



Turun yliopisto  
University of Turku

## **JATKAJAN JOHTAJUUTEEN KASVU**

### **SUKUPOLVENVAIHDOKSEEN VALMISTAUTUMINEN PERHEYRITYKSESSÄ OSAAMISEN SIIRRON ERI MENE- TELMIN**

Laatija:

Minna Yläjä 15049

Ohjaajat:

Arja Lemmetyinen

Terhi Tevameri

Harri Virolainen

25.01.2011

Pori





## Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen taustaa .....	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset.....	8
1.3	Tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaus .....	11
1.4	Tutkielman rakenne .....	14
2	TIETEENFILOSOFISET JA METODOLOGISET VALINNAT SEKÄ TOTEUTUS .....	15
2.1	Tieteenfilosofiset taustaoletukset ja metodologia .....	15
2.2	Empiirisen aineiston hankinta .....	18
2.3	Toimialojen ja kohdeyritysten esittely.....	19
2.3.1	Case-yritys A: Euracon Oy .....	20
2.3.2	Case-yritys B .....	21
2.3.3	Case-yritys C: Hämeen Lukko Oy.....	21
2.3.4	Case-yritys D: Oy Fiblon Ab.....	22
2.3.5	Case-yritys E: Fanletti Oy .....	22
2.4	Aineiston käsittely ja analysointi .....	23
3	SUKUPOLVENVAIHDOS PERHEYRITYKSESSÄ.....	26
3.1	Perheyriityksen määritelmä.....	26
3.1.1	Perheen ja liiketoiminnan monimuotoisuus .....	26
3.1.2	Perheyriityksen erityispiirteet.....	29
3.1.3	Perheyriittäjyyden edut ja haitat .....	32
3.1.4	Perheen ja liiketoiminnan yhdistäminen .....	33
3.1.5	Perheyriittäjyyden tulevaisuuden näkymät sekä haasteet .....	33
3.2	Yriityksen sukupolvenvaihdos .....	34
3.2.1	Sukupolvenvaihdosprosessi .....	36
3.2.2	Luopujan rooli sukupolvenvaihdosprosessissa .....	37
3.2.3	Jatkajan rooli sukupolvenvaihdosprosessissa.....	39
3.3	Sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät.....	40
3.4	Sukupolvenvaihdoksen onnistumisen edellytykset .....	42
3.4.1	Onnistunut johtajuuden siirto .....	42
3.4.2	Valmistautuminen sukupolvenvaihdokseen.....	45
3.4.3	Liiketoimintasuunnitelma .....	47
3.4.4	Viestinvaihto .....	48
4	OSAAMISEN JA JOHTAJUUDEN SIIRTO PERHEYRITYKSESSÄ.....	49

4.1	Osaamisen johtaminen .....	49
4.2	Osaamispääoman johtaminen .....	49
4.2.1	Osaamisen siirto perheyrytyksessä .....	50
4.2.2	Tiedon siirto perheyrytyksessä .....	51
4.2.3	Osaamispääoma .....	52
4.2.4	Oppiminen .....	53
4.3	Mallintaminen osaamisen siirron menetelmänä .....	54
4.4	Hiljaisen tiedon voima perheyrytyksessä.....	55
4.4.1	Hiljaisen tiedon merkitys osana osaamisen johtamista.....	56
4.4.2	Mentoroinnin rooli jatkajan johtajuuden kasvun tukena.....	58
4.4.3	Sitouttamisen merkitys perheyrytyksessä .....	60
4.5	Jatkajan johtajuuteen perehdyttäminen .....	61
4.6	Työssä oppiminen perheyrytyksessä .....	62
4.7	Työnkierron, työn laajentamisen sekä työn rikastamisen merkitys jatkajan osaamisen kehittämisessä.....	62
4.8	Henkisen tuen merkitys jatkajan johtajuuden kasvussa.....	64
5	<b>JATKAJAN OSAAMISEN JA JOHTAJUUDEN KASVUN EDELLYTYKSET JA KEHITTÄMINEN PERHEYRYTYKSESSÄ.....</b>	<b>66</b>
5.1	Sukupolvenvaihdon erityispiirteet perheyrytyksessä .....	66
5.1.1	Sukupolvenvaihdon merkittävät tekijät .....	66
5.1.2	Sopivan jatkajan valinta .....	69
5.1.3	Perhesuhteiden merkitys omistajuuden siirron eri vaiheissa.....	70
5.1.4	Valmistautuminen omistajuuden siirtoon.....	72
5.1.5	Sidosryhmien hyväksyntä jatkajan näkökulmasta .....	72
5.1.6	Yrittäjäverkostojen hyödyntäminen .....	73
5.1.7	Lakimiesten ja konsulttiyritysten palveluiden hyödyntäminen .....	75
5.1.8	Mentoroinnin merkitys osaamisen ja johtamisen siirrossa .....	75
5.2	Osaamisen siirron menetelmät jatkajan valmentautumisessa .....	77
5.2.1	Jatkajan kompetenssit.....	77
5.2.2	Jatkajan valmentautuminen ja perehdyttäminen perheyrytyksen liiketoiminnan jatkamiseen.....	78
5.2.3	Luopujan merkittävä rooli perheyrytyksessä .....	79
5.2.4	Yhteistyöskentely jatkajan ja luopujan välillä.....	80
5.3	Osaamisen ja johtajuuden siirron merkittävät tekijät omistajuuden siirron eri vaiheissa .....	80
5.3.1	Hiljainen tieto ja sen hyödyntäminen perheyrytyksessä.....	80
5.3.2	Erot jatkajan ja luopujan johtamistyyliissä.....	82
5.3.3	Kommentteja ja huomioita mahdolliselle perheyrytyksen jatkajalle	82

6	POHDINTA .....	84
6.1	Tutkimuksen luotettavuus .....	84
6.2	Johtopäätökset ja yhteenveto .....	85
6.3	Jatkotutkimusehdotukset .....	91
	LÄHTEET .....	93

## LIITTEET

Liite 1	Teemahaastattelun runko .....	100
---------	-------------------------------	-----

## **KUVIOLUETTELO**

Kuvio 1 Jatkajan johtajuuteen kasvu, sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen  
perheyriyksessä.....12

Kuvio 2 Osaamisen määritelmän kuvaus (Sydänmaanlakka 2004, 151).....51

## **TAULUKOT**

Taulukko 1 Perheyriyksen menestyksen vaikutuskenttä .....28

Taulukko 2 Perheyriysten määrä Suomessa kokoluokittain.....29

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Tämän Pro gradu -tutkielman aiheen valinta pohjautuu sekä yhteiskunnalliseen että henkilökohtaiseen kiinnostukseen aiheeseen. Tutkimuksen kiinnostavuus perustuu erityisesti työskentelyyni perheyrittäjä- ja tulevaisuudessa tapahtuvaan sukupolvenvaihdosprosessiin. Sukupolvenvaihdoksen suunnittelemattomuus on riski yrityksen jatkuvuudelle sekä kansantaloudelle. Yli kolmannes perheyrittäjistä vaihtaa omistajaa seuraavan viiden vuoden aikana, ja suurimmalta osalta yrittäjistä puuttuu suunnitelma toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi. Yksi suurimmista perheyrittäjä-kohtaamista riskeistä liittyy sukupolvenvaihdokseen ja toiminnan jatkumiseen häiriöttömästi. Suomen Yrittäjien, Finnvera Oyj:n sekä Työ- ja elinkeinoministeriön (2011) laatiman pk-yritysbarometrin mukaan yli kolmasosa pk-yrityksistä suunnittelee sukupolven- tai omistajanvaihdosta. Syksyn 2011 pk-yritysbarometri perustuu 3 900 pk-yrityksen vastauksiin. Seuraavan viiden vuoden aikana sukupolven- tai omistajanvaihdoksen odotetaan koskevan 25 prosenttia Suomen perheyrittäjä-yrityksistä. Runsas puolet (54 %) barometriin vastanneista yrittäjistä ei suunnittele tietoisesti sukupolven- tai omistajanvaihdosta oman yrityksen kohdalla. Pk-yrityksistä 13 prosenttia suunnittelee sukupolven- tai omistajanvaihdosta myöhemmin kuin viiden vuoden kuluessa. Väestön ikääntymisen vuoksi seuraavan viiden vuoden aikana sukupolvenvaihdos koskettaa noin 40 000 yritystä Suomessa. Jatkajan löytäminen on suuri haaste sukupolven- tai omistajanvaihdosta suunnitteleville yrittäjille. Suomalaisista perheyrittäjistä 54 prosenttia kokee sopivan ostajan tai jatkajan löytämisen vaikeaksi. Sopivan jatkajan löytäminen koetaan ongelmalliseksi kaikilla toimialoilla (Perheyrittäjäliitto 2011; Suomen Yrittäjät 2011, 31.)

