

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Oikeustieteiden laitos

## PERHEYRITYSTEN RISKIENHALLINTA:

Sukupolvenvaihdoksiin liittyvät riskit ja niiden hallinta omistajuuden, strategian ja johtajuuden siirron kannalta

Vakuutustiede  
Pro gradu - tutkielma  
Ohjaaja: Antti Kanto  
Huhtikuu 2010

Jaana Löfberg

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Oikeustieteiden laitos, vakuutustiede
Tekijä:	LÖFBERG, JAANA
Tutkielman nimi:	Perheyrittysten riskienhallinta: Sukupolvenvaihdoksiin liittyvät riskit ja niiden hallinta omistajuuden, strategian ja johtajuuden siirron kannalta
Pro gradu – tutkielma:	104 sivua, 3 liitesivua
Aika:	Huhtikuu 2010
Avainsanat:	perheyrittys, sukupolvenvaihdos, riskienhallinta, Corporate Governance, COSO ERM, omistajuus

---

Väestön ikärakenteen vuoksi jopa kolmasosa suomalaisista yrittäjistä tulee jäämään eläkkeelle lähitulevaisuudessa. Yritysrakenteemme kannalta tämä tarkoittaa sitä, että iso osa yrityksistä on merkittävän haasteen osalta pyrkiessään löytämään kannattavalle liiketoiminnalle jatkajaa. Koska huomattava osa Suomen pienistä ja keskisuurista yrityksistä on perheyrittäjiä, on tämän tutkielman tarkastelukohteeksi valikoituneet perheyrittysten sukupolvenvaihdokset.

Liiketoiminnan kansainvälistymisen ja pääomien vapaamman liikkuvuuden myötä yritysten toiminta on haluttu rakentaa läpinäkyvämmäksi eri sidosryhmiin nähden, ja riskienhallinnasta on tullut merkittävä osa suomalaisten yritysten johtamista ja raportointia. Myös hyvien hallintotapojen rooli on korostunut. Perheyrittäjät kuitenkin poikkeavat monin tavoin muista yrityksistä, ja tästä syystä niiden riskienhallinnan tutkiminen erityisesti sukupolvenvaihdostilanteissa on mielenkiintoista.

Tässä Pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan perheyrittysten sukupolvenvaihdoksia riskienhallinnallisesta näkökulmasta. Keskiössä ovat sukupolvenvaihdosten omistajuuden, strategian ja johtajuuden siirtoon liittyvät riskit sekä niiden hallinta. Tutkimuksen teoreettisessa osassa esitellään sekä kansainvälinen että kotimainen riskinhallinta- ja perheyrittäjätutkimus, sekä omistajuuden, strategian ja johtajuuden teemoihin liittyvää aiempaa kirjallisuutta. Tutkielman empiirinen osa on toteutettu syvähaastattelemalla kolmea eri riskienhallinnan ja sukupolvenvaihdosten asiantuntijaa, sekä ottamalla vertailuaineistoksi yksi perheyrittäjäesimerkki aiemmasta sukupolvenvaihdoskirjallisuudesta.

Tutkielma on luonteeltaan kvalitatiivinen tutkimus, tiedonintressiltään hermeneuttinen ja tutkimusstrategialtaan tapaustutkimus. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa lisää riskejä sukupolvenvaihdostilanteissa aiempaan sukupolvenvaihdoskirjallisuuteen verrattuna, ja löytää uusia keinoja tunnistettujen riskien hallintaan. Yksi tavoite oli myös ryhmitellä sukupolvenvaihdoksen eri riskejä teemoittain helpommin miellettaviksi kokonaisuudeksi.

Tutkimuksen tuloksena löydettiin uusia sukupolvenvaihdoksiin liittyviä riskejä erityisesti omistajuuteen liittyen. Nämä riskit liittyivät perheenjäsenten eri omistajatahtotiloihin, sekä perheyrittäjien omistukseen liialliseen hajaantumiseen. Lisäksi tutkimuksessa löydettiin aivan uusia keinoja strategian siirtoon liittyvien riskien hallintaan. Näitä keinoja ovat muun muassa hallitustyön aktivointi sekä osaomistus.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
1.1. Aihealueen esittely ja merkitys .....	1
1.2 Alan aikaisempi tutkimus.....	3
1.2.1 Perheyritys- ja sukupolvenvaihdostutkimus.....	3
1.2.2 Riskienhallintatutkimus.....	4
1.3 Tutkimusongelmat ja tutkimuksen tavoite.....	5
1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	6
1.5 Tutkimuksen rajaukset.....	7
1.6 Tutkimusmenetelmät - ja aineistot.....	8
1.6.1 Tutkimuksen lähestymistapa ja tieteenkäsitteet.....	9
1.6.2 Tutkimusote ja tutkimusstrategia.....	10
1.7 Tutkimuksen kulku ja teoreettinen viitekehys .....	11
<b>2 KOKONAISVALTAINEN RISKIENHALLINTA JA SEN MERKITYS YRITYKSILLE..</b>	<b>14</b>
2.1 Riski-riskienhallinnan keskeinen lähtökohta .....	15
2.1.1 Riski ja sen eri määritelmät .....	15
2.1.2 Riskien luokittelu .....	16
2.2 Kokonaisvaltainen riskienhallinta .....	18
2.2.1 Riskienhallinnan tausta ja kehitys.....	18
2.2.2 Riskienhallinta prosessina .....	19
2.2.3 Kokonaisvaltainen riskienhallinta ja COSO ERM.....	21
2.3 Kansalliset Corporate Governance-suositukset riskienhallinnan osalta .....	23
2.3.1 Corporate Governance : Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi.....	23
2.3.2 Corporate Governance -suositus listaamattomille yrityksille.....	25
2.4 Yhteenveto toisesta luvusta.....	26
<b>3 PERHEYRITYKSET JA NIIDEN SUKUPOLVENVAIHDOKSET .....</b>	<b>29</b>
3.1 Perheyritystutkimus .....	29
3.1.1 Mikä on perheyritys?.....	30

3.1.2 Perheyritysten aiempi tutkimus.....	31
3.1.3 Perheyritystutkimuksen haasteet ja ongelmat.....	32
3.2 Sukupolvenvaihdokset.....	33
3.2.1 Sukupolvenvaihdoksien tutkiminen alan kirjallisuudessa.....	34
3.2.2 Sukupolvenvaihdoksen haasteet .....	35
3.3 Yhteenveto kolmannelta luvulta.....	37
<b>4 OMISTAJUUDEN, STRATEGIAN JA JOHTAJUUDEN SIIRTO SUKUPOLVENVAIHDOKSISSA .....</b>	<b>39</b>
4.1 Omistajuus ja sen suhde perheyrityksen johtamiseen .....	39
4.1.1. Omistajuus käsitteenä ja sen suhde yrityksen johtoon ja strategiaan.....	39
4.1.2 Omistajuuteen liittyvät riskit perheyritysten sukupolvenvaihdoksissa .....	42
4.1.3 Hyvä hallintotapa perheyrityksissä .....	43
4.2 Strategia ja sen rooli perheyritysten sukupolvenvaihdoksissa .....	46
4.2.1 Strategian määrittely.....	46
4.2.2. Strategian siirtoon liittyvät riskit sukupolvenvaihdostilanteissa.....	46
4.2.3 Strateginen hallitus ja hallitustyöskentely hyvän hallinnan välineenä.....	47
4.3 Johtajuus ja sen siirto perheyritysten sukupolvenvaihdoksissa .....	49
4.3.1 Johtaminen ja johtajuus määritelmällisesti.....	49
4.3.2 Johtajuuden siirtoon liittyvät riskit sukupolvenvaihdostilanteissa.....	50
4.3.2.1 Eri johtamistyyliä sukupolvenvaihdoksissa .....	51
4.3.2.1 Jatkajan legitimitietin saavuttaminen.....	52
4.4 Yhteenveto neljännestä luvusta .....	53
<b>5 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS JA TUTKIMUSTULOKSET .....</b>	<b>55</b>
5.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja aineiston keruu .....	55
5.2 Tutkimuskohteiden valintakriteerit.....	56
5.3 Tutkimuskohteiden esittely .....	57
5.4 Tutkimuksessa käytetty haastattelurunko .....	59
5.5 Aineiston käsittely ja analysointi.....	60
5.6 Tutkimuksen tulokset.....	61
5.6.1 Perheyritysten sisäinen toimintaympäristö.....	61
5.6.2 Perheyritysten tavoitteenasettelu.....	66
5.6.3 Tapahtumien tunnistaminen perheyritysten sukupolvenvaihdoksissa .....	68
5.6.3.1 Taloudelliset riskit perheyritysten sukupolvenvaihdoksissa .....	68

5.6.3.2 Strategiset riskit perheyritysten sukupolvenvaihdoksissa .....	71
5.6.3.3 Operatiiviset riskit perheyritysten sukupolvenvaihdoksissa .....	75
5.6.4 Riskeihin vastaaminen perheyritysten sukupolvenvaihdoksissa .....	77
5.6.4.1 Riskeihin vastaaminen taloudellisten riskien osalta .....	78
5.6.4.2 Riskeihin vastaaminen strategisten riskien osalta.....	80
5.6.4.3. Riskeihin vastaaminen operatiivisten riskien osalta .....	82
<b>6 LOPPUPÄÄTELMÄT .....</b>	<b>85</b>
6.1 Tutkimusongelmiin vastaaminen.....	86
6.1.1 Tutkimusongelmiin vastaaminen aiemman kirjallisuuden pohjalta.....	86
6.1.2 Tutkimusongelmiin vastaaminen empiirisen aineiston pohjalta.....	88
6.2. Tutkimuksen arviointi sekä tutkimustulosten merkitys aiemmassa tutkimuskentässä.....	91
6.3 Lopuksi .....	94
<b>LÄHDELUETTELO.....</b>	<b>99</b>
<b>LIITE 1.....</b>	<b>105</b>

## KUVIOSISÄLLYSLUETTELO

<b>Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys. ....</b>	<b>12</b>
<b>Kuvio 2. Riskijaottelu kotimaisen riskienhallinnan kirjallisuuden pohjalta .....</b>	<b>17</b>
<b>Kuvio 3. FERMA:n riskijaottelu .....</b>	<b>18</b>
<b>Kuvio 4. AS/NZS 4360:2004-standardin mukainen riskienhallinnan prosessi soveltaen.....</b>	<b>20</b>
<b>Kuvio 5. COSO ERM- kuutio .....</b>	<b>22</b>
<b>Kuvio 5. Tutkielmassa käytettävät riskijaottelut.....</b>	<b>28</b>
<b>Kuvio 7. Perheen ja yrityksen vuorovaikutus .....</b>	<b>30</b>
<b>Kuvio 8. Tutkielman sukupolvenvaihdoksiin liittyvät riskit, osa I. ....</b>	<b>38</b>
<b>Kuvio 9. Omistajatahdon - ja strategian suhde yritykseen hallintoon ja strategiaan. ....</b>	<b>41</b>
<b>Kuvio 10. Perheyriksen hallintaan liittyvät roolit. ....</b>	<b>44</b>
<b>Kuvio 11. Tutkielman sukupolvenvaihdoksiin liittyvät riskit, osa II.....</b>	<b>54</b>

# 1 JOHDANTO

## 1.1. Aihealueen esittely ja merkitys

Sukupolvenvaihdos on tällä hetkellä ajankohtainen haaste jopa kolmasosalle suomalaisista yrityksistä. Syykin sukupolvenvaihdoksien ajankohtaisuuteen on ilmeinen: suurten ikäluokkien eläköityminen. Väestön ikärakenteen vuoksi sukupolvenvaihdos ei ole pelkästään Suomen ongelma, vaan koskee lähes kaikkia länsimaita. Sukupolvenvaihdoksien onnistuminen onkin siis tärkeä kansantaloudellinen haaste, jotta taloudellisesti menestyvät yritykset eivät joutuisi lopettamaan toimintaansa. Myös päätöksentekijät Suomessa ja Euroopan Unionissa ovat korostaneet sukupolvenvaihdosten onnistumisen ja niitä koskevan tutkimuksen tärkeyttä.

Perheyrittäjien rooli suomalaisessa kansantaloudessa on merkittävä, sillä Perheyrittäjien liitto ry:n mukaan 86 % kaikista yrityksistä on perheyrittäjäyrityksiä. Ne myös tuottavat 40 % kaikkien yritysten liikevaihdosta.<sup>1</sup> Koska perheyrittäjistä suuri osa jää eläkkeelle lähivuosina, on tutkimusaihe tärkeä ja ajankohtainen. Perheyrittäjät ovat johtamiskulttuuriltaan hyvin omistajalähtöisiä, ja tämä piirre erottaa ne muista yrityksistä. Elinkeinoministeri Pekkarinen asetti 8. lokakuuta 2008 kasvu- ja omistajalähtöisen yrittäjyyden seurantatyöryhmän, joka ohjaa omistajayrittäjyyspolitiikan suunnittelua, valmistelua, toteutusta ja seurantaa<sup>2</sup>. Lisäksi monilla kansainvälisillä tilintarkastus- ja konsultointifirmoilla on erilliset palvelut omistajajohtoisille yrityksille, joten omistajayrittäjyyden tärkeä rooli yhteiskunnassa on viime aikana tunnustettu monien eri tahojen toimesta.

Perheyrittäjien sukupolvenvaihdoksiin liittyy suuri määrä erilaisia riskejä, kuten sopivan jatkajan löytäminen, sukupolvenvaihdoksen rahoitus, verotukselliset kysymykset ja osaamisen siirto. Tässä Pro gradu -tutkielmassa keskitytään kuitenkin vain kolmeen sukupolvenvaihdoksen eri näkökulmaan eli

- omistajuuden,
- strategiaan ja

---

<sup>1</sup> [www.perheyrittajienliitto.fi](http://www.perheyrittajienliitto.fi).

<sup>2</sup> [www.tem.fi](http://www.tem.fi).

- johtamisen siirtoon luopujalta jatkajapolvelle.

Koska tutkimus keskittyy osakeyhtiömuotoisiin perheyhtiöihin, ja niiden omistajuuteen, strategiaan ja johtajuuteen liittyviin teemoihin, Corporate Governance eli hyvä hallintotapa on myös yksi tärkeä huomioitettava seikka. Hyvien hallintotapojen tarkoitus on edistää sidosryhmien tavoitteiden toteutumista, ja sitä kautta luoda hyvä johtamis- ja hallintojärjestelmä sekä tehokas sisäinen valvontaympäristö. Hyvin järjestetty riskienhallinta on puolestaan tärkeä osa sisäistä valvontaa<sup>3</sup>. Aluksi hyvien hallintotapojen suositukset olivat tarkoitettu erityisesti suurille julkisesti noteeratuille pörs-siyhtiöille, mutta viime aikoina suosituksia on annettu myös merkittäville ei-listatuille yhtiöille sekä pieniyhtiöille.<sup>4</sup> Suomessa Keskuskaupakamari onkin julkaissut listaamattomien yhtiöiden Corporate Governance -suosituksen vuonna 2006.

On tärkeää, että myös pienet ja keskisuuret perheyhtiöt noudattavat hyviä hallintotapoja, sillä avoimesti julkistettu ja korkeatasoinen hyvä hallintotapa on tehokas tapa nostaa yhtiötä kohtaan tunnettua arvostusta ja luottamusta<sup>5</sup>. Mikäli hyvien hallintotapojen edellyttämä riskienhallinta on hoidettu yrityksessä asianmukaisesti ja toiminta muutenkin läpinäkyvää, yrityksen on helpompi saada esimerkiksi rahoitusta vieraan ja oman pääoman sijoittajilta. Tämä on luonnollisesti hyvin tärkeää perheyhtiöille erityisesti rahoituksellisesti vaikeissa sukupolvenvaihdostilanteissa.

Perheyhtykset koetaan usein yrityskulttuuriltaan konservatiivisiksi ja uudistushaluttomiksi. Siksi onkin mielenkiintoista tutkia, kuinka he suhtautuvat uudehkoon liikkeenjohdon käsitteeseen, riskienhallintaan. Kuten jo edellä mainittiin, hyvän hallintotavan mukaisia suosituksia on annettu myös listaamattomille yrityksille, ja näistä yrityksistä perheyhtykset muodostavat merkittävän osan. Myös Perheyhtysten liitto ry on julkaissut oman hyvien hallintotapojen ohjeistuksensa vuonna 2009. Näin ollen sukupolvenvaihdosten tutkiminen nimenomaan riskienhallinnan ja hyvien hallintotapojen näkökulmasta on ajankohtaista ja perusteltua. Myös VTT julkaisi joulukuussa 2009 tutkimuksensa ”Riskienhallinta osana pk-yritysten strategista johtamista”, jonka tavoitteena oli laatia pk-yritysten johtamisen riskienhallinnallinen malli. Tutkimuksen kirjoittajan mielestä nämä kaikki kielivätkin siitä, että hyvä hallintotapa ja riskienhallinta koetaan perheyhtyksissäkin hyvin merkittäviksi ja aktuelleiksi teemoiksi. Tarvetta tälle tutkimukselle voidaan nähdä olevan myös siitä syys-

---

<sup>3</sup> Leino, Steiner & Wahlros, 2005, 125.

<sup>4</sup> KPMG, 2008, 14.

<sup>5</sup> Leino ym. 2005, 124.



tä, että kahta ajankohtaista teemaa, riskienhallinta- ja sukupolvenvaihdostutkimuksia, ei ole aiemmin yhdistetty.

## **1.2 Alan aikaisempi tutkimus**

Kuten jo edellä todettiin, sukupolvenvaihdos- ja riskienhallinnan tutkimusta ei ole ennen yhdistetty. Tästä syystä aihealuetta aiemmin käsitelleet tutkimukset voidaan jakaa kahteen ryhmään: perheyritys- ja sukupolvenvaihdostutkimukseen sekä riskienhallintatutkimukseen.

### **1.2.1 Perheyritys- ja sukupolvenvaihdostutkimus**

Vaikka perheyrityksiä ja sukupolvenvaihdoksia on nykyään tutkittu erityisesti kansainvälisellä tasolla, on alan tutkimus vielä vähäistä muuhun yrittäjyystutkimukseen nähden. Erityisesti tämä pitää paikkaansa Suomessa, jossa perheyrittäjyys- ja sukupolvenvaihdostutkimus käynnistyi toden teolla vasta 1990-luvulla. Suomessa perheyritys- ja sukupolvenvaihdostutkimus on keskittynyt hyvin pitkälle tutkimaan sukupolvenvaihdoksen juridisia ja verotuksellisia eri vaihtoehtoja, eikä niinkään osaamisen johtamisen eri osa-alueiden siirtoa luopujalta jatkajalle.

Kun mietitään merkittävimpiä perheyritystutkimuksia kansainvälisellä tasolla, voidaan todeta, että perheyritystutkijoita on erityisesti kansainvälisellä tasolla useita, joten yhtä tai kahta merkittävää tutkimusta alalta on vaikea löytää. Myöskään yksittäisten tutkijoiden nimeäminen ja esiin nostaminen on mahdotonta. Suomalaisista perheyritys- ja sukupolvenvaihdostutkimuksista tunnettuja ovat muun muassa Koirasen tutkimukset ja Turun Kauppakorkeakoulun PK-Instituutin ALISUKU-ohjelmat. Myös Kannikas, Niemi, Elo-Pärssinen ja Lassila Jyväskylän yliopistosta ovat tehneet perheyritystutkimusta. Yksi merkittäviä tutkija on myös Heinonen Turun Kauppakorkeakoulusta, joka on toimittanut yhden alan merkittävän suomalaisen perusteoksen nimeltä ”Quo vadis, suomalainen perheyritys?”. Pk-yrityksiä yleensä on tutkinut erityisesti Aalto yliopiston pienyrityskeskus. Muita merkittäviä ei-akateemisia toimijoita suomalaisessa tutkimuksessa ovat olleet Perheyritysten liitto ry sekä Euroopan Sosiaalirahaston rahoittamat ja TE- keskusten koordinoimat ViestinVaihto -projektit.

Tampereen yliopistossa tehdyistä Pro gradu -tutkielmista perheyriyten sukupolvenvaihdoksia käsittelee muun muassa Korhosen (2007) tekemä tutkimus ”Yhteisjohtajuus perheyriyteen sukupolvenvaihdoksen aikana”, tai Sarviharju gradussaan ”Osakeyhtiön vastikkeellinen sukupolvenvaihdos ja verotus”. Myös Hautala Vaasan yliopistosta on tehnyt väitöskirjan vuonna 2006 nimeltä ”Osaimisen ja johtajuuden siirto ravitsemisalalan perheyriyten sukupolvenvaihdoksessa”. Sen voidaankin sanoa olevan kaikista kotimaisista tutkimuksista lähinnä tämän tutkimuksen aihe-alueetta, ja yhtä väitöskirjan case -yriytystä on käytetty myös tämän tutkielman empiirisenä aineistona.

### **1.2.2 Riskienhallintatutkimus**

Riskienhallinnan tutkimuksista tässä tutkielmassa keskitytään erityisesti Enterprise Risk Managementiin (ERM) eli kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan sekä Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission:in COSO ERM -malliin. COSO ERM:iä on käsitelty erityisesti Big 4-tilintarkatusyriyten julkaisuissa, sekä muissa kansainvälisissä riskienhallintateoksissa ja tieteellisissä artikkeleissa. Myös riskienhallinnan osalta tilanne on se, että kansainvälisellä tasolla tutkijoita on useita, ja aiheesta on kirjoitettu lukuisia tieteellisiä teoksia ja artikkeleita. Suomessa yksi kuuluisa riskienhallinnan tutkija on muun muassa Suominen.

Riskienhallinnasta on kirjoitettu useita graduja vakuutustieteen pääaineopiskelijoiden toimesta, kuten Järvenpään (2006) tutkielma ”Merirahdinkuljettajan riskit ja riskienhallinta vakuuttamalla merikuljetuksen aikana”. Järvenpään tutkielma on siinä mielessä tämän tutkielman kaltainen, että siinäkin tunnistetaan riskejä jossain tietyssä tapahtumassa. Myös hyviä hallintotapoja ja riskienhallinnan raportointia on tutkittu Salosen (2008) gradussa ”Corporate Governance - raportoinnin käytännöt - tutkimus sisäisen valvonnan, riskienhallinnan ja sisäisen tarkastuksen raportoinnista”, sekä Pöyryn (2009) tutkielmassa ” Kokonaisvaltainen riskienhallinta (ERM) - Jalkauttamisen avaintekijät ja haasteet”.

COSO ERM -tutkimuksia puolestaan on tehty useimmiten finanssiahallinnon ja julkisyhteisöjen laskentatoimen oppiaineessa, esimerkkinä Luhtajärven (2008) tutkielma ”Perusta johdon arviointi- ja vahvistuslausumalle sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta CASE: Ministeriöt ja puolustusvoimat”. COSO ERM -mallin laaja käyttö valtionhallinnossa perustuu siihen, että vuodesta 2005

lähtien virastojen johdon on pitänyt antaa sisäisen valvonnan arviointi- ja vahvistuslausuma, jonka arviointikehikko pohjautuu COSO ERM -malliin<sup>6</sup>.

### **1.3 Tutkimusongelmat ja tutkimuksen tavoite**

Tämän Pro gradu-tutkielman tavoitteena on tunnistaa riskejä, jotka liittyvät erityisesti omistajuuden, strategian ja johtajuuden siirtoon luopujalta jatkajalle perheyritysten sukupolvenvaihdoksissa. Lisäksi tutkielmassa etsitään löytää empiirisesti tehokkaiksi havaittujen keinoja, joiden avulla sukupolvenvaihdos toteutuisi mahdollisimman onnistuneesti. Tutkimuksessa halutaan selvittää myös perheyritysten käsityksiä riskienhallinnasta syvällisemmin. Näin ollen tämän tutkielman päätutkimusongelmaksi voidaan muotoilla seuraava kysymys:

- Mitä ovat perheyritysten sukupolvenvaihdosten omistajuuden, strategian ja johtajuuden siirtoon liittyvät riskit, ja miten niihin voitaisiin vastata?

Alatutkimusongelmat ovat puolestaan seuraavat:

- Mikä on suomalaisten perheyritysten riskienhallinnan taso, ja onko riskienhallinta osa perheyrityksen strategista johtamista?
- Näkevätkö perheyritykset riskit mahdollisuuksina?

Tutkimuksessa on haluttu myös kootusti esitellä erityisesti kotimaista riskienhallintakirjallisuutta sekä hyvää hallintotapaa, ja peilata niitä kansainvälisiin riskienhallinnan standardeihin ja suosituksiin. Yksi erittäin tärkeä tavoite tutkimuksessa on saada lukijat myös oivaltamaan, ettei riskienhallinnassa käsitellä vain negatiivisia uhkia. Kuten useissa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan julkaisussa todetaan, riskit voivat olla myös mahdollisuuksia yrityksen liiketoiminnalle. Voidaankin siis sanoa, että sekä riskienhallintaprosessin aloitus riskejä arvioimalla että sukupolvenvaihdos itsessään ovat molemmat suorastaan erinomaisia mahdollisuuksia yritykselle uudistaa sen strategisia linjauksiaan.

---

<sup>6</sup> KPMG, 2008, 63.

## 1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Seuraavaksi esitellään lyhyesti tutkimuksen keskeisimmät käsitteet.

### **Riski**

Arkikielessä sanaa riski käytetään yleensä tarkoittamaan tappion tai ei-toivotun tapahtuman todennäköisyyttä<sup>7</sup>. Sana riski voidaan määritellä myös epävarmuudeksi tapahtumasta, jolla voi olla vaikutusta organisaation tai sen osan tavoitteiden saavuttamiseen<sup>8</sup>.

### **Riskienhallinta**

Riskienhallinta on alituinen prosessi, jolla organisaatio pyrkii tunnistamaan ja hallitsemaan tavoitteidensa saavuttamiseen vaikuttavia tapahtumia. Riskienhallinnan avulla tunnistetaan, arvioidaan, hallitaan, seurataan ja valvotaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavia riskejä.<sup>9</sup>

### **Corporate Governance**

Corporate Governancella tarkoitetaan hyvää johtamis- ja hallintojärjestelmää. Suomessa hyvää johtamis- ja hallintojärjestelmää koskevaa säännöstöä löytyy muun muassa osakeyhtiölaista, tilintarkastuslaista, arvopaperimarkkinalaista sekä OMX:n, Keskuskauppakamarin ja Teollisuuden ja Työnantajain keskusliiton yhteisestä listayhtiöiden Corporate Governance -suosituksesta.<sup>10</sup>

### **COSO ERM**

COSO ERM -viitekehys on Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission:in syksyllä 2004 luoma riskienhallinnan malli. COSO ERM perustuu saman komitean vuonna 1992 luomaan sisäisen valvonnan COSO- malliin. COSO ERM määrittelee riskienhallinnan prosessiksi, joka kattaa koko organisaation.<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> Flink, Reiman, Hiltunen 2007, 21.

<sup>8</sup> KPMG, 2008, 80.

<sup>9</sup> KPMG 2008, 80-81.

<sup>10</sup> KPMG 2008, 11-19.

<sup>11</sup> KPMG, 2008, 85- 86.

## **Perheyritys**

Koiranen (1998) on määritellyt perheyrityksen seuraavasti: perheyritys on 1) omistukseltaan ja johtamiseltaan yhden suvun määräysvallassa oleva liiketoiminnallinen kokonaisuus, jossa 2) yhdistyvät perhe- ja yrityssysteemin toiminnot, ja jossa 3) on tapahtunut tai tapahtumassa sukupolvenvaihdos suvun jälkikasvun hyväksi. Perheyritykset ovat kuitenkin kooltaan, iältään ja toiminta-ajatukseltaan hyvin erilaisia, eikä ole olemassa yhtä selkeää yritysryhmää, jota voitaisiin nimittää perheyrityksiksi. Tästä syystä perheyrityksille on olemassa useita eri määritelmiä. Perheyritykselle on joka tapauksessa tyypillistä, että siinä perhe, liiketoiminta ja omistaminen ovat kytköksissä toisiinsa.<sup>12</sup>

## **Sukupolvenvaihdos**

Sukupolvenvaihdos voidaan määritellä vaiheittaiseksi, moniulotteiseksi prosessiksi, jonka lopputuloksena on toiminnallisen vallan ja vastuun sekä omistajuuden siirtyminen perheen sisällä edeltävältä sukupolvelta seuraavalle<sup>13</sup>. Luopujalla tai luopujapolvella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa niitä henkilöitä, jotka tällä hetkellä omistavat yrityksen ja johtavat sitä, mutta jotka luopuvat omistajuudesta ja johtajuudesta jatkajapolven hyväksi sukupolvenvaihdoksen aikana.

## **1.5 Tutkimuksen rajaukset**

Valinta tutkimuksen kohderyhmäksi ovat suomalaiset perheyritykset, jotka edustavat eri toimialoja, ja joissa on suunnitteilla sukupolvenvaihdos. Ensimmäinen ja tärkein rajausta on luonnollisesti se, että tutkitaan vain sellaisia perheyrityksiä, joille sukupolvenvaihdos on ajankohtainen teema. Näin ollen muut yritykset jäävät tarkastelun ulkopuolelle.

Toinen rajausta on tutkia pieniä ja keskisuuria suomalaisia perheyrityksiä, rajaten kuitenkin mikroyritykset tarkastelun ulkopuolelle. Toisin sanoen tutkimuksen kohdejoukko ovat vähintään 10 henkilöä työllistävät yritykset. Pienet ja keskisuuret yritykset määritellään yritysiksi, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa<sup>14</sup>. Pienempien perheyritysten tutkiminen olisi varmasti siinä mielessä mielenkiintoista, että niissä omistajalähtöisyys ja perheyritysidentiteetti ovat vielä korostuneempia kuin suurissa perheyrityksis-

---

<sup>12</sup> [www.perheyritystenliitto.fi](http://www.perheyritystenliitto.fi).

<sup>13</sup> Lassila, 2005, 19.

<sup>14</sup> <http://www.stat.fi>

sä. Hyvien hallintotapojen suositukset soveltuvat kuitenkin paremmin keskisuuriin yhtiöihin, sillä pienissä yrityksissä toimitusjohtaja on käytännössä sama asia kuin yrityksen liiketoiminta, ja sen vuoksi hyvän hallintotavan kysymykset eivät ole kovin tarkoituksenmukaisia. Lisäksi jos yritys ei tarvitse vierasta pääomaa tai uutta omaa pääomaa toimintaansa, eivät Corporate Governance ja sen riskienhallintasuositukset ole pienelle yritykselle kovinkaan relevantteja asioita.

Tutkimuksen luonteesta johtuen kolmas raja on *painottaa* tutkimus erityisesti osakeyhtiömuotoisiin yrityksiin. Tähän on syynä se, että Corporate Governance -suositusten edellyttämää riskienhallintaa toteutetaan lähinnä osakeyhtiöissä, sillä niissä sidosryhmillä on enemmän merkitystä kuin henkilöyhtiöissä ja sitä kautta vaatimukset riskienhallinnan tasosta ovat korkeammat. Lisäksi osakeyhtiöillä on aina hallitus, joka edustaa yhtiötä ja vastaa viime kädessä siis myös hyvistä hallintotavoista ja riskienhallinnasta.

Neljäs raja on keskittyä pelkästään sukupolvenvaihdoksiin liittyviin liikeriskeihin, ja jättää vahinkoriskit tutkimuksesta pois. Tämä on perusteltua siitä syystä, että tutkimuksen tarkoitus on keskittyä nimenomaan sukupolvenvaihdosprosessiin, ja jättää ulkopuolelle jokapäiväiseen liiketoimintaan liittyvät vahinkoriskit, kuten paloturvallisuusasiat, jotka voidaan hoitaa vakuutustenkin avulla. Pelkästään liikeriskeihin rajoittuminen on lisäksi siinä mielessä perusteltua, että vain liikeriskeihin liittyy positiivinen epävarmuus, eli voiton mahdollisuus. Näin ollen tutkimuksessa on mahdollisuus pohtia myös riskienhallinnan ja sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuomia strategisia uusiutumismahdollisuuksia.

## **1.6 Tutkimusmenetelmät - ja aineistot**

Tämä pro gradu-tutkielma on luonteeltaan kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiiviseen tutkimukseen on päädytty siitä syystä, että perheyritystutkimuskentässä on tarvetta erityisesti sukupolvenvaihdoshaasteiden syvällisempään ymmärtämiseen. Lisäksi perheyrityksille on jo lähetetty lähinnä Perheyritysten liiton ja sen tutkijoiden toimesta useita eri kyselyjä sukupolvenvaihdoksia koskien, joiden tulokset sisältävät lähinnä numeerista dataa. Esimerkiksi sukupolvenvaihdoksiin liittyviksi haasteiksi, johon vastaavat saavat vastata Likertin asteikolla, on luokiteltu vain neljää asiaa eli vero-

tus, rahoitus, sopivan jatkajan valitseminen ja yrityksen arvon määrittäminen.<sup>15</sup> Kuitenkin Heino-  
sen toimittamaa Quo Vadis -kirjaa (2003, 150) varten on tehty kattavampi kysely sukupolvenvai-  
hdokseen haasteista. Näin ollen myös laadulliselle tutkimukselle on selkeästi tarvetta, ja myös Per-  
heyritysten liiton tutkija Krista Elo-Pärssinen ehdotti laadullista tutkimusta tutkimusaiheen uutuu-  
den vuoksi.

### 1.6.1 Tutkimuksen lähestymistapa ja tieteenkäsitys

Tässä tutkimuksessa on sovellettu pääasiassa kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistapaa, ja tie-  
teenkäsitteeltään tutkimus on hermeneuttinen. Hermeneutiikka painottaa tulkinnan ja ymmärryk-  
sen roolia osana tutkimusprosessia. Hermeneuttisessa tutkimuksessa tavoitellaan saavuttamaan sy-  
vällinen ymmärrys tutkittavista kohteista ja niiden toiminnasta. Myös kvalitatiiviseen eli laadulli-  
seen tutkimukseen kuuluu joukko erilaisia tulkinnallisia tekniikoita, jotka yrittävät kuvailla, tulkita  
tai ymmärtää tiettyä ilmiötä sosiaalisessa maailmassa. Yhdeksi kvalitatiivisen tutkimuksen eduksi  
on mainittu, että kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan ymmärtää prosessia, jossa tapahtumat ja  
toiminta ilmenevät.<sup>16</sup> Tällä perusteella kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistapa soveltuu hyvin  
tähän tutkimukseen, jossa keskitytään tutkimaan sukupolvenvaihdosprosessia ja erityisesti siihen  
liittyvää omistajuuden, strategian ja johtajuuden siirtoa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistapana on tyypillisesti induktiivisen päättelyn logiikka, ja  
tämä pätee myös tämän tutkielman kohdalla. Induktiolla tarkoitetaan yleisen tosiasian päättelemi-  
nen yksittäisistä tapauksista. Sen vastakohta on deduktio, jolla tarkoitetaan yksityisen päätelmän  
tekemistä yleisistä totuuksista. Induktiivinen päättely tarkoittaaakin, että tutkimustulokset löytyvät  
puhtaasti aineistosta, ja aikaisempi teoretietämys on pienemmässä roolissa. Induktiivinenkin päät-  
tely nojaa aikaisempiin teorioihin, mutta toisessa mielessä kuin deduktiivinen päättely, jossa pää-  
telmät tehdään suoraan aiemman teoretietämyksen pohjalta. Induktiivisessa päättelyssä aikaisem-  
masta tiedosta ja käytännön kokemuksista muodostuu tutkijan esiymmärrys ja käsitteenmuodostuk-  
sen lähtökohdat, joskin tutkija on valmis ne kumoamaan, jos aineisto niin osoittaa.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Kansikas, Puukko & Elo-Pärssinen 2007, 23 –27.

<sup>16</sup> Maxwell, 1996, 19.

<sup>17</sup> Hautala, 2006, 140.

## 1.6.2 Tutkimusote ja tutkimusstrategia

Tämän pro gradu -tutkielman tutkimusote on metodologisesti lähinnä toiminta-analyttinen, jonka keskeisenä tavoitteena on yksittäisten tapausten ja inhimillisen toiminnan kuvaus, tulkinta ja ymmärrettäväksi tekeminen. Toiminta-analyttisessä tutkimusotteessa teoria ja empiria ovat kiinteässä vuoropuhelussa, ja niin myös tässä tutkielmassa. Voidaan kuitenkin ajatella, että tutkimus sisältää lisäksi käsite-analyttistä ja jopa konstruktivistista tutkimusotetta. Käsite-analyttinen tutkimusote on nimittäin käsitteiden ja niiden välisten suhteiden kirkastamista sekä uusien käsitejärjestelmien luomista, jossa metodina on luova päättely ja empiriaa ei käytännössä ole. Vaikka käsite-analyttistä käsitejärjestelmien luontia onkin harjoitettu tässä tutkimuksessa muun muassa teoreettisen viitekehysten luonnissa sekä konkreettisemmalla tasolla riskilistojen teossa, tutkimus sisältää kuitenkin empiirisen osion, eikä sitä näin ollen voida luokitella käsite-analyttiseksi. Konstruktivistisia piirteitä tutkimuksessa taas on siinä mielessä, että tutkimuksen lähtökohtana ovat käytännön liikkeenjohdolliset ongelmat, joiden ratkaisemiseksi pyritään tuottamaan innovatiivisia konstruktioita.

Tutkimuksen tutkimusstrategia on case -tutkimus, sillä case -tutkimus sopii hyvin uusien asioiden ja perspektiivien tutkimiseen. Vaikka tutkimuksessa haastatellaan useampaa kuin yhtä asiantuntijaa, tutkimus voidaan luokitella case -tutkimukseksi jo siitä syystä, ettei sukupolvenvaihdoksia ole koskaan tutkittu riskienhallinnallisesta näkökulmasta. Tapaustutkimus tavoittelee kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tapaustutkimuksessa käytetään useita eri tiedonhankintamenetelmiä, ja tyypillisesti tavoitellaan ilmiöiden kuvaamista ja vastausta kysymykseen miten. Näin ollen tapaustutkimus sopii hyvin tämän tutkielman päätutkimusongelmaan, joka on siis ”mitä sukupolvenvaihdoksiin liittyvät riskit ovat, ja *miten* niitä voidaan hallita?” Tapaustutkimukselle tyypillistä on tutkimuskohteen kuvaus, teorian testaus, teorian muodostaminen ja täydentäminen. Tavoitteina taas on selkeä ja merkittävä kontribuutio *ex ante* -teoriaan, joka on myös kyettävä raportoimaan.<sup>18</sup> Olennaista case -tutkimuksissa on kategorioiden valinta ja etsiminen, ja tätä on tehty myös tässä tutkimuksessa muun muassa riskilistoja kehitellessä.

Lukan (1993) mukaan tapaustutkimus voi olla luonteeltaan joko etnografista tutkimusta, grounded theory -tutkimusta, teoriaa havainnollistavaa tapaustutkimusta, teoriaa testaavaa tapaustutkimusta, toimintatutkimusta tai konstruktivistista tutkimusta.<sup>19</sup> Tämä tutkimus on tutkimusstrategisesti sekä

---

<sup>18</sup> Lukka, 1993, 133.

<sup>19</sup> Lukka, 1993, 133.



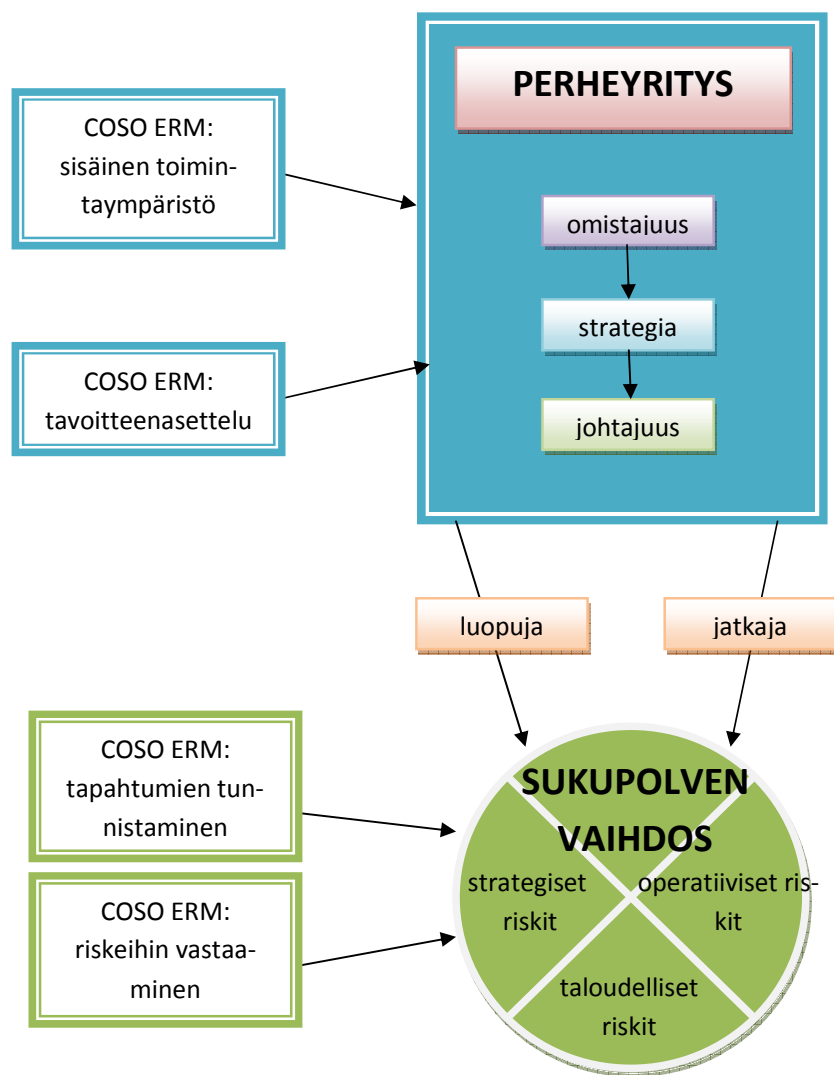
teoriaa havainnollistavaa että testaavaa, joka sopii mainiosti perinteiseen tapaustutkimukseen ja sen tavoitteisiin, kuten edellä olevasta kappaleesta voidaan havaita. Tarkoituksena on siis sekä käyttää aiempaa sukupolvenvaihdosalan kirjallisuutta ja sen eri teorioita aineiston tulkinna välineenä, testata näitä teorioita sekä kehittää niitä edelleen.

