sillä niihin on usein vaikeampi varautua kuin kovien tekijöiden, kuten verotuksen ja rahoituksen hoitamiseen. Asiantuntijoina sukupolvenvaihdoksessa ovat lopulta luopuja ja jatkaja itse, sillä vain he tuntevat yrityksen ja sen ydintoiminnan perinpohjin. Näillä asiantuntijoilla on siis valta ja vastuu sukupolvenvaihdoksen onnistumisesta. On ensiarvoisen tärkeää, että kummatkin osapuolet kohdeyrityksessä tuntevat sekä kovat että pehmeät haasteet ja ovat varautuneet niihin. Tämän tutkimuksen yhteydessä kappaleessa 4.1 *Haasteet kohdeyritykselle ja niihin vastaaminen* haasteiden yhteydessä esitettiin toimenpide-ehdotuksia, joista luopuja ja jatkaja voivat keskustella keskenään.

Tutkimuksen tulokset ja toimenpide-ehdotukset soveltuvat osittain muidenkin pk-yritysten sukupolvenvaihdostilanteeseen. Sukupolvenvaihdoksen ei tarvitse välttämättä olla ensimmäinen, sillä vaikka haasteita on tässä tutkimuksessa pohdittu erityisesti ensimmäisen sukupolvenvaihdoksen näkökulmasta, esiintyy samoja haasteita seuraavissakin sukupolvenvaihdoksissa. Lisäksi tämä tutkimus sopii sellaisten tutkimusten avuksi, joissa tutkitaan luopujaa ja jatkajaa erikseen. Tässä tutkimuksessa ei ollut resursseja syventyä enempää luopujaan tai jatkajaan. Olisi mielenkiintoista tutkia toista osapuolta tarkemmin: tämän käyttäytymistä, valmistautumista, haasteiden kohtaamista tai sukupolvenvaihdokseen liittyviä pelkoja.

Verrattuna aiemmin tutkittuun tutkimuksen tulokset eivät yllättäneet. Sukupolvenvaihdosta on tutkittu paljon osissa ja hieman eri näkökulmista. Toimenpide-ehdotuksia löytyi siis useasta eri lähteestä niin suomeksi kuin englanniksikin. Ensimmäinen sukupolvenvaihdosprosessi on aina jollakin tavalla samanlainen; se on uutta sekä luopujalle että jatkajalle, eikä kummallakaan ole entuudestaan tietotaitoa valmistautua prosessiin huolella. Tästä syystä on tärkeää koota haasteita kattavasti sellaisilta osa-alueilta, jotka koskettavat ensimmäistä sukupolvenvaihdosta suunnittelevaa luopujaa ja jatkajaa. Tietoa sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun on työlästä koota yksin, eikä siihen välttämättä ole käytettävissä kovin paljon pk-yrityksen resursseja. Aiemmin tutkitusta poiketen tämä tutkimus käsittelee luopujan ja jatkajan haasteet erikseen. Näin jatkaja ja luopuja saavat kumpikin perehtyä erityisesti niihin haasteisiin, jotka koskevat häntä itseään. Jaon tavoitteena on tuottaa lisäarvoa kummallekin osapuolelle: se auttaa heitä valmistautumaan sukupolvenvaihdoksen haasteisiin sekä lisää kunnioitusta sitä kohtaan, miten toinen osapuoli kohtaa haasteet.

Tutkimus yllätti tutkijan itsensä sukupolvenvaihdoksen mittavuudella sekä sen haasteiden monipuolisuudella. Sukupolvenvaihdos-termistä puhuttaessa tulevat helposti mieleen vain kovat haasteet, kuten verotus ja rahoitus. Kun tutkimuksessa edetään pidemmälle, voidaan huomata, että pehmeitä ja henkilöön sitoutuneita haasteita on todella paljon. Jokainen luopuja ja jatkaja on erilainen, ja siksi haasteet esiintyvät toisilla suurempina kuin toisilla. Tässä tutkimuksessa on esitetty erikseen kohdeyritystä koskevat haasteet sekä ne haasteet, jotka saattavatkin olla kohdeyrityksen vahvuuksia. On hyvä muistaa, että vaikka haasteita on paljon, ne tulevat jossain vaiheessa jokaisen perheyrittäjän eteen. Aina löytyy sellaisiakin haasteita, joissa itse on vahva ja joku toinen on heikko. Vahvuuksia on tärkeää käyttää hyväksi kilpailukykyyn edistämiseksi.