Ikärakenteen muutos on Suomessa haaste myös pienyrittäjyydelle. Suomen pk-yrityksistä noin 40 % on 50 vuotta täyttäneen henkilön omistuksessa. Yrittäjän vetäytyessä eläkkeelle nousee aina kysymys yrityksen tulevaisuudesta sekä työpaikkojen säilymisestä. Yrityksestä luopuminen on aina erittäin haasteellinen prosessi, jota ei voi verrata esimerkiksi yrityksen liiketoiminnan aloittamiseen. Luopujan näkökulmasta henkinen sopeutuminen lopettamisajatukseseen on usein hyvinkin pitkä ja aikaa vievä prosessi. Sopivan jatkajan löytäminen tai viime kädessä yrityksen myyminen uudelle omistajalle on vaikeaa. Yrityksen kannalta tarkasteltuna omistajanvaihdos voidaan nähdä myös yrityksen kehittämisprojektina, johon sisältyy merkittäviä riskejä. Kun sukupolvenvaihdokseen valmistaudutaan suunnitelmallisesti ja hallitusti, voidaan hallita omistajanvaihdoksen riskit ja sukupolvenvaihdos onnistuu. (Hoffren 2009, 4–6.)

Erityisesti vanhempi sukupolvi saattaa kokea sukupolvenvaihdoksen suunnittelun heikkouden myöntämisenä, koska luopuja etsii itsensä tilalle nuorempaa jatkajaa tai ulkopuolista ostajaa. Toimivat yrittäjät eivät aina ryhdy suunnittelemaan tai hakemaan suunnitteluapua eläessään, koska voivat kokea luopumisen jollakin tavalla häpeällisenä. Sukupolvenvaihdoksen suunnittelun ehdottaminen perheessä on vaikeaa, koska asia voidaan kokea loukkaavana vanhempia kohtaan, vaikka perheessä olisi kykeneviä ja halukkaita jatkajia. Tämän vuoksi Suomessa on yleistä, että sukupolvenvaihdos tapahtuu yrittäjän menehtymisen jälkeen. Tässä tapauksessa sukupolvenvaihdos tapahtuu hallitsematta kaikkine vero- ynnä muina seurauksineen, jotka aiheutuvat siitä, että sukupolvenvaihdossuunnitelmaa ei ole laadittu etukäteen. Tämän jälkeen on erittäin yleistä, että yrityksen omistuksesta syntyy konflikteja perillisten ja ennen kaikkea heidän puolisoittensa kesken. Konfliktit voivat aiheuttaa hyvin menestyneen yrityksen liiketoiminnan heikkenemisen. Onnistuneen sukupolvenvaihdoksen esteenä on usein yrittäjä itse eli luopumisen vaikeus. Luopuvan yrittäjän suurin ongelma ei ole sukupolvenvaihdoksen rahoitus vaan turvattomuuden tunne, johon on useita eri syitä. On erittäin yleistä, että kun väsynyt yrittäjä havaitsee työpanoksensa heikentyvän, hän lisääkin entisestään työpäivänsä pituutta. Yhä useampi yrittäjä kuolee, ennen kuin pääsee hyvin ansaitulle eläkkeelle. (Siikarla 2001, 26–29.)

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa tekijöitä, jotka valmentavat jatkajaa kasvamaan johtajuuteen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaiset tekijät ovat merkittäviä jatkajan osaamisessa ja johtajuuteen kasvussa perheyrietyksen sukupolvenvaihdosprosessissa sekä millaisia osaamisen siirron keinoja perheyrietyksissä hyödynnetään jatkajan valmentautumisessa. Tämä tutkimus on rajattu koskemaan erityisesti ensimmäisen sukupolvenvaihdoksen haasteita jatkajan näkökulmasta. Perheyrietysten sukupolvenvaihdosten haasteellisuus on yleisesti tiedossa, ja tärkeä havainto on, että organisatiossa erityisesti kolmannen sukupolven sukupolvenvaihdos on yritykselle kaikkein kriittisin vaihe (Airaksinen 2011). Airaksisen (2011) mukaan toinen jatkajapolvi nähdään työn jatkajana, jolloin jatkaja on sitoutunut vahvasti perheyrietyksen liiketoiminnan kehittämiseen ja samalla käyttämään jatkajalta opittuja taitoja ja niin sanottua hiljaista tietoa yrityksen menestykseen. Kolmas sukupolvi voidaan nähdä vaarallisena sukupolvena. Yleinen ajatusmalli on, että ”synnyttään hopealusikka suussa”: jatkajalla saattaa olla liikaa itseluottamusta eikä enää tarvittavaa nöyryyttä perheyrietyksen jatkamiseen. Sopivan jatkajan löytäminen on luopujalle erittäin haasteellinen prosessi perheyrietyksessä. Jatkajalla tulee olla riittävää kompetenssia suoritua jatkajan roolista. Jatkajan



tulee myös pystyä osoittamaan todellista sitoutumista sekä motivaatiota perheyriksen liiketoiminnan jatkamiseen. Jatkajan johtajaksi kasvu vaatii paljon resursseja sekä riittävästi aikaa johtajuuden kasvulle. Yksi syy perheyriksen vallanvaihdoksen suureen todennäköisyyteen epäonnistua on luopujan kyvyttömyys siirtää tietonsa, taitonsa ja kontaktinsa jatkajalle. Mentorointi sekä jatkajan henkinen kasvu ovat tärkeässä asemassa jatkajan johtajaksi kasvussa unohtamatta hiljaisen tiedon siirtoa, jossa luopujalla on merkittävä rooli. (Airaksinen 2011.)

Perheyriittäjyydestä puhuttaessa on tärkeää huomioida yrittäjyyden merkitys Suomen kansantaloudelle. Erittäin tärkeää on myös ymmärtää, kuinka tärkeässä roolissa onnistunut sukupolvenvaihdos on perheyriittäjyyden jatkuvuudelle ja myös samanaikaisesti hiljaisen tiedon siirtämisessä sukupolvelta toiselle. Nähtävillä on, että Suomessa yrittäjillä ei ole nykyään halukkuutta tavoitella liiketoiminnan kasvua vaan pikemminkin vakaannuttaa oma liiketoiminta. Suomessa on tiedostettu jo vuosia akateemisten haluttomuus yrittäjyyteen. Kuitenkin Suomen koulutusjärjestelmä on maailman huippuluokkaa, joten mielenkiintoista on pohtia, miten on mahdollista kannustaa suomalaisia yrittäjyyteen. Tärkeää on pystyä luomaan yrittäjyydelle positiivisempi imago, ja Suomen poliittiset päättäjät ovat keskustelleet, että opetussuunnitelmaa kehitettäisiin tulevaisuudessa yrittäjälähtöisemmäksi jo peruskoulusta lähtien. (Berner 2011.)

Perheyriittäjyystutkimus on Suomessa vielä suhteellisen uutta; kuitenkin tutkimus perheyriittäjyyden saralla on koko ajan kasvava ilmiö. Kansainvälisestä näkökulmasta perheyriittäjyystutkimus on laajalle levinnyt tutkimuskohde. Globaalisti tiedostetaan perheyriksen suuri merkitys maailmantaloudessa. Sukupolvenvaihdos perheyriyksessä on yrittäjyyden tutkituimpia osa-alueita, joten aikaisempaa tutkimustietoa on paljon tarjolla. Aihe sellaisenaan on hyvin laaja. Perheyriksen sukupolvenvaihdoksen kriittisiä tekijöitä on tutkinut Pro gradu -tutkimuksessaan muun muassa Piia Grekula (2001). Minna Tunkkari-Eskelinen (2005) on tehnyt väitöskirjansa mentoroinnin merkityksestä perheyriksen sukupolvenvaihdosprosessissa, Taru Hautala (2006) on tehnyt väitöstutkimuksensa osaamisen ja johtajuuden siirrosta ravitsemusalan perheyriksen sukupolvenvaihdoksessa. Kuten jo aikaisemmin tutkimuksessa on käynyt ilmi, tällä tutkimusaiheella on selkeä tarve perheyriittäjyyden tutkimuksen saralla. On tärkeää ymmärtää, miten suuri merkitys jatkajan osaamisen kehittämisellä on sukupolvenvaihdoksen onnistumiseen ja samalla perheyriksen tulevaisuuteen sekä jatkajan johtajuuteen kasvuun. Perheyriksen liiton (2010) tekemän perheyriytysbarometrin mukaan perheen osaaminen yrityksen kilpailukykytekijänä pysyy ennallaan 62 %:ssa perheyriyksistä. Barometri osoittaa, että 28 %:ssa yrityksistä osaaminen pikemminkin saattaa kasvaa ja 10 %:ssa perheyriyksistä osaaminen voi vähentyä (Perheyriytysbarometri 2010).