Yksi tapa toteuttaa laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu on haastattelu. Tutkimusaineisto onkin kerätty syvähaastattelemalla kolmea eri asiantuntijaa, jotka ovat olleet mukana perheyritysten sukupolvenvaihdosprosesseissa. Koska mukaan haluttiin kuitenkin saada materiaalia myös perheyritysten näkökulmasta, haastatteluja täydennettiin kirjallisella materiaalilla eli yhdellä esimerkkiperheyrityksellä. Perheyritysesimerkki on otettu Hautalan (2006) väitöskirjasta, ja sillä pyrittiin tuomaan lisäarvoa ja konkretiaa tutkimukseen.

## **1.7 Tutkimuksen kulku ja teoreettinen viitekehys**

Tutkielma rakentuu siten, että ensin keskitytään aihealuetta käsittelevään teoriaan ja aiempaan kirjallisuuteen, jonka jälkeen kuvaillaan tutkimuksen empiirinen aineisto ja sen tuomat tutkimustulokset. Toisessa luvussa on tarkoitus paneutua kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan, esitellä Corporate Governance -suositukset sekä haastattelun viitekehystenä käytettävä COSO ERM. Kolmannessa luvussa esitellään perheyritystutkimus, sukupolvenvaihdokset, sekä niihin liittyvät haasteet aiemman kirjallisuuden pohjalta. Neljännessä luvussa pohditaan taas omistajuutta, strategiaa ja johtajuutta ja niiden siirtoa. Viidennessä luvussa esitetään empiirinen aineisto, ja puretaan auki tutkimustulokset niin asiantuntijahaastattelujen kuin case -perheyrityksenkin osalta. Viimeisessä luvussa ovat vuorossa loppupäätelmät sekä tutkimuksen arviointi.

Tutkimuksen aihepiirin monitahoisuuden vuoksi tutkimuksen teoreettinen viitekehys on pyritty vielä selkeyttämään lukijalle, ja esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkittava kohdeorganisaatio tässä tutkimuksessa on siis perheyrittäjä, jonka ominaisuuksia ovat sen sisäinen toimintaympäristö ja strateginen tavoitteenasettelu COSO ERM -mallin mukaisesti. Perheyrittäjän hallinta ja johtaminen puolestaan koostuu omistajuudesta, strategiasta ja operatiivisesta johtajuudesta. Kun perheyrittäjän luopuja- ja jatkajasukupolvi kohtaavat sukupolvenvaihdoksessa, kaikki nämä edellä mainitut aspektit ja niiden keskinäiset suhteet vaikuttavat siihen, millaisia riskejä sukupolvenvaihdos tuo mukanaan. Tutkimuksen päämielenkiinto kohdistuu siis kuvion mukaisesti sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuomiin taloudellisiin, strategisiin ja operatiivisiin riskeihin. Näitä riskejä käsitellään COSO ERM -mallin mukaan ensin tunnistamalla riskit, ja sitten vastaamal-

la niihin. Lukujen 2 – 4 lopussa on myös esitetty sukupolvenvaihdokseen liittyvät taloudelliset, strategiset ja operatiiviset riskit tarkemmin.

Vaikka tutkimusongelma onkin muotoiltu seuraavasti: ”Mitä ovat perheyritysten sukupolvenvaihdosten omistajuuden, strategian ja johtajuuden siirtoon liittyvät riskit, ja miten niihin voitaisiin vastata? ”, teoreettisessa viitekehyksessä viitataan taloudellisiin, strategiaan ja operatiivisiin riskeihin. Tämä johtuu kahdesta eri syystä. Ensiksikin tutkimuksessa on haluttu käyttää kansainvälisen FERMA -standardin mukaista riskijaottelua. Toinen syy taas on kirjoittajan ajattelutapa, jonka mukaan omistajuuden siirtoon liittyvät riskit voidaan samaistaa sukupolvenvaihdoksen taloudellisiin riskeihin, strategian siirtoon liittyvät riskit strategiaan riskeihin, ja johtajuuden siirtoon liittyvät riskit operatiivisiin riskeihin.

## 2 KOKONAISVALTAINEN RISKIENHALLINTA JA SEN MERKITYS YRITYKSILLE

Korkeatasoisen ja avoimesti julkistetun riskienhallintainformaation rooli on korostunut jatkuvasti yritysten kansainvälisessä liiketoiminnassa. Erityisesti 2000-luvun alussa Yhdysvalloissa tapahtui useita suuren luokan talousskandaaleja, minkä seurauksena katsottiin tarpeelliseksi luoda yhä kattavampia riskienhallinnan standardeja. Esimerkiksi vuonna 2002 Yhdysvalloissa julkaistu Sarbanes Oxley Act edellyttää jopa yritysjohdon henkilökohtaista vastuuta siitä, että yritystoiminta on ollut lain ja säädösten mukaista. Nykyään riskienhallinnalla pyritäänkin yhä enemmän estämään väärinkäytöksiä ja petoksia, ja näin ollen riskienvalvonta kytkeytyy erityisesti suurten yritysten kohdalla tiiviisti myös organisaation sisäiseen valvontaan sekä yritysten corporate governanceen eli hyvää hallintotapaa.<sup>20</sup>

Koska liikeyritykset toimivat epävarmassa toimintaympäristössä, käytännön riskienhallinta on myös paljon muuta kuin pelkkää sisäistä väärinkäytösten valvontaa. Riskienhallinnan tavoitteena on tunnistaa kaikenlaiset epävarmuustekijät, jotka voivat vaarantaa organisaation tavoitteiden saavuttamista. Näin ollen riskienhallinta onkin eräänlaista ennustamista.<sup>21</sup> Toisaalta riskienhallinta voi kuitenkin myös auttaa johtoa selvittämään hyödynnettävissä olevat mahdollisuudet. Riskienhallinnan täytyykin olla lakkaamaton prosessi, jolla organisaatio pyrkii tunnistamaan ja hallitsemaan tavoitteidensa saavuttamiseen vaikuttavia tapahtumia. Riskienhallinnan tulisi myös kattaa organisaation kaikki eri tasot ja toiminnot<sup>22</sup>, mutta viime kädessä vastuu riskienhallinnasta kuuluu aina organisaation ylimmälle johdolle.

Kansainvälistymisen myötä kokonaisvaltainen riskienhallinta on tullut yhä näkyvämmäksi osaksi myös suomalaisten yritysten johtamista ja raportointia, ja luonnollisesti tämä koskee myös perheyriä. Globaalien riskienhallinnan standardien lisäksi tässä luvussa onkin tavoitteena esitellä suomalaista riskienhallintakirjallisuutta, kansallisia hyvien hallintotapojen suosituksia sekä riskienhallintaa pk-yritysten ja perheyhtiöiden näkökulmasta.

---

<sup>20</sup> Pickett, 2005, 2.

<sup>21</sup> Flink ym.2007, 10.

<sup>22</sup> KPMG, 2008, 80–81.

## 2.1 Riski-riskienhallinnan keskeinen lähtökohta

### 2.1.1 Riski ja sen eri määritelmät

Arkikielessä sanalla riski tarkoitetaan usein epävarmuutta ja vaaraa, johon voi liittyä onnettomuuden mahdollisuus. Myös tieteellisessä kirjallisuudessa riskille on olemassa useita eri määritelmiä. Vaughanin (1997) mukaan riski voidaan määritellä altistumiseksi vastoinkäymiselle, ja toisaalta riski voidaan määritellä myös tilaksi, joka sisältää negatiivisen poikkeaman halutusta lopputuloksesta<sup>23</sup>. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission:in COSO ERM -mallin mukaan riskit ovat tapahtumia, joilla on negatiivisia vaikutuksia ja jotka voivat estää arvon muodostumisen<sup>24</sup>. Sanaa riski voidaan käyttää myös tarkoittamaan tappion tai ei-toivotun tapahtuman todennäköisyyttä<sup>25</sup>. Joka tapauksessa suurin osa riskin eri määritelmistä sisältää kaksi tekijää, eli epävarmuuden ja tappion vaaran<sup>26</sup>.

Vaikka riski on perinteisesti määritelty negatiiviseksi asiaksi, ovat useat uudemmat määritelmät ottaneet huomioon myös riskin sisältämän positiivisen mahdollisuuden. Neutraaleja määritelmiä edustaa muun muassa Federation of European Risk Management Associations:in eli FERMA:n määritelmä, jonka mukaan riski on jonkin tapahtuman todennäköisyyden ja seurausten yhdistelmä. FERMA:n mukaan riskienhallinnassa käsitelläänkin sekä riskin positiivisia että negatiivisia ominaisuuksia.<sup>27</sup> Sana riski voidaan määritellä myös epävarmuudeksi tapahtumasta, jolla voi olla vaikutusta organisaation tai sen osan tavoitteiden saavuttamiseen<sup>28</sup>. Tämäkin määritelmä tuo esiin näkemyksen, jonka mukaan riski voi olla myös positiivinen asia yrityksen liiketoiminnalle, eli toisin sanoen mahdollisuus voittoon. Itse asiassa riski voidaan määritellä heikoksi signaaliksi tai suorastaan positiiviseksi mahdollisuudeksi, joka tulisi hyödyntää (upside opportunity)<sup>29</sup>. Näin organisaatioita voidaan jopa kannustaa riskin ottamiseen tietyissä tilanteissa. Garlick (2007, 3) määrittelee riskienhallinnan yritysjohton ohjaamaksi toiminnaksi, jossa määrätietoisesti tehdään tiettyjä valintoja sekä otetaan tietynlaisia riskejä voiton saavuttamiseksi.

---

<sup>23</sup> Vaughan, 1997, 7–8.

<sup>24</sup> COSO 2004a, 2.

<sup>25</sup> Flink, ym. 2007, 21.

<sup>26</sup> Vaughan, 1997, 8.

<sup>27</sup> FERMA, 2003, 3.

<sup>28</sup> KPMG, 2008, 80 ja ASS/NZS 4360:2004, 4.

<sup>29</sup> Silvan, 2006, 13 ja Marshall, 2001, 47.

Kuten voidaan havaita, riskille on olemassa useita erilaisia määritelmiä. Riskin määritelmät vaihtelevat suuresti eri tieteenaloilla, ja jopa saman tieteenalan sisällä voidaan käyttää useita erilaisia riskin määritelmiä. Muun muassa kasantalous-tieteilijöillä, tilastotieteilijöillä ja vakuutusteoreetikoilla on kullakin oma riskimääritelmänsä, joka sopii vain kyseisen tieteenalan tutkimukseen.<sup>30</sup> Toisin sanoen universaaliala riskin määritelmää, joka sopisi kaikkeen tieteelliseen tutkimukseen ja käytännön liike-elämän terminologiaan, ei ole vielä kehitetty.

### 2.1.2 Riskien luokittelu

Riskien jaottelu on hyvin tärkeää riskienhallinnan onnistumisessa. Selkeä riskien ryhmittely selvittää organisaation jäsenille, mitä erilaisia riskejä on olemassa, ja mikä on eri riskien keskinäinen suhde. Usein riskiryhmittelyä täydennetään vielä laatimalla erilaisia riskilistoja, jotka sisältävät konkreettisia esimerkkejä erityyppisistä riskeistä. Periaatteessa mikä tahansa riskijaottelu on oikea, kunhan jako on organisaation kannalta tarkoituksenmukainen<sup>31</sup>. Toisin sanoen organisaation tarve ratkaisee sen, mikä riskijaottelu on sille sopivin.

Riskejä ryhmitellään riskienhallintakirjallisuudessa lukuisin eri tavoin. Esimerkiksi Vaughan (1997) on jaotellut riskit 1) taloudellisiin ja ei-taloudellisiin riskeihin, 2) staattisiin ja dynaamisiin riskeihin, 3) puhtaisiin ja spekulatiivisiin riskeihin ja 4) yleisiin riskeihin ja erikoisriskeihin<sup>32</sup>. Kotimaisessa riskienhallinnan kirjallisuudessa riskit luokitellaan usein Suomisen (2003) riskijaottelun mukaan vahinko- ja liikeriskeiksi. Liikeriskit eivät ole vakuutettavia riskejä, vaan ne liittyvät normaaliin yritystoimintaan. Näin ollen liikeriskit voivat olla negatiivisten uhkien ohella myös voiton mahdollisuuksia, ja ne liittyvät yrityksen tekemiin päätöksiin. Vahinkoriskeillä, kuten tulipalolla tai murrolla, voi puolestaan olla vain negatiivisia vaikutuksia, ja ne ovat luonteeltaan vakuuttamiskelpoisia riskejä.<sup>33</sup>

Kuviossa 1 on esitetty liike- ja vahinkoriskien lisäksi myös muita esimerkkiriskejä, joita suomalaisessa riskienhallinnan kirjallisuudessa on eritelty. Lisäksi PK-RH -foorumi, jonka tavoitteena on viedä riskienhallintatietoutta ja riskienhallinnan konkreettisia työkaluja suomalaisille pk-yrityksille,

---

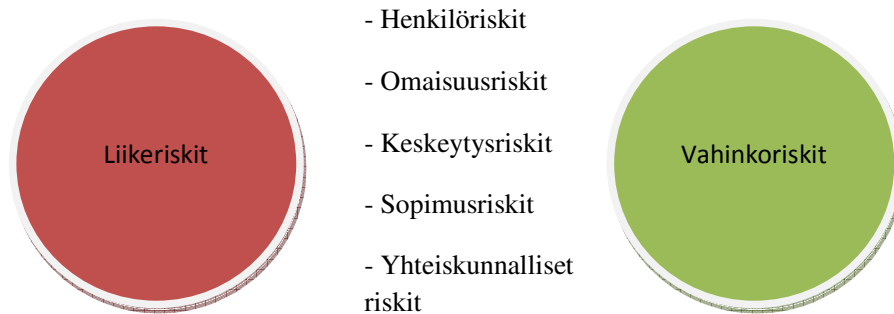
<sup>30</sup> Vaughan, 1997,8.

<sup>31</sup> Flink ym. 2007, 25.

<sup>32</sup> Vaughan, 1997, 13–15.

<sup>33</sup> Suominen, 2003,12 ja Flink ym. 2007, 23.

on määritelty riskejä yksityiskohtaisemmin<sup>34</sup>. Voidaan kuitenkin ajatella, että liike- ja vahinkoriskit muodostavat kaksi riskien pääkategoriaa, ja muut riskit sijoittuvat joko jompaankumpaan riskikategoriaan tai sitten niihin molempiin. Esimerkiksi henkilöriski voi olla luonteeltaan joko liikeriski tai vahinkoriski.



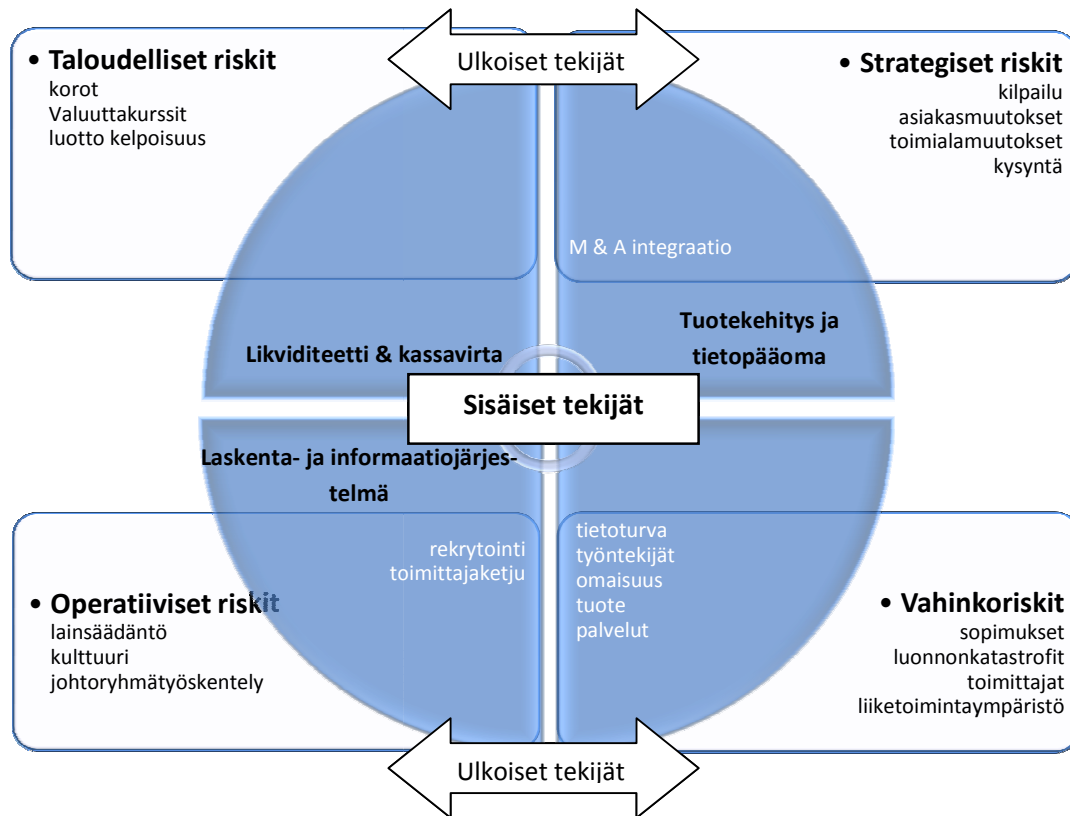
Kuvio 2. Riskijaottelu kotimaisen riskienhallinnan kirjallisuuden pohjalta<sup>35</sup>

Eurooppalainen FERMA -standardi erittelee riskit puolestaan neljään eri kategoriaan. Nämä riskikategoriat muodostuvat taloudellisista, strategisista ja operatiivisista riskeistä sekä vahinkoriskeistä. Neljän eri riskikategorian lisäksi FERMA ottaa huomioon myös riskien syyt eli tekijät. Standardin mukaan organisaation ja sen operaatioiden kohtaamat riskit voivat johtua sekä organisaation ulkoisista että sisäisistä tekijöistä. Kuviossa 2 on esitetty FERMA:n esimerkkejä avainriskeistä eri riskikategorioiden sisällä. Kuvioista voidaan myös nähdä, että tietyillä riskeillä on sekä sisäisiä että ulkoisia ajureita. Näin ollen riskit voivat joko johtua organisaation ulkoisista tekijöistä tai olla sisäsyntyisiä<sup>36</sup>, ja tämä on tärkeä lähtökohta aina riskejä tunnistettaessa.

<sup>34</sup> [www.pk-rh.fi](http://www.pk-rh.fi).

<sup>35</sup> Suominen, 2003,12–16, Flink ym. 2007, 24 ja [www.pk-rh.fi](http://www.pk-rh.fi)

<sup>36</sup> FERMA, 2003,3.



Kuvio 3. FERMA:n riskijaottelu<sup>37</sup>

## 2.2 Kokonaisvaltainen riskienhallinta

### 2.2.1 Riskienhallinnan tausta ja kehitys

Perinteisesti riskienhallinta on usein ymmärretty prosessiksi, jonka avulla voidaan torjua yritystä uhkaavia vaaroja ja minimoida niistä aiheutuvia menetyksiä. Tällainen suppea määrittely kattaa vahinkoriskipohjaisen riskienhallinnan, ja tämältyyppisestä vakuutuslähtöisestä riskienhallinnasta puhuttiin Yhdysvalloissa jo 1930-luvulla. Nykyisinkin tunnettu alan kansainvälinen lehti *Risk Management* alkoi ilmestyä Yhdysvalloissa vuonna 1952. Ensimmäinen riskienhallinnan akateeminen

<sup>37</sup> FERMA, 2003,4.



klassikkoteos, Mehrin ja Hedgesin *Risk Management* ilmestyi vuonna 1963, ja ensimmäiset suomalaiset riskienhallinnan oppaat kirjoitettiin vuonna 1970-luvulla.<sup>38</sup>

Modernin ja laajemman määrittelyn mukaan riskienhallinta koskee kuitenkin kaikkia organisaation riskejä, myös liikeriskejä. Suominen (2003) mukaan yritys tarvitsee riskienhallinnan kokonaisvaltaista suojaa, joka huomioi kaikki riskilajit. Lisäksi ollakseen tehokas riskienhallinnan tulee integroitua yrityksen liikkeenjohtojärjestelmään.<sup>39</sup> Nykyään riskienhallinnan nähdäänkin olevan osa organisaation strategista johtamista, ja tämä näkökulma korostuu muun muassa FERMA:n riskienhallinnan standardissa. FERMA määrittelee riskienhallinnan prosessiksi, jossa organisaatiot arvioivat toimintojensa riskejä tavoitteenaan edistää koko organisaation strategisia tavoitteita. FERMA:n mukaan hyvän riskienhallinnan fokus on juuri näiden riskien tunnistamisessa ja niiden hallinnassa. Yksi tärkeä osa riskien arviointia on myös ymmärtää eri riskien sisältämät positiiviset mahdollisuudet ja negatiiviset uhkat.<sup>40</sup>

Riskienhallinnan tuleekin FERMA:n mukaan olla jatkuva prosessi, joka on siis osa organisaation strategiaa ja sen implementointia. Riskienhallinnan täytyy myös integroitua osaksi organisaatiokultuuria ylimmän johdon vetämällä ohjelmalla. Hyvä riskienhallinta myös tukee organisaation taloudellisten tavoitteiden mittausta, ja näin ollen edistää operaatioiden tehokkuutta kaikilla tasoilla.<sup>41</sup> FERMA:n määritelmän voidaankin ajatella sisältävän tiivistetysti kaikki nykyaikaisen riskienhallinnan tyypillisimmät piirteet.

### **2.2.2 Riskienhallinta prosessina**

Useissa nykyaikaisissa riskienhallinnan määritelmissä painottuu myös FERMA:n esittämä riskienhallinnan prosessimaisuus. Muun muassa Harrington ja Niehaus (1999) ovat jakaneet riskienhallintaprosessin viiteen eri vaiheeseen: 1) merkittävien riskien tunnistamiseen, 2) riskien todennäköisyyden ja vakavuuden arviointiin, 3) riskienhallintamenetelmien kehittämiseen ja sopivien menetelmien valitsemiseen, 4) riskienhallintapäätöksiin ja 5) toteutettujen riskienhallintaratkaisujen arviointiin.<sup>42</sup>

---

<sup>38</sup> Suominen, 2003, 27.

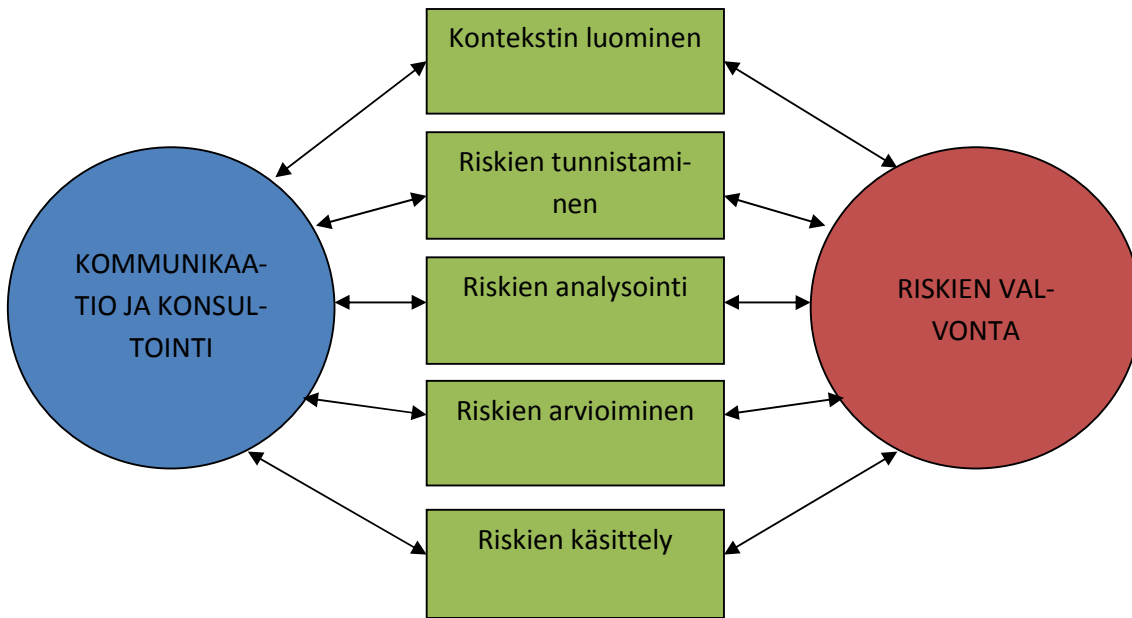
<sup>39</sup> Suominen, 2003, 27–30.

<sup>40</sup> FERMA, 2003, 3.

<sup>41</sup> FERMA, 2003, 3.

<sup>42</sup> Harrington ja Niehaus, 1999, 8–9.

Yksi tapa arvioida riskienhallinnan prosessimaista luonnetta on AS/NZS 4360:2004 -standardi, jonka mukaan riskienhallinnassa on seitsemän vaihetta. Nämä vaiheet ovat 1) kontekstin luominen, 2) riskien tunnistaminen, 3) riskien analysointi, 4) riskien arvioiminen, 5) riskien käsittely, 6) riskien valvonta ja 7) kommunikaatio ja konsultointi. Kuviossa 3 on esitetty riskienhallinnan prosessi AS/NZS 4360:2004 -standardin mukaan.



Kuvio 4. AS/NZS 4360:2004 -standardin mukainen riskienhallinnan prosessi soveltaen<sup>43</sup>

Ensimmäisessä vaiheessa eli kontekstin luomisessa on tärkeää ymmärtää riskienhallinnan kohdeorganisaation operatiivinen luonne sekä sen strategiset tavoitteet. Näin ollen luodaan viitekehitys riskienhallinnalliselle projektille. Toiseksi eli riskien tunnistamisvaiheessa pyritään tunnistamaan organisaation riskit ja selvittämään niiden syyt ja seuraukset. Seuraavaksi riskien analysointivaiheessa pohditaan riskien vaikutuksia sekä niiden jo olemassa olevia kontrollitoimenpiteitä. Riskien arviointivaiheessa puolestaan mietitään mitkä riskit ovat hyväksyttäviä ja mitkä eivät. Viidenneksi päätetään mitä riskienhallinnallisia keinoja sovelletaan kuhunkin riskiin. Kuudennessa vaiheessa seura-

<sup>43</sup> AS/NZS 4360:2004.

taan riskienhallinnallisten toimenpiteiden onnistuneisuutta, ja viimeinen prosessin osatekijä on kommunikaatio sidosryhmille.<sup>44</sup>

Myös tämä pro gradun viitekehyksenä käytettävä COSO ERM -kuutio sisältää riskienhallinnan sessiulottuvuuden, ja sitä käsitelläänkin tutkielmassa seuraavaksi.

### **2.2.3 Kokonaisvaltainen riskienhallinta ja COSO ERM**

Kokonaisvaltainen riskienhallinta eli *Enterprise Risk Management* (ERM) tarkoittaa riskienhallinnan kytkeytymistä organisaation strategiaan, toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin. Samalla riskien tarkastelunäkökulma kääntyy yksittäisistä toiminnoista ja niihin liittyvistä riskeistä koko organisaation tasolle.<sup>45</sup>

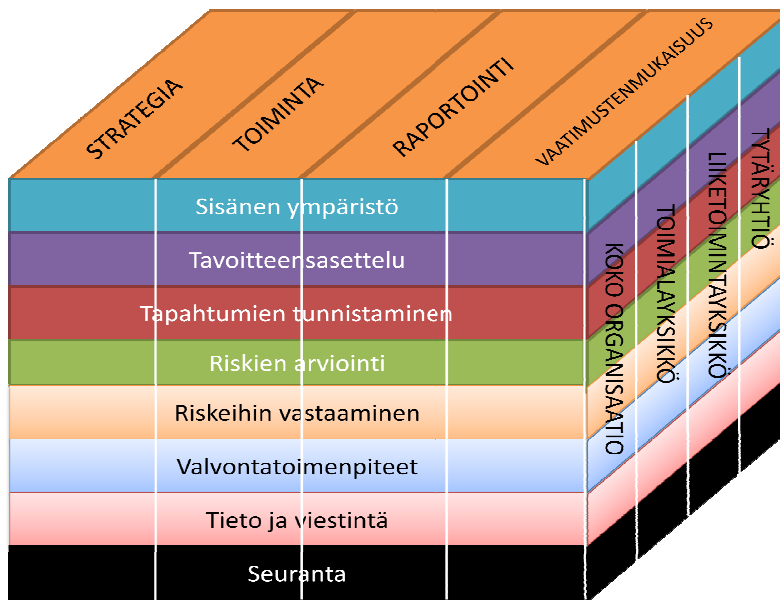
Kaikista tunnetuin ja laajimmin käytetty kokonaisvaltaisen riskienhallinnan määritelmä on COSO ERM, jota käyttävät muun muassa kansainväliset tilintarkastusyhtiöt riskienhallinnan konsultoinnissaan. COSO ERM määrittelee riskienhallinnan prosessiksi, joka kattaa koko organisaation eri tasoineen. Sen mukaan riskienhallinnan tehtävänä on tunnistaa epävarmuustekijöitä, jotka toteutuessaan vaikuttavat organisaatioiden tavoitteiden saavuttamiseen, sekä hallita riskejä organisaation riskinottokyvyn ja -halun mukaisesti.<sup>46</sup> Näin ollen myös COSO ERM -mallin mukaan riskeillä on negatiivisen vahinkoulottuvuuden lisäksi positiivinen ulottuvuus. Mallin mukaan tapahtumat, joilla on negatiivisia vaikutuksia, estävät tai heikentävät lisäarvon luomista. Sen sijaan tapahtumat, joilla on positiivisia vaikutuksia, edustavat mahdollisuuksia, jotka edistävät tavoitteiden saavuttamista ja lisäarvon luomista. COSO ERM -kuutio on esitetty kuviossa 4.

---

<sup>44</sup> AS/NZS 4360:2004, 7.

<sup>45</sup> KPMG, 2008, 85.

<sup>46</sup> KPMG, 2008, 86.



Kuvio 5. COSO ERM -kuutio<sup>47</sup>

Kuten kuviosta voidaan nähdä, COSO ERM -mallin perusajatus on luoda yhteys organisaation tavoitteiden, toiminnallisen rakenteen ja riskienhallinnan välille. COSO ERM -kuutiosta onkin kolme ulottuvuutta, joista voidaan käyttää nimityksiä riskienhallinnan prosessiulottuvuus, tavoitteiden toteutumisulottuvuus ja konserniulottuvuus. Riskienhallinnan prosessiulottuvuudessa on kahdeksan eri osatekijää, jotka ovat 1) sisäinen toimintaympäristö, 2) tavoitteenasettelu, 3) tapahtumien tunnistaminen, 4) riskien arviointi, 5) riskeihin vastaaminen, 6) valvontatoimenpiteet, 7) tieto ja viestintä ja 8) seuranta. Tavoitteiden toteutumisulottuvuudessa on neljä eri osatekijää, jotka ovat 1) strategia, 2) toiminta, 3) raportointi ja 4) vaatimuksenmukaisuus, ja konserniulottuvuudessa niin ikään neljä eri tekijää.<sup>48</sup>

Sisäinen ympäristö käsittää organisaation ilmapiirin sekä riskienhallintafilosofian, riskinottohalukkuuden, rehellisyyden ja eettiset arvot. Tavoitteenasettelussa taas on tärkeää, että tavoitteet on laadittu, jotta organisaation johto voisi tunnistaa niiden toteutumiseen vaikuttavat potentiaaliset tapahtumat. Tapahtumien tunnistamisessa puolestaan organisaation tavoitteiden toteutumiseen vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tapahtumat tunnistetaan, ja samalla tehdään ero riskien ja mahdollisuuksien

<sup>47</sup> COSO suomennos, 2004, 6.

<sup>48</sup> COSO 2004, 3–4.

välillä. Riskien arvioinnissa otetaan huomioon riskien todennäköisyys ja vaikutukset. Riskeihin vastaamisessa organisaation johto taas päättää, kuinka riskeihin vastataan. Riskit vältetään, hyväksytään tai jaetaan tai niitä vähennetään. Johto laatii keinot riskien sopeuttamiseksi organisaation sietokykyyn ja riskinottohalukkuuteen.<sup>49</sup>

Valvontatoimenpiteissä laaditaan ja toteutetaan toimintalinjat ja menettelytavat, joilla riskeihin kyetään vastaamaan tehokkaasti. Tieto ja viestintä puolestaan tarkoittavat sitä, että tarvittava tieto tunnistetaan, poimitaan ja viestitään tarkoituksenmukaisesti ja nopeasti, jotta henkilökunta voi hoitaa tehtävänsä. Seurantavaiheessa organisaation koko riskienhallintaa seurataan ja muutoksia tehdään tarpeen mukaan. Seuranta toteutetaan joko johdon jatkuvan toiminnan tai sitten erillisten arviointien avulla.<sup>50</sup>

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että COSO ERM -mallin mukaan riskienhallinnan tavoitteena on organisaation riskinottohalun ja -kyvyn yhdistäminen organisaation strategiaan. COSO ERM painottaa myös mahdollisuuksien hyödyntämistä: kattavat riskiarviointit tarjoavat johdolle tilaisuuden uusien mahdollisuuksien havaitsemiseen ja hyödyntämiseen.<sup>51</sup>

## **2.3 Kansalliset Corporate Governance-suositukset riskienhallinnan osalta**

### **2.3.1 Corporate Governance : Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi**

Sekä kansainväliset standardit että suomalaiset suositukset ovat luoneet yrityksille paineita kehittää omia hallinnointi- ja ohjausjärjestelmiään. Kansainvälisesti keskeisin suuryritysten hallinto - ja ohjausjärjestelmiin liittyvä suositus on tällä hetkellä Corporate Governance -suositus. Corporate Governance -suositusten syntymiseen vaikutti epävarma 2000-luvun alku, jolloin sijoittajat ja muut sidosryhmät kokivat suuria taloudellisia menetyksiä. Tämä aika loi tarpeen paremmille hallintotavoille ja riskienhallinnalle, mutta myös uusille laeille, säännöksille ja listausstandardeille.<sup>52</sup> Sekä suositukset että standardit asettavat raportointivaatimuksia, jotka koskevat myös organisaatioiden

---

<sup>49</sup> COSO suomennos, 2004, 5.

<sup>50</sup> COSO suomennos, 2004, 5.

<sup>51</sup> KPMG, 2008, 87.

<sup>52</sup> Pickett, 2005, 2.

sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa.<sup>53</sup> Suomessa kansallisen Corporate governance -suosituksen on julkaissut Arvopaperimarkkinayhdistys ry lokakuussa 2008, ja viralliselta nimeltään suositus on Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi. Arvopaperimarkkinayhdistys ry on Elinkeinoelämän keskusliitto ry:n, Keskuskauppakamarin ja Helsingin pörssin joulukuussa 2006 perustama yhteistyöelin, jonka tavoitteena on yhtenäistää julkisesti noteerattujen yhtiöiden toimintatapoja ja niiden raportointia osakkeenomistajille.<sup>54</sup>

Corporate governancelle ei ole vakiintunut suomenkielistä nimitystä, mutta yleisiä nimityksiä ovat muun muassa johtamis- ja hallintojärjestelmä, hyvä hallintotapa ja hallintokoodi<sup>55</sup>. Tässä tutkielmassa käytetään nimitystä hyvä hallintotapa tai hyvät hallintotavat puhuttaessa kansallisesta Corporate governancesta. Corporate governance -käsitteelle ei myöskään ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää, mutta alan julkaisuissa suositaan yleensä OECD:n käyttämää määritelmää. Sen mukaan hyvä hallintotapa tarkoittaa suosituskokoelmaa johdon, hallituksen, osakkeenomistajien ja muiden sidosryhmien välisten suhteiden hoitamiseen. Hyvä hallintotapa tarjoaakin näin rakenteen, jonka avulla asetetaan yhtiön tavoitteet sekä määritellään keinot niiden saavuttamiseksi.<sup>56</sup>

Sisäinen valvonta ja asianmukaisesti järjestetty riskienhallinta ovat keskeisiä hyvän hallintotavan elementtejä. Yrityksen sisäisen valvonnan tavoitteena on varmistaa, että yrityksen asettamat tavoitteet saavutetaan, resursseja käytetään taloudellisesti ja riskejä hallitaan asianmukaisesti. Riskienhallinta on puolestaan osa sisäistä valvontaa, ja tästä syystä riskienhallinnan järjestäminen kuuluu johdon tehtäviin.<sup>57</sup> Riskienhallinnalla ja tehokkaalla tarkastusvaliokuntatyöllä voidaan myös aidosti parantaa sisäistä valvontaa organisaatioissa. Riippumaton ja tehokas hallitustyöskentely on myös tullut sitä tärkeämmäksi, mitä enemmän yritykset ovat kansainvälistyneet. Kehitykseen ovat vaikuttaneet myös kansallisia suosituksia tiukemmat kansainväliset suositukset ja standardit.<sup>58</sup>

Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin tavoitteena on, että suomalaiset listayhtiöt noudattaisivat korkeatasoista kansainvälistä hallinnointitapaa. Koodin tarkoitus on myös yhtenäistää listayhtiöiden

---

<sup>53</sup> Leino, Steiner ja Wahlroos, 2005, 127.

<sup>54</sup> Suomen listayhtiöiden hallintokoodi, 2008, 3.

<sup>55</sup> KPMG, 2008, 12.

<sup>56</sup> Leino ym. 2005, 123–125.

<sup>57</sup> Leino ym. 2005, 123–125.

<sup>58</sup> KPMG, 2008, 14.

toimintatapoja sekä tietoa, jota annetaan osakkeenomistajille ja muille sijoittajille. Hallinnointikoodi myös lisää hallintoelimiä, johdon palkkioita ja palkitsemisjärjestelmiä koskevaa avoimuutta.<sup>59</sup>

### 2.3.2 Corporate Governance -suositus listaamattomille yrityksille

Koska Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi on suunniteltu julkisesti noteeratuille osakeyhtiömuotoisille yrityksille, sen soveltamien suoraan olisi hyvin raskasta ja aikaa vievää pienemmille liikeyrityksille, kuten perheyhtiöille. Tästä syystä keskuskauppakamarin hallitus on antanut tammi-kuussa 2006 asialuettelon listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi. Se on tarkoitettu niille listaamattomille yhtiöille, joiden ei ole katsottu voivan suoraan soveltaa listayhtiöiden hallinnointikoodia, mutta jotka haluavat kehittää omia toimintojaan hyvän hallinnointitavan mukaisesti<sup>60</sup>.

Asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi on tarkoitettu vapaaehtoisesti noudatettavaksi. Asialuettelon mukaan listaamattomien yhtiöiden ei myöskään tarvitse perustella hallinnointiaan koskevia ratkaisuja julkisesti. Asialuettelon avulla yhtiöt voivat kuitenkin arvioida omia menettelytapojaan ja pohtia, onko niillä tarvetta muuttaa tai kehittää hallinnointiaan. Keskuskauppakamarin asialuettelossa on yksitoista kohtaa, jotka koskevat

- yhtiökokousta,
- hallitusta,
- toimitusjohtajaa,
- palkitsemisjärjestelmiä,
- sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa,
- tilintarkastusta,
- yhtiöjärjestystä,
- osakassopimusta,
- lunastus- ja suostumuslausekkeita
- tiedottamista käsitteleviin osiin sekä
- perheyritysten sukupolvenvaihdoksia.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi, 2008, 6.