5.1 Tutkimuksen arviointi ja merkitys teoriakantaan

Tutkimuksesta on konkreettista hyötyä kohdeyritykselle. Tutkija on itse toinen kohdeyrityksen jatkajista, mikä lisää sukupolvenvaihdokseen valmistautumiseen käytettyä aikaa ja yrityksen siihen käyttämiä resursseja. Tutkimus sai haastatteluissa luopujan ja jatkajat miettimään yhä enemmän tulevaisuutta ja ainakin ajatuksen tasolla heidät valmistautumaan tuleviin haasteisiin. Tutkimus kattaa suuren määrän haasteita, joten kohdeyrityksessä sukupolvenvaihdosta osataan katsoa erilaisista näkökulmista. Tutkijan toive olikin, että sekä luopuja että jatkaja pääsevät tutkimuksen johdolla keskustelemaan erilaisista haasteista sekä nimenomaan kohdeyritykselle valituista toimenpide-ehdotuksista. Tavoitteena oli, että sukupolvenvaihdos ymmärretään kohdeyrityksessä paremmin ja siten edetään kohti onnistunutta sukupolvenvaihdosta lähivuosina.

Tutkimus kertoo kattavasti sukupolvenvaihdoksen haasteista ja onnistuu jakamaan haasteet kahteen eri näkökulmaan. Luopujan ja jatkajan näkökulmia ei kuitenkaan voi erottaa sukupolvenvaihdoksen toimenpide-ehdotuksissa. Kummankin on tehtävä töitä sekä yhdessä että erikseen, jotta omistajuus todella vaihtuu. Yhteistyön merkitystä ei voi ylikorostaa, sillä sujuva yhteistyö luopujan ja jatkajan välillä luo sujuvuutta myös sidosryhmien suhteen. Sidosryhmien, kuten yrityksen henkilöstön, asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja toimittajien luottamus on tärkeää säilyttää yritystoiminnan jatkumisen takaamiseksi.

Sukupolvenvaihdos on hyvin yksilöllinen ja henkilöriippuvainen prosessi, joka elää jatkuvassa vuorovaikutuksessa yksilön, perheen ja yrityksen kanssa. Termi *perheyrittäjä* on vastikään määritelty, joten kaikki suomalaisiin perheyrittäjiin suunnatut tutkimukset ovat merkittäviä. Tämän lisäksi ensimmäistä sukupolvenvaihdosta ei ole tutkittu Suomessa, vaan siihen liittyy paljon olettamuksia sekä arvioita. Tutkija ei löytänyt aiempia tutkimuksia ensimmäisen sukupolvenvaihdoksen haasteista Suomessa tai ulkomailla.

Tästä tutkimuksesta hyötyvät kohdeyrityksen lisäksi myös vastaavanlaiset pk-yritykset, sillä haasteet ovat pitkälti samoja samankokoisissa perhey yrityksissä, ja tässä tutkimuksessa haasteita on käsitelty hyvin laajasti koko sukupolvenvaihdosprosessin ajalta. Tässä tutkimuksessa erityisen hyvää on se, että se ei rajannut haasteita pois silloin, kun ne eivät suoraan kohdistu kohdeyrityksen tapaukseen. Tutkija on valinnut mukaan paljon pehmeitä haasteita, jotka jäävät helposti kovien haasteiden varjoon. Haasteena pk-yrityksillä tietenkin on, että haasteisiin todella paneuduttaisiin ja niihin vastaamiseen käytettäisiin aikaa. Jopa kohdeyrityksessä yhdeksi haasteeksi voidaan osoittaa vähäiset resurssit tai ainakin niiden vähäinen kohdistaminen riskienhallintaan ja esimerkiksi dokumentointiin. Tämä kuitenkin osoittaa sen, että tällaisilla tutkimuksilla on paikkansa pienten ja keskisuurten yritysten toiminnan tehostamisessa ja uusien käytäntöjen eteenpäinviemisessä. Toivottavaa on, että haasteita tunnistetaan ja niiden merkitystä pohditaan, jolloin yritysjohtajat ja tulevat yrityksen jatkajat heräävät huomaamaan sen potentiaalin, joka omistajanvaihdokseen valmistautumisessa piilee.