Luopujan rooli jatkajan mentorina prosessin eri vaiheissa on erittäin merkittävä. Luopujan tehtäviin kuuluvat sekä hiljaisen tiedon siirto että initiaatio eli jatkajan motiivointi liiketoiminnan jatkamiseen. Kuten Berner (2011) tutkimuksessaan mainitsee,

yrittäjyyden imago suomalaisten nuorten keskuudessa ei ole vahvimmillaan. Tämän vuoksi erityisesti luopujan rooli positiivisen, mutta realistisen imagon luojana voidaan nähdä erittäin merkittävänä.

Perheyritys menestyy, kun jokainen tietää yrityksessä paikkansa ja toimenkuvansa. Jokaiselle omistajalle tulee löytyä paikka, jossa voi hyödyntää omia kykyjään ja kokemustaan. Omistajien tulee täydentää toisiaan erilaisilla vahvuuksilla. Jokaisen perheyrityksen tulee löytää oma tapansa pelata yhdessä yrityksen menestyksen eteen. Avoin keskustelu omistajastrategiasta auttaa löytämään oikeat tavat. (Elo-Pärssinen 2011, 32.)

Huoli tulevaisuudesta ja perheyrityksen liiketoiminnan jatkuvuudesta on vaikuttanut myös suuresti Pro gradu -tutkielmani aihevalintaan. Perheyrittäjäperheessä kasvaneena, kun työn ja perheen yhdistämisen haasteellisuuden on käytännössä pystynyt kokemaan, ymmärrän, miten haasteellista luopujalle on ensinnäkin löytää mahdollisesti sopiva jatkaja perheen sisältä ja samanaikaisesti pystyä säilyttämään perheen yhteisöllisyys. Toisaalta jatkajan näkökulmasta kasvu johtajuuteen on haasteellista, ja siihen valmistautuminen vie vuosia. Paineet perheen sisällä ovat kovat, mutta erittäin tärkeää on kuitenkin pystyä säilyttämään avoimet sosiaaliset suhteet kaikkien perheyrityksen jäsenten välillä. Avoin kommunikointi on perheen sekä liiketoiminnan jatkuvuuden näkökulmasta yksi merkittävimmistä tekijöistä. Perheneuvoston perustaminen perheyrityksessä on suositeltavaa, jolloin perheenjäsenten välistä avointa keskustelua on mahdollista kehittää ja samalla selviytyä mahdollisesta kriisistä ja muutoksesta, joka aiheutuu omistajanvaihdoksesta. Tietysti on huomioitava, miten suuresta perheestä on kyse: jos perhe ja suku ovat pieniä, perheneuvoston perustaminen ei ole perusteltua. Tärkeintä perheyrityksessä on avoin ja luottamuksellinen kommunikointi perheenjäsenten ja suvun kesken. Tutkimuksella on sekä henkilökohtaisia että yhteiskunnallisia tavoitteita. Mahdollisena perheyrityksen jatkajana toivon, että tämä tutkimus vaikuttaisi positiivisesti avoimeen keskusteluun perheyrittäjyydestä ja siihen liittyvistä haasteista. Aiemmassa tutkimuksessa on jo todettu sukupolvenvaihdokseen liittyvän monia riskitekijöitä. Voidaan todeta, että monissa perheyrityksissä pelkästään avoin keskustelu sukupolvenvaihdokseen liittyvistä asioista on erittäin vaikeaa. Hyvin tavanomaista on, että luopuja ei ole henkisesti valmis luopumaan yrityksestä, ja siihen liittyy luopumisen tuska. Luopujalle on annettava aikaa henkiseen valmistautumiseen. Perheyritysten liiton mukaan noin 95 prosenttia perheyrityksistä ei jatku seuraavaan sukupolveen. Syynä tähän on huono seuraajapolven valmistautuminen. (Perheyritystenliitto 2011.)

Tutkimuksessa on tärkeää ottaa yhteyttä alan ammattilaisiin. Tutkimusprosessin kuлуessa olen hankkinut tutkimusmateriaalia perheyrittäjäasiantuntijoilta sekä muilta alan ammattilaisilta. Tutkimusprosessin aikana olen ollut yhteydessä Perheyritysten liittoon ja erityisesti Krista Elo-Pärssiseen. Krista Elo-Pärssinen toimii Perheyritysten liiton asiantuntijana, ja hänellä on vankka tausta perheyrittäjien sekä perheyritysasiantuntijoiden kanssa työskentelystä. Pro gradu -tutkielmani aikana minulla on ollut mahdollisuus

osallistua perheyrittäjäystapahtumaan Porissa 10.–11.2.2011, Helsingissä Finlandia-talossa 21.3.2011 sekä Eurajoella 5.5.2011. Perheyrittäjäystapahtumien ansiosta minun on ollut mahdollisuus tutustua perheyrittäjäystutkijoihin sekä perheyrittäjiin, jotka toimivat eri sektoreilla. Perheyritystapahtumat sekä seminaarit ovat mahdollistaneet verkostojen luomisen, millä on erittäin suuri merkitys tulevaisuutta ajatellen. Mielenkiintoista on ollut myös osallistua kuuntelijana vaalipaneelikeskusteluihin perheyritysseminaarissa, jossa esiintyi Suomen tunnetuimpia poliitikkoja. Perheyritystapahtumien ansiosta olen saanut luotua uusia kontakteja, joista pidän erittäin suurella arvolla tutustumista tutkija Minna Tunkkari-Eskeliseen, joka on toiminut prosessin aikana mentorin roolissa.

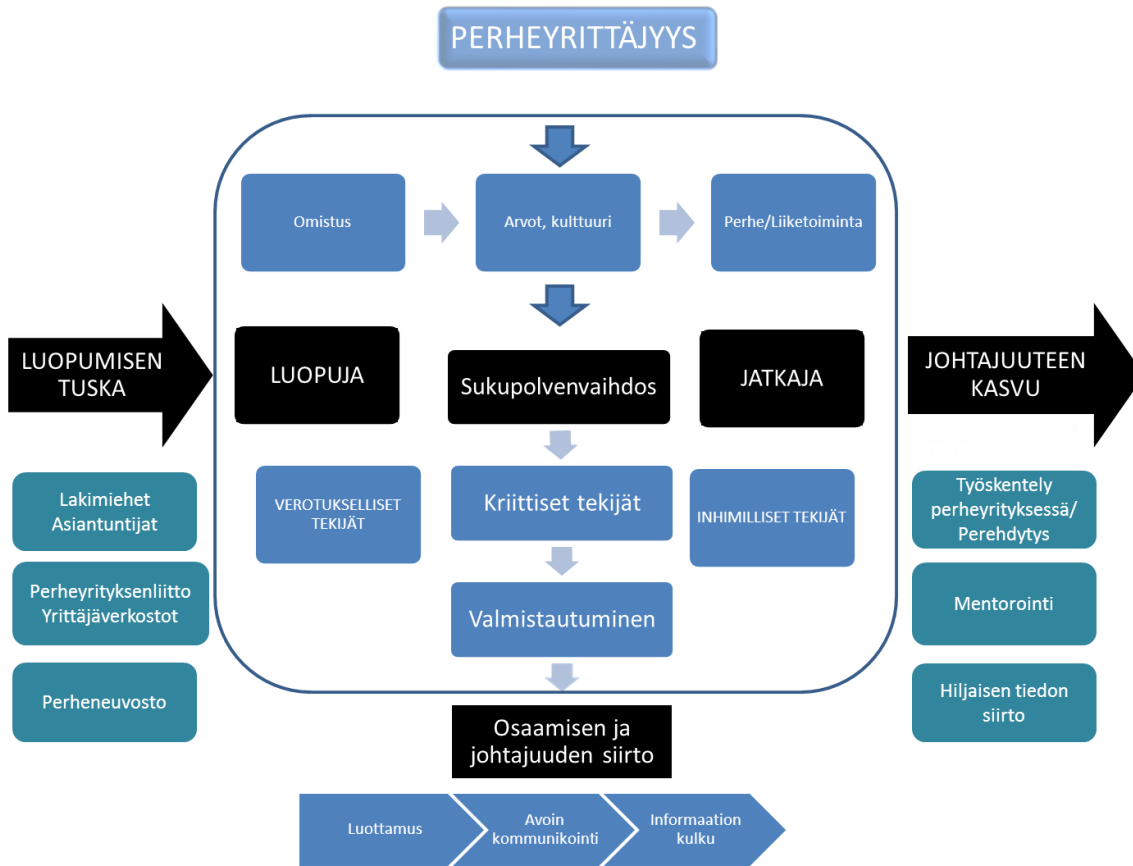
Osallistuminen Perheyritysten liiton järjestämiin seminaareihin on vaikuttanut suuresti tutkimusaiheen syvälliseen tarkasteluun sekä ymmärrykseen. Oma subjektiivinen näkemykseni perheyrittäjäyydestä mahdollistaa myös tutkimusaiheen syvällisen tarkastelun.