<sup>60</sup> KPMG, 2008, 14.

<sup>61</sup> Listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen, 2006, 2.

Jokaisessa osion lopussa on yleiskuvauksen jälkeen joukko kysymyksiä, joiden avulla yhtiöt voivat pohtia, onko kyseisiin asioihin kiinnitetty riittävästi huomiota yhtiössä ja pitäisikö kyseistä asiaa vielä kehittää yrityksessä. Asialuettelon mukaan riskienhallinnan avulla pyritään varmistamaan, että yhtiön liiketoimintaan vaikuttavat riskit tunnistetaan ja niitä seurataan. Esimerkkiriskeiksi on lueteltu muun muassa päätöksentekoon, yhtiön tuotteisiin, rahoitukseen, kilpailutilanteeseen, henkilöstöön ja sopimuksiin liittyvät riskit. Asialistan mukaan toimiva riskienhallinta edellyttää myös riskienhallinnan periaatteiden määrittämistä. Lisäksi asialista painottaa strategisten riskien huomioonottamista, sekä huolehtimista siitä, että yrityksen riskienhallinta on riittävällä tasolla yrityksen liiketoiminnan laajuuteen nähden.<sup>62</sup>

Asialuettelon mukaan sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen taas vaatii aikaa ja suunnitelmallisuutta. Asialuettelossa asetetaan myös perheyriyksille pohdittavaksi muun muassa kysymys, onko seuraava sukupolvi tietoinen sukupolvenvaihdostilanteeseen liittyvistä suunnitelmista ja päätöksistä. Perheyriyksen omistajien on asialuettelon mukaan hyvä rakentaa yrityksen hallintoon vahva ja vastuunjaoltaan selkeä tiimi sukupolvenvaihdosta ajatellen. Esimerkiksi hallituksen puheenjohtaja voi olla sopiva henkilö koordinoimaan muutosprosessin luomista ja toteuttamista. Myös osakassopimus voi olla hyödyksi sukupolvenvaihdostilanteissa, sillä se selkiyttää omistusta ja asioiden hoitoa omistuksen hajaantuessa.<sup>63</sup>

## 2.4 Yhteenveto toisesta luvusta

Yhteenvetona voidaan todeta, että nykyään yhä useammalta suomalaiselta yritykseltä odotetaan kattavaa riskienhallintaa ja sen objektiivista dokumentointia. Vaikka useimmat kansainväliset riskienhallinnan standardit ja suositukset onkin tarkoitettu ensisijaisesti suurille pörssiyhtiöille, on nykyisin olemassa useita suomalaisiakin riskienhallinnan oppaita ja viitekehyksiä. Onkin ensiarvoisen tärkeää, että pk-yritykset hyödyntävät näitä työkaluja, sillä tehokas ja hyvin dokumentoitu riskienhallinta on yhä useammin edellytyksenä myös ulkopuolisen rahoituksen saamiselle. Myös perheyriyten kannattaa tunnustaa riskienhallinnan merkitys, sillä esimerkiksi sukupolvenvaihdosten yleisimpiä ongelmia ovat rahoituksen saaminen ja konkreettisten suunnitelmien puuttuminen. Li-

---

<sup>62</sup> Listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen, 2006, 7.

<sup>63</sup> Listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen, 2006, 2–11.

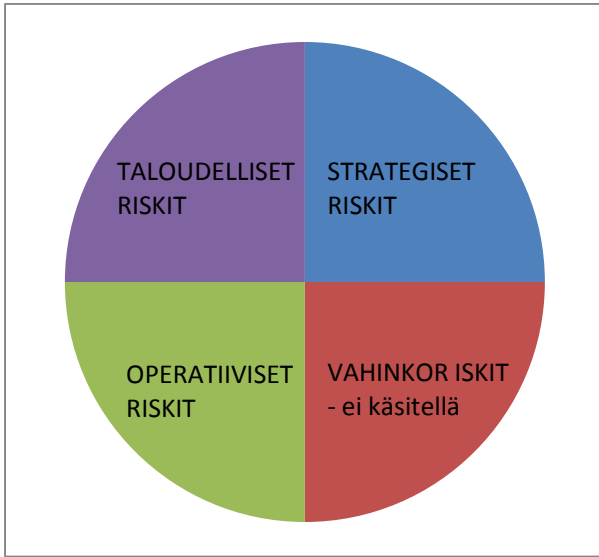


säksi jos yritys onnistuu houkuttelemaan useita oman pääoman sijoittajia, yrityksen kasvuedellytykset paranevat ratkaisevasti.

Ennen kuin pk- ja perheyrietykset alkavat toteuttaa oma suunnitelmallista riskienhallintaa, on otettava huomioon kuitenkin muutama tärkeä asia. Kuten jo edellä alaluvussa 2.1.2 todettiin, riskienhallinnan tärkeä lähtökohta on riskien jakaminen oikeisiin kategorioihin. Toimiva riskiluokittelu kaiken kokoisille organisaatioille on esimerkiksi FERMA -standardin mukainen riskijako, ja se on hyvin yleisesti käytössä muun muassa riskienhallinnan konsulteilla, vakuutusyhtiöillä sekä tilintarkastusyhteisöillä.

Myös tässä pro gradu -tutkielmassa sovelletaan rajausten osalta sekä FERMA:n että Suomisen (2003) riskijaottelua. FERMA:n riskiryhmittelyä hyödynnetään rajausten osalta siinä mielessä, että sukupolvenvaihdokseen liittyvät riskit tullaan myöhemmin tutkielmassa lajittelemaan taloudellisiin, strategisiin, ja operatiivisiin riskeihin jättäen vahinkoriskit tarkastelun ulkopuolelle. Suomisen riskiryhmittelyn pohjalta taas tutkielmassa keskitytään vain liikeriskeihin, ja jätetään niin ikään vahinkoriskit käsittelyn ulkopuolelle. Tämä valinta johtuu siitä, että vain liikeriskeihin liittyy positiivinen voiton mahdollisuus, ja näin ollen ainoastaan liikeriskien käsittely sopii sukupolvenvaihdoksen kaltaiseen strategisen muutoksen tutkimiseen.

Kuviossa 5 on esitelty tämän tutkielman riskijaottelu. Jatkossa tästä kuviosta voidaan käyttää myös nimeä riskinelikenttä, ja sitä tullaan täydentämään myöhemmissä tutkielman kuvuissa lisäämällä siihen muun muassa sukupolvenvaihdoksiin liittyviä esimerkkiriskejä.



Kuvio 5. Tutkielmassa käytettävät riskijaottelut

### 3 PERHEYRITYKSET JA NIIDEN SUKUPOLVENVAIHDOKSET

Kuten jo ensimmäisessä luvussa todettiin, perheyritys- ja sukupolvenvaihdostutkimus on vielä hyvin nuorta Suomessa. Kansainvälisellä tasolla sukupolvenvaihdoksia on tutkittu 1970-luvulta lähtien eri maissa yhä enemmän ja enemmän, mutta silti aiheen tutkiminen on vielä ”lapsen kengissä” muuhun yrittäjyystutkimukseen nähden. Siksi sukupolvenvaihdoksia koskevaa tutkimusta tarvitaan lisää. Erityisesti johtamisen eri osa-alueiden siirtoa luopujalta jatkajalle on tarkasteltu aiemmissa tutkimuksissa vähän, vaikka ne ovat kenties keskeisimpiä tekijöitä sukupolvenvaihdoksen onnistumisessa. Tässä luvussa on tarkoitus esitellä tarkemmin aiempaa perheyritys- ja sukupolvenvaihdostutkimusta, sekä esitellä yleisimpiä sukupolvenvaihdoksiin liittyviä ongelmia ja niille tarjottuja ratkaisukeinoja.

#### 3.1 Perheyritystutkimus

Perheyrityksiä on alettu tutkia järjestelmällisesti Suomessa vasta 1990-luvulla. Tätä aiemmin tutkimukset olivat yleisiä yritystutkimuksia, joissa vain mainittiin perheyritysten olemassaolo ja erityisyys. Alan nuoruutta kuvaa hyvin se, että ensimmäinen perheyritystutkijoiden tapaaminen pidettiin Suomessa vasta vuonna 2002<sup>64</sup>. Vaikka kansainvälisesti perheyrityksiä on yleisesti tutkittu 1970-luvulta lähtien<sup>65</sup>, myös aiempia yksittäisiä tutkimuksia alalta löytyy. 2000-luvulla perheyritystutkimusta ovat Suomessa koordinoineet aktiivisimmin Perheyritysten liitto ry, Turun Kauppakorkeakoulun PK-instituutti sekä Kauppa- ja teollisuusministeriö (nykyinen Työ- ja elinkeinoministeriö).

Perheyrityksiä koskevalle tutkimustiedolle on olemassa selvästi tilausta myös valtiovallan taholta, sillä perheyrityksiä voidaan pitää kenties tärkeimpinä taloudellisina toimijoina. Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan Suomessa oli vuoden 2008 lopussa noin 262 00 yritystä<sup>66</sup>, ja Perheyritystenliitto ry on arvioinut, että 86 % Suomen yrityskannasta olisi perheyrityksiä ja ne työllistävät noin puolet työssäkävivistä suomalaisista<sup>67</sup>. Monissa muissa maissa perheyritysten osuuden koko yrityskannasta on arvioitu olevan jopa tätäkin suurempi. Vaikka perheyritysten ajatellaan yleensä olevan pie-

---

<sup>64</sup> Heinonen & Toivonen, 2003, 12.

<sup>65</sup> Katso esim. Barnes 1976.

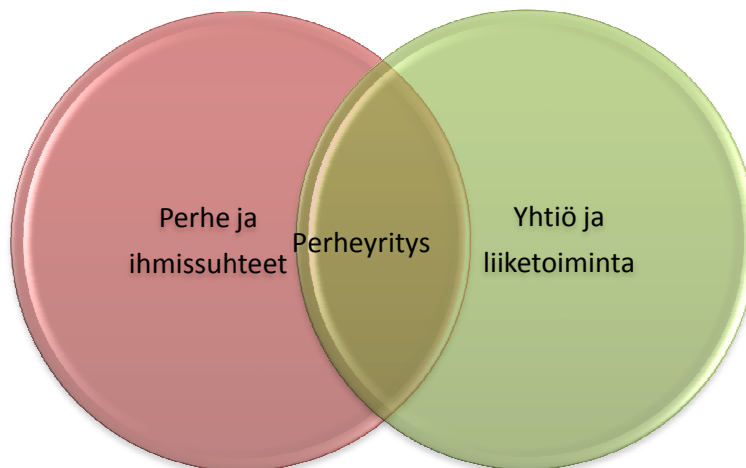
<sup>66</sup> Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 54/2009.

<sup>67</sup> <http://www.perheyritystenliitto.fi>.

niä yrityksiä, liikevaihdon mukaan tarkasteltuna noin viidennes Suomen sadastaviidestäkymmenestä suurimmasta yrityksestä on perheyritys.<sup>68</sup>

### 3.1.1 Mikä on perheyritys?

Perheyritystutkimuksen yksi luonnollinen lähtökohta ja tutkimusongelma on perheyrityksen määrittely. Tutkimuksessa sovellettavia määritelmiä on kuitenkin useita, ja laskelmissa perheyritysten osuus kaikista yrityksistä vaihteleekin suuresti sen mukaan, mitä määritelmää käytetään. Koironen on määritellyt perheyrityksen seuraavasti: perheyritys on 1) omistukseltaan ja johtamiseltaan yhden sukun määräysvallassa oleva liiketoiminnallinen kokonaisuus, jossa 2) yhdistyvät perhe- ja yrityssystemin toiminnot, ja jossa 3) on tapahtunut tai tapahtumassa sukupolvenvaihdos sukun jälkikasvun hyväksi<sup>69</sup>. Myös monet muut tutkijat ajattelevat perhesysteemin ja yrityssystemin kummankin muodostavan oman ympyränsä, ja sisäkkäisten ympyröiden leikkauspinnan kuvaavan perheen vuorovaikutusta liiketoiminnassa. Asiaa on havainnollistettu kuviossa 7.



Kuvio 7. Perheen ja yrityksen vuorovaikutus

Turun Kauppakorkeakoulun PK-Instituutti on käyttänyt tutkimuksissaan viittä erilaista mittaria perheyrittäjyyttä määritellessään. Näistä ensimmäinen on subjektiivinen mittari, jossa kysytään suoraan

<sup>68</sup> Tourunen, 2007, 3.

<sup>69</sup> Koironen, 1998, 4.

omistaja-yrittäjältä, pitääkö hän yritystä perheyrittäjänsä. Toinen rakenteellinen mittari on taas yleinen kansainvälisessä käytössä oleva määritelmä, joka perustuu siihen, että perhe omistaa yli puolet yrityksestä. Toiminnallinen mittari puolestaan edellyttää sitä, että perheenjäsenet ovat sekä omistajina että työntekijöinä yrityksessä. Neljäs PK-Instituutin mittari on sitoutumiseen perustuva ja viidennen mittarin mukaan yritys on perheyrittäjänsä vasta, kun se on läpikäynyt sukupolvenvaihdoksen. Perheyrittäjänsä tutkimuksissa on käytetty myös yhdistelmiä eri mittareista.<sup>70</sup>

Kuten edellä olevasta voidaan päätellä, se, kuinka yritykset jaotellaan perheyrittäjänsä ja muihin yrityksiin, vaikuttaa huomattavasti kun lasketaan perheyrittäjänsä osuutta koko yrityskannasta.<sup>71</sup> Tourusen Perheyrittäjänsä liitolle tehdyn raportin mukaan keskiuurista ja suurista suomalaisyrityksistä 42 prosenttia on perhe- ja sukuyrittäjänsä. Keskiuurista yrityksistä perheyrittäjänsä on 46 prosenttia ja suurista 30 prosenttia. Tärkeä tutkimustulos Tourusen raportissa on erityisesti se, että keskiuuret ja suuret perheyrittäjänsä työllistävät suhteessa liikevaihtoonsa selvästi muita yrityksiä enemmän ihmisiä, ja että ne ovat lisäksi sijoitetun pääoman tuotolla vertaillen kannattavampia kuin muulla tavoin omistetut yritykset. Lähes kaikki perheyrittäjänsä toimivat teollisuudessa, kaupassa, rakentamisessa, liikenteessä ja liike-elämän palveluissa. Teollisuudessa perheyrittäjänsä osuudet ovat kaikista toimialoista merkittävimmät.<sup>72</sup> Lisäksi 74 % suomalaisista pienyrityksistä on perheyrittäjänsä<sup>73</sup>, joten perheyrittäjänsä rooli keskeisenä taloudellisena toimijana on kiistanaton.

### 3.1.2 Perheyrittäjänsä aiempi tutkimus

Perheyrittäjänsä tutkijat tutkivat perheen ja yrityksen välistä vuorovaikutusta ja sen seurauksia. Tutkimuksissa kiinnitetään usein erityishuomio siihen, miten perhe sosiaalisena yksikkönä vaikuttaa yrityksen toimintaan. Juuri perhedynamiikka, perinteet ja perheyrittäjänsä organisaatiokulttuuri erottaa perheyrittäjänsä muista yrityksistä. Kuten muissakin yrittäjänsä- ja johtamistutkimuksissa, persoonallisuuspiirteet olivat tutkijoiden ensimmäinen mielenkiinnon kohde.<sup>74</sup> Myös sittemmin perheyrittäjänsä tutkimuksissa on empiirisesti kartoitettu tiettyjä perheyrittäjänsä kuvaavia erityisominaisuuksia. Monet erityispiirteet ovat kuitenkin kiistanalaisia eri tutkimustapojen- ja tuloksien vuoksi.

---

<sup>70</sup> Heinonen ym. 2003, 26–27.

<sup>71</sup> Heinonen ym. 2003, 31.

<sup>72</sup> Tourunen, 2007, 3.

<sup>73</sup> Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 53/2009.

<sup>74</sup> Heinonen ym. 2003, 13.

Perheyritysten liitto ry on listannut tutkimuksissaan seuraavia perheyritysten erityispiirteitä: vahva sitoutuminen, pitkän tähtäimen strateginen suunnittelu, jatkuvuuden varmistaminen rahoituksessa, osakkeiden lahjaluonne, työntekijöistä huolehtiminen sekä pienempien perheyhtiöiden osalta joustava ja nopea päätöksenteko.<sup>75</sup> Kenties merkittävin perheyritysten ominaispiirre onkin juuri johtajaomistajien vahva sitoutuminen yritykseen, ja he saattavat toimia jopa koko työuransa ajan samassa yrityksessä. Perheyrityksissä johtajat motivoituvat yrityksen menestyksestä ja kasvusta, sillä se kasvattaa myös heidän omistuksensa arvoa. Toisaalta perheyrityksillä on kova kynnys irtisanoa perheenjäsen ja perheen ulkopuolisilla on usein vaikeuksia yletä johtajiksi. Myös perheenväliset konfliktit saattavat vaikuttaa yrityksen organisaatorakenteeseen.<sup>76</sup> Kuitenkin perheyritysten organisaatorakenteet ovat usein väljempiä ja päätöksenteko epävirallista ja joutuisaa, mikä on selkeä etu ei-perheyrityksiin nähden.

Heinonen ym. (2003, 34) kirjoittavat, että PK-Instituutin 497 yrityksen yrittäjäkyselyaineiston tulosten mukaan suomalaiset perheyritykset (keskimäärin 24 vuotta toimineet) olivat muita yrityksiä 9 vuotta vanhempia<sup>77</sup>. Tosin monissa kansainvälisissä tutkimuksissa perheyrityksiä väitetään lyhytikäisemmiksi kuin muita yrityksiä sukupolvenvaihdoksen epäonnistumisriskin vuoksi<sup>78</sup>. Myös siitä, olisivatko perheyritykset muita yrityksiä isompia, on ristiriitaisia tutkimustuloksia. PK-Instituutin selvitysten mukaan perheyritykset ovat lisäksi vähintään yhtä uudistumiskykyisiä ja kasvuhaluisia kuin muutkin yritykset. Erityisesti niukka kasvuhakuisuus on tyypillinen väärä ennakkokäsitys, joka ihmisillä on perheyrityksistä<sup>79</sup>.

### 3.1.3 Perheyritystutkimuksen haasteet ja ongelmat

Kuten edellä todetaan, perheyritystutkimusta on perinteisesti leimanneet väärät ennakkokäsitykset. Tutkimuksen alkuvaiheessa tutkimus keskittyi etsimään erityisiä persoonallisuuspiirteitä ja asenteita, jotka erottivat perheyritykset muista yrityksistä ja selittivät niiden menestymistä. Tutkijoilla, kuten muillakin ihmisillä, oli paljon erilaisia ennakkokäsityksiä aiheesta. Perheyrityksiä on perinteisesti pidetty muun muassa konservatiivisina, sisäänpäin kääntyneinä ja varovaisina ympäristön ja markkinoiden suhteen. Useimmat etukäteisolettamukset osoittautuivat kuitenkin tutkimuksissa vää-

---

<sup>75</sup> Leino, 2009, 4-5.

<sup>76</sup> Morris, Williams, Allen & Avila 1997, 388.

<sup>77</sup> Heinonen ym. 2003, 34.

<sup>78</sup> Katso esim. Beckhard & Dyer, 1983.

<sup>79</sup> Heinonen ym. 2003, 48-60.

riksi. Lisäksi perheen ja yritystoiminnan vuorovaikutusta ja siitä seuraavia johtamiskäytänteitä on usein ollut vaikea empiirisesti todistaa.<sup>80</sup> Tämän lisäksi tutkimuksia tehdessä perheyrittäjiä on tutkittu tähän asti varsin homogeenisenä joukkona, eikä tutkimuksissa ole paljoa huomioita siihen, miten esimerkiksi yrityksen koko tai toimiala vaikuttaa tutkittaviin ilmiöihin.<sup>81</sup> Monissa tutkimuksissa on mainittu kunkin tutkimuskohteena olevan perheyrittäjien koko, mutta loppupäätelmissä ei yleensä ole eritelty yrityskoon vaikutusta itse tutkimuksen tuloksiin.

Alan tutkimukset ovat olleet aluksi yksittäisiä ja kartoittavia, eikä niiden yleistettävyyteen ole kiinnitetty juurikaan huomiota. Tämän vuoksi eri perheyrittäjä tutkimuksissa on saatu hyvin erilaisia tuloksia eikä tieto ole ollut yhteen koottavissa. Myös määritelmät ovat olleet hyvin ongelmallisia, sillä edes käsitettä perheyrittäjä ei voida määritellä yksiselitteisesti.<sup>82</sup> Siksi esimerkiksi arviot yhdysvaltalaisen perheyrittäjien osuudesta koko yrityskannasta vaihtelee eri tutkijoiden tuloksissa. Morris ym. (1997, 386) on kritisoinut perheyrittäjä tutkimusta siitä, että suurin osa alan tutkimuksista on ollut case -tyyppisiä tai kvalitatiivisia, vaikka ne ovatkin tarjonneet tutkimukselle tärkeitä kuvauksia. Olisikin siis tärkeää, että alalla käytettäisiin yhä enemmän myös kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Ne myös mahdollistaisivat suuremman tilastollisen otoksen eli tutkittavien yritysten joukon.<sup>83</sup> Joka tapauksessa perheyrittäjä tutkimus on alana vielä nuori ja kehittyvä, eikä tutkimustuloksia voi olettaa vielä kovin yleispäteviksi.

### 3.2 Sukupolvenvaihdokset

Perheyrittäjien sukupolvenvaihdokset ovat hyvin ajankohtainen aihe kaikissa länsimaissa, sillä suurin osa yrittäjistä on yli 45-vuotiaita. Suurien ikäluokkien jäädessä eläkkeelle monilla perheyrittäjillä on edessään joko sukupolvenvaihdos, yrityksen myynti ulkopuolisille tai toiminnan lopettaminen.<sup>84</sup> Yritysten toiminnan jatkuvuuden turvaaminen on siis koko kansantalouden intressi, jotta työpaikat, verotulot ja ostovoima säilyisivät. Sukupolvenvaihdosten onnistuminen onkin tärkeä kysymys, ja lisääntynyt mielenkiinto aiheeseen on nähtävissä myös sukupolvenvaihdoksia koskevien tutkimusten määrän noususta. Esimerkiksi Turun Kauppakorkeakoulun PK-Instituutti arvioi vuonna 2003, että sukupolvenvaihdos olisi seuraavan viiden tai kymmenen vuoden aikana ajankohtainen

---

<sup>80</sup> Heinonen ym. 2003, 13.

<sup>81</sup> Heinonen ym. 2003, 32–33.

<sup>82</sup> Heinonen ym. 2003, 32.

<sup>83</sup> Morris ym. 1997, 386.

<sup>84</sup> Malinen & Stenholm, 2003, 141.

noin 60.000 pk-yritykselle <sup>85</sup>. Näin ollen suomalaiset perheyrietykset tarvitsevat sekä sukupolvenvaihdostietoa- että tutkimusta, mutta myös käytännön sukupolvenvaihdoskoulutusta.

Tähän mennessä merkittävin sukupolvenvaihdoksia koskeva tutkimus- ja koulutushanke ovat olleet PK-Instituutin ALISUKU I ja II (Alihankintayrityksen sukupolvenvaihdos- ja kehittämisohjelma)-ohjelmat, jotka olivat Kauppa- ja teollisuusministeriön osaksi rahoittamia. Tutkimusohjelmien tavoitteena oli kuvata sukupolvenvaihdoksen keskeisiä prosesseja ja miten näitä prosesseja voisi tukea. Lisäksi ALISUKU -ohjelmissa tutkittiin miten lähtötilannetekijät, esimerkiksi yrityksen omistus tai sukupolvenvaihdosprosessin suunnitelmallisuus, vaikuttavat sukupolvenvaihdoksen onnistumiseen. ALISUKU -ohjelmiin osallistui 11 yritystä Turussa ja 28 yritystä Helsingissä. Yrityksillä, jotka osallistuivat ohjelmaan, oli kaikilla sukupolvenvaihdos joko meneillään tai suunnitelmassa tulevaisuudessa. Hanke jakautui kolmeen toimenpiteeseen: tutkimukseen, koulutukseen ja kehittämiseen eli yrityskohtaiseen konsultointiin. Ohjelmasta saatiin hyviä tuloksia, koska esimerkiksi epävarmat jatkajat saatiin vakuuttumaan sukupolvenvaihdoksen onnistumisesta. Tärkeimmiksi taustatekijöiksi osoittautuivat yrityksen vahva taloudellinen asema ja kiinteä perhe. <sup>86</sup>

### **3.2.1 Sukupolvenvaihdoksien tutkiminen alan kirjallisuudessa**

Elinkaaret ovat tyypillinen tapa kuvata sukupolvenvaihdosta alan tutkimuksissa. Kuten muitakin yrityksiä ja organisaatioita, perheyrietyksiä voidaan tarkastella jakamalla ne neljään eri vaiheeseen, esimerkiksi henkiinjäämis-, kasvu-, laajentumis- ja kypsyysvaiheeseen. Perheen eri sukupolvien elinkaaret taas ovat päällekkäisiä toistensa kanssa, ja yrityksen elinkaari ulottuu niiden ylle. Monen tutkijan mielestä sukupolvenvaihdos on kriittisin vaihe yrityksen elinkaarella, koska silloin esimerkiksi yrityksen johtaminen ja organisaatiokulttuuri muuttuvat usein merkittävästi. <sup>87</sup>

Sukupolvenvaihdoksessa jatkaja alkaa ottaa yhä enemmän vastuuta yrityksen johtamisesta, ja luopuja irrottautuu johtajuudesta vähitellen. Handler (1990, 38) painottaa molemminpuolista roolien mukauttamista sukupolvenvaihdosprosessissa. Hän kuvaa sukupolvenvaihdoksen seuraavan prosessimallin mukaisesti: Ensimmäisessä vaiheessa luopujasukupolvi toimii yksinäisenä yrittäjänä, eikä tulevilla jatkajasukupolvella ole vielä roolia yrityksessä. Seuraavassa vaiheessa, kun yritys on sel-

---

<sup>85</sup> Malinen ym. 2003, 142

<sup>86</sup> Lamminpää & Vento-Vierikko, 2003, 165–183.

<sup>87</sup> Malinen ym. 2003, 142.



viytynyt henkiinjäämisvaiheesta, tuleva luopuja on suvereeni hallitsija yrityksessään, ja jatkaja on apulaisena yrityksessä. Kolmannessa vaiheessa sukupolvenvaihdos on jo luopujapolven suunnitelmassa. Luopujan rooli muuttuu lähinnä valvojaksi, joka delegoi yhä enemmän tehtäviä jatkajapolvelle tämän osaamisen kehityttyä. Viimeisessä vaiheessa jatkajasta tulee johtaja, ja luopuja jää eläkkeelle.<sup>88</sup>

Handler, kuten monet muutkin sukupolvenvaihdostutkijat, on keskittynyt pitkälti laatimaan normatiivisia malleja kuvaillen optimaalisia tekijöitä, joilla sukupolvenvaihdos onnistuu, esimerkiksi painottamalla luopuja- ja jatkajasukupolven välistä kommunikointia. Myös sitä, miksi seuraava sukupolvi ei innostu perheyrittäjien jatkamisesta on tutkittu kohtuullisen paljon. Dyck ym. (2002, 160) toteaaakin, että itse sukupolvenvaihdosta prosessina sekä sen strategia puolia on tutkittu kuitenkin melko vähän<sup>89</sup>. Monesti sukupolvenvaihdos nähdään kriisinä, josta tulisi selviytyä eikä niinkään mahdollisuutena uudistaa yrityksen käytäntöjä.

### 3.2.2 Sukupolvenvaihdoksen haasteet

Perheyrittäjien sukupolvenvaihdoksiin liittyy runsaasti haasteellisia tekijöitä, jotka voivat jarruttaa sukupolvenvaihdoksen onnistumista. Alan aiemmassa kirjallisuudessa puhutaan ”pehmeistä” ja ”kovista” tekijöistä. ”Kovia” tekijöitä ovat muun muassa verotukseen, rahoitukseen, ja perinnönjatkoon liittyvät kysymykset. ”Pehmeitä” tekijöitä ovat taas johtajuuden siirto sekä perhesuhteisiin liittyvät asiat. Ongelmallista sukupolvenvaihdoksissa on usein myös luopujapolven eläkkeelle siirtyminen, koska täydellinen päätösvallasta irtautuminen on luopujille vaikeaa yrityksen ollessa yleensä heidän perustamansa. Yksi mahdollinen haaste sukupolvenvaihdokselle on myös se, jos perheessä on useita lapsia jotka haluaisivat jatkaa yrittäjinä tai vaihtoehtoisesti se, ettei yritykselle löydy jatkajaa oman perheen parista. Myös osaamisen ja hiljaisen tiedon siirto ovat yksi merkittävät haaste sukupolvenvaihdostilanteessa.<sup>90</sup>

Yleensä perheyrittäjät ja pitävät verotukseen ja rahoitukseen liittyviä kysymyksiä kaikista hankalimpina sukupolvenvaihdoksessa. Näihin taloudellisiin ja oikeudellisiin asioihin voidaan kuitenkin hakea apua ulkopuolisilta asiantuntijoilta. Todellinen ongelma on kuitenkin usein se, ettei sukupol-

---

<sup>88</sup> Handler, 1990, 38.

<sup>89</sup> Dyck, 2002, 160.

<sup>90</sup> Malinen, 2001, 196.

venvaihdosta ole suunniteltu kovin huolellisesti, koska se on prosessina pitkä ja monimutkainen. Jatkajan valmistautuminen sukupolvenvaihdokseen voidaan jakaa oikean koulutuksen ja työkokemuksen hankkimiseen<sup>91</sup>, ja henkiseen motivoitumiseen yrittäjäksi<sup>92</sup>. Vastuu koko yrityksestä voi tuntuakin jatkajasta melko pelottavalta, vaikka luopuja voikin tarvittaessa konsultoida häntä. Toisaalta myös luopujan on ymmärrettävä luopua yrityksestä ajoissa ja luottaa jatkajan taitoihin ja kykyihin, jottei jatkajasukupolvi turhautuisi.

Kenties kaikista vaikein ongelma sukupolvenvaihdoksessa on se, jos jatkajaa ei löydy perheen parista. Tällöin perheyritys on myytävä ulkopuolisille tai lopetettava kokonaan, mikä tarkoittaa kummassakin tapauksessa suvun luopumista yrityksestä ja sen mukanaan tuomasta varallisuudesta. On kuitenkin havaittu, että mitä suurempi perheyritys on, sen halukkaampi seuraava sukupolvi on jatkamaan yritystä<sup>93</sup>.

#### **3.2.4 Viestinvaihto luopujalta jatkajalle - sukupolvenvaihdokset yleisimmät ongelmat johtamisen kannalta**

Yksi toimiva kielikuva kuvattaessa yrityksen sukupolvenvaihdosta ja sen mahdollisia ongelmia on verrata sukupolvenvaihdosta viestijuoksuun Dyckin ym. (2002) mukaan<sup>94</sup>. Molempiin prosesseihin vaikuttavat suuresti samantyyppiset vaiheet. Näiksi vaiheiksi voidaan erotella järjestys, ajoitus, viestinvaihtotekniikka ja kommunikaatio. Järjestyksellä Dyck ym. tarkoittaa sitä, että jatkajalla on tarvittavat pätevyudet tehtävään ja hän kykenee johtamaan yritystä organisaation sen hetkiset vaatimukset huomioon ottaen. Ajoituksella taas tarkoitetaan sitä, että viesti eli johtajuus on varmasti siirretty jatkajalle ja oikealla hetkellä. Viestinvaihtotekniikalla tarkoitetaan niitä yksityiskohtaisia toimenpiteitä millä sukupolvenvaihdos aiotaan toteuttaa ja kommunikaatiolla luopujan ja jatkajan keskinäistä viestintää, yhteistyötä ja kunnioitusta.<sup>95</sup>

Viestijuoksussa sillä, missä järjestyksessä joukkueen juoksijat juoksevat, on suuri merkitys. Näin on myös yrityksen sukupolvenvaihdoksessa. Väitetäänkin, että luopujan tärkein ominaisuus olisi olla rohkea yrittäjä, ja jatkajan tulisi olla yrityksen sisäisen hallinnon asiantuntija. Suuri merkitys on myös jatkajan valinnalla, jotta hänen johtamistyylinsä tukisi organisaation sen hetkistä vaihetta

<sup>91</sup> Barach ym. 1988, 51–53 sekä Fiegener ym. 1996, 20.

<sup>92</sup> Malinen ym. 2003, 147.

<sup>93</sup> Stavrou, 1999, 55.

<sup>94</sup> Dyck ym. 2002, 144.

<sup>95</sup> Dyck ym. 2002, 147–155.

elinkaarella. Myös oikean ajoituksen löytyminen sekä viestijuoksun kapulanvaihdossa että sukupolvenvaihdoksessa on tärkeä haaste.<sup>96</sup> Erityisen merkittävää sukupolvenvaihdoksissa on erityisesti se, että jatkajalle delegoidaan tarpeeksi valtaa ja vastuuta perheyriyksessä

Sukupolvenvaihdoksessa myös oikea viestinvaihtotekniikka on ratkaisevaa. Jatkajalla ja luopujalla on usein keskenään erilaiset johtamistyyliä sekä erilaiset odotukset johtajuuden siirtoa koskien. Erityisen hankalaa sukupolvenvaihdoksen käytännön toimenpiteistä sopiminen voi olla silloin, kuin luopuja on yrittäjännoivoija ja jatkaja ammattijohtaja. Luopujalla on usein vaikeuksia irrottautua johtajuudesta ja jatkajalla vaikeuksia tarttua siihen, varsinkin silloin jos omistajuus ja sitä kautta päätösvalta on muodollisesti vielä luopujan hallussa.<sup>97</sup>

Myös kommunikaatio ja keskinäinen luottamus ovat tärkeitä sukupolvenvaihdoksessa. Erityisesti sillä, kuinka selkeästi luopuja ja jatkaja ilmaisevat toiveensa sukupolvenvaihdosprosessia ja yrityksen tulevaisuutta koskien on vaikutusta koko prosessiin. Yleensä jatkaja on luopujasukupolvea paremmin koulutettu, ja kommunikaatioon liittyvät ongelmat ilmentävät sitä problematiikkaa, kuinka luopuja saataisiin kuuntelemaan jatkajan ”kirjaviisautta” ja jatkaja viisastumaan käytännön neuvoista.<sup>98</sup> Toisaalta se, että jatkaja kyseenalaistaa luopujan laatimaa strategiaa ja yrityksen toimintatapoja yleensä, voi olla yritykselle hyvinkin hedelmällistä, sillä strateginen uusiutuminen on monille yrityksille erittäin tarpeellista.

### **3.3 Yhteenveto kolmannesta luvusta**

Kuten aiemmin todettiin, perheyriyksen sukupolvenvaihdos sisältää monia haasteita ja ongelmia. Totuus onkin, että vain hieman yli 30 % perheyriyksistä selviytyy seuraavalle sukupolvelle pitkällä aikavälillä ja näin ollen sukupolvenvaihdoksesta<sup>99</sup>. Kenties haasteellisimpia tekijöitä sukupolvenvaihdoksissa ovat omistajuuden, johtajuuden sekä strategian siirto, ja näitä sukupolvenvaihdoksen riskitekijöitä käsitelläänkin tutkielmassa seuraavaksi.

---

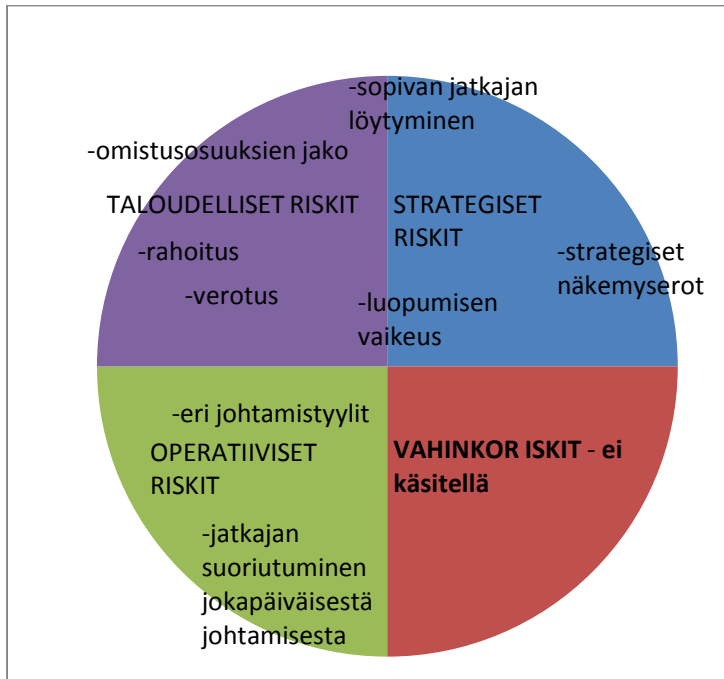
<sup>96</sup> Dyck ym. 2002, 147–155.

<sup>97</sup> Dyck ym. 2002, 149–155.

<sup>98</sup> Dyck ym. 2002, 149–157.

<sup>99</sup> Morris ym. 1997, 387.

Kuviossa 7 on sijoitettu tässä luvussa mainittuja sukupolvenvaihdoksen eri riskejä riskinelikenttään. Kuviota täydennetään vielä seuraavassa luvussa 4.



Kuvio 8. Tutkielman sukupolvenvaihdoksiin liittyvät riskit, osa I.

## **4 OMISTAJUUDEN, STRATEGIAN JA JOHTAJUUDEN SIIRTO SUKUPOLVENVAIHDOKSISSA**

Omistajuus ja omistajayrittäjyys ovat olleet paljon esillä viimeaikaisissa taloudellispoliittisissa kannanotoissa. Kuten jo tutkielman ensimmäisessä luvussa mainittiin, elinkeinoministeri Pekkarinen asetti lokakuussa 2008 kasvu- ja omistajayrittäjyyden seurantatyöryhmän, joka ohjaa omistajayrittäjyyspolitiikan suunnittelua, valmistelua, toteutusta ja seurantaan.<sup>100</sup> Kauppa- ja teollisuusministeriön asettama perheyrittäjäryhmä ehdotti vuonna 2005, että perheyrittäjien määrä ja toimialarakenne Suomen taloudelle ja alueelliselle kehitykselle selvitettäisiin, ja selvitys valmistui syyskuussa 2009.<sup>101</sup> Julkisuudessa on myös lisääntyvästi painottunut kysymys yritysten omistajuuden merkityksestä<sup>102</sup>. Muun muassa suomalaisen omistajuuden neuvottelukunnan raportissa painotetaan, että päätösvalta kansalaisten elämään ratkaisevasti vaikuttavissa talous- ja työmarkkina-asioissa olisi tärkeää säilyttää myös omistuksen kautta vahvana kotimaassa<sup>103</sup>, mikä selittää sen, miksi omistajayrittäjyyttä halutaan jossain määrin tukea yhteiskunnan taholta. Tässä luvussa käsitellään omistajuustee-  
maa erityisesti perheyrittäjyysissä ja niiden sukupolvenvaihdoksissa, sekä lisäksi pohditaan strategian ja johtajuuden siirtoa sukupolvelta toiselle.

### **4.1 Omistajuus ja sen suhde perheyrittäjyksen johtamiseen**

#### **4.1.1. Omistajuus käsitteenä ja sen suhde yrityksen johtoon ja strategiaan**

Aiemmin erityisesti liiketalouden tutkijat ovat punninneet omistajuutta ensisijaisesti laillisena tai taloudellisena kysymyksenä. Muiden tieteenalojen tutkijat ovat tuoneet siihen myös psykologisen ja sosiaalisen lähestymistavan. Muun muassa Koskisen (2009) mukaan omistajuus ja yrittäjyys on kuitenkin liiketaloudellisissa tutkimuksissa yleensä eriytetty toisistaan. Suurten yritysten osalta tä-

---

<sup>100</sup> www.tem.fi ja Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 42/2009.

<sup>101</sup> Tourunen, 2007, 3 ja Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 53/2009.

<sup>102</sup> Puttonen, 2004, 9-10.

<sup>103</sup> Suomalaisen omistajuuden neuvottelukunta, 2006, 1-2.

mä saattaa olla perusteltua, koska omistajuus on hajautunut ja varsinaista omistajayrittäjää on sieltä yleensä melko vaikea tunnistaa. Perheyriyksissä ja pienemmissä yrityksissä taas yrittäjyys ja omistajuus taas kietoutuvat selvästi yhteen ja henkilöityvät juuri omistajayrittäjiin<sup>104</sup>.