5.2 Jatkotutkimusaiheita

Tämän tutkimuksen jatkotutkimusaiheina olisi mielenkiintoista tarkastella perhey yritysten jatkuvuutta Suomessa. Jatkuvuutta isoissa perhey yrityksissä verrattuna pienempiin, sekä jatkuvuuden edellytysten täyttymistä Suomen vanhimmissa perhey yrityksissä. Mikä siis tekee perhey yrityksestä menestyvän, ja mitä yhteistä pitkäikäisillä perhey yrityksillä on? Voisiko samankaltaisia perhey yrityksiä, joista toisilla menee hyvin ja toisilla huonosti, verrata keskenään? Lisäksi tässä tutkimuksessa painotetaan sukupolvenvaihdokseen valmistautumista ja ennalta suunnittelua. Eräs jatkotutkimusaihe olisi siten suunnittelun merkitys sukupolvenvaihdoksen onnistumisessa, ja missä määrin valmistelu vastaa toteutumaa.

Sukupolvenvaihdosta on tutkittu Suomessa vain vähän. Olisi kiinnostavaa tietää, löytyykö epäonnistuneista sukupolvenvaihdoksesta paljon yhtäläisyyksiä. Yhtä lailla voitaisiin selvittää yhtäläisyyksiä onnistuneiden sukupolvenvaihdosten kesken. Lisäksi tämän tutkimuksen perusteella jäi avoimeksi, mikä on paras koulutus/työtausta tulevalle jatkajalle sukupolvenvaihdoksessa. Voidaan painottaa oman yrityksen ulkopuolista kokemusta sekä kokemusta eri aloiltakin, kun toisaalta omaan yritykseen kasvaminen ja pitkäjänteinen työhön oppiminen siellä voidaan mieltää paremmaksi perustaksi johtajaksi siirtymiselle.

Myös palvelualan perhey yritysten ero muiden alojen perhey yrityksiin Suomessa herättää kiinnostusta. Suomessa väestö vanhenee, ja tämän vaikutukset hyvinvointipalveluihin ovat epämääräiset. Mikä on ylipäätään hyvinvointialan tulevaisuus?

Tässä tutkimuksessa jatkajia on kaksi. Perheyritystutkimuksessa harvoin käsitellään sukupolvenvaihdosta kahden tai useamman jatkajan näkökulmasta. Toivottavasti perheyritystutkimuksen lisääntyessä saamme yhä enemmän valoa usean jatkajan tapauksiin ja siihen, kuinka johtajuus sukupolvenvaihdoksen jälkeen jakaantuu näille jatkajille.

Sukupolvenvaihdosta on tutkittu paljon osissa. Olisi hyvä, jos sukupolvenvaihdosta tutkittaisiin enemmän kokonaisuutena, vaikka sukupolvenvaihdos kestääkin arviolta 5–10 vuotta. Se kuinka prosessia tutkittaisiin kokonaisuutena, jää tutkijan itsensä mietittäväksi.

LÄHTEET

- Boyd, B., Rafferty, A., Royer, S., & Simons, R. (2008) Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession. *Family Business Review*, Vol. 21, Iss.1, pp. 15–30.
- Brockhaus, R. (2004) Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, Vol.17, Iss. 2 pp. 165-177.
- Bureau of Labor Statistics. (2014) Management. Human Resources Managers. Saatavissa [Luettu 16.10.2014]: <http://www.bls.gov/ooh/management/human-resources-managers.htm#tab-2>
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001) *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*. Palgrave Macmillan.
- Cabrera-Suárez, K., García-Almeida, D., & De Saá-Pérez, P. (2001) The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family business review*, Vol. 14, Iss. 1 pp. 37-46.
- Cadieux, L. (2007) Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor.
- Corbetta, G. & Salvato, C. (2013) Transitional Leadership of Advisors as a Facilitator of Successors' Leadership Construction. *Family Business Review*, Vol. 26, Iss. 3, pp. 235–255.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A., & Mischke, G. A. (2002) Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, Iss. 2, pp. 143–162.
- Elinkeinoelämän Keskusliitto. (2014) Yrittäjyys. Saatavissa [Luettu: 9.11.2014]: <http://ek.fi/mita-temme/yrittajyys/>
- Elo-Pärssinen, K. & Talvitie, E. (2010) *Perheyritys on enemmän*. Helsinki, WS Bookwell Oy. 217 s.
- Goossens, L., Manigart, S., & Meuleman, M. (2008) The change in ownership after a buyout: impact on performance. *The Journal of Private Equity*, Vol. 12, Iss. 1, pp. 31–41.
- Handler, W. (1989) *Managing the family firm succession process: The next-generation family member's experience*. Michigan: UMI Dissertation services.
- Handler, W. (1990) Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment Between Entrepreneur and Next-generation Family Members. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Fall 90, Vol. 15 Iss. 1, pp. 37-51. 15p.