### 1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää merkittäviä tekijöitä, jotka valmistavat perheyrittäjien jatkajaa sukupolvenvaihdokseen sekä jatkajan johtajaksi kasvuun. Tässä tutkimuksessa on tavoitteena tarkastella erityisesti sukupolvenvaihdosta pk-sektorin yritysten (pienien ja keskisuurten yritysten) näkökulmasta. Case-yritykset valittiin mahdollisimman laaja-alaisesti sekä hyvinvointialan sektorilta että teollisuuden eri aloilta. Tutkimuksen tarkoituksena on peilata olemassa olevaa teoriaa empiriaan, joka hankitaan tutkimuksessa case-yrityksiltä, joissa sukupolvenvaihdosprosessi on organisaatiossa jo toteutettu. Tutkimuksen päätutkimuskysymys on seuraava: *millaiset tekijät ovat merkittäviä jatkajan osaamisen ja johtajuuden kasvulle perheyrittäjien sukupolvenvaihdosprosessiin valmistautumisessa?* Toinen tutkimuskysymys on, *millaisia osaamisen siirron menetelmiä perheyrittäjissä käytetään ja miten niitä hyödynnetään jatkajan valmistautumisessa.*

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys kuvailee tekijöitä, jotka vaikuttavat merkittävästi jatkajan osaamiseen ja johtajuuteen kasvuun perheyrittäjien sukupolvenvaihdokseen valmistautumisen yhteydessä. Kuten kuvion 1 avulla havainnollistuu, perheyrittäjäyys itsessään on moninainen käsite, joka sisältää perheen ja liiketoiminnan yhdistämisen. Tässä yhteydessä perheyrittäjäyys eroaa merkittävästi muusta liiketoiminnasta, jossa on omat selkeät vahvuutensa ja heikkoutensa. Jokaisessa perheyrittäjien sukupolvenvaihdosprosessissa on oma kulttuurinsa sekä arvonsa, jotka ovat muovautuneet perheen ja työn yhdistämisen seurauksena.

Perheen vaikutus yrityksen kulttuuriin sekä arvoihin on merkittävä. Perheyrityksessä omistajuus on yleensä ottaen jaettu perheenjäsenten kesken; perheyritys on joko osakeyhtiö, kommandiittiyhtiö tai avoin yhtiö.



Kuvio 1 Jatkajan johtajuuteen kasvu, sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen perheyrityksessä (Laukkanen 1994, 30–35, 37, 96, 97, Siikarla 2001, 29; Heinonen & Toivonen 2003, 12–16; Havunen & Sten 2003, 5; Malinen & Stenholm 2003, 141–150; Kangas 2004, 15, 16, 17, 56; Sydänmaanlakka 2004, 150–151; Malinen & Stenholm 2005, 22, 29–31; Hautala 2006, 112–114; Malinen & Stenholm 2007, 72; Viitala 2008, 14–17; Kuusisto & Kuusisto 2009, 15, 58–62; Tourunen 2009, 27–30; Oikarinen 2011; Tunkkari-Eskelinen 2011, 77.)

Sukupolvenvaihdos on yksi suurimmista perheyrityksen kohtaamista riskeistä. Seuraavan viiden vuoden aikana sukupolvenvaihdos koskettaa noin 40 000 yritystä Suomessa. (Perheyritysten liitto 2011.)

Sukupolvenvaihdosprosessi on hyvin monimutkainen prosessi, jonka haasteellisuuden aiheuttaa se, että sukupolvenvaihdosprosessissa on järjesteltävä useita erilaisia tekijöitä; esimerkiksi yksityisoikeudelliset, verotukselliset, liiketaloudelliset ja inhimillispsykologiset tekijät ovat kaikki yhtä aikaa vaikuttamassa prosessin etenemiseen. (Laukkanen 1994, 96–97.) Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu koetaan heikkouden myöntä-

misenä, koska luopuja etsii itsensä tilalle nuorempaa jatkajaa tai yritykselle ulkopuolista ostajaa. (Siikarla, 2001, 26–29.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään jatkajan näkökulmasta tekijöihin, jotka ovat merkittäviä jatkajan osaamisessa ja johtajuuden kehittämisessä. Jatkajan johtajuuteen kasvuun vaikuttavia tekijöitä on monia; luopujalla on tässä erittäin suuri rooli. Ensimmäinen ja erittäin tärkeä vaihe perheyriksen liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta on luopujan henkinen valmistautuminen omistajuuden siirtoon ja sukupolvenvaihdokseen. Jotta luopuja on valmis luopumaan elämäntyöstään, hän usein kohtaa luopumisen tuskan. Onnistuneen sukupolvenvaihdoksen esteenä on usein yrittäjä itse eli luopumisen vaikeus. Sukupolvenvaihdos itsessään on puhtaasti tekniikkaa, erilaisten lakien yhteensovittamista ja sukupolvenvaihdoksen toteuttajan ammattitaidon hyväksikäyttöä, jotta onnistunut lopputulos saavutettaisiin. Luopuvan yrittäjän suurin ongelma ei ole sukupolvenvaihdoksen rahoitus vaan turvattomuuden tunne, jonka syntyyn on useita syitä. On erittäin yleistä, että kun väsynyt yrittäjä havaitsee työpanoksensa heikentyvän, hän lisääkin entisestään työpäivänsä pituutta. Yhä useampi yrittäjä menehtyy, ennen kuin pääsee hyvin ansaitulle eläkkeelle, jolloin sukupolvenvaihdosta ei ole ehditty toteuttaa asianmukaisesti. (Siikarla 2001, 26–29.)

Luopuja tarvitsee riittävästi aikaa prosessiin valmistautumiseen. Kun luopuja on henkisesti valmis liiketoiminnasta luopumiseen, on hänen vaativana tehtävänä valita perheyrikselle seuraava jatkaja. Sopivan jatkajan valinta on yksi perheyriksen sukupolvenvaihdoksen kriittisistä tekijöistä, eikä sopivaa jatkajaa aina edes löydy perheen sisäلتä. (Laukkanen 1994, 30–35.)

Osaamisen ja johtajuuden siirron kannalta on oleellista, että mahdollisen jatkajan valinta on tehty riittävän aikaisessa vaiheessa perheyriksessä, ennen kuin luopuja sairastuu vakavasti tai jopa menehtyy. Luopujan on mahdollista siirtää osaamistaan ja hiljais-tietoa jatkajalle monilla eri tavoilla. Yksi tärkeimmistä tekijöistä jatkajan osaamisen ja johtajuuden kasvun näkökulmasta on työkokemus perheyriksessä ja erityisesti pitkäaikainen työskentely yhdessä luopujan kanssa. Vuosien varrella luopujalla on mahdollisuus siirtää osaamistaan ja tietotaitoaan jatkajalle perehdytyksen keinoin. Luopujan tehtävänä on toimia perheyriksessä jatkajan neuvonantajana ja mentorina. Luopujan avulla jatkajan on mahdollista verkostoitua vuosien varrella eri sidosryhmän jäsenten kanssa, jolloin johtajuuden vaativaan tehtävään on helpompi valmistautua ja sidosryhmän hyväksyntä on mahdollista. Verkostoituminen ja oikeiden kontaktien hankinta edesauttaa perheyriksen liiketoiminnan jatkuvuutta. (Hautala 2006, 112–114; Sydänmaanlakka 2004, 150–151.)