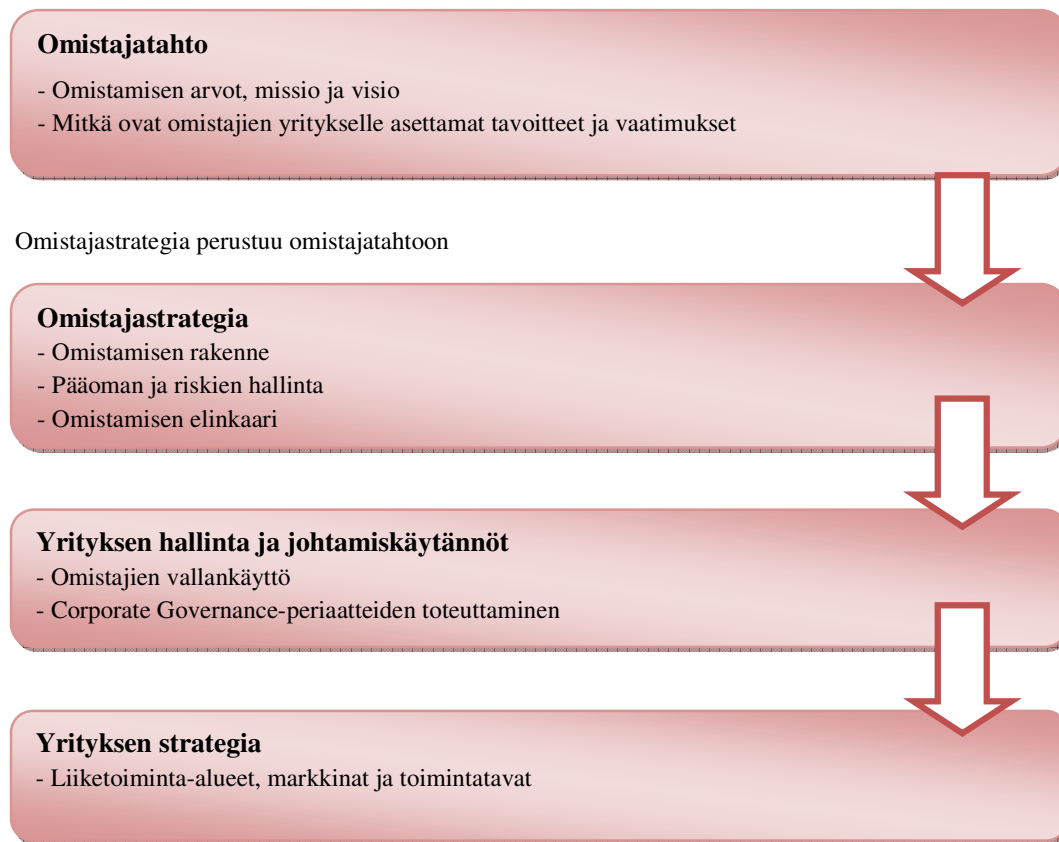
Mitä omistajuus sitten oikeastaan on, ja miten se liittyy yrityksen strategiseen johtamiseen? Perheyriyten liitto ry:n mukaan omistajuudessa kysymys on ennen kaikkea päätösvallasta ja määräysvallasta, eli mahdollisuudesta vaikuttaa asioihin. Hannula (2005) puolestaan jakaa omistajuuskäsitteen kahteen osaan, eli omistajatahtoon ja omistajastrategiaan. Omistajatahdolla tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, mihin suuntaan yrityksen omistajat tahtovat viedä omaa omistustaan yrityksessä. Omistajatahto on harvoin yksimielinen, ja näin ollen omistajatahdolla voidaan tarkoittaa myös eri omistajien pienintä yhteistä nimittäjää, eli asioita, joista kaikki omistajat ovat samaa mieltä. Omistajastrategialla taas tarkoitetaan yrityksen omistajien suunnitelmaa siitä, mitä he tekevät tai tulevat tekemään yrityksessä. Omistajastrategia tarkoittaaakin omistajien tavoitteita toteuttavia toimenpiteitä, jotka nojautuvat viime kädessä kollektiiviseen omistajatahtoon.<sup>105</sup>

Omistaja-tahto ja strategia voidaan kytkeä myös osaksi yrityksen strategiaa ja hallintaa. Hannula (2005) kuvaa omistajatahdon, omistajastrategian, ja yrityksen hallinnan ja strategian välisiä suhteita kuvion 8 mukaisesti:

---

<sup>104</sup> Koskinen, 2009, 6.

<sup>105</sup> Hannula, 2005, 13.



Kuvio 9. Omistajatahdon- ja strategian suhde yritykseen hallintoon ja strategiaan<sup>106</sup>

Omistajuus on eri omistajien ja yrityksen arvojen yhteensovittamista, joka on jatkuva prosessi. Omistajastrategian kohteena on ensisijaisesti yritys ja vasta sen jälkeen sen liiketoiminta. Omistajastrategia onkin aivan eri tason asia kuin yrityksen (liiketoiminta)strategia, ja niitä ei saisi sekoittaa keskenään. Yrityksen strategian avulla nimittäin määritellään yrityksen, ei omistajien, tulevaisuudessa toteutettavia asioita sen toiminnan eri osa-alueilla, kuten tuotannossa tai rahoituksessa. Omistajastrategian ja yrityksen liiketoimintastrategian täytyy kuitenkin olla keskenään sopusoinnussa. Mikäli omistajastrategia ja omistajatahto ovat ristiriidassa yrityksen strategian kanssa, siitä voi seurata monia yritykseen johtamiseen ja hallintaan liittyviä ongelmia. Esimerkiksi yrityksen toiminta voi kärsiä ja hallitusta vaihdetaan helposti. Vaikka hallitus onkin itsenäinen toimija omistajiin näh-

<sup>106</sup> Hannula, 2005, 14.

den, omistajilla on aina oikeus vaihtaa hallitus tai sen jäsenet, jotka eivät toimi omistajatahdon mukaisesti.<sup>107</sup>

#### 4.1.2 Omistajuuteen liittyvät riskit perheyrittysten sukupolvenvaihdoksissa

Sukupolvenvaihdostilanteissa useimmiten aiheuttaa eniten ongelmia juuri yhtenäisen omistajatahdon puuttuminen. Kun jatkaja- ja luopujasukupolvi sovittaa yhteen omistajatahtojaan, voidaan huomata, että jatkaja ei ole lainkaan kiinnostunut yrittäjyydestä pidemmällä tähtäimellä, vaan ottaa yrityksen vastaan vain velvollisuudentunteesta vanhempia kohtaan. Hänellä ei myöskään välttämättä ole valmiuksia toimia yrittäjänä, mutta hän ottaa yrityksen vastaan siitä syystä, että sen myyminen ulkopuolisille olisi häpeällistä. Yksi variaatio vastaavasta riskistä on myös se, mikäli lapselle annetaan vain johtajan titteli, mutta ei siirretä todellista päätösvaltaa tälle. Hyvin usein ongelmana on, ettei luopuja halua jättää yritystään ja jäädä eläkkeelle, eikä näin ollen erota yrityksen elinkaarta omastaan.<sup>108</sup> Luopuja saattaa myös kokea itsensä korvaamattomaksi, eikä uskalla luottaa jatkajan kykyihin uutena johtajana tai omistajana.

Toinen omistajuuden siirtoon liittyvä riski on se, kun vanhemmat haluavat jakaa yrityksen omistuksen tasan kaikkien lasten kesken. Tällöin ilmenee ongelma, että kaikkia lapsia kohdellaan samalla tavalla riippumatta siitä, ovatko he mukana yritystoiminnassa vai eivät, ja omistus hajaantuu. Kun omistus hajaantuu riittävän paljon, kenelläkään ei ole enää todellista päätösvaltaa, ja yrityksessä toimimattomat lapset tai näiden puoliset saattavat haluta ”lypsää” yrityksen tyhjäksi vaatimalla aggressiivista osingonjakopolitiikkaa.<sup>109</sup>

Yksi erittäin merkittävä haaste pk-yritysten sukupolvenvaihdoksissa on usein myös rahoitus. Jatkajan ei ole aina helppoa saada rahoitusta, sillä hän ei ole useinkaan ollut omistajana aiemmin yrityksessä, vaan saanut pelkästään nimellistä palkkaa.<sup>110</sup> Tällöin on vaarana, että uusi jatkajasukupolvi joutuu ottamaan kohtuuttomasti henkilökohtaista taloudellista riskiä, sekä lainan että takausten osalta.<sup>111</sup> Yksi vaihtoehto on luonnollisesti myös ulkopuolisen oman pääoman ehtoisen rahoituksen käyttäminen. Käytännössä tämä ratkaisu voi olla vaikea toteuttaa, sillä perheellä ja suvulla on

---

<sup>107</sup> Hannula, 2005, 14.

<sup>108</sup> Urrila, 2003, 18–20.

<sup>109</sup> Urrila, 2003, 18–20.

<sup>110</sup> Urrila, 2003, 21.

<sup>111</sup> Hannula, 2005, 110.



yleensä hyvin erilaiset odotukset omistajuuteen liittyen ulkopuolisiin omistajiin verrattuna. Tämä ilmenee muun muassa siten, että perhe ja suku edustavat yleensä jatkuvuutta ja kasvollista omistajuutta muihin sidosryhmiin nähden. Pääomasijoittajat tai piensijoittajat taas pyrkivät irrottautumaan yrityksestä heti, kun he ovat saaneet kasvatettua omistuksensa arvoa riittävästi.<sup>112</sup>

Jotta yhteinen omistajatahto- ja strategia voisi toteutua perheyrityksessä, olisi hyvä, että esimerkiksi perheyrityksen hallitus yrittäisi selvittää omistajatahtoa kaikkien omistajien kesken. Toisinaan voi olla hyvä idea ottaa mukaan myös ulkopuolinen selvittämää omistajatahtoa ja strategiaa, ja yksi hyvä keino on kirjata myös tämä yhteinen tahtotila osakassopimukseen. Tällöin osakassopimus sisältäisi ainakin seuraavat asiat: 1) yrityksen harjoittama liiketoiminta, 2) yrityksen operatiivinen johto ja hallitus sekä niiden valinta, 3) osingonmaksun taso, 4) rahoitus, 5) yrityksen ja osakkeiden myynti ja myynnin rajoitukset sekä 6) osakkaiden velvollisuus työskennellä yrityksen hyväksi sekä palkka ja palkkiot.<sup>113</sup>

#### **4.1.3 Hyvä hallintotapa perheyrityksissä**

Kuten 2.3 luvussa on kerrottu, Suomen Arvopaperimarkkinayhdistys ja Keskuskauppakamari ovat laatineet sekä listatuille pörssiyrityksille että listaamattomille pienyrityksille hyvän hallintotavan ohjeet. Vaikka keskuskauppakamari on tarkoittanut asialuettelonsa myös pienille ja keskisuurille perheyrityksille, perheyritysten liiton työryhmä on julkaissut toukokuussa 2009 oman hyvän hallintotavan ohjeistuksensa, ja se esitellään tutkielmassa seuraavaksi. Perheyritystyöryhmän tavoitteena oli laatia itsenäinen suositus, joka auttaisi kaikkia perheyrityksiä aktiivisesti kehittämään toimivaa perheyrityksen hallintoa. Suositus perustuu perheyritysten erityispiirteiden hyödyntämiseen omistajan ja yrityksen kannalta.<sup>114</sup> Perheyritysten erityispiirteiksi suosituksessa nähdään kasvollinen omistajuus, jatkuvuus sekä perheen ja yrityksen tiivis vuorovaikutus.

Perheyrityksille laadittu hyvän hallintotavan ohjeistus jakaa perheyrityskokonaisuuden kolmeen eri osa-alueeseen, eli 1) omistukseen, 2) liiketoimintaan ja 3) perheeseen. Kuviossa 9 on esitetty nämä kolme perheyrityskokonaisuuden eri aspektia, ja sitä voidaan verrata esimerkiksi Koirasen ajatukseen kuviossa 6. Perheyrityksissä toimiviin henkilöihin liittyy lisäksi erilaisia rooleja, jotka kaikki

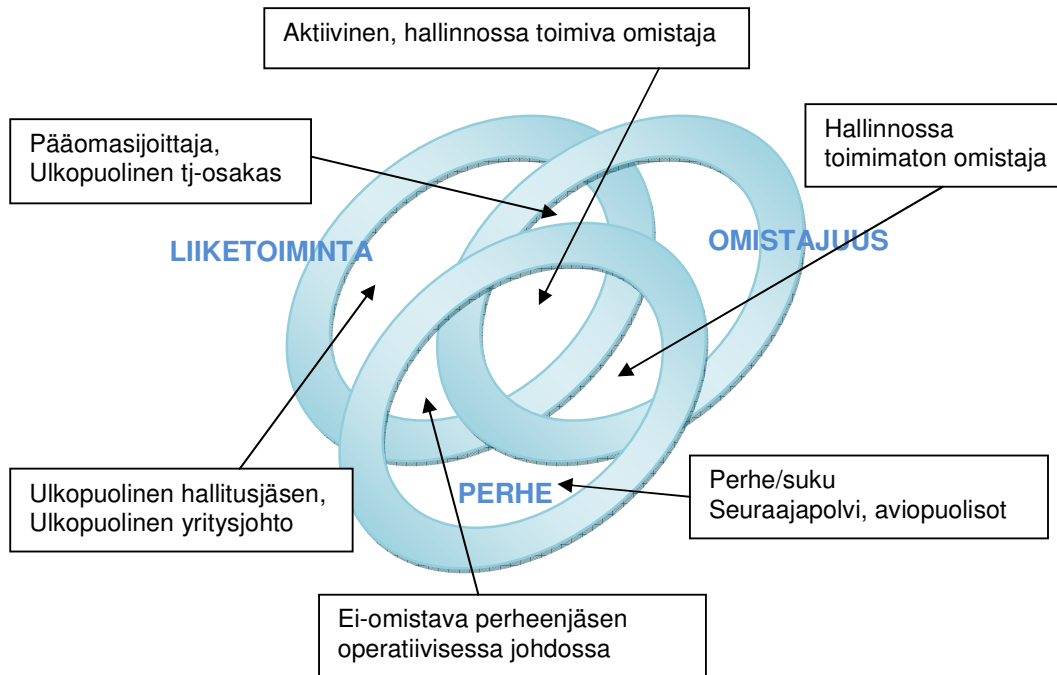
---

<sup>112</sup> Hannula, 2005,23.

<sup>113</sup> Hannula, 2005, 16 & 21.

<sup>114</sup> Leino, 2009, 2.

kytkeytyvät joko liiketoimintaan, omistajuuteen ja perheeseen. Nämä roolit on myös esitetty kuviossa 9, ja kuvion alla on selitetty toimijoiden eri roolit kuten kuvio ne esittää myötäpäiväisessä järjestyksessä:



Kuvio 10. Perheyrittäjän hallintaan liittyvät roolit<sup>115</sup>

Ensimmäinen perheyrittäjän kokonaisuuden henkilörooli on aktiivinen hallinnossa toimiva omistaja, jolla täyttyvät kaikki perheyrittäjän osa-alueet: omistajuus, liiketoiminta ja perhe. Tällainen perheyrittäjän omistaja ja perheenjäsen toimii hallituksessa tai operatiivisessa toiminnassa. Hallinnossa toimimattomalla omistajalla yhdistyvät puolestaan omistajuus ja perheenjäsenyys. Sen sijaan ne perheenjäsenet, joilla ei ole roolia omistajana tai liiketoiminnassa, ovat tyypillisesti puolisoita ja seuraajapolven edustajia. He tuovat kuitenkin liiketoimintaan jatkuvuutta ja yhteisöllisyyttä. Hallinnossa toimivalla ei-omistavalla perheenjäsenellä yhdistyvät liiketoiminta ja perhe. Hallinnossa toimiva perheen ulkopuolinen vaikuttaa usein hallituksessa puheenjohtajana, hallituksen jäsenenä tai yritysjohdossa. Ulkopuolinen omistaja taas on yleensä pääomasijoittaja tai toimitusjohtajaosakas, ja tuo perheyrittäjään liike-elämän osaamista ja pääomaa.<sup>116</sup>

<sup>115</sup> Leino, 2009, 6.

<sup>116</sup> Leino, 2009, 6.

Sillä missä roolissa henkilö toimii perheyhtiössä, on hyvin paljon merkitystä hänen suhtautumiseensa esimerkiksi omistajuuteen ja liiketoiminnan tavoitteisiin nähden. On kuitenkin hyvä muistaa, että erityisesti suuremmissa perheyhtyksissä tarvitaan kaikenlaisia rooleja, eikä kaikkien perheenjäsenten tarvitse olla aktiivisia omistajia. Seuraavaksi tässä tutkimuksessa käsitellään perheyhtyksen hyvien hallintotapojen ohjeistusta, joka liittyy omistukseen ja perheeseen. Liiketoimintaan liittyvä ohjeistus puolestaan käsitellään johtajuuden siirtoon liittyvässä luvussa 4.3.4, koska sen ajatellaan liittyvän enemmän perheyhtyksen operatiiviseen johtamiseen, eikä niinkään omistajuuteeseen.

Suosituksen omistukseen liittyvässä osiossa puhutaan muun muassa yhtiökokouksesta, hallintoneuvostosta ja tiedottamisesta. Suosituksen yhtiökokousta käsittelevässä kappaleessa muistutetaan, että vain yhtiökokous on paikka, jossa yksittäinen osakkeenomistaja voi omistajana virallisesti käyttää puhe- ja kyselyoikeuttaan sekä päätösvaltaansa. Tämä sääntö pätee siitä huolimatta, onko omistaja perheenjäsen vai ei.<sup>117</sup> Ohjeistuksessa käsitellään myös hallintoneuvostoa, jonka tarkoitus on muodostaa osakkaiden kulloinkin vallalla oleva tahtotila yrityksen tulevaisuudesta sekä tuloksen käsitteystä. Perheyhtyksissä omistajaneuvostolle voidaan kuitenkin antaa virallisempi rooli säättämällä siitä yhtiöjärjestyksessä ja määräämällä siinä sen kokoonpanosta ja tehtävistä osakeyhtiöiden hallintoneuvostoa koskevia sääntöjä noudattaen. Hallintoneuvosto saattaa tarjotakin näin mahdollisuuden yhdistää osakeyhtiölain täsmälliset määräykset perheyhtyksen epävirallisempiin tarpeisiin. Varsinkin perheyhtyksen osakasmäärän kasvaessa on luonnollista, että kun yrityksen osakkeet ovat siirtymässä jo kolmannelle sukupolvelle, muodostuu helposti eriäviä käsityksiä siitä, miten yritystä tulisi johtaa ja hoitaa. Joillekin riittävät osinkotulot, kun taas toiset haluavat käyttää omaa työpanostaan perheyhtyksen hyväksi. Tällöin voi olla aihetta perustaa neuvosto, joka kartoittaa ja määrittelee omistajien tahtotilaa.<sup>118</sup>

Perheneuvosto on suvun ja perheiden yhtenäisyyttä ylläpitävä ja edistävä keskustelufoorumi, ja on siis tarkoitukseltaan tyystin erilainen kuin hallinto- tai omistajaneuvosto. Perheneuvoston tehtävänä ei ole puuttua liiketoimintaan. Sen sijaan sen työtehtäviä ovat tiedottaminen ja vuorovaikutus perheenjäsenten välillä, sitouttaminen perheyhtykseen ja sen vastuulliseen omistajuuteen, tradition välittäminen, perheen yhtenäisyyden säilyttäminen sekä sukupolvenvaihdos. Sukupolvenvaihdoksen yksi suuri haaste on yritteliäisyyden ja innovatiivisuuden säilyttäminen. Ensimmäisen sukupolven

---

<sup>117</sup> Leino, 2009, 7–10.

<sup>118</sup> Leino, 2009, 9–13.

omistajayrittäjä on ollut valmis tekemään yötä päivää töitä, ja perheyrityksen tuleviakin omistajia pitäisi kannustaa säilyttämään tämä yritteliäisyys, jotta heistä tulisi vastuullisia perheyrityksen omistajia. Erityisesti suuremmissa perheyrityksissä tulisi miettiä ajoissa, miten seuraajapolven jäsenet voitaisiin kasvattaa yrityksen ammattitaitoisiksi ja kasvullisiksi omistajiksi.<sup>119</sup>

## 4.2 Strategia ja sen rooli perheyritysten sukupolvenvaihdoksissa

### 4.2.1 Strategian määritelmä

Yleensä strategialla tarkoitetaan liiketoiminnan suunnitelmaa tulevaisuuden varalle. Minzbergin (1994) mukaan strategia voidaan määritellä sekä suunnitteluksi, mitä tulevaisuudessa aiotaan tehdä, että myös organisaation toteutuneiksi kaavamaisiksi toiminnoiksi. Hän muotoileekin strategian seuraavasti: *Hyvin muotoiltu strategia auttaa ohjaamaan ja kohdentamaan resurssit tarkoituksenmukaisella tavalla perustuen organisaation kyvykkyyksiin ja puutteisiin, ennakoiden ympäristön muutoksia sekä varautuen kilpailijoiden mahdollisiin siirtoihin.*” Myös useat muut alan kirjailijat lähtevät siitä, että strategia on näkemys tai toimintasuunnitelma, joka koskee organisaatiota<sup>120</sup>. Tässä tutkielmassa käytetään sanoja strategia ja liiketoimintastrategia toistensa synonyymeina.

### 4.2.2. Strategian siirtoon liittyvät riskit sukupolvenvaihdostilanteissa

Lähtökohta on, että sukupolvenvaihdoksen suunnittelu on osa perheyrityksen pitkän tähtäimen strategista suunnittelua. Erittäin tyypillinen riski sukupolvenvaihdostilanteissa kuitenkin on se, että sukupolvenvaihdossuunnitelmaa ei ole laadittu riittävällä tarkkuudella, eikä siinä ole käytetty apuna verotuksen tai juridiikan ammattilaisia<sup>121</sup>. Tavallista on myös se, että sukupolvenvaihdossuunnitelma tehdään liian myöhään, tai että sisarukset ja näiden puoliset eivät hyväksy sukupolvenvaihdossuunnitelmaa<sup>122</sup>.

---

<sup>119</sup> Leino, 2009, 14.

<sup>120</sup> Vanhala, Laukkanen, & Koskinen 2002.

<sup>121</sup> Urrila, 2003, 21.

<sup>122</sup> Urrila, 2003, 20

Sukupolvenvaihdoksissa hyvin yleinen ongelma on myös, että luopujayrittäjällä ja jatkajalla on usein keskenään varsin erilainen näkemys yrityksen strategiasta. Esimerkiksi Malinen (2001) toteaa, että sukupolvenvaihdos onnistuu parhaiten jos luopujalla ja jatkajalla on ainakin alussa yhteiset arvot ja visio. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että jatkajan kannattaa aluksi myötäillä luopujan strategisia linjauksia. Muuten voi käydä niin, että luopujakaan ei halua olla jatkajan tukena sukupolvenvaihdoksessa helpottamassa vallan ja vastuun siirtoa, vaan välit tulehtuvat ja luopuja heittää yrityksen vetovastuun kertaheitolla jatkajalle.<sup>123</sup>

Usein luopuja- ja jatkajasukupolvilla on myös keskenään eri näkemyksiä siitä, millainen kasvustrategia olisi yritykselle sopiva. Esimerkiksi Malinen (2001) toteaa artikkelissaan, että nuoremmalla sukupolvella on usein vanhempiaan voimakkaampi kasvuorientaatio. Tässäkin asiassa kannattaa pohtia mahdollisia eri ratkaisumalleja, sillä yleensä sille, miksi organisaatiossa on noudatettu maltillista kasvustrategiaa, on myös omat syynsä.<sup>124</sup> Usein myöskään kasvuyrityksessä sellainen toiminta sukupolvenvaihdoksen aikana, joka on onnistunutta yrityksen tuloksen kannalta, ei tee itse sukupolvenprosessia kovin helpoksi<sup>125</sup>. Tällä tarkoitetaan sitä, että kasvuyrityksille jatkuva uusiutuminen on hyvin tärkeää, ja sukupolvenvaihdokset ovat niille hyödyllisiä, koska ne ovat uusia tilanteita yritykselle. Näin ollen sukupolvenvaihdos tarjoaa strategisen mahdollisuuden muuttaa toimintatapoja, ja luopujan ja jatkajan näkemysten erilaisuus on vain etu yritykselle. Kuitenkin itse sukupolvenvaihdosprosessi hankaloituu huomattavasti, jos luopujalla ja jatkajalla on huomattavia erimielisyyksiä siitä, kuinka yritystä tulisi johtaa. Sukupolvenvaihdosten mahdollistamaa strategista uusiutumista pohditaan vielä viimeisessä luvussa.

#### **4.2.3 Strateginen hallitus ja hallitustyöskentely hyvän hallinnan välineenä**

Kuten kuvioista 8 voidaan todeta, päivitetty omistajatahto auttaa omistajia jäsentämään liiketoimintastrategiaa. Omistajatahdon keskinäinen vaikutus näkyy myös monella muulla tapaa omistajien välisessä yhteistyössä, ja esimerkiksi omistajatahtoa toteuttavan hallituksen valinta on helpompaa. Selkeä omistajatahto voi vaikuttaa myös positiivisesti hallituksen työskentelyyn, sillä hallitus voi ennakoita paremmin, minkälaisiin asioihin se voi olettaa saavansa omistajien tuen.<sup>126</sup> Hallituksen

---

<sup>123</sup> Urrila, 2003, 19.

<sup>124</sup> Malinen, 2001, 195–204.

<sup>125</sup> Dyck ym. 2003, 159.

<sup>126</sup> Hannula, 2005, 24.

ja johdon yksi tärkeimmistä tehtävistä on muodostaa yrityksen strategia <sup>127</sup>. Koska pienissä ja keskisuurissa perheyrityksissä johto on yleensä sama asia kuin yrityksen omistajat, on selvää, että päävastuu yrityksen liiketoimintastrategiasta on nimenomaan perheyrityksen omistajajohdolla ja hallituksella.

Kuinka perheyritys voi sitten toteuttaa omistajien ja johdon määrittämää strategiaa mahdollisimman tehokkaasti? Yksi vastaus kysymykseen on strateginen hallitus. Muun muassa Laineman (2006) mukaan viime vuosikymmenten aikana useimmat hallitusammattilaiset ja akateemikot ovat päätyneet siihen, että hallituksen ydintehtävänä on vaikuttaa strategisten päätösten laatuun ja varmistaa yrityksen menestys. Hallitus voi edesauttaa strategian toteutumista muun muassa määrittelemällä selkeän ja innostavan vision strategiatyöskentelyn pohjaksi, pitämällä strategian pysyvänä ja tehokkaana, ja huolehtimalla siitä, että strategia toimeenpannaan ja strategiset päätökset tehdään nopeasti. <sup>128</sup> Kuitenkin strategiatyöskentelyssä on otettava huomioon yrityksen omistajarakenne, koko ja elinkaaren eri vaiheet. <sup>129</sup>

Strategian toteutumisen kannalta onkin tärkeää, että osakeyhtiömuotoiset perheyritykset kiinnittävät huomiota hallituksen valintaan. Perheyrityksessä aktiivisen enemmistöomistajan rooli hallituksen kokoamisessa on ratkaiseva. On myös muistettava, että vain hallitus, jossa kaikilla jäsenillä on vahva osaaminen, toimii tehokkaasti ja antaa yritykselle lisäarvoa. Sen vuoksi erityisesti yrityskoon kasvaessa on hyvä valita hallitukseen omistajien lisäksi myös riippumattomia jäseniä, jotka tuovat työhön ulkopuolisen asiantuntevan näkemyksen ja monipuolistavat siten hallituksen osaamista. <sup>130</sup>

Perheyrityksessä hallituksen puheenjohtajana toimivan omistajan rooli on hyvin merkittävä. Hallituksen puheenjohtajan vastuulla on pitää hallitustyöskentely tehokkaana, aktiivisena ja saada kaikkien hallituksen jäsenten osaaminen käyttöön. Yleensä omistajien kannalta on etu, että toimitusjohtajan ollessa suvun ulkopuolinen, on hallituksen puheenjohtaja valittu omistajien joukosta. Tämä tuo perheyritykseen vahvaa kasvollista ja vastuullista omistajuutta ja samalla mahdollistetaan omistajien rooli yrityksen pitkäjänteisessä kehittämisessä. Pienissä perheyrityksissä pääomistaja toimii usein sekä toimitusjohtajana että hallituksen puheenjohtajana. Yrityksen kasvaessa ja omistajamää-

---

<sup>127</sup> Hannula, 2005, 14.

<sup>128</sup> Lainema, 2006, 30.

<sup>129</sup> Lainema, 2006, 63–67.

<sup>130</sup> Leino, 2009, 7–8.

rän lisääntyessä olisi kuitenkin hyvä valita näihin toimiin kaksi eri henkilöä. Tällöin toimitusjohtaja ei tule toimineeksi hallituksessa omana esimiehenään.<sup>131</sup>

Perheyriyten hallitusten toiminnan vuosittainen arviointi antaa toiminnan kehittämislle vahvan pohjan. Vuosittaisen arvioinnin avulla voidaan havainnoida yhtiön sen hetkiset osaamistarpeet, ja pohtia samalla, onko hallituksessa oikeaa osaamista riittävästi. Kokeneitten ja iäkkäitten omistajien käyttäminen mentoreina tai asiantuntijoina lisää mahdollisuuksia monipuolistaa yrityksen osaamista. Hallituksen jäsenille on myös hyvä maksaa kilpailukykyinen korvaus, joka motivoi heitä. Palkkiolla voidaan osoittaa hallituksen työn arvostusta sekä asettaa tiettyjä standardeja hallitustyöskentelylle. Ulkopuolisilla, omistajuudesta riippumattomilla jäsenillä ei ole omistajuuteen liittyvää kannustinta. Siten motivoiva palkitseminen on heille erityisen tärkeää.<sup>132</sup>

### **4.3 Johtajuus ja sen siirto perheyriyten sukupolvenvaihdoskissa**

#### **4.3.1 Johtaminen ja johtajuus määritelmällisesti**

Liiketaloustieteissä puhutaan usein johtamisen ja johtajuuden välisistä eroista. Kotter (1998) selittää johtamisen (management) ja johtajuuden (leadership) keskinäisen eron seuraavasti: Kotterin mukaan johtaminen perustuu suunnitteluun, budjetointiin, organisointiin sekä valvontaan. Johtajuus puolestaan pohjautuu hänen mukaansa siihen, että määritellään toiminnan haluttu suunta, muodostetaan sen pohjalta strategia, johdetaan ihmiset toimimaan strategian mukaisesti ja motivoidaan heitä. Johtajuus onki prosessi, joka luo ryhmälle parhaan lopputuloksen pitkällä aikavälillä.<sup>133</sup>

Tullessaan perheyriyksenä uudeksi toimitusjohtajaksi, jatkajalla on oltava tiettyjä ominaisuuksia, jotta hän selviäisi tehtävästään johtaa koko organisaatiota. Tähän tarvitaan sekä uudenlaista johtajuutta että perinteistä johtamista. Pelkkä perinteinen johtaminen ei toimi nykyisissä organisaatioissa sen vuoksi, että toimintaympäristö on hyvin kilpaileva ja dynaaminen, ja esimerkiksi tarkat suunnitelmat ja budjetit ovat erittäin vaikeita toteuttaa. Kotter toteaaakin, että vahva johtaminen ja lievempi johtajuus sopivat stabiiliin toimintaympäristöön, kun taas muutoksen aikana, kuten sukupolven-

---

<sup>131</sup> Leino, 2009, 8.

<sup>132</sup> Leino, 2009, 8-9.

<sup>133</sup> Kotter, 1988, 21–26.

vaihdoksissa, vahva johtajuus ja lievempi johtaminen ovat tarkoituksenmukaisempia keinoja.<sup>134</sup> Tästä syystä tässä tutkielmassa käsitelläänkin perheyritysten johtajuuden siirtoa sukupolvenvaihdostilanteissa, eikä perinteistä johtamista.

Kotterin mukaan hyvä johtaja hallitsee seuraavat kuusi johtajuuden osa-aluetta: hän tuntee organisaation ja toimialan, omaa kiinteät suhteet sekä yrityksen sisä- että ulkopuolella, on hyvämaineinen, on vuorovaikutustaitoinen ja innostunut, omaa vahvat henkilökohtaiset arvot ja on motivoitunut johtamiseen. Harvat johtajat ovat kuitenkaan hyviä kaikilla johtajuuden osa-alueilla.<sup>135</sup> Tämän vuoksi myös sukupolvenvaihdostilanteissa jatkajan johtajaksi oppimiseen olisi hyvä varata tarpeeksi aikaa.

### **4.3.2 Johtajuuden siirtoon liittyvät riskit sukupolvenvaihdostilanteissa**

Kenties yksi vaikeimmista tekijöistä sukupolvenvaihdoksessa on johtajuuden siirtäminen luopujayrittäjältä jatkajalle. Jatkajan näkökulmasta henkilökunnan, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien hyväksynnän ja legitimitietin saavuttaminen voi tuntua aluksi jopa mahdottomalta. Legitimiteetti tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että luopuja, muut perheenjäsenet ja koko henkilöstö pitää jatkajaa johtajana, ja että hän on mieluummin ansainnut kuin perinyt tämän statuksen. Legitimiteetin saavuttamista käsitellään alaluvussa 4.3.4 Barachin ym. (1988) tutkimuksen avulla.

Johtajuuteen liittyy kuitenkin myös muitariski tekijöitä kuin legitimitietin saavuttamisen lisäksi. Usein sukupolvenvaihdoksiin saattaa liittyä huonoa tiedottamista eri sidosryhmiin nähden. Tämä ilmenee esimerkiksi siten, että henkilöstöä ei riittävän selkeästi informoida siitä, kuka on johtaja, vaan luopujaa saatetaan edelleen pitää auktoriteettina<sup>136</sup>. Sukupolvenvaihdoksissa tulee usein myös liian kiire, eikä jatkajaa ehditä tutustuttaa kaikkiin operatiivisen johdon tehtäviin. Tällöin voi käydä niin, ettei jatkaja tunne henkilökohtaisesti asiakkaita tai muita sidosryhmiä, kuten sijoittajia tai pankin edustajia<sup>137</sup>. Luopujasukupolven voi ollakin vaikeaa hyväksyä, että perheyritystä voidaan johtaa eri tavalla kuin aiemmin. Kuten myös aiemmin luvussa 3.2 olevasta Dyckin tutkimuksesta on tullut

---

<sup>134</sup> Kotter, 1988, 21–26.

<sup>135</sup> Kotter, 1988, 30–31.

<sup>136</sup> Urrila, 2003, 19.

<sup>137</sup> Urrila, 2003, 20.



ilmi, varsin kriittisiä tekijöitä sukupolvenvaihdoksessa ovatkin luopujan ja jatkajan johtamistyyli, ja näitä käsitellään tutkielmassa seuraavaksi.

#### 4.3.2.1 Eri johtamistyyliä sukupolvenvaihdoksissa

Jatkajan onnistumista johtajuudessa voidaan käsitellä myös eri johtamistyylien avulla. Yksi havainnollistava esimerkki eri johtamistyylien eroista on Burns (1978) transaktionaalinen johtajuus ja transformaationaalinen johtajuus. Transaktionaalinen johtajuudessa transaktiojohtaja lupaa palkkioita alaisille hyvästä työstä, rankaisee vääristä työtavoista ja valvoo työntekijöiden tehokkuutta. Transaktiojohtaja kykeneekin motivoimaan alaisiaan suoriutumaan töistään odotusten mukaisesti, muttei ylittämään odotuksia. Transformationaalinen johtaja on taas johtaja, jolla on ihannoitua vaikutusvaltaa eli karismaa. Hän saa alaisilta arvostusta ja kunnioitusta, inspiroi alaisiaan ja antaa heille henkilökohtaista palautetta, ilmaisee tärkeitä tavoitteita yksinkertaisella tavalla ja stimuloi alaisiaan älyllisesti motivoimaan heitä käyttämään luovuuttaan ja ongelmanratkaisukykyään.<sup>138</sup> Jatkajan uutena yrityksen johtajana tulisi tavoitella transformationaalista johtajuutta, koska tämä johtamistyyli on hyvin visionäärinen, ja sopii sukupolvenvaihdoksiin. Kuitenkin myös transaktionaalista johtajuutta tarvitaan silloin, kuin työntekijöitä halutaan palkita hyvin tehdystä töistä ja motivoida heitä jatkosakin.

Sukupolvenvaihdoksissa yksi yleinen ongelma on, että luopujayrittäjällä ja jatkajalla on usein keskenään varsin erilaiset johtamistyyliä sekä visio yrityksen tulevaisuudesta. Kuten Dyckin ym. (2003) kapulanvaihtoveraus alaluvussa 3.2.4 jo osoitti, erityisesti nämä erot korostuvat, jos luopuja on perinteinen innovoijayrittäjä, ja jatkaja on saanut johtajuuskoulutusta esimerkiksi yliopistoissa. Esimerkkinä Dyck käyttää tuotantoalan yritystä, jossa luopujayrittäjällä ja yliopistokoulutusta saaneella jatkajalla oli hyvin eri käsitys työntekijöiden motivoimisen strategiasta. Luopujan mielestä työntekijöiden piti ensin esittää kykynsä ja halunsa ottaa vastuuta ennen kuin he olisivat täysin valtuutettuja ja itsenäisiä työntekijöitä, ja jatkaja ammattijohtajana uskoi siihen, että saatuaan ensin täydet valtuudet toimia työntekijät lopulta omaksuisivat kyvyt ja vastuun.<sup>139</sup> Edellä kuvattu tapaus onkin malliesimerkki johtajuuden näkemuseroista ja niiden mahdollisista seurauksista.

---

<sup>138</sup> Burns, 1978, 4, 19–20.

<sup>139</sup> Dyck ym, 2003, 156–161.

#### 4.3.2.1 Jatkajan legitimiteetin saavuttaminen

Yksi johtajuuteen siirtoon liittyvä tekijä on uuden johtajan legitimiteetin saavuttaminen organisaatiossa. Luopuja kohtaakin sukupolvenvaihdoksessa haasteen, kuinka luoda sellainen työympäristö jatkajalle, että hän voisi saavuttaa siellä legitimiteetin johtajana. Barach ym. (1988) ehdottaa, että legitimiteetti saavutetaan hyväksyttävyyden- ja uskottavuusvaiheiden jälkeen, jonka aikana muu henkilöstö hyväksyy jatkajan ensin osaksi työyhteisöä ja alkaa vähitellen uskoa hänen kykyihinsä tulevana johtajana. Periaatteessa jatkaja voi tulla perheyriksen johtajaksi kahdella eri strategisella tavalla: joko aloittamalla työskentelyn yrityksessä jo aikaisessa vaiheessa kesäapulaisena tai muissa suorittavan tason tehtävissä, tai astua kuvioihin vasta myöhemmin hankittuaan ensin koulutuksen ja työkokemusta muista yrityksistä. Kummassakin ajoitusvaihtoehdossa on omat hyvät ja huonot puolensa. Suorittavassa työssä jatkaja oppii perusasioiden lisäksi ymmärtämään työntekijöiden mentaliteetin, mutta toisaalta myös työkokemuksesta perheyriksen ulkopuolella voi olla hyötyä legitimiteettiä ansaittaessa.<sup>140</sup>

Mahdollisuus, jota Barachin ym. tutkimuksessa ei ole käsitelty on se, että jatkaja tekee jonkin virheen henkilöstön edessä. Kun virhe on kerran tehty, luotettavuuden rakentaminen henkilöstön silmissä on vielä vaikeampaa kuin se, että luottamusta rakennetaan pienin askelin joka päivä. Tämän vuoksi on tärkeää, että jatkaja alkaa tehdä töitä yrityksessä tarpeeksi aikaisessa vaiheessa. Joka tapauksessa jatkajan sisääntulostrategialla on suurta vaikutusta yrityksen muuhun strategiaan. Kuten Barach ym. ehdottaakin, yksi hyvä keino helpottaa sukupolvenvaihdosta on se, että luopujapolvi muovaisi yrityksen organisaatorakennetta jatkajan tarpeiden mukaiseksi. Myös hyvin suunnitellut strategiset muutokset, voivat luoda paikan seuraavalle sukupolvelle johtajana.<sup>141</sup> Jos luopuja osaa lisäksi asettaa merkittävät strategiset muutokset oikeaan ajankohtaan, ne voivat edesauttaa joko jatkajan tuloa tai firmaan tai tämän keräämään kokemuksiä myös perheyriksen ulkopuolelta. Strategisia muutosmahdollisuuksia pohditaan loppupäätelmissä eli luvussa 6.

Joka tapauksessa Barachin ym. (1988) aineiston mukaan yleisesti ajatellaan, että legitimiteetti muodostuu ennemmin jokapäiväisestä johtajuustyöstä kuin jatkajan innovatiivisista ratkaisuista. Jatkaja pääseeekin yleensä hyödyntämään osaamistaan ja luovuuttaan vasta siinä tapauksessa, kuin yrityk-

---

<sup>140</sup> Barach ym. 1988, 51–54.