- Handler, W. C. (1992) The Succession Experience of the Next Generation. *Family Business Review*, Vol. 5, Iss. 3, pp. 283–307.
- Handler, W. C. (1994) Succession in Family Business: A review of the Research. *Family Business Review*, Vol. 7, Iss. 2, pp. 133–157.
- Havunen, J. & Sten, J. (2011) Johtajuuden ja omistajuuden muutokset perheyriyksessä. Manner-suomen ESR-ohjelma 2007–2013. Aloittavien yrittäjien ja pk-yritysten liiketoimintaosaamisen kehittämisohjelma (APAKE). Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi. Eräsalon Kirjapaino Oy. 43 s.
- Heinonen, J. (2005) Yrityksen sukupolvenvaihdoksen onnistuminen. Teoksessa J. Heinonen (toim.) Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Helsinki, Tietosanoma Oy. 152–159.
- Heinonen, J. (toim.), Hytti, U., Kovalainen, A., Malinen, P. & Toivonen, J. (2003) *Que vadis, suomalainen perheyriytys?* Turku, Kirjapaino Grafia Oy. 224 s.
- Heinonen, J. (toim.), Kostia, K., Malinen, P., Ossa, J. & Stenholm, P. . (2005) Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Helsinki, Tietosanoma Oy. 159 s.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007) *Tutki ja kirjoita*. 13. osin uudistettu painos. Helsinki, Tammi. 448 s.
- Howorth, C., & Ali, Z. A. (2001) Family Business Succession in Portugal: An Examination of Case Studies in the Furniture Industry. *Family Business Review*, Vol. 14, Iss. 3, pp. 231–244.
- Immonen, R. & Lindgren, J. (2009) *Onnistunut sukupolvenvaihdos*. Helsinki, Kariston Kirjapaino Oy. 384 s.
- KMU Forschung Austria. (2008) *Overvier of Family Business Relevant Issues*. Contract No. 30-CE-0164021/00-51. Final Report, Vienna.
- Kostia, K. (2005) Hallituksen rooli perheyriyksessä ja sukupolvenvaihdoksessa. Teoksessa J. Heinonen (toim.) Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Helsinki, Tietosanoma Oy. 120–151.
- KPMG. (2014) *European Family Business Barometer – Setting the Pace for Growth*. Saatavissa [PDF]: <http://www.kpmg.com/FI/fi/Ajankohtaista/Uutisia-ja-julkaisuja/Muut-julkaisut/Documents/European-Family-Business-Barometer-2014.pdf>
- Kuusisto M-E. & Kuusisto, T. (2008) *Johtaja vaihtuu, sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät*. Helsinki, Kariston Kirjapaino Oy. 198 s.
- Lam, W. (2011) *Dancing to Two Tunes: Multi-entity Roles in the Family Business Succession Process*. *International Small Business Journal*.
- Lambrecht, J. (2005) *Multigenerational Transition in Family Businesses: A New Explanatory Model*. *Family Business Review*, Vol. 18, Iss. 4, pp. 267–282.