## **1.4 Tutkielman rakenne**

Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta, joista ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan tutkimuksen taustaa ja tarkoitusta, määritellään tutkimusongelma sekä esitellään case-yritysten toimialat. Toinen pääluku keskittyy tutkielman tieteenfilosofisiin ja metodologisiin valintoihin, ja siinä myös selvitetään empiirisen aineiston hankinta ja sekä aineiston käsittely että analysointi. Kolmannessa luvussa käsitellään tutkielmaan liittyvää teoriaa perheyrittäjyydestä sekä perheyrittäjien sukupolvenvaihdokseen liittyviä tekijöitä. Luku neljä keskittyy tekijöihin, jotka ovat oleellisia osaamisen ja johtajuuden siirrossa jatkajan näkökulmasta. Viidennessä luvussa käsitellään erilaisia edellytyksiä jatkajan johtajuuteen kasvuun empirian keinoin. Kuudennessa päätösluvussa linkitetään yhteen tutkielman keskeiset teemat ja vastataan alussa esitettyyn tutkimusongelmaan.

## 2 TIETEENFILOSOFISET JA METODOLOGISET VALINNAT SEKÄ TOTEUTUS

### 2.1 Tieteenfilosofiset taustaoletukset ja metodologia

Metodologisten valintojen määrittely on tärkeässä roolissa tutkimuksessa, koska metodologiset valinnat vievät tutkimusta eteenpäin koko tutkimusprosessin läpi. Kaikkein syvimmat päätökset tehdään tieteenfilosofisella tasolla, joko tiedostaen tai tiedostamatta. Tutkimukselle on mahdollista luoda hyvä pohja ongelmanasettelun, tieteenfilosofian, tutkimusstrategian ja teoreettisen hahmottelun ja ymmärtämisen avulla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 114–115.)

Tieteenfilosofia tutkii todellisuuden ja tiedon luonnetta, tutkimuksen menetelmiä sekä käytännön ja toiminnan suhdetta. Kaikki tieteellinen tutkimus tähtää järjestelmällisesti selvitettyihin ja hyvin perusteltuihin tutkimustuloksiin, jotka tulee esittää vakuuttavasti. Tieteenfilosofiassa tutkijan ontologiset ja epistemologiset käsitykset ovat tutkimuksen kannalta oleellisia, mutta myös ongelmallisia. Ontologia esittää kysymyksiä tutkijan todellisuuden luonteesta. Epistemologia eli tieto-oppi käsittelee tietämisen alkuperää ja luonnetta sekä tiedon muodostamista. (Hirsjärvi ym. 2004, 121.)

Päätöksenteon yhteisiä menetelmiä ovat argumentaatio, väittely ja retoriset muotoilut. Tutkimustyössä tehdään päätöksiä, joihin liittyvät tutkijan oma kokemus, harkinta sekä vastuunotto. Tutkijan tulee tehdä päätöksiä, jotka koskevat tutkimuksen aihetta, menetelmiä ja tuloksia. (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 11.) Tieteellä tarkoitetaan luontoa, ihmistä ja ihmiskuntaa koskevaa kokonaisuutta eli tieteellisen tutkimuksen tuloksia. Tieteenfilosofinen perusvalinta heijastuu metodologisiin valintoihin eli tutkijan tapaan lähestyä tutkimuskohdetta. Tutkimusote ohjaa tutkimaan kohdetta taustalla olevan metodologisen valinnan mukaisesti (Neilimo & Näsi 1980, 26.)

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen tutkimusstrategiana on usein ilmiön kartoitus tai kuvailu. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvaillaan, mitä tapahtui, ja selitetään, miten jokin asia tapahtui. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kontekstuaalisuuteen, tulkintaan ja toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen. Tutkimuksen malli tulee humanistisista tieteistä ja hermeneuttisesta tutkimusotteesta, jossa tutkimuksen strategian mukaan kohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa. Hermeneuttista paradigmaa edustava tutkija hyväksyy sen, että hänen persoonallisuutensa ja tunteensa vaikuttavat tutkimukseen. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on, että tutkija osallistuu henkilökohtaisesti tutkimukseen ja pyrkii tutkimusalueen empaattiseen ymmärtämiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 22–24.) Tyypillisiä piirteitä kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat tutkimuksen kokonaisvaltainen tiedonhankinta, jossa aineisto kootaan luonnollisissa, realistisissa tilanteissa. Tie-

donhankinnan välineenä suositaan ihmistä: tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää induktiivista analyysiä, jolloin lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohmainen tarkastelu. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille tutkittavien havainnot tilanteista ja samalla antaa mahdollisuus heidän menneisyyteensä ja kehitykseensä liittyvien tekijöiden huomioimiseen (Hirsjärvi ym. 2001, 27.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytettäviä metodeita aineiston hankinnassa ovat muun muassa teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. Tärkeää tutkimuksen edetessä on muuttaa tutkimussuunnitelmaa olosuhteiden mukaisesti ja joustavasti. Tapauksia tulee käsitellä ainutlaatuisina ja tulkita sen mukaisesti. Tutkittavien kohdejoukko valitaan tarkasti, tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotantaa käyttäen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 155.)

Keskeistä kvalitatiiviselle tutkimukselle on osallistuminen. Kenttätyö on erityinen tapa päästä mahdollisimman lähelle, kosketuksiin tutkittavan kohteen kanssa. Tämän avulla tutkija pyrkii säilyttämään tutkittavan ilmiön mahdollisimman realistisena ja todellisena. Tutkijan näkökulmasta on erittäin tärkeää pyrkiä säilyttämään mahdollisimman objektiivinen lähestymistapa tutkimuskohteeseen; kuitenkin subjektiivisuus liittyy läheisesti laadulliseen tutkimukseen. Oleellista tutkijalle on huomioida omat asenteensa ja arvonsa, eettistä näkökulmaa unohtamatta, tutkimusprosessin eri vaiheissa. Objektiivisuus syntyy nimenomaan oman subjektiivisuutensa tunnistamisesta. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan pelkistetyimmillään aineistoa, joka on ilmiösultaan tekstiä. Teksti voi olla tutkijan laatimaa tai se voi olla syntynyt tutkijasta riippumatta. Aineistoina voidaan käyttää erimuotoisia haastatteluita ja havainnoiteja, henkilökohtaisia päiväkirjoja sekä muun muassa omaelämäkertoja. (Eskola & Suoranta 2003, 13–18.)

Aineistolähtöisestä analyysistä puhutaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa paljon. Tämä tarkoittaa empiiriseen aineistoon perustuvaa teorian rakentamista. Aineiston rajaus on elintärkeää laadullisessa tutkimuksessa, koska laadullinen aineisto ei lopu koskaan. Aineistolähtöinen analyysi on tarpeellista erityisesti silloin, kun tarvitaan perustietoa jonkin tietyn ilmiön olemuksesta. Tässä tutkimuksessa teorialähtöistä analyysiä on käytetty teoreettisen viitekehyksen hahmottamiseksi ja sen kehittämiseksi.

Hypoteesittomuus on oleellista laadullisessa tutkimuksessa. Sillä tarkoitetaan sitä, että tutkijan ennakko-oletukset tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista eivät ole lopullisia, vaan muutokset ovat mahdollisia. Tutkijan aikaisemmat kokemukset vaikuttavat kuitenkin havaintoihin. Aineistojen analysoinnin avulla tutkijan on mahdollista löytää uusia näkökulmia. (Eskola & Suoranta 2003, 19–20.)