<sup>141</sup> Barach ym. 1988, 51–54.

sessä on meneillään joku kriisi, ja hän on ainoa joka esimerkiksi koulutuksensa avulla pystyy ratkaisemaan asian. Toisaalta jos jatkajan innovatiivisia ratkaisuja sovellettaisiin organisaatiossa jo aiemmin, sukupolvenvaihdoksen strateginen muutosmahdollisuus voitaisiin hyödyntää paremmin.

Myös Perheyritysten liitto ry:n mukaan on tärkeää muistaa muutamia asioita operatiiviseen johtamiseen liittyen, joiden voidaan ajatella liittyvän myös jatkajan legitimitettiin saavuttamiseen. Mikäli toimitusjohtajaksi valitaan perheenjäsen, kannattaa huomioida, että toimitusjohtajan valitsee ja erottaa aina yrityksen hallitus. Kuten jo aiemminkin todettiin, toimitusjohtajan valinnassa on tärkeää, että henkilö on pätevä ja sopiva tehtäväänsä. Pätevyydellä tarkoitetaan ammatillista taitoa johtaa itsenäisesti ja menestyksellisesti yrityksen toimintaa. Sopivuudella tarkoitetaan periaatteellista ja toiminnallista yhteensopivuutta perheyrityksen arvojen ja toimintatapojen kanssa. Erityisen tärkeä huomio on, että suvun jäsenten osalta toimitusjohtajan vaatimukset tulee olla samat kuin muidenkin tehtävään valittavien osalta.<sup>142</sup>

Perheyrityksissä on hyvä kartoittaa potentiaalisia operatiivisen johdon kandidaatteja oman perheen ja suvun keskuudesta. Näin voidaan varmistaa suvun jäsenten mahdollisuus kykyjensä mukaan osallistua yrityksen operatiiviseen toimintaan myös suuremmissa perheyrityksissä. Kun perheenjäsen on mukana operatiivisessa johdossa, esimerkiksi toimitusjohtajan roolissa, hänessä konkretisoituu kasvollinen omistajuus. Hänen on myös toimittava vastuullisesti ja esimerkillisesti, koska hän edustaa yrityksessä koko omistajaperhettä. Perheyrityksen jatkuvuuden kannalta onkin tärkeää saada kyvykkäät ja motivoituneet nuoret omistautumaan ja sitoutumaan perheyrityksen kehittämiseen. Hyviä käytäntöjä luoda yhteys yrityksen ja seuraajapolven välille ovat esimerkiksi kisällijärjestelyt, kesätyöt ja opinnäytetyöt.<sup>143</sup>

#### **4.4 Yhteenveto neljännestä luvusta**

Tässä luvussa on käsitelty omistajuuden, strategian ja johtajuuden siirtoa perheyrityksen sukupolvenvaihdoksissa. Lähtökohta onnistuneelle perheyrityksen omistamiselle ja johtajuudelle on omistajatahdon selkeä määrittely, ja siitä juontavat juurensa myös onnistunut omistajastrategia, liiketoimintastrategia sekä johto. Myös Perheyritysten liitto ry:n mukaan menestys on kiinni perheyrityk-

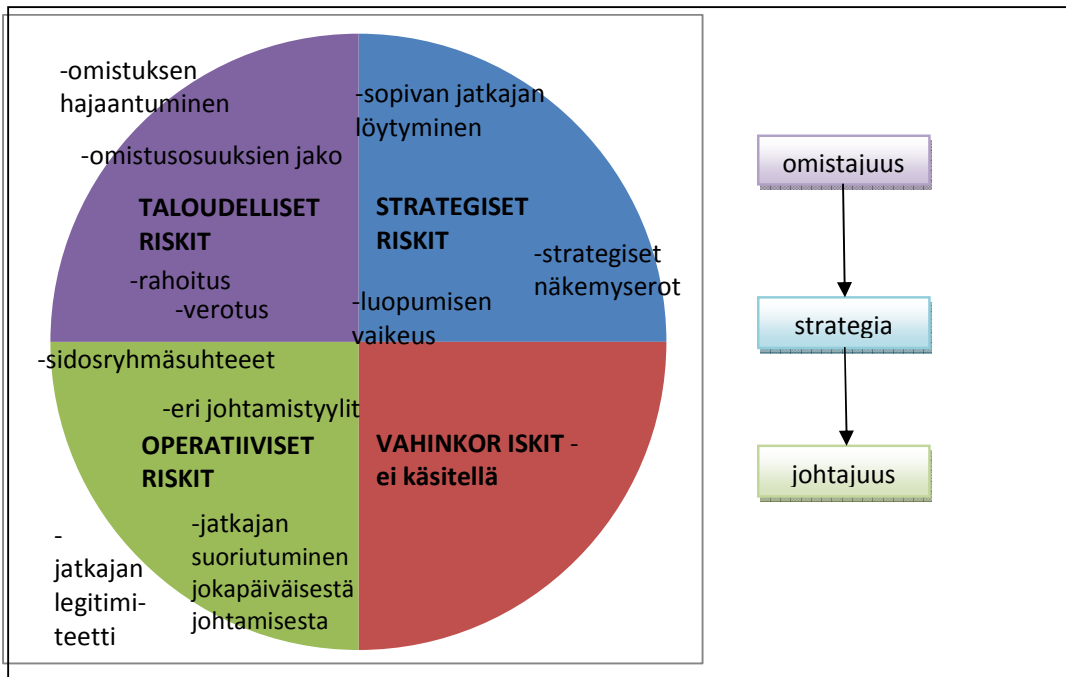
---

<sup>142</sup>Leino, 2009, 11.

<sup>143</sup> Leino, 2009, 12.

sen omistajista. Omistajat, jotka ovat yksimielisiä yrityksen kehittämisen suunnasta ja osaavat valita joukostaan parhaat omistajat ja tarvittavat ulkopuoliset ammattilaiset yrityksen hallitukseen ja johtoon, saavat aikaan tulosta ja menestystä. Omistajien erimielisyys, epävarmuus ja erilaiset odotukset yhtiöstä hajottavat ja heikentävät yhtiötä, perhettä sekä omistajuutta.<sup>144</sup>

Kuviossa 10 on esitetty vielä perheyriyten sukupolvenvaihdoksiin liittyvät riskit kertaalleen, sekä lisätty kuvioon lisää riskejä. Viitekehystenä on lisäksi käytetty tässä luvussa kuvailtua jatkumoa omistajuus, strategia ja johtajuus.



Kuvio 11. Tutkielman sukupolvenvaihdoksiin liittyvät riskit, osa II.

<sup>144</sup> Leino, 2009, 2.

## 5 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS JA TUTKIMUSTULOKSET

Kuten tutkielman johdantoluvussa jo mainittiinkin, tämän tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla kolmea asiantuntijaa, jotka ovat olleet mukana perheyritysten sukupolvenvaihdosprosesseissa. Lisäksi aineistoa haluttiin täydentää ottamalla mukaan vielä esimerkkiperheyritys kirjallisuudesta, jotta voitaisiin nostaa esille sukupolvenvaihdoksiin liittyvät riskit vielä selvemmin. Tässä luvussa on tarkoitus esitellä tutkimuksen aineiston keruumenetelmä, tutkimuskohteet, aineiston käsittely- ja analysointityö sekä itse tutkimustulokset.

### 5.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja aineiston keruu

Tässä tutkimuksessa on käytetty kahta eri menetelmää, haastatteluja ja kirjallista aineistoa. Kirjallisen perheyritysmateriaalin on kuitenkin vain tarkoitus täydentää kerättyä asiantuntijahaastatteluaineistoa, ja haastattelumetodi onkin tämän tutkimuksen päämenetelmä. Metodikirjallisuudessa todetaan, että kun tutkimuksen tutkimusongelmat ovat kvalitatiivisia luonteeltaan, sopiva aineistonkeruumenetelmä on haastattelu. Erityisen hyvä haastattelumetodi on tilanteissa, joissa halutaan, että tutkittavat itse kertovat tutkittavista asioista suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa<sup>145</sup>. Näin ollen voidaan ajatella, että haastattelu sopii myös tähän tutkimukseen, jossa haluttiin sekä selvittää sukupolvenvaihdoksiin liittyviä riskejä ja niiden hallintaa että perheyritysten käsityksiä riskienhallinnasta asiantuntijoiden näkökulmasta. Haastattelumenetelmän suurin etu on sen joustavuus, ja se sopii hyvin tutkimusongelmiin, joista tiedetään, että aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin. Haastattelumetodissa voidaan myös vielä palata käsiteltävään aihealueeseen vapaasti, ja syventää ja selventää saatuja vastauksia.<sup>146</sup>

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa halutaan usein varautua siihen, että tutkimusongelma saattaa muuttua tutkimuksen kuluessa, ja tutkimuksen lähtökohtia on tarkistettava ehkä moneenkin kertaan.<sup>147</sup> Myös tässä suhteessa haastattelumetodi tarjoaa mahdollisuuden hioa tutkimuskysymyksiä lopulliseen muotoonsa, sillä esimerkiksi kvantitatiivisessa lomaketutkimuksessa tätä mahdollisuutta ei ole

---

<sup>145</sup> Hirsjärvi, Remes, Sajavaara. 2000, 191.

<sup>146</sup> Hirsvaara ym. 2000, 192.

<sup>147</sup> Hirsvaara ym. 2000, 112.

enää vastausten saamisen jälkeen. Tutkimusongelmien uudelleen hiomismahdollisuus on erityisen tärkeää tämän tutkielman kaltaisissa tutkimuksissa, jossa kyseistä aihealuetta ei ole koskaan ennen tutkittu. Tähän haastattelu tutkimuksen päämetodina tarjoaakin oivan tilaisuuden.

## 5.2 Tutkimuskohteiden valintakriteerit

Koska tutkimuksen teoreettinen viitekehys on hyvin monitahoinen ja vaikeaselkoinen henkilöille, jotka eivät ole päivittäin tekemisissä hyvien hallintotapojen, riskienhallinnan tai muiden liikkeenjohdollisten termien kanssa, päädyttiin tutkimuksessa haastattelemaan asiantuntijoita. Lähtökohtana oli se, että harva pienen tai keskisuuren perheyriksen omistajajohtaja hallitsee kaikkia edellä mainittuja termejä kiitettävällä tasolla. Luonnollisesti näitäkin henkilöitä on, mutta heidän löytäminen suuresta perheyriksmassasta olisi ollut erittäin työlästä, ja toiseksi he ovat usein äärimmäisen kiireisiä liikemiehiä.

Toiseksi asiantuntijoita haastatteleamalla tutkimuksessa on pyritty varmistamaan tutkimustulosten siirrettävyys koskemaan suurempaa perheyriksjoukkoa, kuin mitä muutaman omistajajohtajan haastatteleminen olisi suonut. Tämä johtuu siitä, että kaikilla tässä tutkimuksessa haastatelluilla asiantuntijoilla on kokemuksia useista kymmenistä, ellei sadoista perheyriksistä ja niiden sukupolvenvaihdosprosesseista. Tutkimusta tehtäessä onkin ajateltu, että näin tutkimukseen saataisiin mukaan induktiivisuutta, eli yleisen tosiasian päättelemistä yksittäisistä tapauksista. Kuitenkin tämän, kuten muidenkin tapaustutkimusten kohdalla täytyy muistaa, ettei tutkimuksen päätavoite siinänsä ole yleistettävyys. Kolmas tärkeä seikka joka puoltaa asiantuntijoiden valitsemista haastateltaviksi on se, että asiantuntijat ovat myös objektiivisempia kuin perheyriksien omistajajohtajat, sillä heillä on enemmän kokemusta ja näkökulmaa sukupolvenvaihdoksiin.

Asiantuntijahaastatteluihin on valittu siis kolme asiantuntijaa. Heidät on valittu sen perusteella, että kullakin on työnsä kautta hieman erilainen näkökulma perheyriksiin ja niiden sukupolvenvaihdoksiin. Näin tutkimustuloksiin on toivottu saavan lisää monipuolisuutta. Asiantuntijat on esitelty tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

Tutkimuksessa on käytetty asiantuntijahaastattelujen lisäksi täydentävänä aineistona esimerkkiä perheyriksen sukupolvenvaihdoksesta aiemman kirjallisuuden pohjalta. Tämä esimerkkiyritys on

päädytty valitsemaan sen perusteella, että sen tuottama aineisto olisi mahdollisimman lähellä tämän tutkimuksen tutkimuskohdetta, eli sukupolvenvaihdoksiin liittyviä riskejä omistajuuden, strategian ja johtajuuden siirron näkökulmasta. Tästä syystä kohdeyritys otettiin Hautalan (2006) väitöskirjasta ”Osaamisen ja johtajuuden siirto ravitsemisalan perheyriyksen sukupolvenvaihdoksessa”. Hautalan tutkimuksen tutkimusongelma on ”Millainen on ravitsemisalan perheyriyksen sukupolvenvaihdosprosessi osaamisen ja johtajuuden siirron näkökulmasta?”, joka on siis hyvin lähellä tämän työn tutkimusongelmaa.<sup>148</sup>

Hautalan väitöskirjan kolmesta case - yrityksestä tämän tutkimuksen kohdeyritykseksi valittiin oululainen Katri Antell Oy, sillä siinä jatkajina toimivat sisarukset tasasuurin osuuksin yhdessä, ja se on toimintatavoiltaan muutenkin perinteinen perheyriyksen yritys. Yritys on myös organisaatioltaan suuri, joten sen johtamisen ja hallinnon tutkiminen on mielekkäämpää. Esimerkkiyritysaineiston mukaan ottamisen tavoitteena oli, että sukupolvenvaihdoksen riskejä ja niiden hallintaa voitaisiin havainnollistaa paremmin. Yrityksen rooli ei kuitenkaan ole kovin suuri asiantuntijahaastatteluihin verrattuna.

### 5.3 Tutkimuskohteiden esittely

Kuten aiemmin on jo useampaan otteeseen todettu, tässä tutkimuksessa on syvähaastateltu kolmea eri sukupolvenvaihdosten asiantuntijaa. Jatkossa näihin asiantuntijoihin viitataan termein haastateltava A, B ja C, ja heidät esitellään työssä seuraavaksi. Kunkin haastateltavan kohdalla on kuvattu heidän työtehtävänsä erityisesti perheyriyksen sukupolvenvaihdoksiin liittyen, ja kerrottu, millä kriteerillä heidät on valittu haastateltavaksi. Haastateltavien jälkeen esitellään esimerkkiperheyriyksen Hautalan väitöskirjan mukaisesti.

**Haastateltava A** työskentelee kansainvälisessä tilintarkastus - ja liikkeenjohdon konsultointiyrityksessä johtavassa asiantuntija-asemassa. Hänen asiakasprojektinsa ovat olleet erilaisia konsultointiprojekteja, jotka ovat sisältäneet muun muassa strategiatyöskentelyä, toimintaedellytysselvityksiä, yrityskauppoja, riskikartoituksia sekä Corporate Governance -kehityshankkeita. Hän on tehnyt lisäksi opetus- ja tutkimustyötä, kirjoittanut liikkeenjohdollisia julkaisuja sekä toiminut pk-rh-foorumien jäsenenä. Haastateltavan sukupolvenvaihdosprojektit ovat olleet useimmiten projekteja,

---

<sup>148</sup> Hautala, 2006, 21.

joissa on käsitelty omistuksen ja johtajuuden siirtoa sukupolvelta toiselle, aktivoitu hallitustyöskentelyä sukupolvenvaihdoksen jälkeen tai etsitty ostajia yritykselle omistajanvaihdos- ja yrityskauppailanteissa. Tämän haastateltavan vahvuus on erityisesti omistajuus- johtajuus ja strategiakysymyksissä, sekä Corporate Governance -osaamisessa.

**Haastateltava B** on professori, joka on tutkinut pk-yrityksiä ja niiden liiketoimintaa laajalti. Hänen tutkimustensa kohteina ovat olleet muun muassa yrittäjäyys, pienyritysten johtaminen sekä liiketoimintaosaaminen ja sen kehittäminen. Erityinen mielenkiinnon kohde hänen tutkimuksissaan on ollut pk-yritysten kasvuedellytykset sekä niiden rahoitus erilaisine riskeineen. Hän tutkimuksensa ovat käsitelleet myös perheyrittäjiä erityisesti juuri kasvun ja rahoituksen näkökulmasta. Haastateltavalta löytyy lisäksi myös tutkimuksellista kompetenssia sukupolvenvaihdoskysymyksiin, sillä hän on ohjannut useita aihetta käsitteleviä pro gradu -tutkielmia. Hänen voidaankin ajatella tuovan tutkimukseen akateemista lisäarvoa, sillä hänellä erinomainen käsitys pk-yrityksistä ja niiden tutkimisesta.

**Haastateltava C** työskentelee kansainvälisessä tilintarkastusyhtiössä sekä KHT-tilintarkastajana että sukupolvenvaihdoskonsulttina. Hän toteuttanut lukuisia pk-yritysten sukupolvenvaihdoksia Suomessa, ja hänen erityisosaamisaluettaan ovat juridiset omistajuuskysymykset, verosuunnittelu sekä liikeyrittäjien arvonnäyttely. Perheyrittäjien sukupolvenvaihdoksissa hänen työnään on muun muassa tehdä sukupolvenvaihdossuunnitelmat, joiden pohjalta vaihdos toteutetaan. Hän tekee myös juridiset asiakirjat, joilla omistus siirtyy sukupolvelta toiselle. Tämän haastateltavan ehdoton vahvuus on juridinen ja verotuksellinen osaaminen, sekä mittava käytännön kokemus sukupolvenvaihdosprosessien toteuttamisessa.

**Tutkimuksen esimerkkiperheyrittäjä on** oululainen Katri Antell, joka perustettiin jo vuonna 1880. Yhtiö myytiin 1968 kahdelle oululaiselle tukkuliikkeelle, joista toinen, Oulun Kauppa Osakeyhtiö, oli Antellin nykyisten omistajien Lanttojen hallussa. Elintarviketukku Oulun Kauppa Oy osti aluksi puolet osakekannasta, ja Lanton suku lunasti sitten Antellin koko osakekannan vuonna 1976. Yritys työllisti vuoden 2008 lopussa 478 henkilöä, ja sen liikevaihto vuonna 2008 oli noin 39 miljoonaa euroa<sup>149</sup>. Liikevaihtonsa perusteella yritys voidaan kuitenkin luokitella pk-yritykseksi, vaikka hen-

---

<sup>149</sup> [www.kauppalehti.fi](http://www.kauppalehti.fi)



kilöstömäärältään yritys ei mahdu pk-yritysluokkaan. Yhtiön nykyiset pääomistajat edustavat kolmatta sukupolvea, ja yritys on käynyt läpi kaksi sukupolvenvaihdosta.<sup>150</sup>

Yrityksen omistus on sataprosenttisesti Lanton suvun käsissä, eli ulkopuolisia omistajia ei ole. Ilkka Lantto sai Katri Antellin toimitusjohtajuuden sukupolvenvaihdoksessa vuonna 1976 isältään Viljo Lantolta. Toinen sukupolvenvaihdos toteutettiin yrityksessä vuonna 2002 siten, että Katri Antell Oy:n pääosakkaita ovat nykyään Ilkka Lanton lapset Annukka ja Tomi Lantto, jotka molemmat omistavat 23 prosenttia osakepääomasta. Katri Antell Oy on konserni, johon kuuluu samanniminen emoyhtiö, sekä tytäryhtiöt Antell-Leipomot Oy sekä Antell-Catering Oy. Emoyhtiön toimitusjohtaja on perheen ulkopuolinen Sakari Annala. Annukka Lantto nimitettiin Antell-Leipomot Oy:n toimitusjohtajaksi vuonna 2002, ja Tomi Lantto Antell-Catering Oy:n toimitusjohtajaksi vuonna 2003. Ilkka Lantto ei enää työskentele operatiivisissa tehtävissä, vaan toimii kolmen yhtiön hallitusten puheenjohtajana.<sup>151</sup>

## 5.4 Tutkimuksessa käytetty haastattelurunko

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla asiantuntijoita puolistrukturoidun haastattelurungon avulla, jossa on seitsemäntoista kysymystä. Haastattelurunko on esitetty liitteessä 1. Haastattelurungon pohjana käytettiin COSO ERM -riskienhallinnan viitekehystä, joka on esitelty teoreettisella tasolla tutkielman alaluvussa 2.2.3. Tutkimuksessa sovellettiin neljää COSO ERM:in osa-aluetta, jotka ovat (organisaation) sisäinen toimintaympäristö, tavoitteiden asettaminen, riskien tunnistaminen sekä riskeihin vastaaminen. Tutkimuksen pääasiallinen tutkimusongelma on tunnistaa sukupolvenvaihdoksiin liittyviä riskejä, ja löytää keinoja niiden hallintaan. Näin ollen pääpaino tutkimuksessa on haastattelurungon kysymyksissä 8–16. Haastattelun aluksi jokaiselta asiantuntijalta kysyttiin heidän työtehtävistään perheyrittäisiin ja sukupolvenvaihdoksiin liittyen (kysymykset 1–2).

COSO ERM:in ensimmäinen osa-alue eli sisäinen ympäristö käsittää muun muassa organisaation riskienhallintafilosofian ja riskinottohalukkuuden. Tässä yhteydessä asiantuntijoilta kysyttiin, minkä tasoiseksi he kokevat pienten ja keskisuurten suomalaisten perheyrittäjien riskienhallintatietouden sekä perheyrittäjien suhtautumista riskienhallintaan. Lisäksi kysyttiin, arvioivatko he riskienhallin-

---

<sup>150</sup> Hautala, 2006, 219–222

<sup>151</sup> Hautala, 2006, 219–220.

nan olevan osa perheyrittysten strategista johtamista sekä millaiseksi he kokevat perheyrittysten riskinottohalukkuuden. Voidaankin siis ajatella, että kysymykset 3–5 vastaavat tämän tutkimuksen alatutkimusongelmiin, eli ” Mikä on suomalaisten perheyrittysten riskienhallinnan taso, ja onko riskienhallinta osa perheyrittymisen strategista johtamis” ja ” Näkevätkö perheyrittymiset riskit mahdollisuuksina?”.

Tutkimuksen päätutkimusongelmaan vastataan puolestaan kysymyksissä 8–16. COSO ERM -viitekehikon toinen osa-alue (tavoitteiden asettaminen) käytiin myös läpi haastattelujen yhteydessä. Tällöin kysyttiin muun muassa perheyrittysten strategisesta suunnittelusta ja johtamisesta, sekä tiedusteltiin, onko sukupolvenvaihdoksen suunnittelu ja riskien hallinta aidosti osa yrityksen strategiaa (kysymykset 6–7). COSO ERM:in mukaan kolmannessa osa-alueessa puolestaan tunnistetaan potentiaaliset riskit eli tapahtumat, jotka voisivat olla joko riskejä perinteisessä mielessä tai mahdollisuuksia yritykselle. Tässä yhteydessä asiantuntijoita pyydettiin sekä nimeämään uusia riskejä että ottamaan kantaa esitettyihin riskeihin (kysymykset 8–14). Koska tutkimuksen kirjoittajalla ei ole kovinkaan paljoa kompetenssia ottaa kantaa sukupolvenvaihdosten juridisiin ja verotuksellisiin riskeihin, taloudellisten riskien kohdalla asiantuntijoita on suoraan pyydetty nimeämään suurimmat riskit. Viidennessä COSO ERM:in osa-alueessa mietitään hallintakeinoja riskeille, ja näistä kysyttiin myös asiantuntijoilta haastattelutilanteessa (kysymys 15–16).

## **5.5 Aineiston käsittely ja analysointi**

Tutkimuksen aluksi kirjoittaja tutustui aihetta käsittelevään aiempaan kirjallisuuteen, ja muodosti sukupolvenvaihdokseen liittyvät riskikategoriat sen pohjalta. Tässä vaiheessa luotiin myös tutkimuksen haastattelurunko. Kun haastattelurunko oli saatu koottua valmiiksi, oli seuraavaksi vuorossa asiantuntijoiden haastattelemine. Kaikki asiantuntijahaastattelut nauhoitettiin, ja sen jälkeen aineisto litteroitiin sekä siirrettiin suoraan alalukujen alle. Haastattelurunko oli siinä mielessä onnistunut, että lähes kaikki vastaukset sijoittuivat suoraan omiin kategorioihinsa, mutta joitain kommentteja siirreltiin sopivimpiin paikkoihin. Erityisesti sukupolvenvaihdokseen liittyviä riskejä kysyttäessä asiantuntijat antoivat monesti vastatessaan jo ratkaisukeinot siihen, miten riskejä voitaisiin hallita. Aineistoa purettaessa huomattiin kuitenkin, että kysymys 3 voidaan sijoittaa suoraan sisäinen toimintaympäristö -kategoriaan. Lisäksi haastattelurunkoon lisättiin aineistonkäsittelyvaiheessa keinoitekoisesti lisäkysymykset 9 ja 11, jotka olivat aluksi yhdistettynä strategisten riskien alla. Kysymys

haluttiin kuitenkin jakaa omistajastrategisiin ja liiketoimintastrategisiin näkemuseroihin, jotta empiirisestä luvusta tulisi teorian ja tutkimusongelmien kannalta loogisempi kokonaisuus, ja lukija voisi jäsentää omistajuuteen ja strategiaan liittyvät riskit erikseen.

## 5.6 Tutkimuksen tulokset

Tutkimusvälineenä käytetyssä haastattelurungossa oli 16 kysymystä. Kaksi ensimmäistä kysymystä käsittelivät haastateltavien työtehtäviä perheyriityksiin ja sukupolvenvaihdoksiin liittyen, ja niiden vastaukset esiteltiin alaluvussa 5.3. Kysymykset 3–16 on luokiteltu seuraavaksi COSO ERM -viitekehyksen mukaisiin osa-alueisiin, ja tutkimuksen seuraamisen helpottamiseksi nämä toimivat myös jäsentelynä tutkimustuloksia esitettäessä. Lisäksi kysymyksen 14 ”Tuleeko mieleesi vielä muita sukupolvenvaihdoksiin liittyviä taloudellisia, strategisia tai operatiivisia riskitekijöitä?” vastaukset on sijoitettu jo suoraan joko taloudellisten, strategisten tai operatiivisten riskien alle. Perheyriitystä on käytetty soveltaen aineistona vain kysymyksissä 7–13. Koska Hautalan tutkimuksessa ei käsitelty sukupolvenvaihdoksiin liittyviä riskejä sinänsä, perheyriityksineen kohdalla painottuvat enemmän riskienhallintakeinot sekä sukupolvenvaihdoskokemukset.

### 5.6.1 Perheyriityksen sisäinen toimintaympäristö

*COSO ERM:in ensimmäinen osa-alue eli sisäinen toimintaympäristö käsittää organisaation ilmapäirin sekä sen riskienhallintafilosofian, riskinottohalukkuuden, rehellisyyden ja eettiset arvot.*

Haastattelussa kysyttiin asiantuntijoilta ensimmäisenä varsinaisena haastattelukysymyksenä perheyriityksen riskienhallintatietouden tasoa. Riskienhallintatietous on kaikkien kolmen haastateltavan mukaan yleensä heikolla tasolla, eikä esimerkiksi pk-rh-foorumien riskienhallinnallisiin työkaluihin ole tutustuttu. Erityisesti pienemmissä perheyriityksissä tunnustetaan useimmiten vain vakuutettavissa olevia vahinkoriskejä ja parhaimmillaankin keskeytysriskejä, jotka voivat siis katkaista yrityksen ansaintalogiikan täysin. Vakuutettavat riskit ovat yleensä hyvin hallussa myös siitä syystä, että vakuutusyhtiöt tarjoavat yrityksille muun muassa ilmaisia riskikartoituksia.

Haastateltava B:n mukaan liiketoimintariskit ja taloudelliset riskit ovat paremmin kuin hallussa, kuin perheeseen, omistajuuteen ja johtamiseen liittyvät riskit. Perheyriitykset pohtivat etenkin liike-

toiminnan avainhenkilöriskejä kaikkien haastateltavien mukaan harvoin. Myös strategisille riskeille on uhrattu vain vähän aikaa ja panostusta pienissä perheyrytyksissä, eikä tulevaisuutta muutenkaan suunnitella liiemmin. Tämä johtuu haastateltava C:n mukaan siitä, että operatiivinen liiketoiminta vie paljon aikaa, eikä pidemmän tähtäimen suunnittelua koeta tarpeelliseksi. Kuitenkin jos ulkopuolinen asiantuntija auttaa perheyrytystä tunnistamaan esimerkiksi avainhenkilöriskit, niitä aletaan pohtia tarkemmin. Tyypillistä on hänen kokemuksensa mukaan esimerkiksi se, että omistajajohto on niin riippuvainen kirjanpitäjistä, että he eivät osaa itse maksaa edes laskuja.

Haastateltava A perustelee taas erityisesti pienempien perheyrytysten vähäistä kiinnostusta strategiisiin kysymyksiin sillä, että se edustaisi jonkinasteista skeptisyyttä. Voimakkaaseen yrittäjyyteen ei kuulu hänen mukaansa ajattelu, että voiton mahdollisuus ja tappion vaara ovat yllättävän lähellä toisiaan. Sen sijaan yrittäjät ajattelevat positiivisesti ja rohkeasti. He ovat hyviä myynnissä ja tuotekehittämissä, koska tuntevat valmistusprosessin kuin omat taskunsa. He ovat myös luonteeltaan peräänantamattomia ja sitkeitä. Näin ollen he ovat hyviä yrittäjiä. Perheyrytysten omistajajohto ei kuitenkaan yleensä ole kirjannut strategiaa ylös, vaikka se heidän päässään olisikin. Myöskään organisaatorakenne ei ole kirjallisessa muodossa monesti edes niissä tapauksissa, joissa on jo olemassa keskijohto tai asiantuntija-porras. Haastateltava A:n mukaan onkin usein niin, että mikäli tällaisia positiivisia yrittäjyyteen ja itse liiketoimintaan liittyviä suunnitelmia ei ole laitettu paperille, niin ei myöskään sitä, mitä voi pahimmillaan sattua, ole mietitty.

Kun haastateltavilta kysyttiin riskienhallinnallisen tiedon tarjoajista, mainittiin ensisijaisina tiedon tarjoajina tilintarkastajat, ja heidän kauttaan tuleva tietyt riskienhallinnalliset vaatimukset. Kuitenkin monesti yritykset kokevat myös tilintarkastuksen vain lainsäädännöllisenä ”pakkopullana”. Toisaalta tilintarkastajakaan ei ole aina osannut antaa kaikkea apua mitä perheyrytys tarvitsisi esimerkiksi verotuksen suhteen. Kun tilintarkastajalla olisi riittävästi ammattitaitoa sukupolvenvaihdosasioissa, päästäisiin helpommin käsiksi myös taloudellisiin, verotuksellisiin juridisiin ja sitä kautta myös strategiaan riskeihin. Pienemmät perheyrytykset kuitenkin harvoin ottavat itse yhteyttä asiantuntijoihin riskienhallintaa liittyvissä kysymyksissä. Haastateltava A kertookin, että juuri tästä syystä luotiin pk-rh-foorumi. Hän kertoo myös, ettei itse koskaan törmännyt sukupolvenvaihdoksen takia apua pyytäneeseen pieneen tai keskisuureen yritykseen, joka olisi itse aiemmin tehnyt riskikartoituksia. Joskus he ovat kuitenkin saattaneet tehdä SWOT-analyysyjä, joka on tietysti strategisen suunnittelun kannalta jo hyvä lähtökohta. Toisaalta täytyy myös muistaa, ettei kokonaisvaltainen riskienhallinta ole tuttu käsite monelle suuremmallekaan suomalaiselle yritykselle.

Myös haastateltava B:n mukaan tilintarkastajat ja asianajotoimistot ovat hyviä keinoja erilaisilta taloudellisilta riskeiltä suojautumiseen. Hänen mielestään tilintarkastajat ja asianajotoimistot osavat antaa myös konkreettista apua perheyriyksille verrattuna esimerkiksi konsultteihin. Hän kokee riskienhallintakonsultoinnin vähän epätarkoituksenmukaiseksi pk-yrityksille, koska konsultit tekevät vain suunnitelmat ja kehottavat ottamaan tietyissä asioissa yhteyttä tilintarkastajiin tai juristeihin. Hän pitää kuitenkin Corporate Governance -suosituksia tehokkaina riskienhallinnallisen informaation levittäjinä. Suositukset ovat hänen mukaansa vaikuttaneet ainakin siihen, että hallitukseen on alettu ottaa ulkopuolisia jäseniä ja hallitustyöskentely on näin saatu ammattimaisemmaksi. Hänen kokemuksensa ylipäänsä on, että perheyriykset ottavat ulkopuolisten neuvonantajien työkalut usein innostuneesti vastaan, mutta jos niistä syntyy dokumentointi- tai muita lisävelvoitteita, joka vie aikaa itse liiketoiminnan harjoittamiselta, niistä luovutaan helposti. Työkalut otetaan kuitenkin usein käyttöön uudestaan, kun tulee vaikeita aikoja ja tarvetta kehittämistoimenpiteille.

Haastattelussa kysyttiin seuraavaksi riskienhallinnan tasosta suomalaisissa pienissä ja keskisuurissa perheyriyksissä, johon osittain on jo vastattu edellisen kysymyksen kohdalla. Haastateltava C:n mukaan tilanne muuttuu sitä positiivisemmaksi, mitä suurempiin yrityksiin mennään. Suuremmissa yrityksissä nimittäin aletaan harjoittaa strategista suunnittelua laajemminkin, ja riskienhallinnan voidaan nähdä olevan osa sitä. Hieman suuremmissa perheyriyksissä omistajayrittäjä on pystynyt delegoimaan operatiivisen toiminnan muille, ja voi itse keskittyä suunnittelemaan yrityksen elinkaarta ja strategiaa pitkälle tulevaisuuteen. Tällainen kehitystyö vaatii kuitenkin haastateltava C:n mukaan tarpeeksi aikaa sekä hyvän rahoitustilanteen, jotta omistajan ei tarvitse huolehtia operatiivisista kuluista jatkuvasti. Kun organisaatio on alkanut kasvaa ja sen rakenne hioutua, kysymykseen tulevat myös hallitustyöskentely ja hyvät hallintatavat, ja näin riskienhallinnankin rooli kasvaa. Ratkaisevaa on myös se, että isoissa perheyriyksissä hallitus ja operatiivinen johto jo eriytetty toisistaan, kun taas pienemmissä yrityksissä toimitusjohtajana ja hallituksen puheenjohtajana saattaa hääriätä sama henkilö, joka myös omistaa yrityksen.

Kuten edellä on mainittu, haastateltavat ovat yhtä mieltä siitä, että varsinkin pienempien perheyriytysten riskienhallinnan taso on melko matala. Johtamiseen ja strategiaan liittyviä asioita ei mielletä riskeiksi lainkaan, vaan rahoituksen riittäminen koetaan suurimmaksi ongelmaksi päivittäisessä liiketoiminnassa. Pk-yritykset keskittyvätkin enemmänkin pelkkiin vahinkoriskeihin, kuten jo edellisen kysymyksen kohdalla todetaan. Haastateltava A huomauttaakin, että mikäli riskienhallintaa ei

ole mietitty, taloudellisessa taantumassa tietyn toimialan yritys voi helposti ajautua konkurssiin. Tämä johtuu siitä, että kun riskejä ei mietitty eikä formalisoitu, riskit kerääntyvät helposti niin sanotun domino-efektin lailla, ja tämä on hänen mukaansa suurin ongelma pk-sektorin yrityksissä tällä hetkellä. Vaikeus ilmenee siten, ettei riskiketjuja hahmoteta, ja täten niiden hallintakin on vaikeaa. Esimerkkinä voisi olla tilanne, missä perheyrityksen avainasiakas vaihtaa toimittajaa. Tällöin perheyritys ei pysty hoitamaan liiketoiminnan juoksevia kuluja tai lainoja. Tuotekehitykseen ei ole panostettu, kun tälle suurasiakkaalle on myyty samanlaisia tuotteita jo monta vuotta. Nyt perheyrityksen pitäisi alkaa kehittämään jotain ihan alusta, ja tämä voi tulla hyvin kalliiksi tuotekehityskulujen vuoksi. Haastateltava A kuitenkin toteaa, että vaikka yritys ei olisi aiemmin miettinyt strategisia riskejä, se on varmasti pärjännyt hyvin noususuhdanteessa ja muina yritykselle hyvinä aikoina. Kuitenkin kun edellä mainittuja ongelmatilanteita tulee eteen, riskienhallinnan ja erityisesti strategisten riskien ennalta pohtiminen korostuu.

Vaikka perheyrityksen omistajajohto tiedostaisikin, että riskienhallinta ja strateginen suunnittelu ovat heidän vastuullaan, he eivät paneudu asiaan. Tämä johtuu haastateltava A:n mukaan usein siitä, että heillä ei ole monesti kokemusta organisoituneemmasta yrityksen hallinnosta, tai ylipäättään muissa yrityksissä toimimisesta ainakaan johtavassa asemassa. Näin ollen heillä ei ole pohjaa tai ”ekspertiisiä” miettiä tällaisia liikkeenjohdollisia kysymyksiä. Joskus myös vaikka riskejä olisikin tunnustettu, ei perheyrityksen omistajajohto ole miettinyt riskien seurauksia tai suojautumiskeinoja. Toisaalta sekä haastateltava A että B toteavat, että perheyritykset rakentavat mielellään taloudellisia puskureita ja korkeaa omavaraisuusastetta, ja näiden avulla yritys voi kestää kovankin taloudellisen iskun. Toisaalta mikäli perheyrityksellä on päinvastainen strategia ja se hakee nopeaa kasvua velkaantumalla, niin mikäli asiakaskunnassa tai myynnissä tulee suuria muutoksia huonompaan suuntaan, se syö huomattavan osan yrityksen voimavaroista.

Haastattelurungon viidennessä kysymyksessä pohdittiin sitä, ovatko perheyrityksen kasvuhaluttomampia ja riskienottohaluttomampia kuin muut yritykset. Haastateltavien A ja C mukaan perheyrityksiä ei voida pitää konservatiivisempina kuin muita yrityksiä, sillä myös he näkevät liiketoimintaan liittyvät riskit mahdollisuuksina. Haastateltava A:n mukaan he tekevät pitkää päivää, etsivät liiketoiminnallisia mahdollisuuksia jatkuvasti, ja myös hyödyntävät niitä vaurastuakseen. He ottavat myös taloudellista riskiä ja investoivat rohkeasti taloudellisia herkkyyksianalyysijä tekemättä. Perheyritykset siis kehittelevät uusia tuotteita aktiivisesti, ja pyrkivät olemaan kilpailijoita edellä.

Haastateltava A:n mukaan he saattavat joskus myös laskea paljon pelkästään yhden asiakkaan tai markkinan varaan.

Rohkeus riskinottoon on kuitenkin haastateltava C:n mukaan ikäsidonnaista. Mikäli omistajajohtaja on jo eläkeiän kynnyksellä, mahdollisuuksiin ei enää niin innokkaasti tartuta, eikä uutta kehitetä. Tällöin omistajajohto ikään kuin lannistuu, ja tekee helposti lopettamispäätöksen. Luonnollisesti nuoremmilla yrittäjillä tilanne on erilainen, ja heidän on pakko yrittää pysyä kilpailussa mukana. Näin ollen voidaan sanoa, että asia on hyvin pitkälti sidoksissa yrittäjän ja yrityksen elinkaareen, ainakin mikäli kyseessä on ensimmäisen sukupolven perheyritys.