- Lamminpää, K. & Vento-Vierikko, I. (2003) Valmennuksella vaihdokseen – perheyrittäjien sukupolvenvaihdoskoulutuksen arviointi. Teoksessa J. Heinonen (toim.) *Que vadis, suomalainen perheyrittäjä?* Turku, Kirjapaino Grafia Oy. 162–185.
- Lansberg, I. (1999) *Succeeding Generations. Realizing the Dream of Families in Business.* Boston: Harvard Business School Press.
- Le Breton-Miller, I., Miller D., & Steier L. (2004) Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 305-328.
- Malinen, P. (2001) Like Father Like Son? Small Family Business Succession Problems in Finland. *Enterprise & Innovation Management Studies*, Vol. 2, Iss. 3, pp. 195–204.
- Malinen, P. (2005) Liiketoimintasuunnitelma sukupolvenvaihdoksen suunnittelun välineenä. Teoksessa J. Heinonen (toim.) *Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos.* Helsinki, Tietosanoma Oy. 51–61.
- Malinen, P & Stenholm, P. (2005) Sukupolvenvaihdos, yritys ja ihmiset. Teoksessa J. Heinonen (toim.) *Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos.* Helsinki, Tietosanoma Oy. 29–50.
- Manninen, P. (2001) Yritys vaihtaa omistajaa – sukupolvenvaihdos ja yrityskauppa käytännössä. Porvoo, WS Bookwell Oy. 456 s.
- Niemelä, M. (2006) Pitkäikäisten perheyrittäjien arvoprofiili. Pitkäikäisten perheyrittäjien arvojen ja jatkuvuuden kuvaus Bronfenbrennerin ekologisen teorian avulla. Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto. 187 s.
- Nonaka, I. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, Vol. 5, Iss. 1, pp. 14–37.
- Olkkonen, T. (1994) *Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön.* 2. painos, Espoo, Teknillinen korkeakoulu. 143 s.
- Ossa, J. (2005) Sukupolvenvaihdoksen oikeudellinen sääntely. Teoksessa J. Heinonen (toim.) *Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos.* Helsinki, Tietosanoma Oy. 62–119.
- Perheyrittäjien liitto. Suomen elinvoiman eväät 2011-2015. Perheyrittäjät, työllisyys, kestävä kasvu ja hyvinvointi. Saatavissa [PDF]: [http://www.perheyrittajat.fi/files/Suomen_elinvoiman_evaajat-\(2\).pdf](http://www.perheyrittajat.fi/files/Suomen_elinvoiman_evaajat-(2).pdf)
- Pk-yritysbarometri (2014) kevät. Finnvera Oyj ja Suomen Yrittäjät ry.
- Stenholm, P. (2003) Yrityksen sukupolvenvaihdos ja sen tukeminen. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 7/2003. Edita, Helsinki.
- Stenholm, P. (2005) Yrityksen sukupolvenvaihdos ja sen suunnittelu. Teoksessa J. Heinonen (toim.) *Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos.* Helsinki, Tietosanoma Oy. 22–28.

Tagiuri, R. & Davis, J. (1996) Bivalent Attributes of the Family Firm, *Family Business Review*, Vol. 9, Iss. 2, pp. 199–208

Tilastokeskus. (2014) Saatavissa [Luettu 12.9.2014]:
http://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html

Tourunen, K. (2009) Perheyriykset kansantaloudessa - yritysten omistus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000-luvun alussa. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, työ ja yrittäjäyys*, 53/2009.

LIITE 1: Teemahaastatteluiden haastattelurunko

Luopujalle:

- Oletko aina uskonut yrityksesi siirtyvän seuraavalle sukupolvelle?
- Kuinka olet valmistautunut sukupolvenvaihdokseen?
- Miten olet suunnitellut jatkavasi sukupolvenvaihdosprosessin eteenpäinviemistä tästä hetkestä eteenpäin?
- Mitkä ovat suurimmat sukupolvenvaihdokseen liittyvät huolesi?
- Mistä sukupolvenvaihdosprosessiin liittyvistä asioista kaipaisit lisää tietoa/opetusta?
- Missä paperitöissä ja tehtävissä jatkaja voisi auttaa sinua, etenkin teknisen toteutuksen kannalta?
- Minkälaisen roolin haluaisit pitää yrityksessä sukupolvenvaihdoksen jälkeen?
- Mitä koet jatkajien vahvuuksiksi yrityksen jatkamisessa?
- Koetko olevasi valmis luopumaan yrityksestä? Entä johtajan asemasta ja vaikutusvallasta?
- Mitkä toiminnot ovat yksin sinun hallussasi? (Rekrytointi, suhteet palkanlaskijaan, palkkojen laskeminen, ostot, tilaukset, uudistukset, remontit, suhteet laitetoimittajiin, konsulttiin...)
- Mitkä toiminnot on mielestäsi vaikein siirtää seuraavan sukupolven hoidettaviksi?

Jatkajalle:

- Kuinka kauan olet tiennyt haluavasi jatkaa kohdeyrityksen toimintaa?
- Mitkä ovat motiivisi jatkaa?
- Mitkä asiat koet pelottavina/uhkaavina sukupolvenvaihdoksessa ja sen jälkeen?
- Kuinka valmistaudut sukupolvenvaihdokseen?
- Kuinka paljon vastuuta olet halukas ottamaan vastaan?
- Millä tavalla omistajuus pitäisi mielestäsi jakaa toisen jatkajan ja kolmannen siskosi kesken?
- Mitkä asiat osoittautuvat mielestäsi vaikeimmiksi johtajuuden siirtämisessä äidiltäsi?
- Missä asioissa et halua toimia kuten äitisi?
- Mistä asioista kaipaisit lisää tietoa/opetusta ennen johtajan saappaisiin astumista?
- Mitkä asiat koet helpoiksi tai omiksi vahvuuksiksesi johtamisessa?
- Mitkä koet toisen jatkajan vahvuuksiksi?