Tutkimustyyppinä tässä tutkimuksessa käytetään tapaustutkimusta ja aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Tapaustutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jonka



avulla hankitaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Case- eli tapaustutkimuksen tyypillisimpiä piirteitä on se, että valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia. Tutkimuskohteena voi olla yksilö, ryhmä tai yhteisö. Tutkimuksen kiinnostuksen kohteina ovat useinkin prosessit. Yksityistapauksia tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä, luonnollisissa olosuhteissa. Tutkimusaineistoa kerätään useita metodeja käyttämällä esimerkiksi havainnoiden, haastatellen ja dokumentteja tutkien. Ilmiöiden kuvailu on tapaustutkimuksen tavanomaisin tavoite. (Hirsjärvi ym. 2004, 125–126.)

Tapaustutkimukset voidaan jakaa muutamaankin eri tyyppiin. Tutkittavana voi olla vain yksi tai kaksi tapausta, tai tutkimuksessa voidaan myös vertailla muutamia tapauksia keskenään. Ensimmäisen tapaustutkimuksen tyypissä ajatellaan, että tapaukset ovat ainutkertaisia. Toisessa tapaustutkimuksen tyypissä taas painotetaan tapausten välisiä yhtäläisyyksiä ja samalla pyritään ymmärtämään tapausten ainutlaatuisuus. (Melin 2005, 58–59.) Tapaustutkimusten tavoitteiden ja tulosten teoreettisen merkittävyyden kannalta on tutkijan näkökulmasta tärkeää pohtia tarkasti tapausten valintaa sekä sen kriteerejä. Tapausten valinta on oltava teoreettisesti perusteltua. Käytännössä kuitenkin tapausten valinta on tulosta empirian ja teorian välisestä vuoropuhelusta, jossa etsitään sekä tutkimuksen rajoja että tutkimuksen kohdetta (Kantola 2005, 291–299.) Tässä tutkimuksessa case-yritysten valintaa ovat määritelleet tietyt kriteerit. Jokaisessa case-yrityksessä sukupolvenvaihdos on jo toteutettu ennen tapaustutkimuksen toteutusta. Kuitenkin tutkimuksessa on otettava huomioon sukupolvenvaihdosprosessin merkittävät tekijät, muun muassa verotukselliset tekijät, jolloin sukupolvenvaihdosprosessin toteutus saattaa kestää vuosia. Case-yritysten toimialat ja kokoluokka vaihtelevat tutkimuksessa, ja erityisesti suuremman kokoluokan perhey yrityksessä sukupolvenvaihdosprosessin toteutus suoritetaan vaiheittain verotustekijöiden vuoksi. Tämän vuoksi tutkimuksessa case-yritysten valinnassa ei ole voitu hyödyntää ajallista määritelmää tai arviointiperustetta, jolloin sukupolvenvaihdos olisi toteutettu esimerkiksi viiden vuoden sisällä.

Tapaustutkimusta kohtaan on esitetty vuosien varrella jonkin verran kritiikkiä, joka perustuu näkemykseen, jonka mukaan tapaustutkimusten perusteella ei voi tehdä muita tapauksia koskevia yleistyksiä. Tällä tarkoitetaan sitä, että tulokset koskisivat vain tiettyä tutkittua tapausta, jonka perusteella tuloksilla ei olisi laajempaa tieteellistä arvoa. Lisäksi tapaustutkimuksen kritiikkiin liittyy ajatus siitä, että tapaustutkimuksessa tutkija lähestyy tutkimuskohdetta liian subjektiivisesti. Tutkija on helposti liian lähellä tutkimuskohdettaan eikä siksi voi olla objektiivinen, mikä on tuonut osaltaan lisähaasteita tutkimusprosessin eri vaiheissa. Tutkimuksen edetessä henkilökohtainen objektiivinen lähestymiseni tutkimusta kohtaan on kehittynyt. Henkilökohtaisesta näkökulmastani haasteellinen tutkimusprosessi on kehittänyt näkemystäni perheyrittäjyydestä ja tuonut uusia henkisiä ulottuvuuksia tulevaisuuden työelämää ajatellen sekä henkistä kasvua jollakin tasolla.

Tapaustutkimusten hyödyllisyys perustuu siihen, että esimerkiksi tilastollisia metodeja soveltavassa tutkimuksessa, jossa käytetään suuria kyselyaineistoja, ei pääse samalla tavalla syvälliseen tarkasteluun kuin tapaustutkimuksessa. Tapaustutkimukset liittyvät tapahtumien muodostamiin prosesseihin, ilmiöiden epätyypillisiin ominaispiirteisiin tai vuorovaikutuksen mekanismeihin. (Kantola 2005, 291–299.)

## 2.2 Empiirisen aineiston hankinta

Tässä tutkimuksessa empiirinen aineisto hankittiin käyttäen aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Haastattelut tehtiin viidessä case-yrityksessä marraskuun 2011 aikana, ja haastatteluita tehtiin 8 kappaletta. Haastateltavina on viiden perheyriksen luopuja sekä jatkaja tai jatkajat. Tutkija valitsi haastateltavat tutkimukseen. Valinnan perusteena oli yhtäältä se, että sukupolvenvaihdos on toteutettu näissä perheyriksissä, ja toisaalta se, että kohdeyritykset toimivat laaja-alaisesti eri toimialoilla. Tutkimuksen empiirinen aineisto hankittiin laaja-alaisesti monelta eri toimialalta, jotta tutkimus tuottaisi mahdollisimman syvällistä tietoa perheyriksen jatkajan edellytyksistä jatkaa perheyriksen liiketoimintaa myös tulevaisuudessa. Haastattelut toteutettiin viidessä eri case-yrityksessä, joissa sukupolvenvaihdos on jo toteutettu. Haastatteluihin osallistui yhteensä yhdeksän henkilöä. Haastateltavat valittiin perheyriksen sisästä, ja haastateltavista viisi työskentelee perheyriksen johtotehtävissä jatkajan roolissa toisessa sukupolvessa. Perheyriksen luopujina haastateltiin neljää henkilöä. Kaikki haastateltavat luopujat toimivat nykyisin perheyriksessä yrityksen hallituksen puheenjohtajina sekä yrityksen neuvonantajina. Yhdessä case-yrityksessä luopuja sekä jatkaja halusivat, että haastattelut suoritetaan samanaikaisesti.

Aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin haastatteleamalla case-yrityksiä, joissa sukupolven- tai omistajanvaihdos on jo toteutettu. Haastattelu on aivanlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, jossa on mahdollisuus suoraan kielelliseen vuorovaikutukseen tutkittavan kanssa. Haastattelussa tutkijan rooli on merkittävä: haastattelun kannalta ratkaisevaa on se, miten haastattelijalla osaa tulkita haastateltavan vastauksia. Haastattelu on konteksti- ja tilannesidonnaista. Tämän vuoksi tuloksia tulkittaessa ja niiden yleistämisessä ei tule liioitella. Haastattelu on ymmärrettävä systemaattisena tiedonkeruutuotona, jonka tavoitteena on pyrkiä hankimaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja. Haastattelu on hyvin joustava menetelmä, minkä vuoksi se soveltuu moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelu sisältää suoran kielellisen vuorovaikutuksen tutkittavan kanssa, jolloin tiedonhankinta on mahdollista tietyissä tilanteissa. Haastattelun edut ovat moninaisia, ja haastattelun valinta erityisesti tämän tutkimuksen menetelmäksi on perusteltua. Menetelmän avulla

halutaan selventää ja syventää saatavia tietoja. Tutkimuksessa halutaan tutkia syvällisesti perheyrittäjyyttä, sukupolvenvaihdosta ja jatkajan johtajuuden kasvun edellytyksiä. Tutkimuksen aihealueet sisältävät arkoja ja vaikeitakin asioita, minkä vuoksi haastattelu on menetelmänä sopiva juuri tässä tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 2001, 34–35.)

Tutkimushaastattelut jaetaan kolmeen eri ryhmään, joita ovat strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. Tässä tutkimuksessa on käytetty teemahaastattelua. Teemahaastattelun tunnusmerkkejä on se, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa. Teemahaastatteluun liittyy se, että kysymykset eivät ole tarkasti muotoiltuja eikä niiden järjestyksellä ole olennaista merkitystä. Suurimpana etuna pidetään aineiston keruun joustavuutta (Hirsjärvi ym. 2004, 193–200).

Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Yksilöhaastattelut toteutettiin perheyrytyksissä, joissa sukupolven- tai omistajanvaihdos on jo toteutettu. Yksilöhaastattelut suoritettiin haastattelemalla sekä perheyrytyksen luopujaa että jatkajaa. Yksilöhaastattelun tavoitteena oli pyrkiä luomaan haastattelutilanteesta mahdollisimman avoin, luonteva sekä vapautunut. Kysymysten syvällisyys tai henkilökohtaisuus huomioon ottaen on perusteltua suorittaa teemahaastattelu yksilöllisesti, jotta aineisto olisi mahdollisimman syvä.

### **2.3 Toimialojen ja kohdeyritysten esittely**

Tässä Pro gradu -tutkielmassa jatkajan johtajuuteen kasvun edellytyksiä tarkastellaan osaamisen johtamisen eri konteksteissa, johon liittyvät osaamisen siirtäminen, hiljaisen tiedon siirto, mentorointi, perehdytys, työssä oppiminen, työn kierto, sitouttaminen tai initiaatio sekä jatkajan henkinen kasvu. Tutkimuksen case-yrityksistä kaksi toimii hyvinvointialalla: toinen tuottaa turvallisuusalan palveluita ja toinen parturi-kampaamo- ja kauneusalan palveluita. Kolme muuta case-yritystä toimivat teollisuuden eri toimialoilla, muun muassa paperiteollisuudessa sekä elektroniikan alalla.

Hyvinvointiala on monen palvelun ja toiminnan sateenvarjokäsite, joka kattaa koulutuksen, vapaa-ajan ja viihtymisen sekä sosiaali- ja terveysalan toimintoja. Hyvinvointialaan sisältyy sosiaali- ja terveydenhuoltoala, koulutus, kulttuuri, matkailu, turvallisuusala sekä kauneudenhoitoala. Hyvinvointialan palveluita tuottavat julkinen, yksityinen sekä kolmas sektori. Hyvinvointiteollisuus ja -palvelut nähdään merkittävänä markkina- ja kasvualana, joka tarjoaa lukuisia mahdollisuuksia uusille tuotteille ja palveluille. (Isoviita 2007, 6; Kainlauri 2007, 16.) Tässä tutkimuksessa hyvinvointialan yrityksiä edustavat parturi-kampaamo- ja kauneusalan palveluita tarjoava Fanletti Oy sekä turvallisuusalan yritys Hämeen Lukko Oy.

Yhteiskunnalliset muutokset ovat mahdollistaneet yrittäjyyden lisääntymisen hyvinvointialalla. Asiakkaiden tarpeiden lisääntyessä ja kuntien lisätessä palveluostojaan so-

siaali- ja terveyspalveluyritysten rooli julkisten palveluiden täydentäjänä ja tukijana on muuttumassa. Yksityisten hyvinvointipalveluiden järjestäjien selkeinä vahvuuksina voidaan nähdä asiakaslähtöisyys, palveluiden monipuolisuus sekä joustavuus. Yksityisten hyvinvointipalveluiden toimintamahdollisuuksia heikentävät yritysten riippuvuus kuntien päätöksistä sekä asiakkaiden ennakkoluulot yrityksiä kohtaan. Suurena uhkana hyvinvointialan yrittäjyydessä nähdään kielteisten asenteiden yleistyminen palvelutuotantoa kohtaan. Asenteessa hyvinvointialan yrittäjyyttä kohtaan on parantamisen varaa koko Suomessa. Hyvinvointialan yrittäjyyteen houkuttelevia tekijöitä ovat itsenäisyys, koulutus, työkokemus ja omien ideoiden toteuttaminen. Yrittäjiä yhdistää halu tehdä asioita tietyllä tavalla, ja tavoitteena on tarjota asiakaslähtöistä monipuolista palvelua. Toisaalta hyvinvointialalla yrittäjyyttä estävinä tekijöinä pidetään yritysosaamisen puutteellisuutta, erityisesti kuntien toimijoiden kielteistä asennetta yksityisiä palveluita kohtaan sekä ympäristön vastustusta palveluiden tuottajaa kohtaan. (Isoviita 2007, 29–30.)

### **2.3.1 Case-yritys A: *Euracon Oy***

Euracon on perustettu vuonna 1997, jolloin Christian Fredman osti Ahlström Kuluttajatuotteilta toimivan liikeosan. Vuodesta 2002 Euracon on ollut kokonaan Fredmanin perheen omistuksessa. Euracon on sataprosenttisesti perheyritys, ja sen omistajat ovat voimakkaasti sitoutuneita siihen. Euracon Oy on yksi Suomen suurimmista kotitaloustarvikkeiden valmistajista. Yrityksen valmistamia tuotteita ovat Bruno-suodatinpussit, -leivinpaperit ja -leivonnaisvuoat, Look-paistopussit ja -paistokelmu sekä Elmutuorekelmu. Muita Euraconin valmistamia tuotteita ovat alumiinivuoat, kotifoliot ja alumiinipaperit sekä pakastusrasiat, jättipakastuspussit ja jääpalapussit. Yrityksen tuotteet valmistetaan ja markkinoidaan kotitalouksille, suurkeittiöille ja elintarviketeollisuuteen. Tuotteet valmistetaan tehtaalla Raumalla, ja myyntikonttori sijaitsee Espoossa.

Vuonna 2010 yrityksen liikevaihto oli 25 miljoonaa euroa, ja nykyisin yrityksessä työskentelee yhteensä 75 henkilöä. Sukupolvenvaihdosprosessi laitettiin alulle yrityksessä vuonna 2002, ja varsinainen sukupolvenvaihdos toteutettiin kokonaisuudessaan 1.10.2011, jolloin omistus siirtyi sataprosenttisesti jatkajille Peter Fredmanille sekä Clas Fredmanille, jotka kumpikin omistavat 50 % perheyrityksen osakkeista. Peter Fredman (37-vuotias) toimii yrityksen toimitusjohtajana ja Clas Fredman logistiikkapäällikkönä. Luopuja Christian Fredman (62-vuotias) toimii hallituksen puheenjohtajana, ja hän omistaa perheyrityksen kiinteistöt. (Euracon Oy 2011.)

### 2.3.2 *Case-yritys B*

Case-yritys B toimii teho- ja valaisinelektroniikan alalla. Yritys suunnittelee, valmistaa ja myy tuotteitaan maailmanlaajuisesti itse ja jakeluverkostonsa välityksellä. Yritys on perustettu vuonna 1983, ja vuonna 2010 liikevaihto oli 40 miljoonaa euroa. Yrityksen liiketoimintaideaan kuuluu oman alansa vahva erityisosaaminen. Case-yrityksen tuotanto perustuu omiin innovaatioihin sekä suunnitteluun. Yritys toimii maailman johtavien ajoneuvo- ja loistoristeilijävalmistajien alihankkijana. Case-yrityksen valmistamia valaisinjärjestelmiä ja tehoelektroniikkaa on käytössä muun muassa Britannian ja Shanghain metroissa sekä Karibian loistoristeilijöissä. Sukupolvenvaihdos aloitettiin yrityksessä vuonna 2009, ja vuoden 2011 loppuun mennessä sukupolvenvaihdos on kokonaisuudessaan toteutettu. Sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen vaikutti selvästi perheyrityksen jatkajien ikä, jolloin luopuja koki omistajuuden vaihdon ajankohtaiseksi. Jatkajien on aloitettava tarpeeksi nuorena, jotta he ehtivät saada oman menestystarinansa aikaiseksi.

Oleennaista Case-yritys B:n sukupolvenvaihdoksessa on ollut se, että sekä jatkava sukupolvi että luopuja ovat pystyneet muokkaamaan yrityskokonaisuuden sellaiseksi, että se on jatkajapolvelle sopivampi. Kahden viimeksi kuluneen vuoden aikana case-yritys B:ssä on myyty yksi yritys, ostettu yksi yritys, yritys on jakautunut kaksi kertaa, fuusioitunut kerran, lopettanut yhden ulkomaisen tytäryrityksen sekä vaihtanut kahden yrityksen toimitusjohtajaa. Näissä vaihdoksissa toimitusjohtajien ikä oli ratkaiseva kysymys, mutta toimitusjohtajavalinnoissa jatkajasukupolvi oli olennaisesti mukana. Järjestelyt ovat kaventaneet yritysryhmän kokonaistoimialaa, jolloin yritysryhmä on helpompi hallita.