Paljon yrittäjyyttä ja pk-yritysten kasvua tutkineen haastateltava B mielestä perheyrityksille on tyyppillistä taas se, että ne haluavat talouden kuntoon, ennen kuin he lähtevät tutkimaan ja hyödyntämään liiketoiminnallisia mahdollisuuksia. Eli hänen mielestään he pyrkivät hallittuun kasvuun. Hän sanoo, että vaikka tiedotusvälineissä usein esitetään se problematiikka, että suomalaiset yritykset ovat liian kasvuhaluttomia, asia ei ole käytännössä niin yksinkertainen. Hänen mielestään on tärkeää, ettei kaikkia taloudellisia resursseja tuhlatasi heti kättelyssä, vaan suosittaisiin hallittua kasvua. Perheyrityksissä liian suuret investoinnit vaikuttavat paitsi yritykseen ja sen kaikkiin osiin, myös perheeseen ja sen taloudelliseen asemaan. Hän sanookin:

*”Perheyrityksissä on malttia. Kyllä niistä kasvuhalukkuutta löytyy, mutta se on just niin kuin pitää ollakin, eli oma pesä ensin kuntoon, ja talous kuntoon. Ja sitten vasta lähdetään havittelemaan kasvua. Eli se (kasvu) on paljon kestävämpää ja pitkäaikaisempaa, ja kokonaisuuden kannalta juuri oikea strategia.”*

Haastateltava B nostaa esimerkinomaisesti esille sukupolvenvaihdoksiin liittyvän tilanteen, jossa yrityksen perusliiketoiminta on huonossa kunnossa. Tämä on tilanne, joka on saattanut syntyä ottamalla yltiöpäisesti lainaa aggressiivista kasvuinvestointia varten, eli päinvastaisella kuin harkitulla kasvustrategialla. Investointiyritys on kuitenkin sittemmin epäonnistunut, ja yritys velkaantuu. Perheyrityksillä saattaa olla näissäkin tilanteissa kuitenkin varallisuutta taseessa, kuten kiinteistöjä tai metsää. Ongelmaksi nousee kuitenkin se, että jos liiketoiminnasta ei synny tuloa, sukuvaihdon hoitaminen on hyvin vaikeaa. Perheen sisällä osuuksien myyminen esimerkiksi sisaruksille on vaikeaa, jos liiketoiminta ei ole kovin kannattavaa. Silloin ainoa tapa rahoittaa omistajanvaihdos on myydä ulkopuolisille varallisuutta. Omaisuuden myynti voi korjata yrityksen taloudellista tilannetta, mutta sen toteuttaminen voi olla hankalaa perheyrityksissä, koska niissä tarvitaan usein monen

omistajan suostumus asiaan. Lopulta voidaankin siis todeta, että maltillinen kasvuhaluus perheyrytyksissä on yleensä hyvin perusteltu ratkaisu.

### 5.6.2 Perheyrytysten tavoitteenasettelu

***COSO ERM: in toisen osa-alueen mukaan yrityksen on asetettava sen strategiset tavoitteet, jotta johto voisi tunnistaa niiden toteutumiseen vaikuttavat potentiaaliset tapahtumat eli riskit. Riskienhallinnalla pyritään muun muassa varmistamaan, että valitut tavoitteet ovat organisaation toiminta-ajatuksen eli mission mukaisia.***

Kuudennessa kysymyksessä kysyttiin perheyrytysten strategisen suunnittelun tasoa, jota osittain jo sivuttiin edellä olevassa alaluvussa 5.6.1. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että erityisesti pienemmissä perheyrytyksissä strategia on usein vain omistajan ajatuksissa, eikä sitä ole puettu kirjalliseen muotoon. Haastateltava C:n mukaan myöskään strategiatyöskentely ei ole säännönmukaista, sillä säännönmukaisuus vaatii jo aika ison perheyrytyksen ja tietyn organisaatorakenteen. Pahimmissa tapauksissa erityisesti pienissä perheyrytyksissä vallitsee ”mennään niin kuin on aina ennenkin menty”-menteliteetti.

Myös haastateltava A näkee ongelmaksi sen, että vaikka liiketoiminnan johtavat ajatukset voivat olla kristallin kirkkaita yrittäjän pään sisällä, niitä ei ole formalisoitu kirjalliseen muotoon. Strategiaa vartenhan pitäisi organisoida koko yritys, ja resursoida ihmiset ja rahat toteuttamaan sitä. Hänen mukaansa eritoten pienten perheyrytysten energia kohdistuu yrityksen rakentamiseen ja operatiiviseen liiketoimintaan, ei niinkään suunnitteluun. Kuitenkin, jos strategia olisi paremmin formalisoitu, siitä olisi apua myös ulkoisten sidosryhmien kanssa toimiessa. Mikäli yrityksen strategiaa tai organisaatorakennetta ei ole formalisoitu, voi uusien investointihankkeiden esittäminen ja rahoituksen saaminen niille olla vaikeaa. Mikäli strategia olisi taas kirjallisessa muodossa, pankinjohtaja tai tilintarkastaja voisi myös kommentoida strategiaa, ja löytää mahdollisia riskitekijöitä, joita yrittäjä ei ole itse edes huomannut. Näin ollen kirjallinen strategia voisi olla osa yrityksen parempaa riskienhallintakäytäntöä. Toisaalta haastateltava C:n mukaan strategian kirjallinen formalisointi tehdään usein juuri siksi, että esimerkiksi ulkopuolinen rahoittaja haluaa nähdä liiketoimintasuunnitelman, ja yrityksen strategian. Hän auttaakin usein perheyrytyksiä liiketoimintasuunnitelman laatimisessa.



Koska strategiaa ei ole monestikaan puettu kirjalliseen muotoon, myös perheyriksen henkilökunnan on vaikeaa toimia työssään strategian mukaisesti. Usein työntekijöillä on kuitenkin haastateltava A:n mukaan jonkinlaisia ajatuksia siitä, mikä on tärkeää yrityksen liiketoiminnassa ja sitä kautta omalla työssä sillä hetkellä tai sinä vuonna. Myös haastateltava C:n mielestä strategiaa ei ole usein käyty läpi henkilöstön kanssa. Strategiaa ei pienemmissä perheyriksissä muutenkaan helposti julkaista, vaan se saatetaan kokea jopa asiaksi, joka tulisi pitää hieman salaisena.

Myös haastateltava B on toisten haastateltavien kanssa yhtä mieltä siitä, että kun yritys on tietyssä kokoluokassa, strateginen suunnittelu on usein paremmalla tasolla. Pienissä yrityksissäkin kirjallinen strategia löytyy, jos se on jouduttu tekemään ulkopuolisille rahoittajille liiketoimintasuunnitelman muodossa. Hän kuitenkin huomauttaa, että monesti perheyriksissä oma raha on pääasiallinen rahoituksen lähde, ja silloin ei ole aina samanlaista tarvetta ulkopuoliselle rahoitukselle. B sanookin, että hänen kokemuksensa mukaan vain noin neljänneksellä kaikista alle 50 henkeä työllistävistä yrityksistä Suomessa löytyy kirjallinen strategia esimerkiksi osana liiketoimintasuunnitelmaa.

Haastattelurungon seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin sukupolvenvaihdoksen suunnittelusta osana perheyriksen strategiaa. Haastateltava A:n mukaan Työ - ja elinkeinokeskusten (nykyisten elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskusten) projekteilla on saatu heräteltyä ihmisiä sukupolvenvaihdosasioihin, ja moni lähtee ihan ajoissa liikkeelle suunnittelemaan omistajanvaihdosta. Haastateltava C kertoo puolestaan, että kun sukupolvenvaihdosasioita on ollut paljon esillä mediassa, ja maakunta- ja paikallistasolla on järjestetty useita omistajanvaihdosiltoja, joskus myös liian nuori kohderyhmä on alkanut suunnittelemaan sukupolvenvaihdoksia. Sen sijaan niillä henkilöillä, joille asia olisi oikeasti ajankohtainen ja tärkeä, eli 55 - 60-vuotiaille yrittäjille, ei monesti ole omasta mielestään olleenkaan kiiresukupolvenvaihdoksen suunnitteluun.

Haastateltava B:nkin mielestä tilitoimistojen, TE - keskusten ja pankkien tarjoama sukupolvenvaihdosinfo on purrut perheyriksiin siinä mielessä, että sukupolvenvaihdosasioihin liittyvä tietoisuus on lisääntynyt. Lisäksi toisten yrittäjien kokemusten ja yrittäjäjärjestöjen ja kauppakamarien rooli on ollut asiassa merkittävä. Hän kertoo, että tutkimusten mukaan toiset yrittäjät ovat olennaisin verkosto, josta yrittäjät hakevat apua. Näin ollen niillä on paljon merkitystä myös siinä, mitkä asiat yrittäjät kokevat tärkeiksi.

Haastateltava C:n mukaan yleisimmin lähtösyyksiä sukupolvenvaihdossuunnitteluprosessille on se hetki, kun omistaja päättää luopua yrityksestä. Silloin tarvitaan apua verotuksen suunnittelussa ja sukupolvenvaihdossuunnitelman tekemisessä. Impulssi suunnitelmaan tekemiseen voi tulla myös viestinvaihtokonsulteilta tai paikallisilta työ - ja elinkeinokeskusten ja toimistojen yritysneuvojilta. Prosessi lähtee myös haastateltava A:n mukaan liikkeelle luopujan eläköitymisestä, varsinkin mikäli tämä on hyvin vanha tai sairas. Kannattaa myös muistaa, että mikäli yritys päädytään myymään ulkopuolisille, yritys kannattaisi myydä silloin kun yrityksen arvo on mahdollisimman korkealla.

Haastateltava B:n mukaan taas on vaikeaa antaa yleispätevää vastausta siihen, aletaanko sukupolvenvaihdosta suunnitella ajoissa, sillä se riippuu hyvin paljon yrityksestä. Kuitenkin mikäli yrityksen toiminta on huonosti kannattavaa ja ”tulipalonsammutustöitä” on paljon, päivittäiset rutiinit vievät niin paljon aikaa ettei sukupolvenvaihdosasioita ehditä ajatella. Haastateltava B myös sanoo, että perheyrittäjissä sukupolvenvaihdosasioista keskustellaan vapamuotoisemmin kuin muissa yrityksissä. Tämä keskustelu tapahtuu nimittäin perheyrittäjissä sekä kotona että töissä. Hänen mielestään perheyrittäjien omistajat pohtivatkin yllättävän tarkkaan ja aikaisin esimerkiksi sitä, kuka alkaa jatkaa yritystä, mikäli yritys on kannattava. Myös esimerkkiperheyrittäjässä Katri Antell Oy:ssä pohdittiin myös sitä vaihtoehtoa, mikäli omat lapset eivät jatkaisi perheyrittäjien omistajajäyttäjinä<sup>152</sup>. Mikäli perheyrittäjä koetaan kuitenkin kannattomaksi, sitä ei haluta jättää lapsillekaan taakaksi.

### **5.6.3 Tapahtumien tunnistaminen perheyrittäjien sukupolvenvaihdoksissa**

*COSO ERM:in kolmannen osa-alueen mukaan organisaation tavoitteiden toteutumiseen vaikuttavat tapahtumat on tunnistettava, ja samalla on tehtävä ero riskien ja mahdollisuuksien välillä. Mahdollisuudet kanavoidaan takaisin johdon strategiaan ja tavoitteenasetteluun.*

#### **5.6.3.1 Taloudelliset riskit perheyrittäjien sukupolvenvaihdoksissa**

Kysymyksessä kahdeksan haastateltavia pyrittiin erittelemään sukupolvenvaihdoksiin liittyviä rahoituksellisia, verotuksellisia ja juridisia riskejä. Haastateltavilta kysyttiin myös, millaisia ongelmia aiheuttaa, kun jatkajilla on keskenään hyvin erilaiset käsitykset omistajuudesta ja omistajastrategi-

---

<sup>152</sup> Hautala, 2006, 227.

asta. Yleisin ongelma sukupolvenvaihdoksissa lienee tilanne, jossa luopujilla on useita lapsia, ja perheyritys haluttaisiin jakaa heille jotenkin tasapuolisesti ottaen kuitenkin huomioon sen, etteivät kaikki halua olla mukana yrityksen liiketoiminnassa tai toimia jatkajina. Haastateltava C:n mukaan joskus käy jopa niin, ettei esimerkiksi sukupolvenvaihdossuunnitelmaa haluta tehdä sen vuoksi, että yritys haluttaisiin antaa vain sille lapselle, joka on yritystoiminnassa mukana. Vanhemmat eivät kuitenkaan tiedä, miten esittää asian muille lapsille ja haluavat säästää näiden tunteita, ja siksi lykäävät koko sukupolvenvaihdosta.

Hyvin vaikea omistajuuteen liittyvä riski perheyritysten sukupolvenvaihdoksissa on siis tilanne, jossa sisaruksille luovutetaan yritys tasaosuuksin, mutta kaikki eivät ole mukana operatiivisessa toiminnassa koko aikaa. Haastateltava C kertookin:

*”Sitten on tämä perinteinen sukupolvenvaihdoksen sudenkuoppa, eli halutaan olla niin valtavan tasapuolisia lasten kesken. Että toimii yrityksessä tai ei, niin annetaan saman verran niitä osakkeita. Sitten siinä tapahtuu niin, että tavallaan lasten riitoihin kaatuu se yritys, eikä mene eteenpäin, kun ei ole ketään määräämisvallassa ja kaikki ovat eri mieltä.”*

Joskus vaikka lapset pystyisivätkin sovussa hoitamaan perheyritystä, heidän puolisonsa haluavat ”kupata” yhtiön tyhjäksi aggressiivisella osingonjakopolitiikalla. Silloin kaikki osapuolet yleensä turhautuvat, ja kukaan ei halua antaa periksi. Usein perhe - tai sukuyhtiöissä ei kuitenkaan ole tehty osakassopimusta, jossa sovittaisiin, mitä tällaisissa tilanteissa tehdään, ja näissä tapauksissa yrityksen tulevaisuus saattaakin olla uhattuna.

Mikäli sisarukset omistavat tasaosuuksin yrityksen, mutta kaikki eivät ole mukana operatiivisessa toiminnassa koko aikaa, syntyy helposti ongelmatilanteita. Esimerkkinä tällaisesta voisi tilanne, jossa yksi sisaruksista haluaa lähteä joksikin aikaa vaikkapa virkavapaalle. Mikäli yritys kasvaa erittäin paljon tänä aikana aktiivisilla investoinneilla ja lainanotolla, muut sisarukset saattavat kokea osingonjakotilanteessa epäoikeudenmukaiseksi sen, että myös poissa ollut sisarus omistajana saa osingon. Mikäli sisarus sitten virkavapaansa jälkeen haluaa lähteä kokonaan pois yrityksestä, muiden pitäisi ostaa tämän osuus, mikä omistus halutaan pitää suvussa. Tämä voi kuitenkin tulla erittäin kalliiksi isommissa yrityksissä, ja voi aiheuttaa taas osaltaan katkeruutta muissa sisaruksissa.

Mikäli perheyrittäjien omistavat yhdessä puoliset, ovat he yleensä melko yksimielisiä omistajuuden suhteen haastateltava A:n mukaan. Kun taas sisarukset toimivat perheyrittäjien omistajina, eriäviä mielipiteitä on yleensä enemmän. Ne koskevat hänen mukaansa muun muassa yhteistä omistajatahtoa - ja strategiaa, kasvuedellytyksiä, kasvun riskejä sekä osingonjakoa. Tilanne konkretisoituu hänenkin mukaansa juuri silloin, kuin vain osa sisaruksista toimii yrityksen jokapäiväisessä liiketoiminnassa mukana. Haastateltava A kokee myös hyvin vaikeaksi asiaksi, mikäli omistus on ylipäättään hyvin hajaantunut useille suvun jäsenille. Jos ja kun eriäviä mielipiteitä on, strategia saa rajoitteita siitä, eikä esimerkiksi aktiivista kasvustrategiaa päästä toteuttamaan. Kilpailutilanteessa tällainen kompromissistrategia ei tietenkään ole kovin hyvä asia. Haastateltava A toteaa:

*”Voi olla että tällainen pirstaloituneisuus omistuksessa voi tehdä yrityksestä päätöksentekomielessä invalidin.”*

Päätöksenteko voi olla myös melkoisen hidasta, mikäli kymmeniltä osakkeenomistajilta pitää kysyä näkemystä suurista liiketoiminnan päätöksistä. Tilanne pahenee entisestään, mikäli kaikilla osakkeenomistajilla on erilaiset tavoitteet ja tulehtuneet välit. Haastateltava A jatkaa aiheesta vielä:

*”Näkemykset ovat hyvin erilaisia, koska se yritys edustaa heille eri asioita. Yhdelle se on työnantaja, ja jollekin se on vain tällainen ekstrakohde, josta saadaan huhtikuussa osinkoja, joilla rahoitetaan lomamatka. (...) Sitä kautta yksilöittäin kannalta tällainen tietty omistajatahto on perusteltu ja selkeä, mutta yrityksen kannalta ne eri omistajatahdot ja strategiat voivat olla hirveä torso”*

Pirstaloitunutta omistajarakennetta on hyvin vaikea oikaista perhe ja sukuyrityksissä. Mikäli omistajia on vaikkapa neljäkymmentä, niitä on hyvin vaikea tiivistää viiteen. Perheneuvoston rooli tällaisissa asioissa voi ollakin merkittävä.

Myös haastateltava B pitää samoja tavoitteita ja pelisääntöjä lähtökohtana perheyrittäjien toiminnalle. Konflikteja tulee hänen mukaansa seuraavista asioista: kuka tekee ja mitä yrityksessä, kuinka paljon kukin panostaa omaa aikaa ja rahaa sekä paljonko kukin omistaa ja saa osinkoja. On aika ajattelematonta, jos testamentissa lukee, että yritys jaetaan kaikille lapsille tasaosuuksin. Tämä johdattaa juuri siitä, että lasten työpanokset yrityksen operatiivisessa liiketoiminnassa voivat vaihdella huomattavastikin.

Myös lasten ja vanhempien välisiin suhteisiin liittyy omistajuuteen liittyviä riskejä. Haastateltava C kertoo, että joskus kun yrityksen elinkaari on palveluiden ja tuotteiden osalta ihan lopussa, ja omis-

tajat ovat lisäksi velkaantuneet, lapset haluavat pelastaa vanhempansa, ja ostaa yrityksen erittäin kalliilla hinnalla. Velkakierre siirtyy näissä tapauksissa vain seuraavalle yrittäjäsukupolvelle, kun vanhempia kohtaan tunnetaan velvollisuudentuntoa. Tällöin rahoitusriski konkretisoituu, kun liiketoiminnasta syntyneillä tuloilla ei pystytä maksamaan velkaa.

Haastateltava C:n mukaan myös huono konsultti on riski sukupolvenvaihdoksissa, mikäli tämä ei tunne verotusta ja huojennussäännöksiä riittävästi. Näissä tilanteissa sukupolvenvaihdos tulee kalliiksi yrittäjälle, ja verotusriski realisoituu. Hänen mielestään asiantuntijan rooli on ohjata perheyrittäjä juristin puheille, mikäli asiantuntija ei itse osaa tehdä vaikkapa osakassopimusta. Olisikin hyvä, mikäli sukupolvenvaihdos voitaisiin tehdä yhtenäisenä ”pakettina” perheyrittäjälle, jotta se menisi kokonaisuudessaan juridisesti ja verotuksellisesti oikein.

Juridiset ja verotukselliset asiat koetaan yleensä vaikeimmiksi asioiksi sukupolvenvaihdostilanteissa, ja perheyrittäjien asenne on usein: ”niistä ei selvitä, verottaja vie kaiken”. Myös asiantuntijaa tai konsulttia arvioidaan kauan ja mietitään, voiko tälle avautua sukupolvenvaihdokseen liittyvistä asioista. Kuitenkin haastateltava C toteaa, että riittää, kun luopujapolvi tekee luopumispäätöksen ja päätöksen siitä, kenelle yritys annetaan ja kuinka paljon osuuksia kullekin jatkajalle siirretään. Hyvä on myös miettiä, miten turvaa oman elantonsa eläkepäivillä. Tämän jälkeen asiantuntija voi tehdä juridiset asiakirjat ja näyttää vaihtoehdon, joka olisi perheyrittäjälle kaikista edullisin ratkaisu. Päätöksenteko edellä mainituista asioista tuntuukin olevan kaikista vaikeinta sukupolvenvaihdostilanteissa, ja verotus voi olla vain tekosyy, jonka taakse piiloudutaan, kun ei oikeasti halua vielä luopua yrityksestä. Verotus on kuitenkin kaikista helpoiten ennakoitavissa oleva asia sukupolvenvaihdoksessa, sillä se voidaan laskea suoraan lakipykälien kautta.

### 5.6.3.2 Strategiset riskit perheyrittäjien sukupolvenvaihdoksissa

Seuraavaksi haastattelussa pohdittiin sukupolvenvaihdoksiin liittyviä strategisia riskejä, joista ensimmäiseksi käsiteltiin jatkajan löytymistä. Osittain jatkajan löytäminen on myös omistajuuteen liittyvä riski, mutta tässä tutkimuksessa asiaa haluttiin käsitellä nimenomaan osana perheyrittäjien strategiaa. Lähtökohta yleisesti ottaen on se, että jatkajan pitäisi olla sataprosenttisesti mukana perheyrittäjien toiminnassa. Kuitenkin joskus on esitetty, että lapset saattavat ottaa yrityksen vastaan vain kunnioituksesta vanhempia kohtaan, ja myydä sen sitten myöhemmin pois. Kuitenkin muun

muassa esimerkkiperheyrytyksessä jatkaja kokee, ettei häntä millään muotoa painostettu mukaan perheyrytykseen. Perheyrytykseen tulemisen ajankohtaa hän ei kuitenkaan voinut valita itse, ja näin ollen hänellä ei ollut aikaa käydä hakemassa työkokemusta oman perheyrytyksen ulkopuolelta. Hän sanoo kuitenkin (mukaillen):

*"Siis jos tänne tulee, niin ei voi antaa henkilökunnalle sitä viestiä, että sitten sinä lähdet pois. Siis tänne tulo on vakavampi asia kuin naimisiin meno. Perheyrytyksestä pääsee pois vain myymällä. Että jos johtaja lähtee perheyrytyksestä ja ottaa palkka-johtajan tilalle muusta kuin terveydellisestä syystä tai jotain muuta niin se on vaarallinen viesti kentälle palveluyrityksessä. Tänne tulo oli vakavan harkinnan asia, koska sitä ei voi perua. (...) Se pitää tietää, että sinä pystyt tekemään sen, jos et pysty, niin älä tule.<sup>153</sup>*

Myös haastateltava A näkee, että jatkajan pidemmän tähtäimen motivaation puute ei ole kovin yleinen riski. Toisaalta asiaa on vaikea arvioida, sillä asia tulee ilmi vasta huomattavasti myöhemmin. Haastateltava C kertoo, että silloin kun yritys otetaan vastaan vain velvollisuudentunnosta vanhempia kohtaan, se saattaa tapahtua myös tarjoamalla apua taloudellisissa vaikeuksissa, kuten edellisessä alaluvussa kerrottiin. Yhtiö saatetaan ostaa siitä huolimatta, vaikka nähdään, ettei liiketoiminta kannata. Toisaalta myös vanhemmat saattavat jopa ehdottaa lapsille, että näiden missään nimessä kannattaisi alkaa yrittäjiksi, vaikka yrityksen toimintaedellytykset olisivat ihan hyvätkin. Tämä johtuu siitä, että yrittäminen koetaan niin raskastaksi ja aikaa vieväksi.

Toisaalta tietyt toimialat ovat myös ongelmallisia perheyrytyksen jatkamisen kannalta. Tällaisia toimialoja edustaa muun muassa turkistarhaus, joka saattaa tulla kiellettyjen elinkeinojen piiriin. Aina välillä nousee esiin muitakin toimialakohtaisia ongelmia, eivätkä jatkajat enää uskoliiketoiminnan mahdollisuuksiin. Myöskään yksinyrittäjille ei löydy helposti jatkajia, koska liiketoiminta on niin henkilösidonnaista. Kukaan ei halua ostaa yritystä, koska asiakkuuksien säilyttäminen voi olla vaikeaa. Tämä asia on tärkeä mainita perheyrytyksiin liittyen, vaikka mikroyritykset eivät kuuluakaan tämän tutkimuksen kohderyhmään. Suuri osa perheyrytyksistä kuitenkin on mikroyrityksiä.

Myös haastateltava B pohtii perheyrytyksen koon merkitystä jatkamishalukkuutta määriteltäessä. Hän nostaa esiin sen, että toisaalta, jos yritys on hyvin suuri, jatkaja voi kokea omat taitonsa riittämättömiksi. Luonnollisesti isoissa yrityksissä myös ulkopuolisia rahoittajia ja muita toimijoita voi olla siinä määrin, ettei jatkajaksi ryhtyminen ja pääasiallisen vetovastuun ottaminen niin vain onnistu-

---

<sup>153</sup> Hautala, 2006, 237.

kaan. Haastateltava B:n näkemys on sama kuin haastateltava C:n mitä tulee yksin yrittämiseen. It-sensä työllistäminen voi kuitenkin kiinnostaa nuorta polvea, mikäli kyseessä on vaikkapa asianajo-toimisto.

Haastateltava B katsoo, että jatkamishalukkuus voi riippua paitsi yrityksen koosta myös jatkajan luonteesta: jos jatkaja kokee olevansa johtaja, hän kokee jatkamisen sitä mielekkäämmäksi mitä isompi yritys ja enemmän on johdettavia. Jos jatkaja ei taas koe olevansa johtajatyyppiä, alle kahdenkymmenen yrityksen johtaminen voi olla vielä mielekästä. Hän näkeekin, että keskivertojatkajalla sekä mikroyritykset että toisaalta monta sataa henkeä työllistävät yritykset jäävät yleensä mukavuusalueiden ulkopuolelle.

Mikäli jatkajaa on heti alettu kouluttaa kaupalliselle alalle, tilanne saattaa olla hieman erilainen. Joskus on nimittäin tutkittu, että yrittäjäperheen vesat haluavat muita nuoria useammin opiskelemaan kauppakorkeakouluun. Voidaankin siis ajatella, että kaupalliselle alalle kouluttautuminen antaa perheyrittäjien lapsille lisää vapauttaa eri urapolkujen valitsemiseen. Näin he voivat päättää vasta myöhemmin, osallistuvatko perheyrityksen toimintaan. Myös tämän tutkimuksen kohdeyrityksessä molemmat lapset ovat ekonomeja, ja ilmoittivat jossain vaiheessa, etteivät halua jatkaa perheyrittäjästä. Toinen sisaruksista halusi kansainväliselle konsultointialalle, ja toinen hotellinjohtajaksi. Aikaa myöten molempien sisarusten mieli kuitenkin muuttui, ja he halusivat jäädä töihin perheyrittäjästä.<sup>154</sup>

Kysymyksessä 11 kysyttiin strategisista näkemyseroista sukupolvenvaihdostilanteissa. Asiaa on pohdittu jo edellisessä aluvuossa omistajien eriävien tavoitteiden osana, ja päädyttiin siihen, että mikäli omistus on hyvin hajautunut ja tasavertaisia päätöksentekijöitä on paljon, liiketoimintastrategian toteuttaminen kärsii. Myös haastateltava B on yhtä mieltä siitä, että kun strategisia erimielisyyksiä tulee liikaa, syntyy konflikteja ja liiketoiminta kärsii. Haastateltava A nostaa kuitenkin esiin sen tärkeän tosiasian, että strategisten tavoitteiden kannalta luopuja ja jatkaja eivät koskaan ole kloonattuja, vaan liiketoimintastrategia tulee aina sukupolvenvaihdostilanteissa uudelleen mietittäväksi. Tämä ei kuitenkaan ole suinkaan huono asia vaan mahdollisuus, kuten viimeisestä luvusta saatetaan nähdä.

---

<sup>154</sup> Hautala, 2006, 220 & 227.

Haastateltavat B ja C kokevat sukupolvenvaihdoksen vaikeimmaksi strategiseksi haasteeksi luopujasukupolven luopumisen tuskan ja siitä seuraavan sukupolvenvaihdoksen pitkittämisen. Luopujan on haastateltava C:n mukaan vaikea ymmärtää, että vaikka omistus siirtyisikin seuraavalle sukupolvelle, luopuja itse voi silti olla mukana vielä joko operatiivisessa liiketoiminnassa tai hallituksessa. Tosin sanoen sukupolvenvaihdoksen kaikkien osa-alueiden siirron ei tarvitse välttämättä tapahtua yhtä aikaa. Myös esimerkkiperheyriyksessä luopuja jatkoi toimimistaan hallitusten puheenjohtajana, vaikka ei itse ollutkaan mukana enää operatiivisessa liiketoiminnassa.<sup>155</sup>

Haastateltava B:n mukaan moni perheyrittäjäkin miettii kiivaasti, miten itse voisi olla mukana yrityksen toiminnassa luopumisen jälkeen, ja miten johtaminen organisoitaisiin. Hän näkeekin asian niin, että mikäli luopujalla ei ole todellista valmiutta luopua yrityksestä, tämä jatkaa mieluummin toimitusjohtajana tai hallituksen puheenjohtajana delegoimatta riittävästi vastuuta seuraaville sukupolville. Luopuja ei näin ollen näe omaa rooliaan tai käyttäytymistään liiketoiminnan kannalta riskinä.

Nykyisissä perheyriyksissä on haastateltava B:n mukaan usein sellainen tilanne, että johtamisopit ja käytänteet saattavat olla peräisin 1970 tai 80-luvuilta, ja kun uusi jatkajasukupolvi tulee johtoon, heidän kokemus vastaavista asioista on hankittu 1990-luvulta ja 2000-luvulta. Myös nykyinen liiketoimintaympäristö on täysin erilainen ja huomattavasti globaalimpi, kuin reilu parikymmentä vuotta sitten. Mikäli luopujapolvi ei ymmärrä tätä, perheyriyksessä jatketaan vanhojen toimintatapojen toteuttamista, eikä anneta vastuuta uusille sukupolville. Haastateltava B kertoo, että tämänkaltaista riskiä on paljon pk- sektorin perheyriyksissä, mutta riskiä ei tiedosteta riittävällä tasolla. Hän jatkaa kuitenkin, että eri yrityksissä voi vallita aivan eri tilanteet, ja jossain firmoissa ollaan hyvinkin edistyneitä. Tällaisissa perheyriyksissä on esimerkiksi perheneuvostot ja lapsia otetaan pienestä pitäen yritystoimintaan mukaan. Kuitenkaan tällaisia yrityksiä ei ole hänen mielestään perheyriyryskategoriassa tarpeeksi paljon.

Myös haastateltava A on sitä mieltä, että kun omistajanvaihdos toteutetaan perhepiirissä, sukupolvenvaihdoksen toteutuksen suunnittelu on aina haasteellista. Tämä johtuu juuri edellä mainitusta ”lapsi on aina lapsi” - problematiikasta. Ongelma nousee esiin siitä riippumatta, onko lapsi ollut toisissa perheyriyksessä tai vieraan palveluksessa. Ylipäätään sukupolvenvaihdoksen tullessa ajankohtaiseksi on hyvin yleistä, ettei luopuja luota jatkajaan ja tämän kykyihinsä. Kaikille yrityksille

---

<sup>155</sup> Hautala, 2006, 220.



vaikeita pohdittavia asioita on kuitenkin esimerkiksi sen miettiminen, kuka on jatkaja, ja tarvitseeko tämä valmennusta, opiskelua tai vaikkapa lisää työkokemusta muissa yrityksissä.

Lopuksi haastateltava A tiivistää sukupolvenvaihdoksiin liittyvien strategisten riskien osalta, että jatkajan löytyminen ei niinkään ole ongelmallista sukupolvenvaihdostilanteissa, vaan luopujan irrottautuminen yrityksestä. Luopujan on siis mietittävä asiaa itse ja pohdittava, mitä tekee eläkkeellä. Joskus on oltava valmis irrottautumaan yrityksestä, sillä kukaan ei voi jatkaa ”sorvin ääressä” ikuisuuksia.

### 5.6.3.3 Operatiiviset riskit perheyritysten sukupolvenvaihdoksissa

Ensimmäinen operatiivisiin riskeihin liittyvä kysymys haastattelussa oli se, miten henkilökunta ja asiakkaat ottavat vastaan uuden jatkajan johtajana. Johtajuuden siirto perheyritysten sukupolvenvaihdoksissa on kieltämättä haasteellista myös henkilökunnalle, kuten haastateltava C toteaa:

*”Tietysti se on vaikeaa henkilökunnan kohdalla. Kun yleensä perheyhtiöiden kohdalla jatkaja on nähty siellä vaunuissa ensin, sitten se on kasvanut ja tullut koulun jälkeen kastelemaan sinne milloin vanhemmat pääsisivät kotiin. Siitä (jatkajasta) on muodostunut tietty mielikuva. Sitten kun siellä (perheyrytyksessä) on niitä ihmisiä siellä, jotka ovat sitä pikkutyttöä - tai poikaa katselleet, niin on vaikeaa saada se johtajuus niihin. Se johtajan paikka pitää ansaita ja arvostus. Että siinä on monilla paljon tekemistä.*

Haastateltava A:n mukaan henkilökunta saattaa myös testata uutta jatkajaa johtajana, ja jopa käyttää hyväksi tämän tietämättömyyttä aiemmin sovitusta asioista. Varsinkin pienemmissä yrityksissä he saattavat yrittää huijata jatkajaa luopujan kanssa sopimistaan asioista esimerkiksi työaikoihin liittyen, ja pyytää itselleen kattavammat edut. Jatkajan kannattaakin aina tutustua tällaisiin aiempiin suullisiin sopimuksiin. Mikäli jatkaja on myös nuori tai erittäin korkeasti koulutettu henkilö, henkilökunta voi suhtautua häneen aluksi varauksellisesti. Haastateltava B toteaa henkilökunnan suhtautumisesta uuteen jatkajaan seuraavaa:

*”Sellaisissa tilanteissa, että jatkaja tulee talon sisältä ja on ollut kaikki kesät siellä. Joka on aloittanut juoksupojasta ja ollut ihan lattiatason duunari. (...) Tämöiset henkilöt, jotka on kasvanut sisään hommaan, otetaan yleensä hyvin vastaan. Sitten jos (jatkaja) taas tulee ulkopuolelta, ja käynyt harvardit ja vastaavat... Eikä ole ikinä ennen näyttäytynyt tehtaalla, niin voi tulla tietyn tyyppinen vastustus, joka voi olla seurausta siitä, ettei sukupolvenvaihdosta ole hoidettu kovin hyvin.”*

Myös kohdeperheyrytyksessä jatkaja on työskennellyt ennen sukupolvenvaihdosta suorittavissa tehtävissä kesätyöntekijänä, ja sen jälkeen muun muassa taloushallinnossa. Hän on kiertänyt yrityksen eri tehtäviä monipuolisesti, ja hänet on päästetty asiakastöihin vasta myöhemmin, kun on ensin hankkinut kokemusta riittävästi. Hänen mielestään hänet on otettu erittäin hyvin vastaan toimitusjohtajana. Hän kuitenkin tiedostaa, että kaikki työntekijät eivät kerro mielipiteitään asiasta. Kuitenkin vanhemmat kollegat saattavat antaa hänelle myös kriittistä palautetta, ja hän itse kokee sen hyvin tarpeelliseksi.<sup>156</sup>

Yksi sukupolvenvaihdoksen liittyvä operatiivinen riski voi olla myös luopujan ja jatkajan erilaiset tyyli- ja johtamistavat. Esimerkkiyrityksessä luopujalla oli paljon yrityksen ulkopuolisia luottamustehtäviä, päinvastoin kuin jatkajalla. Lisäksi luopuja vaimoineen oli erittäin aktiivinen sosiaalisessa seuraelämässä, ja johtajana hyvin charmikas ja pidetty. Näin ollen jatkaja kokeekin oman johtamistyylinsä musta-valkoisemmaksi kuin luopujan, joka oli hyvin diplomaattinen.<sup>157</sup> Hän kuvaileekin omiaan kokemuksiinsa uutena perheyrytyksen toimitusjohtajan seuraavasti (suoraan lainaten):

*”Mun johtamistyyli on jatkuvasti muuttuva, mä olen vielä nuori. Mä puoli vuotta sitten johdin eri tavalla kuin tänä päivänä, että sillä tavalla on vaikea sanoa, että missä tällä hetkellä olen.(...) Sen mä oon jo nähny, että sama ihminen eri tilanteissa kaipaa toisinaan työntöä ja toisinaan halausta. Se vaan on erilaista, toisinaan vaatii käskytämistä ja suorastaan niin kuin potkimista vähän eteenpäin. Mutta hirveästi mä johdan kyselemällä, mä ainakin yritän johtaa kyselemällä ja se on aika hyvä tapa, kyselestä mä tykkään, se toimii ihan selvästi...”<sup>158</sup>*

Mitä tulee asiakkaiden suhtautumiseen uutta jatkajaa kohtaan, voidaan todeta, että asiakkaiden kohdalla omistajayrittäjän vaihtumisella ei ole niin paljoa merkitystä, mikäli yritys on suuri. Tämä johtuu siitä, että yrityksellä on olemassa myyntiorganisaatio. Pienemmissä perheyrytyksissä omistaja-johtaja saattaa vastata sekä johdosta, markkinoinnista että myynnistä, ja näissä yrityksissä on vaikeampaa saada uusi henkilö ”ajettua sisään” myyntityöhön. Haastateltava C:n mukaan jatkaja pitäisi ottaa rinnalle asiakastyöhön, ja myös antaa hänen tehdä konkreettista työtä, jotta asiakkaat oppisivat tuntemaan hänet. Esimerkkiyrityksessä tämä on toteutettu siten, että tuleva jatkaja on kiertänyt entisen esimiehensä kanssa yhdessä asiakastapaamisissa ja tilaisuuksissa. Jatkaja kuitenkin myöntää, että oman neuvottelutaktiikan seurauksena oli yhden erittäin suuren kaupan menetys<sup>159</sup>,

<sup>156</sup> Hautala, 2006, 234–235 & 242.

<sup>157</sup> Hautala, 225–226 & 239.

<sup>158</sup> Hautala, 2006, 239.

<sup>159</sup> Hautala, 2006, n237.

mikä voidaan kenties tulkita tyypilliseksi aloittelevan johtajan virheeksi, ja näin ollen operatiiviseksi riskiksi.

Myös muiden sidosryhmien, kuten esimerkiksi rahoittajien täytyy oppia uskoa ja luottamaan jatka- jaan. Huomioitava on haastateltava C:n mukaan myös se, että kilpailija osaa käyttää sukupolvenvaihdostilanteen hyväksi, koska yritys on silloin haavoittuva. Hänen mukaansa isommissa organisaatioissa jatkajan perehdytysvaihe on helpompi, koska koko yritys ei ole henkilöitynyt yhteen tai kahteen ihmiseen. Suhteet sidosryhmiin ovat tällöin jaettu tietyille henkilöille, ja omistajanvaihdos tapahtuu vaan taustalla.

Osaamisen siirto on myös yksi haasteellisimmista tekijöistä sukupolvenvaihdoksissa, ja sitä pohdittiin haastattelurungon kysymyksessä 13. Haastateltava C:n mukaan jatkajilla on yleensä parempi koulutus pohja kuin luopujilla. Esimerkkiperheyrityksessä tilanne on siinä suhteessa poikkeuksellinen, että yrityksessä on jo tehty yksi sukupolvenvaihdos, ja molemmat polvet ovat ekonomeja koulutukseltaan. Osaamisen siirrossa vaikeaa on kuitenkin aina hiljaisen tiedon siirto, sillä sitä ei ole isoissa yrityksissä prosessoitu manuaaleiksi tai toimintatavoiksi. Kohdeperheyrityksessä tällaiseksi hiljaiseksi tiedoksi on määriteltä muun muassa yrityskulttuuri, yrityksen henki ja toimintatavat<sup>160</sup>.

Haastateltava C huomauttaa lopuksi, että yrittäjäperheen lapsilla toimialaosaaminen on paremmin hallussa kuin monesti ajatellaankaan, sillä he ovat lapsesta saakka kuunnelleet vanhempiensa työasioita koskevia keskusteluja. Tämä ilmenee Katri Antell Oy:n kohdalla muun muassa siten, että lapsilla on ollut vahva socialisaatio perheyritykseen lapsesta saakka. He ovat leikkineet vanhempien työpaikalla, ja muutenkin kuulleet vanhempiensa puhuvan työasioista<sup>161</sup>. Luonnollisesti rajan vetäminen työ- ja kotiasioihin monissa perheyrityksissä onkin hyvin vaikeaa.

#### **5.6.4 Riskeihin vastaaminen perheyritysten sukupolvenvaihdoksissa**

*COSO ERM:in viidennessä osa-alueessa organisaation johto päättää, kuinka riskeihin vastataan. Riskit vältetään, hyväksytään, jaetaan tai niitä vähennetään. Johto laatii keinot riskien sopeuttamiseksi organisaation riskinsietokykyyn ja riskinottohalukkuuteen.*

---

<sup>160</sup> Hautala, 2006, 231.

<sup>161</sup> Hautala, 2006, 228.

Haastattelukysymysten luonteesta johtuen riskienhallintakeinoja on esitetty osittain jo alaluvuissa 5.6.3.1–5.6.3.3. Tämä johtuu siitä, että asiantuntijat haastatteluissaan esittivät riskejä esitellessään myös ratkaisut niihin, ja jossain tilanteissa riskien ja niiden hallintakeinojen toisistaan erottaminen oli vaikeaa. Seuraavassa käydään kuitenkin riskienhallintakeinot vielä kootusti läpi eriteltyinä omistajuuteen, strategiaan ja johtajuuteen liittyviin riskeihin.

#### 5.6.4.1 Riskeihin vastaaminen taloudellisten riskien osalta

Ku mietitään keinoja hallita sukupolvenvaihdoksen taloudellisia ja juridisia riskejä, haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että yhtenäistä omistajatahtoa voi parhaiten toteuttaa osakassopimuksella. Tällöin osakassopimus sisältää lausekkeet osuuksien myymisestä ja ostamisesta perheyriyksen erilaisissa tilanteissa. Mikäli omistus on hyvin hajaantunut, ja omistajilla on keskenään hyvin erilaiset tavoitteet omistuksensa suhteen, voidaan pattitilanteet ratkaista osakassopimuksen ja erilaisten lunastuslausekkeiden avulla. Haastateltava C:n mukaan perheyriyksissä olisi hyvä olla myös yhdessä sovitut käytännöt siitä, mikäli joku perheenjäsenistä ei osallistu operatiiviseen liiketoimintaan. Näissä tilanteissa olisi tärkeää määrittää, tulisiko tämän myydä osakkeensa muulle suvulle ja millä hinnalla. Asian selvittäminen on hyvin tärkeää, sillä tällaisilla ehdoilla voidaan motivoida niitä perheenjäseniä, jotka jäävät yritykseen ja tekevät jokapäiväistä työtä siellä. Kuten haastateltava B asian ilmaisee:

*”Muuten voi käydä niin, että yksi tekee työt ja toiset pelaa golfia.”*

Haastateltava B:n mielestä olisi tärkeää ajatella asiaa myös siitä näkökulmasta, mikä on kenenkin tuoma lisäarvo yrityksille ja pohtia työpanosta sitä kautta. Jos ajatellaan taas sitä, miten omistajuus jakautuu, pitäisi olla niin, että mitä enemmän perheenjäsen tekee työtä yrityksen eteen, sitä enemmän hän saisi omistajuutta. Toinen vaihtoehto on, että taloudelliset kannustimet olisivat suhteessa työpanokseen. Muuten perheyriyksissä on vaarana, että ihmissuhteet kärsivät ja välit tulehtuvat. Myös haastateltava A on yhtä mieltä siitä, että vaikka omistajatahdosta olisikin eripuraa, tämä ei saisi vaikuttaa perheenjäsenten henkilökohtaisiin väleihin. Näissä tilanteissa joku ulkopuolinen, esimerkiksi hallituksen jäsen, tilintarkastaja tai muu asiantuntija, voi tulla avuksi selvittämään omistajatahtoa - ja strategiaa. Tutkimuksen kohdeyrityksessä sukupolvenvaihdos pystyttiin toteuttamaan hyvin kivuttomasti, sillä yritys on niin suuri, että siinä riitti johdettavaa molemmille lapsille. Jatka-

jat toimivat molemmat toimitusjohtajina, ja omistavat yrityksen osakekannasta 23 %. Sisarkateus ei ole koskaan ollut Katri Antellissa ongelma, mikä lienee aika poikkeuksellista perheyrityksissä.<sup>162</sup>

Mikäli perhe - tai sukuyhtiöissä omistus on liian hajaantunut, olisi myös erittäin tärkeää, että jollain omistajaperheenjäsenistä olisi osakkeiden määräenemmistö. Tällöin yrityksessä olisi joku, jolla olisi viime kädessä aina päätösvalta. Myös haastateltava C korostaa, että jollain jatkajista pitäisi aina olla päävastuu perheyrityksessä. Joissain tapauksissa, kun esimerkiksi kaikilla veljeksillä on ollut tasaosuudet yrityksestä, osakassopimuksen tekoon saatetaan kuitenkin suhtautua nihkeästi. Tämä johtuu siitä, että silloin osakassopimukseen voidaan tehdä juuri edellä mainittuja kohtia, jossa sovi-taan, mitä tehdään, jos yksi ei enää olekaan mukana operatiivisessa liiketoiminnassa, tai vaihtoehtoisesti jollekin sisaruksista annetaan määräenemmistö. Haastateltava C:n mukaan kuitenkin mikäli asiantuntija selittää osakassopimuksen tärkeyden sisaruksille, he olla hyvinkin halukkaita sopimuksen tekemiseen.

Myös haastateltava A on yhtä mieltä siitä, että omistajuuteen liittyvät riskit ovat kaikista ylimmän tason riskejä, ja toteutetussaan nämä riskit voi olla hyvinkin kivuliaita perheyritykselle. Hän sanookin, että näitä asioista voisi pohtia esimerkiksi tutkielman toisessa luvussa mainitun asialuettelon avulla (Corporate Governance -suositus listaamattomille yhtiöille). Kun tämän asialistan asiat olisivat pohdittuna, olisi liiketoiminnan johtaminen helpompaa.

Kuten haastateltava C aiemmin mainitsi, joskus voi käydä niinkin, että sukupolvenvaihdosta ei haluta toteuttaa siitä syystä, että yritys haluttaisiin antaa vain sille lapselle, joka on yritystoiminnassa mukana. Vanhemmat eivät kuitenkaan tiedä, mitä muitten lasten kohdalla tulisi tehdä, ja sen tähden lykkäävät koko sukupolvenvaihdosta. Haastateltava C:n mielestä tällaisissa tilanteissa perhe voisi ottaa yhteyttä juristiin tai muuhun asiantuntijaan, sillä tämä voi auttaa asiassa luopujia miettimällä yhdessä heidän kanssaan, mitä muille lapsille voisi antaa, jos yksi saa yrityksen.

Haastateltava A:n mielestä erittäin tärkeää sukupolvenvaihdostilanteissa on myös verotuskysymysten huolellinen tarkastelu, sillä optimaalinen verotusratkaisu mahdollistaa perheen vaurastumisen. Tärkeää onkin siis hankkia hyvä asiantuntija avuksi sukupolvenvaihdokseen, joka mieluiten osaisi hoitaa myös juridiset ja verotukselliset kysymykset itse. Myös tutkimuksen kohdeperheyrityksessä

---

<sup>162</sup> Hautala, 2006, 229.

sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa käytettiin tilintarkastajaa, joka neuvoi heitä sekä verotuksellisis-  
sissa ja taloudellisissa kysymyksissä että toimi myös luotettavana keskustelukumppanina koko pros-  
essin ajan. Yritys luottaakin omaan tilintarkastajaansa hyvin paljon, ja jopa kokee, että tämä on  
heidän puolellaan.<sup>163</sup>

#### 5.6.4.2 Riskeihin vastaaminen strategisten riskien osalta

Kun mietitään jatkajan löytymisen problematiikka perheyriyksissä, ja jatkajan sitouttamista yrityk-  
seen pitkällä tähtäimellä, nousee erääksi motivoimisen keinoksi ansaintamahdollisuuden konkreti-  
soiminen. Mikäli sukupolvenvaihdos toteutuu vasta noin kymmenen tai viidentoista vuoden kulut-  
tua, voi tulevaa jatkajaa yrittää motivoida esimerkiksi osa-omistuksen keinoin. Osaomistus voitai-  
siin toteuttaa esimerkiksi siten, että omistusosuus perheyriyksestä nousisi prosentuaalisesti vuosi-  
vuodelta. Tämä auttaisi tulevaa jatkajaa hahmottamaan ne taloudelliset edut, mitä yrityksen omista-  
ja saa, kuten osingot. Toisaalta omistajana hän pääsisi mukaan myös päätöksentekoon perheyriyk-  
sessä, ja saisi muutenkin perehdytystä ja kasvatusta yrittäjyyteen.

Haastateltava A:n mukaan jatkajaa voi myös ohjata ulkomaille, mikäli yrityksellä on toimintoja  
siellä. Vaihtoehtoisesti häntä voi ohjata kilpailijan palvelukseen, tai koulutukseen myös kotimaan  
ulkopuolelle. Luonnollisesti näitä perehdytys- ja motivoimiskeinoja kannattaa miettiä myös siitä  
näkökulmasta, mihin suuntaan yritystä ollaan ohjaamassa. Tällaisista koulutusmatkoista onkin usein  
paljon hyötyä myös itse yritykselle, sillä ne mahdollistavat sukupolvenvaihdoksen jälkeisenstrategi-  
sen uusiutumisen.

Yksi erittäin toimiva keino jatkajan sitouttamiseen on perheneuvosto, jossa voidaan parantaa vuoro-  
vaikutusta perheenjäsenten välillä, sitouttaa nuorempi polvi perheyriykseen ja sen vastuulliseen  
omistajuuteen, sekä vaalia perheen yhtenäisyyden säilyttämistä. Kuitenkaan esimerkiksi kohdeyri-  
tyksessä ei ole varsinaista perheneuvostoa. He ovat kuitenkin aloittaneet suvun yhteisen päivälli-  
stradition, joka pidetään aina ennen joulua. Tätä perusteltiin juuri sillä syyllä, että perhe ja yrityksen  
omistus on laajentumassa, ja halutaan pitää kontakti yllä suvun eri jäsenten välillä.

---

<sup>163</sup> Hautala, 2006, 230 & 241.

Loppujen lopuksi kuitenkin perheyrityksen tulevan jatkajan on itse punnittava jatkamista tarkkaan, ja mietittävä, onko se sitä, mitä hän todella haluaa tehdä. Perheyrityksen uutena omistajajohtajana hänen täytyy nimittäin olla erittäin pitkäjänteinen, ja häneltä on löydettävä ”paloa” yrittämiseen. Yrittäminen on usein myös erittäin haastavaa, koska kilpailutilanne ja toimintaympäristö muuttuu koko ajan. Lisäksi tulevan jatkajan kannattaa miettiä myös omaa perhekuviotaan, koska yrittäjäyys vie paljon aikaa. Asiasta täytyy siis keskustella myös puolison kanssa kotona.

Haastattelurungon kysymyksessä 16 pohdittiin hallitustyöskentelyn merkitystä osana perheyrityksen sukupolvenvaihdosta. Hallitustyöskentely onkin haastateltavien A ja B mukaan yksi kiistaton keino vastata sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuomiin haasteisiin. Tätä perusteltiin sillä, että hyvä hallitustyöskentely on yksi keino toteuttaa tutorointi tai mentorointi luopujan ja jatkajan välillä. Tämä voidaan toteuttaa haastateltava A:n mukaan esimerkiksi siten, että luopuja jää ensin hallituksen puheenjohtajaksi, mutta luopuu tehtävästä muutaman vuoden kuluttua, kuten kohdeperheyrityksessäkin on tehty. Tämän niin kutsutun siirtymävaiheen aikana luopuja voi ohjata jatkajaa yrityksen johtamisessa, ja antaa tälle tarvittavaa tukea.

Hallitustyöskentelyn aktivointi sukupolvenvaihdostilanteessa on aina myös riskienhallinnallisesti merkittävää. Tämä tapahtuu esimerkiksi siten, hallitus alkaa noudattaa hyvien hallintotapojen suosituksia, ja näin ollen toiminta muuttuu ammattimaisemmaksi. Hyvä hallitustyöskentely minimoi myös riskiä siitä, että perheyrityksessä menetettäisiin yrityksen omaisuuden lisäksi myös perheen varallisuus. Hallituksen toimintaa voi muuttaa ammattimaisemmaksi ottamalla mukaan perheen ulkopuolisia jäseniä kuten rahoittajia, ja muistaa, että myös he ovat hallituksen täysivaltaisia jäseniä. Haastateltava C:n mukaan perheyritysten on nimittäin joskus vaikeaa sisäistää tämä edellä mainittu asia. Esimerkkiyrityksessä ei ainakaan Hautalan (2006) mukaan ole perheen ulkopuolisia hallitusjäseniä missään kolmessa yhtiössä, mikä on luonnollisesti strateginen riski sen kokoluokan yrityksessä.

Haastateltava A mukaan erityisen positiivista hallitustyöskentelyssä olisi, mikäli esimerkiksi perheen tuttava, jolla on hallituskokemusta, saataisiin ohjaamaan hallitustyöskentelyä siirtymävaiheen ajaksi. Tämä voisi toimia silloin puskurina nuoremman ja vanhemman sukupolven välillä, sillä strategisia näkemuseroja syntyy varmasti. Strategiset näkemuserot tulevat yleensäkin aina hallituksissa pintaan silloin, kuin meneillään on joku kriisi tai muutostilanne. Kuitenkin näitä eriäviä mielipiteitä

ja näkemyksellisyyttä tarvitaan, sillä sukupolvenvaihdos on myös strateginen uusiutumismahdollisuus perheyriykselle.

Pienissä perheyriyksissä hyvä strategisten riskien hallintakeino ylipäättään on, että strategia ylipäättään saataisiin kirjalliseen muotoon. Silloin sitä voitaisiin myös pohtia sukupolvenvaihdostilanteissa luopujan ja jatkajan kesken. Haastateltava B huomauttaa lisäksi, että myös itse sukupolvenvaihdoksen riskit tulisi tunnistaa strategisen päätöksentekijän taholta, ja käsitellä ne joko hallitustyöskentelyn avulla, mentoroinnin, tutoroinnin, advisory poolien tai erilaisten valmennusten kautta. Haastateltava B kuitenkin muistuttaa lopuksi, että hallitustyöskentely ja muut mentorointiprojektit täytyisi toteuttaa jollain järkevällä tavalla, ettei niistä tulisi vain luopujasukupolven keinoa jatkaa ”vallankahvassa” olemista. Täytyy siis muistaa huolehtia siitä, että jatkajalle delegoidaan valtaa ja vastuuta riittävästi, eikä hallitustyöskentelystä tule riskiä itsessään sukupolvenvaihdostilanteessa.

Strategisten riskien kohdalla puhuttiin myös luopumisen tuskasta sukupolvenvaihdoksissa. Haastateltava C kertoo, että muitten yrittäjien kokemusten jakaminen on ollut erittäin hyödyllistä sukupolvenvaihdosta pohtiville yrittäjille siinä mielessä, että he ovat voineet samaistua näihin tarinoihin. Juuri se, että jotkut henkilöt ovat tulleet julkisuuteen puhumaan omista sukupolvenvaihdoskokemuksistaan tai toimineet mentoreina on auttanut monia perheyriyksiä. Tämä johtuu siitä, että perheyriykset ovat huomanneet, että muutkin yrittäjät ovat miettineet ihan samoja asioita kuin he. Näin luopuja vähitellen hyväksyy, että hän on jo sen ikäinen, että sukupolvenvaihdosasioita tulisi alkaa järjestellä, sekä miettiä myös sitä, mitä alkaisi tehdä eläkkeellä. Monestihan luopujilla on se tilanne, että lapset ovat kasvaneet ja ystäviä ei monestikaan ole, tai että he ovat tulleet yrittäjätöiminnan kautta. Parisuhdekin on voinut kariutua matkan varrella, koska yrittäminen on vienyt kaiken ajan. Tästä syystä yritystoiminnasta kokonaan luopuminen voi olla hyvin vaikeaa, ja siksi se kannattaisikin toteuttaa vähitellen.

#### 5.6.4.3. Riskeihin vastaaminen operatiivisten riskien osalta

Ensimmäiseksi operatiivisten riskien kohdalla pohdittiin uuden jatkajan sidosryhmäsuhteita perheyriyksessä sekä sitä, miten asiakkaat ja henkilökunta ottavat hänet vastaan. Haastateltava A:n mielestä johtajan paikka on lunastettava käyttäytymällä fiksusti henkilökuntaa kohtaan ja tekemällä pohjatyö hyvin. Uutena johtajana pitäisi olla myös jossain suhteessa hieman vaatimaton, ja tiedostaa



että ”joitain asioita osaan, joitain vielä en”. Henkilökunnan kuunteleminen tällaisissa tilanteissa on tärkeää.

Tyypillistä sukupolvenvaihdostilanteissa on, että jotkut henkilökuntaan kuuluvista pitävät uudesta johtajasta, kun toiset taas vierastavat tätä ainakin aluksi. Haastateltava A:n mukaan kuitenkin myös henkilöstöltä pitää kuitenkin edellyttää sietokykyä, eikä jatkajan tarvitse nöyristellä liikaa. Asiasta on kuitenkin hyvä keskustella varsinkin pienemmissä perheyrytyksissä. Tämä johtuu siitä, että pienissä perheyrytyksissä on usein paljon työntekijöitä, jotka ovat aina työskennelleet perheyrytyksessä, eivätkä ole koskaan olleet muualla töissä. Haastateltava B:n mukaan olennaista onkin se, että viestitään henkilökunnalle, että vaikka sukupolvenvaihdos tapahtuu, heistä välitetään silti. Joskus henkilökunta voi olla innoissaankin uudesta jatkajasta, ja ottaa hänet avosylin vastaan. Tällöin uusi johtaja onkin uusi, hieno tilaisuus yritykselle, ja operatiivinen riski sisältää mahdollisuuden.

Asiakkaiden kohdalla tilanne on hieman erilainen kuin henkilöstön kanssa. Varsinkin pienemmissä yrityksissä jatkajaa on usein kuljetettu mukana esittäytymässä eri sidosryhmille, ja näin tutustutettu hänet heihin etukäteen. Luonnollisesti sidosryhmien edustajat kuitenkin myöhemmin vielä mittaavat jatkajan luotettavuuden yhteistyökumppanina. Olisikin hyvä, että jatkajapolvi ainakin aluksi suhtautuisi asemaansa melko nöyrästi eikä kävisi pröystäilemään omistuksellaan saapumalla esimerkiksi asiakkaiden luokse uudella urheiluautolla. Olisi myös erittäin hyödyllistä, että jatkaja miettisi asiakkaiden ja toimittajien roolia syvemmin, ja tutkisi esimerkiksi sopimuksia pelkän konkreettisten toiminnan ja tapaamisten sijaan.

Mikäli jatkaja tulee perheyrytyksen ulkopuolelta, hänet olisi paras tutustuttaa avainasiakkaisiin hyvissä ajoin. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi ottamalla hänet vuosisopimusneuvotteluihin mukaan, jotta hän oppisi tarvittavat käytännöt, kuten esimerkkiperheyrytyksessä on tehty. Haastateltava C:n mukaan myös asiakassopimukset olisi hyvä tutkia perusteellisesti, koska asiakkaitten kanssa on voinut olla vain suullisia sopimuksia käytössä. Tarvittaessa sopimuksia voi tehdä kirjallisesti tai kirjata ainakin sisäisesti suullisten sopimusten sisältö ylös.

Mitä taas tulee osaamisen siirtoon sukupolvenvaihdoksissa, siihen tarvittava aika riippuu siitä, onko jatkaja ollut töissä yrityksessä tai vastaavanlaisissa tehtävissä muissa yrityksissä. Toimialaosaaminen tulee kuitenkin jollain lailla erottaa liiketoimintaosaamisesta, jolla tarkoitetaan yritystalouden ymmärtämistä ja johtamiskäytänteiden hallintaa. Haastateltava A on sitä mieltä, että mikäli jatkaja

on vastannut jo aiemmin esimerkiksi tuotannosta, hankinnasta tai viennistä, niin yrityksen ansaintalogiikka ja asiakasrakenne on hänelle selvä. Liiketoimintaosaamisen täydentämiseksi ja johtajuuden kehittämiseksi hyvä oppi olisi palvelu toisessa yrityksessä, sillä näin jatkaja tottuisi toimimaan myös muiden henkilöiden kuin oman vanhempansa alaisena. Kohdeyrityksessä jatkajan suurin puute johtajana onkin ehkä se, ettei hän ole ollut töissä muualla kuin omassa perheyrityksessä<sup>164</sup>. Vieraalla työnantajalla jatkaja oppisi kuitenkin hyviä liiketoiminnan käytäntöjä, sekä varttuisi ylipäättään esimiehenä ja liikkeenjohtajana, vaikka johtamistyötä ei siellä tekisikään. Näin hän voisi saada perspektiiviä ja objektiivisuutta omaan johtamiseensa.

Kun ajatellaan perheyrityksen operatiivista johtamista ylipäättään, tarvitaan sen opetteluun haastateltavien mukaan aina pidempi ajanjakso. Jatkajaa olisi myös hyvä kierrättää eri tehtävissä, kuten kohdeyrityksessä on tehty. Kun otetaan huomioon kaikki opeteltavat operatiivisen johtamisen osa-alueet eli sidosryhmäsuhteet, asiakkaat, osaaminen, esimieskysymykset, suhde henkilöstöön ja hiljaiset sopimukset, menee jatkajalta useampi vuosi tämän kaiken omaksumiseen. Aika on sitä pidempi, mitä vähemmän kokemusta jatkajalla on. Sitä, mikä olisi paras jatkajan tausta johtajuuden siirtoa ajatellen, on mahdoton sanoa, sillä kaikella kokemuksella on puolensa. Riippumatta siitä, onko jatkajalla liiketoimintaosaamista esimerkiksi ekonomitutkinnon muodossa, taikka toimialaosaamista omasta tai kilpailevasta yrityksestä, lähtökohta on aina lopulta se, että osaamista täytyy jollain tavalla täydentää.

Haastateltava A pitää tärkeänä substanssiosaamisen hankkimista oman yrityksen ulkopuolelta, kuten kilpailevista yrityksistä tai ulkomailta. Tätä hän perustelee sillä, että yrityksen elinkaari ja liiketoiminta muuttuu koko ajan. Tällaisten kokemusten avulla jatkaja näkisi, että mihin suuntaan toimialan kehitys on menossa. Toimialaosaamisen kannalta tärkeää on myös hiljaisen tiedon siirto luopujalta jatkajalle. Hiljaisen tiedon siirtämiseen tarvitaankin haastateltava C:n mukaan aikaa, yhdessäoloa ja mahdollisuuksia esittää kysymyksiä. Hän muistuttaakin, että omistuksen ja johdon siirto ei kuitenkaan tarvitse olla samanaikaista, vaan osaamisen ja johtajuuden siirrolle voidaan valita enemmän aikaa, kuten kaksi tai pari kolme vuotta. Tällöin luopuja voi jäädä taustalle tukemaan jatkajaa, vaikka ei enää omistakaan yritystä. Hän sanoo myös, että jo sukupolvenvaihdossuunnitelmaa laatiessa pitäisi jatkajan koulutus ja osaamisen siirto olla mietittynä.

---

<sup>164</sup> Hautala, 2006, 235.

Haastateltava B toteaa vielä lopuksi, että mikäli sukupolvenvaihdos on jouduttu toteuttamaan kii-reellisellä aikataululla, yksi varteenotettava vaihtoehto liiketoimintaosaamisen siirtoon on sen osta-minen ulkopuolelta esimerkiksi toimitusjohtajan muodossa. Toiseksi nopein tapa on hankkia johta-miskokemusta itse, ja vasta kolmanneksi nopein tie on kouluttautua. Tämä asia on hyvä tiedostaa myös sukupolvenvaihdoksen aikatauluja suunnitellessa.

## 6 LOPPUPÄÄTELMÄT

Tämän tutkielman viimeisessä luvussa käydään tutkimus ja sen tulokset läpi, sekä pohditaan suku-polvenvaihdoksiin liittyviä omistajuuteen, strategiaan ja johtajuuden siirron riskejä ja niiden hallin-taa vielä syvemmällä tasolla. Ensimmäiseksi luvussa vastataan kaikkiin kolmeen tutkimusongel-maan sekä aiemman kirjallisuuden että kerätyn empiirisen aineiston pohjalta. Seuraavaksi arvioi-daan tutkimusta kriittisesti, sekä sijoitetaan tutkimus ja sen tutkimustulosten merkitys osaksi aiem-paa tutkimuskenttää. Lopuksi pohditaan vielä sukupolvenvaihdoksen riskejä strategisen uusiutumisen näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa on kolme tutkimusongelmaa, jotka on esitetty seuraavassa. Kaksi ensimmäistä ovat alatutkimusongelmia, ja kolmas tutkimusongelma on tutkielman päätutkimusongelma.

- Mikä on suomalaisten perheyriyten riskienhallinnan taso, ja onko riskienhallinta osa per-heyriyksen strategista johtamista?
- Näkevätkö perheyriykset riskit mahdollisuuksina?
- Mitä ovat perheyriyten sukupolvenvaihdosten omistajuuden, strategian ja johtajuuden siir-toon liittyvät riskit, ja miten niihin voitaisiin vastata?

Seuraavaksi vastataan yllä oleviin tutkimusongelmiin sekä aiemman, pääasiassa kotimaisen kirjalli-suuden että empiirisen aineiston pohjalta. Kotimaiseen kirjallisuuteen on keskitytty siitä syystä, että tutkimuksen kohdejoukko ovat suomalaiset perheyriykset. Alatutkimusongelmiin vastataan ensin, sillä ne muodostavat pohjan varsinaiselle päätutkimusongelmalle.

## 6.1 Tutkimusongelmiin vastaaminen

### 6.1.1 Tutkimusongelmiin vastaaminen aiemman kirjallisuuden pohjalta

Ensimmäisessä alatutkimusongelmassa pohditaan riskienhallinnan tilaa suomalaisissa perheyrytyksissä, sekä sen roolia osana perheyrytyksen strategista johtamista. Tutkimusongelma sisältää siis näennäisesti kaksi eri ulottavuutta, joilla käytännössä tarkoitetaan samaa asiaa. Tämä johtuu siitä, että riskienhallinta on osa yrityksen strategista johtamista, sillä siinä varaudutaan tulevaisuuden uhkiin ja mahdollisuuksiin. Seuraavaksi pohditaan ensimmäistä ulottuvuutta, eli riskienhallinnan tasoa perheyrytyksissä yleensä, ja empiirisen aineiston osalta myös toista tutkimusongelman aspektia.

Aiemmasta riskienhallintakirjallisuudesta on vaikea löytää vastauksia perheyrytysten riskienhallinnan tasosta, sillä asiaa ei ole juurikaan tutkittu Suomessa. Oikeastaan ainoa toimija, joka on tutkinut riskienhallinnan tilaa perheyrytyksissä tai pk-yrityksissä yleensä, on VTT eli Valtion teknillinen tutkimuskeskus. VTT:n viimeisin tutkimus (2009) lähinnä kehittelee sopivia riskienhallinnan malleja ja pk-yrityksille, joten siitä on vaikea vetää johtopäätöksiä tämän tutkimuksen tutkimusongelmiin vastatessa. Tosin tutkimuksessa todettiin, että sukupolvenvaihdokset ja muut suuret muutokset ovat joissain yrityksissä johtaneet nykyisin siihen, että muodollisempia riskienhallintaan liittyviä toimintatapoja on alettu soveltaa.<sup>165</sup> Tämän voidaan ehkä varovaisesti tulkita siten, että kehityksen suunta perheyrytysten riskienhallinnassa on positiivinen.

Tämän tutkimuksen kannalta hyödyllisempi on kuitenkin VTT:n vuoden 2005 tutkimus. Siinä todettiin, että suomalaiset pk-yritykset ovat yleensä toteuttaneet riskienhallintaa lähinnä viranomaisvaatimusten täyttämiseksi, ja lisäksi riskienhallintaa on pidetty vakuutusten hoitoon liittyvänä toimintana.<sup>166</sup> Tämä tutkimustulos vahvistaa sen käsityksen, mikä riskienhallinnan alan asiantuntijoilla on pienten ja keskisuurten yritysten riskienhallinnan tasosta yleensä, ja joka voidaan soveltaa suoraan koskemaan myös perheyrytyksiä niiden suuren suhteellisen osuuden vuoksi koko yrityskan-

---

<sup>165</sup> Kupi, Keränen & Lanne 2009, 35.

<sup>166</sup> Lanne, 2005, 41.

nasta. Toisin sanoen erityisesti pienten perheyriyten kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tilaa voidaan edelleenkin luonnehtia heikoksi, vaikka viitteitä paremmasta kenties on näkyvissä.

Toinen alatutkimusongelma pohti perheyriyten riskinottohalukkuutta, joka voidaan rinnastaa myös kasvuhaluukkuuteen. Kuten jo tutkielman luvussa 3.1.3 todettiin, perheyriyksistä on ollut paljon erilaisia ennakkokäsityksiä, jotka ovat sittemmin osoittautuneet tutkimuksissa vääriksi. Perheyriyksiä on pidetty muun muassa varovaisina markkinoiden suhteen.<sup>167</sup> PK - Instituutin selvitysten mukaan perheyriykset ovat kuitenkin vähintään yhtä uudistumiskykyisiä ja kasvuhaluisia kuin muutkin yriykset.<sup>168</sup> Näin ollen toiseen alatutkimusongelmaan voidaan vastata aiemman kotimaisen perheyriytkirjallisuuden pohjalta, että perheyriykset näkevät liiketoiminnan riskit myös bisnesmahdollisuuksina.

Tämän tutkielman päätutkimusongelma on tunnistaa perheyriyten sukupolvenvaihdoksiin liittyvät riskit, jotka liittyvät omistajuuden, strategian ja johtajuuden siirtoon luopujalta jatkajalle. Lisäksi tavoitteena oli etsiä keinoja edellä mainittujen riskien hallintaan. Aiemman kirjallisuuden valossa sukupolvenvaihdokseen liittyviä haasteita on paljon. Ne on useimmiten lajiteltu ”koviin” eli taloudellisiin ja juridisiin tekijöihin, sekä ”pehmeisiin” kuten osaamisen ja strategian siirtoon taikka ihmissuhteisiin liittyviin asioihin. Kuitenkaan tämän tarkemmalla tasolla sukupolvenvaihdoksiin liittyviä haasteita ei ole ennen jaoteltu. Haasteita ei ole myöskään pohdiskeltu riskienhallinnallisesta näkökulmasta, mikä hieman vaikeuttaa tutkimusongelmaan vastaamista.

Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa esiin tulleita sukupolvenvaihdoksiin liittyviä riskejä ovat kuitenkin muun muassa sukupolvenvaihdoksen verotus, rahoitus, jatkajan löytyminen, strategiset näkemuserot, eri johtamistyyli, sekä hiljaisen tiedon siirto. Näiden ennalta tunnistettujen riskien pohjalta muodostettiin myös tämän tutkimuksen haastattelurunko. Mitä tulee sukupolvenvaihdoksiin liittyvien riskeihin vastaamiseen, hallintakeinoja ja erilaisia normatiivisia sukupolvenvaihdosmalleja on esitetty kirjallisuudessa vielä kenties enemmän kuin itse riskejä. Yhteenvetona voisi kuitenkin todeta, että lähes kaikissa tutkimuksissa on painotettu luopujan ja jatkajan välisen keskinäisen kommunikation tärkeyttä sekä sitä, että sukupolvenvaihdosta aletaan suunnitella hyvissä ajoin ja sen toteuttamiseen varataan riittävästi aikaa.

---

<sup>167</sup> Heinsonen, 2003, 13.

<sup>168</sup> Heinsonen ym. 2003, 48–60.

### 6.1.2 Tutkimusongelmiin vastaaminen empiirisen aineiston pohjalta

Mikäli mietitään vastauksia tutkimusongelmiin tämän tutkimuksen empiirisen aineiston pohjalta, ensimmäiseen alatutkimusongelmaan voidaan vastata samoin kuin aiemman tutkimuskirjallisuudenkin pohjalta. Kaikki haasteltavat näkevät pienten ja keskisuurten perheyritysten riskienhallinnassa olevan vielä paljon kehityskohteita. Tämä johtuu kuitenkin haastateltavien mukaan siitä, ettei varsinkaan pienempien perheyritysten strateginen suunnittelu ylipäänsä ole kovin kehittynyttä. Asiantuntijat näkevätkin, että yrityksen koolla ja erityisesti organisaatorakenteen kehittyneisyydellä on suuri vaikutus siihen, kuinka kehittynyttä yrityksen strateginen suunnittelu ja riskienhallinta sen osana ovat. Tästä syystä myös perheyritykset eivät monestikaan osaa tunnistaa liiketoiminnan strategisia riskejä, ainakaan tietoisella tasolla riskienhallintavälineiden avulla. Myöskään strategiaa ei ole laitettu kirjalliseen muotoon, elleivät esimerkiksi rahoittajat ole sitä vaatineet.

Yksi syy riskienhallinnan ja strategisen suunnittelun puutteeseen pienissä ja keskisuurissa perheyrityksissä on se, että yrittäjien kaikki aika menee operatiivisen liiketoiminnan harjoittamiseen, eikä heillä ole aikaa miettiä, mitä yrityksessä tapahtuu vaikkapa parin kolmen vuoden päästä. Sen sijaan he toimivat yrittäjämäisesti, ja tarttuvat liiketoiminnallisiin mahdollisuuksiin rohkeasti, sen enempää tulevaisuutta suunnittelematta tai varautumatta pahimpiin vaihtoehtoihin. Näin ollen tämän tutkimuksen kontribuutio aiempiin tutkimustuloksiin verrattuna voidaan nähdä olevan se, että tämä tutkimus löysi myös syitä perheyritysten riskienhallinnan heikkoon tasoon.

Toiseen tutkimusongelmaan vastattiin tutkimuksessa empiirisesti kysymyksessä 5, jossa pohdittiin perheyritysten riskinottohalukkuutta. Tämän tutkimuksen avulla voidaan kumota väite konservatiivisuudesta ja kasvuhaluttomuudesta suomalaisissa perheyrityksissä. Tutkimuksen empiirisen aineiston voidaankin nähdä tukevan aiempia tutkimustuloksia. Kuitenkin tämän tutkimuksen perusteella riskinottohalukkuuden voidaan pienissä perheyrityksissä nähdä olevan jossain määrin ikäsidonnaisista, ja tämä on huomio, mikä täydentää aiempaa tutkimuskirjallisuutta. Lisäksi haasteltavat nostivat esiin perheyritysten keinon varautua tulevaisuuteen vararahastojen avulla, jota voidaan ehkä ajatella heidän jonkinasteiseksi riskienhallintakeinokseen. Lisäksi perheyritykset noudattavat yleensä hallittua kasvustrategiaa, jolla voidaan kenties selittää heidän konservatiivisuuttaan muiden ihmisten mielikuvissa. Juuri havainto, että perheyritykset pyrkivät riskinottohalukkuudestaan huolimatta yleensä hallittuun kasvuun, lienee tämän tutkielman kontribuutio aiempaan tutkimukseen nähden.

Näin ollen myös toiseen tutkimusongelmaan vastatessa tämän tutkimuksen empiirinen osuus täydensi aiempaa kotimaista perheyrityskirjallisuutta.

Tämän tutkielman päätutkimusongelma on sukupolvenvaihdoksiin liittyvien riskien tunnistaminen ja niiden hallitseminen omistajuuden, strategian ja johtajuuden kannalta. Tutkimuksen empiirisen aineiston pohjalta pystyttiin löytämään useita uusia riskejä erityisesti omistajuuteen liittyen, joka johtuu siitä, ettei perheyritysten sukupolvenvaihdoksia ole koskaan ennen tutkittu omistajatahdontai strategian näkökulmasta. Sukupolvenvaihdoksen riskit ja niiden hallinta empiirisen aineiston pohjalta on esitetty seuraavassa omistajuuteen, strategiaan ja johtajuuteen liittyviin riskeihin eriteltyinä. Samassa yhteydessä esitellään myös riskienhallintakeinot.

Sukupolvenvaihdoksen omistajuuden siirtoon liittyviä riskit rinnastettiin tässä työssä FERMA:n riskijaottelun mukaisesti taloudellisiin riskeihin. Empiirisen aineiston mukaan sukupolvenvaihdostilanteissa luopujille yleensä vaikeinta on itse luopumispäätöksen tekeminen, sekä päätös siitä, miten yritys jaettaisiin lapsille tasapuolisesti. Sukupolvenvaihdoksen jälkeisenä aikana asiantuntijat näkevät pahimpana omistajuuteen liittyvänä riskinä sen, että esimerkiksi sisarukset omistavat tasaosuuksin perheyrityksen, ja heillä on keskenään hyvin erilaiset tavoitteet omistajuutta koskien. Erityisen ongelmallinen on tilanne, jossa sisarusten panos yrityksen operatiivisessa liiketoiminnassa vaihtelee. Kun kaikki omistavat yrityksestä tasasuuruisen osuuden, kenelläkään ei määräysvaltaa, ja yrityksestä tulee päätöksentekokyvyltään invalidi. Ylipäätään omistuksen liiallinen hajaantuminen perheyritysten sukupolvenvaihdoksissa on iso omistajuuteen liittyvä riskitekijä.

Kun pohditaan keinoja hallita omistajuuteen liittyvä riskejä, asiantuntijat näkivät tärkeimmäksi riskienhallintakeinoksi perheyrityksissä osakassopimuksen tekemisen. Osakassopimuksen avulla voitaisiin löytää ratkaisukeinot tilanteisiin, joissa yhteistä omistajatahtoa ei löydy. Lisäksi perheyritysten olisi hyvä sopia yhteiset toimintasäännöt siitä, kuinka paljon kukin osallistuu operatiiviseen liiketoimintaan. Asiantuntijoiden mukaan olisi myös erityisen tärkeää, että joillain perheenjäsenistä olisi määräenemmistö. Lopuksi hyvän asiantuntijan rooli sukupolvenvaihdoksissa on myös ratkaiseva, jotta sukupolvenvaihdoksesta tulisi perheyritykselle mahdollisimman edullinen. Näin ollen voidaankin todeta, että tämä tutkimus löysi erittäin paljon uusia ja erilaisia sukupolvenvaihdosten riskejä omistajuuden siirtoon liittyen, joita aiempi tutkimuskirjallisuus ei ole ennen käsitellyt. Alan aiempi tutkimus varsinkin Suomessa on keskittynyt pitkälti verotukseen ja juridisiin ongelmiin, mutta näiden ongelmien syitä eli omistajuuden riskejä on tarkasteltu todella vähän. Luonnollisesti

koska itse omistajuuden siirtoon liittyviä riskejä ei ole aiemmin tutkittu, myöskään niiden riskienhallintakeinoja ei ole aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa eritelty.

Mitä tulee taas sukupolvenvaihdosten strategisiin riskeihin, aiempi tutkimus näkee suurimmaksi ongelmiksi jatkajan löytymisen perheyrytykseen, sekä luopujan ja jatkajan väliset näkemuserot. Tämän tutkimuksen asiantuntijat näkivät suurimmiksi riskeiksi pikemminkin luopumisen tuskan kuin jatkajan löytymisen, sillä heidän mukaansa jatkavat yleensä ovat motivoituneita. Jatkamishalukkuuteen vaikuttaa kuitenkin jossain määrin yrityksen koko. Sen sijaan luopumispäätöksen tekeminen ja sen hyväksyminen, että joku muu ottaa ohjaksen käsiinsä, on luopujille vaikeaa. Mikäli luopujalla ei ole todellista valmiutta luopua yrityksestä, hän jatkaa mieluusti vaikkapa hallituksen puheenjohtajana, mutta ei delegoi riittävästi vastuuta seuraaville sukupolville. Luopuja ei näin ollen aina kykene luottamaan jatkajaan ja tämän osaamiseen. Luopujan ja johtajan välille saattaa syntyä strategisia näkemuseroja, koska johtaminen on muuttunut paljon parissa kymmenessä vuodessa, ja toimintaympäristö tullut vaihtelevammaksi ja kansainvälisemmäksi. Kuitenkin kaikenlaista keskustelua ja strategisia näkemuseroja tarvitaan, sillä ne mahdollistavan yrityksen uusiutumisen sukupolvenvaihdoksissa.

Kun pohditaan strategisiin riskeihin vastaamista empiirisen aineiston pohjalta, näkevät asiantuntijat parhaina keinoina hallitustyöskentelyn aktivoimisen sekä mentoroinnin. Hallitustyöskentelyn aktivoiminen tukee jatkajan kehittymistä johtajana, luopujan irrottautumista yrityksestä sekä liiketoimintastrategian toimeenpanoa. Mitä tulee taas tulevan jatkajan motivoimiseen, ovat osaomistus, erilaiset koulutus- ja perehdytysohjelmat sekä kansainväliset työkierrat varteenotettavia vaihtoehtoja asiantuntijoiden mukaan. Tämän tutkimuksen empiirisesti löydetty havainnot strategisiin riskeihin ja niiden hallintakeinoihin liittyen ovat samoilla linjoilla aikaisemman alan tutkimuksen kanssa siinä, että jatkajan löytyminen ja toisaalta luopumisen tuska ovat vaikeita tekijöitä perheyrytyksen sukupolvenvaihdoksissa. Luopumisen tuska on kuitenkin asiantuntijoiden mukaan suurempi ongelma sukupolvenvaihdoksissa kuin monissa tutkimuksissa on tullut ilmi. Myös hallitustyöskentelyn aktivointi, osaomistus ja kansainväliset työmahdollisuudet ovat uusia strategisten riskien hallintakeinoja, jota ei ole aikaisemmassa sukupolvenvaihdoskirjallisuudessa esitelty.

Operatiivisten riskien osalta tutkimuksessa tunnistettiin empiirisen aineiston avulla muun muassa riskejä, jotka liittyvät uuden jatkajan toimimiseen operatiivisessa liikkeenjohdossa. Henkilöstöllä voi olla aluksi sopeutumisvaikeuksia johtajaan, ja myös luottamus asiakkaiden ja muiden ulkoisten



sidosryhmien osalta on ansaittava. Myös osaamisen ja erityisesti hiljaisen tiedon siirto luopujalta jatkajalle on haaste. Asiantuntijat ovat sitä mieltä, että johtajuuden siirrossa uuden jatkajan on tärkeää kuunnella henkilöstöä, sekä hiljalleen ansaittava heidän kunnioitus ja luottamus. Hyvä keino saada perspektiiviä omaan johtamiseen olisi hankkia myös työkokemusta toisesta yrityksestä.

Sidosryhmäsuhteiden osalta olisi hyvä ottaa jatkaja jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa mukaan neuvotteluihin, tutustuttaa kauppasopimuksiin sekä kaikkiin muihinkin yritystä koskeviin sopimuksiin. Osaamisen siirrossa taas tärkeää olisi varata riittävästi aikaa sukupolvenvaihdosprosessin hoitamiseen, riippuen siitä, millaista liiketoiminta- ja toimialaosaa jatkajalla on. Lähtökohta kuitenkin on, että aina tarvitaan lisää perehdytystä jollain osa-alueella. Operatiivisten riskien tunnistamisen ja hallinnan osalta tutkimustulosten voidaan nähdä mukailevan melko suoraan aikaisempaa tutkimusta, ja lisäkontribuutio on lähinnä se täydentävä havainto, että jatkajan olisi hyvä työskennellä perheyriksen ulkopuolella ennen yritysjohtoon siirtymistä.

## **6.2. Tutkimuksen arviointi sekä tutkimustulosten merkitys aiemmassa tutkimuskentässä**

Tehdyn tutkimuksen luotettavuutta tulisi aina arvioida mittaamalla sen reliiabeiliutta ja validiutta. Reliiaabelius tarkoittaa sitä, että tutkimus on johdonmukainen, ja muutkin tutkijat päätyisivät samaan lopputulokseen. Validius on taas sitä, että tutkimus on paikkansapitävä ja perusteltu. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validius tarkoittaa kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaakin tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta,<sup>169</sup> ja metodologisten vaihtoehtojen punninta suhteessa tutkimustehtävään. Kvalitatiivisen tutkimuksen vahvuus on nimenomaan sisäisen validius, sillä kohteesta saatu tieto on syvällisempää kuin kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Toisaalta ulkoinen validius on ongelma, sillä sitä täytyy peilata vain valittuun teoriaan. Tekijä, joka voi alentaa kvalitatiivisen tutkimuksen reeliuutta, onkin väärin valittu teoria tai metodi.

Tapaustutkimusta tutkimusstrategiana on kritisoitu usein. Muun muassa Gummesson (1991) on maininnut kolme yleistä vastaväitettä case -tutkimuksia kohtaan johtamistieteessä. Ensinnäkin case -tutkimuksista puuttuu tilastollinen validiteetti. Toiseksi case -tutkimuksia voidaan hyödyntää hypo-

---

<sup>169</sup> Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2003, 213-214.

teesien kehittämisessä, mutta ei hypoteesien testaamisessa. Kolmanneksi, yleistämistä ei voida tehdä tapaustutkimusten pohjalta. On kuitenkin muistettava, että case -tutkimuksen tavoitteena ei ole yleistäminen,<sup>170</sup> vaan tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Jos ja kun yleistämiseen kuitenkin pyritään, tapaustutkimuksessa tavoitteena on teorioiden yleistäminen ja laajentaminen. Kun tutkimus on kuvattu hyvin ja käsitteellistäminen on onnistunut, antaa tapauksen monipuolinen erittely aineksia yleistettävyyteen ja tulosten siirrettävyyteen.<sup>171</sup>

Tämän tutkimuksen päätavoite oli tunnistaa sukupolvenvaihdoksiin liittyviä riskejä, sekä miettiä erilaisia hallintakeinoja niille. Luonnollisesti tässä tutkielmassa tavoitellaan kuitenkin tutkimustulosten siirrettävyyttä koskemaan myös muita perheyriä, vaikka metodiksi onkin valittu tapaustutkimus. Tätä perustellaan sillä, että haasteltavat asiantuntijat ovat olleet tekemisissä kymmenien, ellei satojen sukupolvenvaihdosten kanssa. Koska tapaustutkimuksen tavoite ei sinänsä ole tutkimustulosten yleistettävyyden, voi olla, että tähän tutkimukseen olisi sopinut paremmin jokin muu metodi. Metodien valintaperuste oli kuitenkin se, että aihetta ei ole koskaan ennen tutkittu, ja tutkittavia kohdeyksiköitäkin oli vain muutama.

Kuten edellä mainittiin, tapaustutkimuksessa tarkastellaan vain muutamaa kohdeyksikköä. Näin ollen voidaankin pohtia, oliko tässä tutkielmassa riittävästi aineistoa, ja oliko aineisto riittävän monipuolista. On totta, että tutkimuksen kohdeyrittäjä on melkoisen suuri tutkimuksen kohdeyrittäjään verrattuna, mutta se valittiin siksi, että sukupolvenvaihdos oli toteutettu perheyriä erittäin tyypillisellä tavalla. Kuitenkaan aineistosta ei saatu irti niin paljon kun olisi ollut toivottavaa, sillä se on otettu toisesta lähteestä, ja siinä ei ole tuotu paljoa esiin sukupolvenvaihdoksen ongelmia.

Mitä tulee taas haasteltaviin, on muistettava, että Suomessa on erittäin vähän sekä sukupolvenvaihdoksiin että riskienhallintaan syvästi perehtyneitä asiantuntijoita. Kirjoittajan mielestä aineisto on kuitenkin riittävän monipuolista, sillä kyseessä olivat henkilökohtaiset syvähaastattelut. Lisäksi kaikki asiantuntijat ovat eri lailla tekemisissä perheyriä kanssa, heillä on paljon kokemusta perheyriästä, ja he kaikki ovat omalla alallaan erittäin arvostettuja asiantuntijoita. He ovat muun muassa kysyttävä kommentaattoreita alan julkaisuissa, mikä on erinomainen referenssi tätäkin tutkimusta ajatellen. Kirjoittajan mielestä asiantuntijat kertoivat haastatteluissa myös täysin avoimesti omat näkemyksensä. Näin ollen tässä tutkimuksessa ei kohdattu sitä ongelmaa, että haasteltavat

---

<sup>170</sup> Gomm ym.2002, 111.

<sup>171</sup> Saarela-Kinnunen & Eskola, 2001, 163.

antaisivat vain sosiaalisesti suotavia vastuksia. Näin olisi voinut käydä, mikäli kaikki haasteltavat olisivat olleet perheyritysten omistajia, sillä omaa toimintaa on usein vaikeaa objektiivisesti arvioida.

Kun arvioidaan itse tutkielmaa, voidaan huomata, että esimerkiksi neljäs luku voi vaikuttaa hieman niukalta aineiston suhteen. Tämä johtuu kuitenkin siitä, että omistajuudesta on kirjoitettu todella vähän etenkin kotimaisessa kirjallisuudessa, mutta myös kansainvälisellä tasolla. Lisäksi Corporate Governance -suositukset olisi voitu sijoittaa tutkielman neljänteen lukuun, mutta ne haluttiin esittää hyvän riskienhallinnan välineinä jo toisessa luvussa. Tutkimuskritiikkinä voidaan sanoa, että myös kansainvälisiä artikkeleja olisi voitu hyödyntää tutkimuksen neljännessä luvussa enemmän, mutta toisaalta työssä haluttiin säilyttää vahva kansallinen luonne. Haastattelurungon osalta taas kysymysten 3, 4, 6 ja 7 vastaukset taas sekoittuivat haastettutilanteissa, ja ne piti järjestää uudelleen oikeiden kategorioiden alle. Viidennen kysymyksen muotoilu oli vaikeaa, ja kuudennen kysymyksen osalta taas strategian soveltamiseen käytännössä ei saatu vastauksia.

On hyvä huomata, että vaikka työssä on käsitelty useita perheyritysten ongelmia, samanlaisia ongelmia on myös muissa pk-yrityksissä Suomessa. Tutkimuksen kirjoittaja tunnustaa myös positiivisen kehityssuunnan perheyritysten riskienhallinnan ja strategisen johtamisen käytännöissä, ja uskoo, että parinkymmenen vuoden kuluttua riskienhallinta perheyrityksissä saattaa olla huomattavasti paremmalla tasolla. Toisaalta tutkija myös itse syylistyi ajoittain negatiivisuuteen tutkimustuloksia tulkitessa, ja muun muassa kaikki tutkimuksessa tunnistetut sukupolvenvaihdoksen taloudelliset riskit ovat luonteeltaan ongelmia, eivät mahdollisuuksia. Sukupolvenvaihdosriskien positiivista ulottuvuutta on kuitenkin esitelty vielä seuraavassa luvussa 6.3.

Kun arvioidaan tutkimusta vielä kokonaisuutena, voidaan sen sanoa tuoneen lisäarvoa aiempaan kotimaiseen sukupolvenvaihdoskirjallisuuteen nähden. Tätä voidaan perustella sillä, että tutkimus esittää hyvä synteetin alan aiemmasta kotimaisesta ja ulkomaisesta kirjallisuudesta, ja on siihen otettu mukaan myös useita Työ -ja elinkeinoministeriön sekä Perheyritysten liitto ry:n julkaisuja. Näin ollen tutkimuksessa on sovellettu muutakin kuin akateemista kirjallisuutta. Lisäksi tutkimuksessa on löydetty aivan uusia riskejä perheyritysten sukupolvenvaihdoksiin liittyen, sekä niiden hallintakeinoja.

Lopuksi voidaan vielä todeta, että tarvetta sukupolvenvaihdostutkimukselle on edelleen Suomessa. Tutkimuksissa olisi kuitenkin hyvä kiinnittää enemmän huomiota siihen, minkä kokoisia yrityksiä tutkitaan, jottei perheyriytyksiä tutkittaisi yhtenä homogeenisenä joukkona. Kuten asiantuntijahaastatteluissakin tuli ilmi, pienissä ja suurissa perheyriytyksissä on aika lailla eri käytännöt esimerkiksi johtamiseen liittyen. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan sanoa, että hyviä kotimaisia tutkimuskohteita olisivat esimerkiksi omistajatahtoon - tai strategiaan liittyvät sukupolvenvaihdoksen haasteet tai omistuksen hajaantuminen perheyriytyksissä. Myös luopumisen tuska on merkittävämpi tekijä sukupolvenvaihdoksissa kuin mitä yleensä tiedostetaan. Kuitenkin luopumisen tuskaa sinällään on tutkittu yllättävän vähän aiemmassa alan kirjallisuudessa, ja se on nähty vain yhtenä pienenä osana sukupolvenvaihdosta. Omistajuuden riskejä ja luopumisen vaikeutta tulisikin tutkia Suomessa vielä enemmän. Vaikka perheyriytykset kokevatkin rahoituksen ja verotuksen vaikeimmiksi tekijöiksi sukupolvenvaihdoksissa, asiantuntijoiden mukaan perheyriytykset useimmiten vaan piiloutuvat tällaisten ongelmien taakse. Tosiasiassa perheyriytysten sukupolvenvaihdoksissa yleensä vaikeinta on tehdä itse luopumispäätös.

### **6.3 Lopuksi**

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että omistajuuden, strategian ja johtajuuden siirto on mittava prosessi perheyriytysten sukupolvenvaihdoksissa. Näin ollen onkin tärkeää, että yrityksessä annetaan tarpeeksi aikaa näille prosesseille. Perheyriytysten olisi hyvä myös tiedostaa, ettei kaikkien kolmen johtamisen ja omistamisen osa-alueen tarvitse välttämättä siirtyä luopujalta jatkajalle yhtä aikaa. Kaikista eniten aikaa menee yleensä operatiivisen liikkeenjohdon tehtävien opetteluun, usein jopa pari kolme vuotta. Onkin tärkeää, että sukupolvenvaihdoksia aletaan suunnitella ajoissa, ja tehdään päätökset toisaalta siitä, milloin itse luovutaan yrityksestä, ja toisaalta siitä, kuka jatkaa yritystä.

On totta, että sukupolvenvaihdoksissa voi ilmetä paljon ongelmatilanteita, kuin luopuja- ja jatkajapolven näkemyksiä koetetaan yhteen sovittaa niin omistamisen, strategian kuin johtamistyylinkin osalta. Hautalan väitöskirjan mukaan johtamistyössä onnistuakseen jatkaja tarvitseekin sukupolvenvaihdostilanteeseen sopivan johtamistyylin. Hänen täytyy myös olla vähemmän autoritäärinen johtajansa kuin vanhempansa jo siitäkin syystä, että sukupolvenvaihdoksissa johtajuus voi jakaantua

useammalle sisarukselle.<sup>172</sup> Jatkaja voisi esimerkiksi hyödyntää ihmisläheistä, uudistavaa ja kannustavaa johtamisotetta alaisiinsa, jotta sukupolvenvaihdos onnistuisi johtamisen kannalta mahdollisimman hyvin. Henkilökunta hyväksyy yleensä jatkajan uudeksi johtajakseen parhaiten, mikäli tällä on työkokemusta toisaalta sekä perheyhtiöstä lattiatason tehtävistä että vastuullisista esimiestason tehtävistä perheyrietyksen ulkopuolelta. Myös ulkomailla työskentely voi kehittää tulevan jatkajan ihmissuhdetaitoja. Jatkajan kannattaa työskennellä myös muiden esimiesten kuin oman perheenjäsenensä alaisuudessa ennen sukupolvenvaihdosta saadakseen perspektiiviä omaan johtamiseensa.

Myös toimiala- ja liiketoimintaosaamisen täydentäminen on yleensä tarpeellista johtajan työtehtäviä ajatellen. Pk-yrittäjien olisi hyvä hankkia myös koulutusta, joka valmentaisi heitä itse sukupolvenvaihdokseen. Hyvin tärkeä osa johtajuuden siirtoa on myös se, että jatkaja tutustuu kaikkiin keskeisiin sidosryhmiin riittävän ajoissa, ja tottuu toimimaan perheyrietyksen keulakuvana. Lapsille kannattaakin esitellä asiakkaita ja muita sidosryhmien edustajia aina kun se on mahdollista, koska näin potentiaalinen jatkaja saa suhdettä omaa. Hiljaisen tiedon siirtämiseksi olisi hyvä varata paljon aikaa ja keskustelumahdollisuuksia luopujan ja jatkajan välillä, sekä kenties myös perehdyttäjät perheyrietyksen sisältä. Hyvä konkreettinen vinkki voi olla myös se, että jatkaja saisi työskennellä esimerkiksi avokanttorissa lähellä muita työntekijöitä ja luopujaa, ja omaksuisi näin hiljaista tietoa tehokkaammin.

Kun mietitään keinoja jatkajan sitouttamiseksi perheyrietykseen ja se eri arvoihin, ovat perheneuvoston rooli hyvin tärkeä. Erityisesti kun kyseessä on toisen tai kolmannen sukupolven perheyrietykseen, perheneuvosto voi toimia informaation jakajana ja tradition välittäjänä potentiaalisille jatkajille. Sukupolvenvaihdosta helpottaa se, mikäli perheyrietyksessä yleensäkin on yhteisöllinen kulttuuri, jossa sukulaiset tapasivat toisiaan tiiviisti myös vapaa-ajalla. Jatkamismahdollisuuksia pohtiessa on myös hyvä huomata, että perillinen voi myös jatkaa yhtiössä muissakin tehtävissä kuin toimitusjohtajana. Mikäli omistus on hyvin hajaantunut, voi ulkopuolisen toimitusjohtajan palkkaaminen olla perusteltua myös siinä mielessä, että tämä osaa olla tasapuolisempi eri sukuhaaroja kohtaan. Ylipäänsä kannattaa antaa jälkikasvulle vapaat kädet oman uransa suhteen, mutta aloittaa kuitenkin sukupolvenvaihdokseen liittyvät keskustelut jo silloin, kun jatkaja on vielä opiskelemassa. Luopuja voi myös motivoida jatkajaa siirtämällä yhtiön osakkeita tai omistusta potentiaaliselle jatkajalle jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

---

<sup>172</sup> Hautala, 2006, 261.

Myös mentorointi on hyvä strategiatyöskentelyn apuväline sukupolvenvaihdoksissa, ja tämä pätee sekä luopujan että jatkajan väliseen mentorointiin että siihen, että jatkajalla on ulkopuolinen, mutta luopujan, jatkajan ja perheyriksen perusteellisesti tunteva mentori. Jatkaja voi pohtia luottamuksellisissa keskusteluissa mentorin kanssa esimerkiksi omia uravalintojaan. Mentorin yhtenä tehtävänä on herättää keskustelua, onko jatkajalla yleisesti ottaen edes motivaatiota ja halua tulla perheyriykseen, vai houkutteleeko ura perheyhtiön ulkopuolella enemmän<sup>173</sup>. Kuten tässä tutkimuksessa on aiemmin mainittu, myös hallitustyöskentelyn aktivoiminen on yksi hyvä keino omistajuuden ja strategian siirtoon sukupolvenvaihdoksissa.

On tärkeää huomata, että strategisia näkemyseroja luopujan ja jatkajan välillä tarvitaan. Tämä johtuu siitä, ettei jatkaja ei voi johtaa yritystä, jonka strategiaa ja toimintatapoja ei koe omikseen. Toisin sanoen muutokset on tehtävä joko ennemmin tai myöhemmin, ja mitä aikaisemmin niitä aletaan pohtia, sen paremmin yritys niihin sopeutuu, Mikäli jatkajapolvi yrittää säilyttää luopujan strategiset linjaukset sukupolvenvaihdoksen jälkeenkin on vaarana, ettei yrityksen vanha strategia sovi enää jatkajan uuden johtamistapaan. Lisäksi jatkaja ei voi omaksua täysin luopujan strategiaa myöskään siitä syystä, että yrityksen liiketoimintaympäristö vaihtelee koko ajan. Näin ollen yrityksen tarvitsee strategista uusiutumista aikajoin.

Mutta miksi sitten sukupolvenvaihdos on niin erinomainen strateginen mahdollisuus kaikille perheyriyksille? Vastauksena kysymykseen voidaan sanoa, että sukupolvenvaihdos uutena, ainutlaatuisena tilanteena mahdollistaa vaikeiden kysymysten kysymisen. Sukupolvenvaihdoksissa strateginen mahdollisuus tarkoittaakin siis yrityksen rutiinien kyseenalaistamista sekä toimintatapojen uudelleenarviointia. Kuten Gersick ym. (1999) toteaa, sukupolvenvaihdokset mahdollistavat perusteellisen organisaation muutoksen. Organisaatio tarvitsee sekä muutoksen että jatkuvuuden jaksoja ollakseen menestyvä. Muutoksen aikana tutkitaan erilaisia vaihtoehtoja ja keskitytään strategiaan, ja vakaimmissa vaiheissa keskitytään hoitamaan hyvin operationaaliset toimenpiteet ja kasvattamaan organisaatiota.<sup>174</sup>

Tärkeää strategian siirrossa on myös henkilökunnan sitouttaminen uuteen sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuomaan muutosstrategiaan. Heille pitää myös selittää, miksi uusi strategia on edullinen

---

<sup>173</sup> Hautala, 2006, 268.

<sup>174</sup> Gersick ym. 1999, 287.

heidänkin kannaltaan. Strategian sisältämät uudet ajatukset täytyy olla myös tarpeeksi yksinkertaisessa muodossa, jotta työntekijät omaksuisivat ja hyväksyisivät ne. Faktahan on, että organisaation työntekijöiden täytyy hyväksyä strategia, ennen kuin muutos voi todella alkaa. Tässä nousee esiin myös kysymys johtajuudesta. Hyvät johtajat tietävät, kuinka kunnianhimoiset tavoitteet saadaan näyttämään saavutettavilta henkilöstön silmissä.

Näin ollen yksi erinomainen keino varmistaa sukupolvenvaihdon onnistuminen on jatkajan omaksuma transformationaalinen johtajuus. Johtajalla on oltava taito motivoida ja inspiroida henkilökuntaa sekä saavuttaa luottamus ja legitimitetti henkilöstön keskuudessa. Transformationaalinen johtaja asettaa ihmiselle korkeita tavoitteita, joihin pyrkiä, ja myös selittää, että tavoitteisiin pääseminen onnistuu vain tekemällä tiimityötä. Juuri se, että koko organisaatio saataisiin mukaan sukupolvenvaihdoksiin ja sen mukanaan tuomiin strategisiin uudistuksiin, on tärkeää. Jos sukupolvenvaihdoksesta tehdään avoimesti koko organisaation yhteinen projekti, työntekijät kokevat itsensä tärkeiksi ja arvostetuiksi. Kun henkilöstö tuntee itsensä arvostetuiksi, he motivoituvat edistämään sukupolvenvaihdosta kaikin tavoin, ja haluavat auttaa yritystä uudistumaan.

Itse sukupolvenvaihdon kannalta koko henkilöstön mukaan saaminen on ensiarvoisen tärkeää siksi, että jatkaja voi hyödyntää työssään organisaation antamaa palautetta onnistumisestaan perheyriksen uutena johtajana. Totuus nimittäin on, että luopujan tai mentorin antama palaute ei riitä yrityksen kilpailukyvyn edistämiseen ja toiminnan jatkuvuuden arviointiin pidemmällä tähtäimellä. Sen takia toimivien palautejärjestelmien organisaatioissa luonti olisikin yksi tärkeimmistä tehtävistä sukupolvenvaihdosta toteuttaessa. Toinen hyvä motiivi palautejärjestelmien luomiseen on se, että palautejärjestelmät tuottavat tietoa valitun strategian vaikutuksista. Näin voidaan testata, toimiko valittu uusiutumisstrategia kyseisessä organisaatioissa.

Lopuksi voidaan vielä todeta, että sukupolvenvaihdostutkimusta ja ihmisten mieliä vaivaa yhä edelleen se, että sukupolvenvaihdos nähdään ongelmallisena kaaostilanteena, josta tulisi jollain tavoin selviytyä. Kuitenkin sukupolvenvaihdos voi aikaansaada muutospaineiden kasautumista yrityksessä, ja näin ollen mahdollistaa strategisen uusiutumisen. Täytyy kuitenkin muistaa, että sukupolvenvaihdos tarjoaa perheyrikselle ainoastaan tilaisuuden oppia, eikä suinkaan automaattista ratkaisua kaikkiin ongelmiin. Jatkuva oppiminen on kuitenkin ratkaisevaa, jotta yritys kehittyisi ja ylipäättään säilyisi hengissä kilpailevassa ympäristössä. Tärkeintä onkin siis käyttää aikaa sukupolvenvaihdok-

sen mukanaan tuomiin strategisten mahdollisuuksien pohtimiseen, sekä pitää huolta siitä, että valittu strategia sopisi mahdollisimman hyvin organisaation muuttuviin tarpeisiin.



## LÄHDELUETTELO

### *Teokset:*

- Flink, Anna-Liisa, Reiman, Teemu & Hiltunen, Mika 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät.2007. Helsinki: Edita.
- Garlick, Andy 2007. Estimating risk. Padstow: Gower Publishing Ltd.
- Gomm, Roger, Martyn Hammersley & Peter Foster (2002). Case Study and Generalization. Artikkeliteoksessa: Case Study Method: Key Issues, Key Texts. Roger Gomm, Martyn Hammersley & Peter Foster. London: Sage Publications.
- Hannula, Antti (toim.) 2005. Omistajuuden kehittäminen. Boardman Oy. Jyväskylä: Soprano Oyj.
- Harrington, Scott E. & Niehaus, Gregory R 2003. Risk Management and Insurance. Boston : McGraw-Hill.
- Hautala, Taru T. 2006. Osaamisen ja johtajuuden siirto ravitsemisalalan perheyriyten sukupolvenvaihdoksessa. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Vaasa: Acta Wasaensia.
- Heinonen, Jarna; Toivonen, Jouko; Malinen, Pasi; Stenholm, Pekka; Lamminpää, Kirsi & Vento-Vierikko, Irma 2003. Teoksessa: Quo vadis, suomalainen perheyritys? Heinonen, Jarna. (toim.) Turku: Grafia Oy.
- Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Koiranen, Matti 1998. Perheyrittäminen. Huomioita suku- ja perheyriyksistä. Valkeakoski: Konetuumat Oyj.
- Koskinen, Marketta 2009. Omistajuus erilaisten yrittäjien käsityksinä ja tulkintoina. Fenomegrafinen tutkimus. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Kotter, John P. 1988. The Leadership Factor. New York: Free Press.
- KPMG. Corporate Governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. 2008. Helsinki: Edita, KPMG Wideri Oy.
- Lainema, Matti 2006. Strateginen hallitus. Boardman Oy. Jyväskylä: Soprano Oyj.
- Lassila, Hilikka, 2005. Matkailutilan sukupolvenvaihdos talonpoikaisten arvojen ohjaamana prosessina. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

- Leino, Mirel, Steiner, Maj-Lis & Wahlroos Juha Corporate Governance ja riskienhallinta. Artikkelele teoksessa Kuusela Hannu & Ollikainen Reino: Riskit ja riskienhallinta 2005. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Juvenes-Print.
- Lukka, Kari: Case/field-tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa, s. 129-150. Artikkelele teoksessa :Tutkija, Opettaja, akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija - Professori Reino Majala 65 vuotta. Hookana-Turunen), Heli (toim.) Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja C-1:1999.
- Marshall, Christopher Lee 2001. Measuring and Managing Operational Risks in Financial Institutions: Tools, Techniques and Other Resources. John Wiley & Sons inc.
- Maxwell, Joseph A. 1996. Qualitative Research Design: An Interactive Approach. Thousand Oaks, California: Sage Publications
- Minzberg, Henry 1994. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: The Free Press.
- Pickett, K. H. Spencer 2005. Auditing the risk management process. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons Inc.
- Saarela-Kinnunen, Maria ja Eskola, Jari 2007. Tapaus ja tutkimus on tapaustutkimus? Artikkelele teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineiston keuruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. toim. Juhani Aaltola. Jyväskylä : PS-Kustannus, 2001.
- Silvan, Sissi 2006. Valppaus on valttia – heikot signaalit löytyvät läheltä. Tampere: Talentum Media Oy.
- Suominen, Arto 2003. Riskienhallinta. Helsinki: WSOY.
- Vanhala, Laukkanen, Koskinen 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: KY-palvelu.
- Vaughan, J. Emmett. 1997. Risk Management. John Wiley & Sons Inc.

*Artikkelit tieteellisissä julkaisuissa:*

- Barach, Jeffrey A; Gantisky, Joseph; Carson, James A & Doochin, Benjamin A. 1988. Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business. Journal of Small Business Management, Vol. 26, No. 2, 49-56.

- Barnes, L.B & Hershon S.A 1976. Transferring Power in the Family Business. Harvard Business Review. Vol.51, No 1, 105-114.
- Beckhard, R & Dyer, W.G Jr 1983. Managing Continuity in the Family-owned Business. Organizational Dynamics. Vol.12, No.1, 5-12.
- Burns, J.M. 1978. Leadership. New York: Harper & Row.
- Dyck, Bruno; Mauws, Michael; Starke, Frederick A. & Mischke, Gary A. 2002. Passing the Baton: The Importance of Sequence, Timing, Technique and Communication in Executive Succession. Journal of Business Venturing. Vol. 17, 143-162.
- Fiegener, Mark K; Brown, Bonnie M; File, Karen Marie & Prince, Russ Alan. 1996. Passing on Strategic Vision: Favored Modes of Successor Preparation by CEOs of Family and Nonfamily Firms. Journal of Small Business Management. Vol. 34, No 3, 15-26.
- Gersick, Kelin E. ; Lansberg, Ivan; Desjardins, Michee & Dunn, Barbara 1999. Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. Family Business Review. Vol. 7, No. 4.
- Handler, Wendy C. 1990. Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members. Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol. 15, No. 1, 37-51.
- Malinen, Pasi 2001. Like Father Like Son? Small Family Business Succession problems in Finland. Enterprise and Innovation Management Studies. Vol 2, No. 3, 195-204.
- Morris, Michael; Williams, Roy; Allen, Jeffrey & Avila, Ramon 1997. Correlates of Success in Family Business Transitions. Journal of Business Venturing. Vol. 12, No.5, 385-401.
- Stavrou, Eleni T. 1999. Succession in Family Businesses: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to Join and Take Over The Business. Journal of Small Business Management. Vol. 37, No.3, 43-62.

*Suosituksset ja standardit:*

- AS/NZS 4360:2004. Risk Management Standard. Standards Australia/Standards New Zealand 2004.
- COSO 2004. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: Enterprise Risk Management —Integrated Framework. Executive Summary. 2004. (Lähdeviite:  
[http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary.pdf](http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf))

COSO suomennos 2004. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise Risk Management - Integrated Framework. (Kokonaisvaltainen ajatusmalli organisaation riskienhallintaan).

FERMA. Federation of European Risk Management Associations 2003. A Risk Management Standard.

Listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen. Corporate Governance 2006. Keskuskauppakamari.

Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi. (Corporate Governance) 2008. Arvopaperimarkkinayhdistys ry.

*Raportit ja komiteamietinnöt:*

Kansikas, Juha, Puikko, Tytti & Elo-Pärssinen, Krista 2007. Perheyrietykset valmistautuvat tulevaisuuteen. Jyväskylä: University of Jyväskylä, Working paper.

Kupi, Eija, Keränen, Jaana & Lanne, Marinka 2009. VTT. Riskienhallinta osana pk-yritysten strategista johtamista. VTT Working papers..

Lanne, Marinka 2005. VTT. Riskienhallinnan ajavat voimat - Selvitys riskienhallinnan nykytilasta ja haasteista Pk-yrityksissä.

Leino, Liisa 2009. Hyvät hallintotavat perheyrietyksissä – omistajuuden, liiketoiminnan sekä perheen hallinta. (Lähdeviite:  
[http://www.perheyrietystenliitto.fi/easydata/customers/perheyrietyksis/files/Julkaisut/hyva\\_hallintotapaFINAL.pdf](http://www.perheyrietystenliitto.fi/easydata/customers/perheyrietyksis/files/Julkaisut/hyva_hallintotapaFINAL.pdf))

Puttonen, Vesa 2004. Onko omistamisella väliä? Elinkeinoelämän valtuuskunta. Pörs-sisäätiö. Taloustieto Oy, Helsinki. (Lähdeviite:  
[http://www.eva.fi/files/804\\_onko\\_omistamisella\\_valia.pdf](http://www.eva.fi/files/804_onko_omistamisella_valia.pdf))

Suomalaisen omistajuuden neuvottelukunta. (2006). Hyvinvointi tarvitsee vastuullisia omistajia. Helsinki. (Lähdeviite:  
[http://www.perheyrietystenliitto.fi/easydata/customers/perheyrietyksis/files/Esitykset/Hallitusohjelmataavoitteet\\_PL\\_final.pdf](http://www.perheyrietystenliitto.fi/easydata/customers/perheyrietyksis/files/Esitykset/Hallitusohjelmataavoitteet_PL_final.pdf))

Tourunen, Kalevi 2007. Perheyrietykset kansantaloudessa. Keskisuurten ja suurten yritysten omistajuus, raportti käynnissä olevasta väitöskirjatutkimuksesta. (Lähdeviite:  
<http://www.perheyrietystenliitto.fi/easydata/customers/perheyrietyksis/files/Tutkimus/Tourunen2007.pdf>)

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Innovaatio 42/2009. Osaamisen ja edelläkävijyyden Suomi. Kasvu- ja omistajayrittäjyyden seurantatyöryhmän raportti. (Lähdeviite: [http://www.tem.fi/files/24258/TEM\\_42\\_2009.pdf](http://www.tem.fi/files/24258/TEM_42_2009.pdf))

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja Työ ja yrittäjyys 53/2009. Perheyrietykset kansan taloudessa. Yritysten omistus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000-luvun alussa. (Lähdeviite: [http://www.tem.fi/files/25012/TEM\\_53\\_2009\\_tyo\\_ja\\_yrittajyys.pdf](http://www.tem.fi/files/25012/TEM_53_2009_tyo_ja_yrittajyys.pdf))

#### *Tutkielmat:*

Järvenpää, Sami 2006. Merirahdinkuljettajan riskit ja riskienhallinta vakuuttamalla merikuljetuksen aikana. Tampereen yliopisto. Oikeustieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma..

Korhonen, Tuomas 2007. Yhteisjohtajuus perheyrietykseen sukupolvenvaihdoksen aikana. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

Luhtajärvi, Tarja 2008. Perusta johdon arviointi- ja vahvistuslausumalle sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta CASE: Ministeriöt ja puolustusvoimat. Tampereen yliopisto. Taloustieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

Pöyry, Olli 2009. Kokonaisvaltainen riskienhallinta (ERM) - Jalkauttamisen avaintekijät ja haasteet. Tampereen yliopisto. oikeustieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma.

Salonen, Miikka 2008. Corporate Governance -raportoinnin eri käytännöt – tutkimus sisäisen valvonnan, riskienhallinnan ja sisäisen tarkastuksen raportoinnista. Tampereen yliopisto. Taloustieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

Sarviharju Ari 2004. Osakeyhtiön vastikkeellinen sukupolvenvaihdos ja verotus. Tampereen yliopisto. Oikeustieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

#### *Internet-sivut:*

Kauppalehti. Yrityshaku. (Lähdeviite: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/yrityshaku/osuma.jsp?id=01871764&nimi=Katri+Antell+O>)

Perheyrietysten liitto ry. Tietoa perheyrietyksistä. (Lähdeviite: [http://www.perheyrietystenliitto.fi/fi/tietoa\\_perheyrietyksista](http://www.perheyrietystenliitto.fi/fi/tietoa_perheyrietyksista))

Pk-yrityksen riskienhallinta. PK-RH-foorumi. (Lähdeviite: [www.pk-rh.fi](http://www.pk-rh.fi))

Tilastokeskus. Tietoa tilastoista. Käsitteet ja määritelmät. Pk-yritys. (Lähdeviite: [http://www.stat.fi/meta/kas/pk\\_yritys.html](http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html))

Työ- ja elinkeinoministeriö: Tiedotteet 8.10.2008: Elinkeinoministeri Mauri Pekkarinen asetti kasvu- ja omistajayrittäjyyden seurantaryhmän. (Lähdeviite:[http://www.tem.fi/?s=2470&89515\\_m=92863](http://www.tem.fi/?s=2470&89515_m=92863))

*Haastateltavat:*

Haastateltava A. 22.6.2009. Tekijän hallussa wma -muodossa.

Haastateltava B. 20.10.2009. Tekijän hallussa wma -muodossa.

Haastateltava C. 02.12.2009. Tekijän hallussa wma -muodossa.

*Seminaaritulaisuuksien materiaalit:*

Urrila, Antti 2003. Perheyritysten omistajanvaihdosten edistäminen 12.12.2003. KPMG Yrityspalvelut oy.

# LIITE 1

## Haastattelukysymykset

1. Kerro työstäsi perheyritysten ja niiden tutkimisen parissa?
2. Kerro työstäsi/tutkimuksistasi, jotka koskevat sukupolvenvaihdoksia.

*Kysymykset 7-15 koskevat perheyritysten sukupolvenvaihdoksia.*

## Perheyritysten sisäinen toimintaympäristö

COSO ERM:in ensimmäinen osa-alue eli sisäinen ympäristö käsittää organisaation ilmapiirin sekä sen riskienhallintafilosofian, riskinottohalukkuuden, rehellisyyden ja eettiset arvot.

3. Millaiseksi koet pienten ja keskisuurten perheyritysten riskienhallintatietouden?

Jos riskienhallinta on yrityksille tuttua, kuka on ollut informaation tarjoaja?  
(Esim. pk-rh- foorumi, VTT, tilintarkastus- ja konsultointiyritykset)

Ovatko Corporate Governance - suositukset tai kokonaisvaltainen riskienhallinta( ERM) tuttuja käsitteitä pienille ja keskisuurille perheyrityksille?

4. Millaiseksi koet pienten ja keskisuurten perheyritysten riskienhallinnan tason ylipää-  
tään?

Onko riskienhallinta osa strategista johtamista? Tunnistetaanko riskejä aktiivisesti, ja mietitäänkö keinoja vastata niihin?

5. Perheyrityksiä pidetään usein konservatiivisempina ja kasvuhaluttomampina kuin muita pk-yrityksiä. Ovatko perheyritykset kuitenkin mielestäsi riskinottohaluisia, ja nähdäänkö liiketoimintaan liittyvät riskit myös voiton mahdollisuuksina? (Liiketoimintaan liittyviä riskejä esim. sukupolvenvaihdos, muutos asiakasrakenteessa, tai muutos asiakkaiden kulutustottumuksissa, jolloin yrityksen kauppaama tuote ”vanhenee”)

## Perheyritysten tavoitteenasettelu

COSO ERM:in toisen osa-alueen mukaan yrityksen on laadittava sen strategiset tavoitteet, jotta johto voisi tunnistaa niiden toteutumiseen vaikuttavat potentiaaliset tapahtumat eli riskit. Riskienhallinnalla pyritään muun muassa varmistamaan, että johdolla on käytössään tietty prosessi

tavoitteenasetteluun, ja että valitut tavoitteet ovat organisaation toiminta-ajatuksen (mission) mukaisia.

6. Onko pienten ja keskisuurten perheyriyten strateginen suunnittelu mielestäsi riittäväällä tasolla? Esim. onko strategiaa pohdittu omistajien kesken ja onko se laadittu kirjallisesti ?

Kuinka hyvin laadittua strategiaa sovelletaan käytännön johtamisessa? Onko strategia julkistettu henkilökunnalle tai muille sidosryhmille?

7. Onko sukupolvenvaihdoksen suunnittelu osa perheyriyten strategian laadintaa?

Aloitetaanko sukupolvenvaihdosten suunnittelu perheyriyksissä mielestäsi riittävän aikaisin? Onko kirjallista sukupolvenvaihdossuunnitelmaa laadittu usein?

### **Tapahtumien eli riskien tunnistaminen**

COSO ERM:in kolmannen osa-alueen mukaan organisaation tavoitteiden toteutumiseen vaikuttavat tapahtumat on tunnistettava, ja samalla on tehtävä ero riskien ja mahdollisuuksien välillä. Mahdollisuudet kanavoidaan takaisin johdon strategiaan ja tavoitteenasetteluun.

*Kysymykset 7-15 koskevat perheyriyten sukupolvenvaihdoksia.*

#### *Taloudelliset riskit:*

8. Kertoisitko yksityiskohtaisemmin, millaisia riskejä perheyriyksen sukupolvenvaihdoksen rahoitukseen ja verotukseen liittyy?  
Entä juridisiin omistuskysymyksiin, kun yritys siirtyy seuraavalle sukupolvelle (esim. omistusosuudet usean lapsen ja näiden puolisoitten kesken, eli ts. kun omistus hajautuu useammalle henkilölle)?
9. Mikäli jatkajilla on keskenään hyvin erilaiset käsitykset omistajuudesta ja omistajastrategiasta, millaisia ongelmia tämä voi aiheuttaa?

#### *Strategiset riskit:*

10. Näetkö jatkajan löytyminen ja tämän sitoutumisen perheyriykseen pidemmällä tähtäimellä yhtenä keskeisenä riskitekijänä sukupolvenvaihdostilanteissa? Miten riski käytännössä ilmenee?



11. Mikäli jatkajilla on keskenään hyvin erilaiset käsitykset liiketoiminnan strategiasta, millaisia ongelmia tämä voi aiheuttaa?

*Operatiiviset riskit:*

12. Millaisia riskejä liittyy mielestäsi uuden jatkajan sidosryhmäsuhteisiin? Kuinka kokemuksiesi mukaan esim. asiakkaat ottavat vastaan uuden toimitusjohtajan?

Entä mitä riskejä liittyy uuden johtajan vastaanottoon henkilökunnan keskuudessa?

13. Kuinka vaikeaksi koet (liiketoiminta)osaamisen siirron luopujalta jatkajalle?

14. Tuleeko mieleesi vielä muita sukupolvenvaihdoksiin liittyviä taloudellisia, strategisia tai operatiivisia riskitekijöitä?

**Riskeihin vastaaminen**

COSO ERM:in viidennessä osa-alueessa organisaation johto päättää, kuinka riskeihin vastataan. Riskit vältetään, hyväksytään tai jaetaan tai niitä vähennetään. Johto laatii keinot riskien sopeuttamiseksi organisaation riskinsietokykyyn ja riskinottohalukkuuteen.

15. Miten edellä tunnistettuihin riskeihin voitaisiin mielestäsi vastata?

- Sukupolvenvaihdoksen verotukselliset, rahoitukselliset ja juridiset riskit
- jatkajan löytymisen ja sitouttamisen problematiikka
- erimielisyydet koskien omistajatahtoa - ja strategiaa, strategiaa ja hallitustyöskentelyä
- operatiivisen johtamisen riskit: asiakkaiden ja henkilökunnan suhtautuminen jatka-jaan
- substanssiosaamisen siirto jatkajalta luopujalle

16. Millaisena koet hallitustyöskentelyn merkityksen sukupolvenvaihdokseen liittyvissä asioissa?