### 2.3.3 *Case-yritys C: Hämeen Lukko Oy*

Hämeen Lukko Oy on lukitus- ja turvallisuusalan yritys, jonka palvelutarjonta tähtää asiakkaiden turvatarpeiden ratkaisemiseen kaikilla osa-alueilla. Vuonna 1952 perustettu perheyritys tarjoaa osaamista sekä yritysten että yksityishenkilöiden käyttöön. Lukituksen, sähköisten järjestelmien ja oviautomatiikan lisäksi Hämeen Lukolla on mittava kokemus kulunvalvonnasta, hälytinlaitteista sekä erilaisista videovalvontaratkaisuksista. Yrityksen liikevaihto on 5,2 miljoonaa euroa (2010), ja yrityksellä on henkilöstöä yhteensä 33 henkilöä. Sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen aloitettiin yrityksessä vuonna 1995, ja vuonna 2005 prosessi saatiin päätökseen. Perheyrityksessä toisessa sukupolvensa työskentelee jatkajina toimitusjohtajana Marko Järvenpää sekä varatoimitusjohtajana Mikko Järvenpää. Luopuja Mauri Järvenpää toimii perheyrityksen hallituksen puheen-

johtajana, ja hän omistaa yrityksen osakkeista 10 %. Jatkajat omistavat kumpikin 45 % yrityksen osakkeista. (Hämeenlukko Oy 2011.)

### **2.3.4 Case-yritys D: Oy Fiblon Ab**

Case-yritys Oy Fiblon Ab:n on perustanut Pertti Ekberg vuonna 1979. Yritys valmistaa erilaisia paperisia talous- ja hygieniatarvikkeita ja tekstiilejä esimerkiksi lentoyhtiöille. Yrityksen tuotevalikoimaan kuuluvat lautasliinat, kattaustuotteet, siivoustuotteet sekä muun muassa niskaliinat, joita käytetään lentokoneissa. Yrityksen liikevaihto on 8 miljoonaa euroa (2010), ja työntekijöitä yrityksessä on 37. Sukupolvenvaihdos on toteutettu yrityksessä vuonna 2000. Vuonna 2011 luopuja Pertti Ekberg omistaa edelleen 40 % yrityksen osakkeista. Perheyrityksen jatkajina toimii kolme sisarusta perheen sisältä, ja heillä on kaikilla 20 %:n omistusosuus perheyrityksen osakkeista. Oy Fiblon Ab:n toimitusjohtajana toimii perheen vanhin poika Pekka Ekberg. Hän on toiminut tehtävässään jo vuodesta 2000. Kaksi muuta jatkajaa perheen sisältä työskentelevät yrityksen eri tehtävissä. (Fiblon Oy 2011.)

### **2.3.5 Case-yritys E: Fanletti Oy**

Case-yritys E: Fanletti toimii hyvinvointialalla. Yrityksen palveluihin kuuluvat parturikampaamopalvelut, kauneushoitola, meikkauspalvelu sekä hiustuotemyymälät. Yritys on perustettu vuonna 1995 Porissa, ja yrityksen liikevaihto oli vuonna 2010 kolme miljoonaa euroa. Fanletti Oy:n tytäryhtiö on Prof, jonka toimipisteitä on sekä Porissa että Helsingissä. Yrityksellä on toimipisteitä myös ympäri Satakunnan aluetta, Porissa, Raumalla, Kankaanpäässä, Huittisissa sekä Vaasassa. Työntekijöitä yrityksessä on noin 70. Yrityksellä on myös liiketoimintaa Helsingissä. Fanletti Oy on edelleen alansa markkinajohtaja hiustuotteiden myynissä Porissa. Case-yrityksellä on Porissa myös oma parturikampaamokoulu, jossa henkilöitä koulutetaan parturi-kampaajan ammattiin. Sukupolvenvaihdos toteutettiin yrityksessä vuonna 2006, jolloin yrityksen perustaja Anneli Kangas myi 50 % omistamistaan osakkeista nykyiselle toimitusjohtajalle Jari Kankaalle. Vuonna 2008 toimitusjohtaja myi omistamistaan (100 %) osakkeista 30 % Jari Laamaselle, jolloin myös parturikampaamo Prof perustettiin. (Fanletti Oy 2011.)

## 2.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysoinnilla on merkittävä rooli. Aineiston analysoinnin avulla pyritään ensisijaisesti informaatioarvon kasvattamiseen. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa aihepiirit ovat etukäteen tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Teemahaastattelu ei kuitenkaan sisällä tarkkoja kysymyksenasetteluita. Teemahaastattelussa keskustellaan tutkimuksen teema-alueeseen liittyvistä eri osa-alueista, vain haastattelun aihealueet on määritelty etukäteen. (Eskola & Suoranta 2003, 84–97.) Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Teemahaastattelun avulla on mahdollista korostaa haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän määritelmiään tilanteista. Olennaista tässä haastattelumenetelmässä on se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen mukaisesti. Tämän vuoksi tutkijan rooli on vapautuneempi ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Ihmisten tulkinnat asioista ja heidän antamansa merkitykset ovat keskeisessä asemassa teemahaastattelussa, jossa vuorovaikutus tutkijan ja haastateltavan välillä on merkittävä tekijä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.)

Tutkimuksen ydinasia on kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia tutkimusongelmiin saadaan. Aineiston käsittely aloitetaan mahdollisimman pian aineistonkeruuvaiheen tai kenttävaiheen jälkeen (Hirsjärvi ym. 2004, 209.) Laadullisessa tutkimuksessa analyysivaihe voidaan kokea haasteelliseksi, koska vaihtoehtoja on paljon eikä tiukkoja sääntöjä ole olemassa. Tavallisimpia analyysimenetelmiä ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston runsaus ja elämänläheisyys tekevät analyysivaiheesta mielenkiintoisen sekä haastavan. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 216–225.)

Tässä tutkimuksessa aineisto on analysoitu hyödyntäen sisällönanalyysiä. Aineiston sisällönanalyysi on toteutettu Syrjäläisen (1994) sisällönanalyysin eri vaiheiden avulla. Ensimmäisessä vaiheessa puhutaan tutkijan herkistymisestä, joka edellyttää oman aineiston perinpohjaista tuntemista sekä keskeisten käsitteiden haltuunottoa teoreettisen kirjallisuuden avulla. Tämän tutkimuksen alkuvaiheessa perheyrittäjyyteen ja sukupolvenvaihdokseen liittyvät keskeiset käsitteet avattiin; omakohtaista kokemusta perheyrittäjyydestä hyödynnettiin koko tutkimusprosessin aikana, mikä edesauttoi tutkimusaiheen syvällistä tarkastelua. Tämän jälkeen puhutaan ajattelutyöstä, jolloin tapahtuu aineiston sisäistäminen sekä teoretisointi. Aineiston sisäistämisen jälkeen tutkijan tulee aloittaa aineiston luokittelu jakamalla aineisto eri teemojen tai luokkien mukaan. Tässä tutkimuksessa aineisto hankittiin teemahaastattelun avulla. Sen jälkeen aineisto litteroitiin, teemoitettiin ja tyypiteltiin eri aihealueiden mukaisesti. Tutkimusaineiston analysointi on suositeltavaa aloittaa mahdollisimman pian aineiston keruun jälkeen, kuten

tässäkin tutkimuksessa on tehty. Tässä tutkimuksessa jokainen haastattelu tallennettiin. Tallennettu aineisto, jolla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan teemahaastatteluiden aineistoa, litteroitiin eli kirjoitettiin sanasta sanaan puhtaaksi välittömästi haastatteluiden jälkeen. Tämä helpotti aineiston hallitsemista ja analysointia. Litteroitua aineistoa tuli yhteensä noin seitsemänkymmentä sivua. Litterointi voidaan tehdä joko koko kerätystä aineistosta tai valikoiden, esimerkiksi teema-alueiden mukaan. Tässä tutkimuksessa haastatteluiden kulkua pyrittiin jakamaan teemoittain haastatteluiden analysoinnin helpottamiseksi. Tuloksissa on käytetty suoria lainauksia haastatteluista selkiyttämään kokonaisuuksia. Neljännessä sisällönanalyysin vaiheessa tutkijan tulee todeta mahdolliset poikkeamat sekä ilmiöiden esiintymistiheys ja samanaikaisesti aloittaa uusi luokittelu tai teemoittelu. Seuraavassa vaiheessa tapahtuu ristiinvaldointi, jossa perustellaan tai horjutetaan teemojen tai luokkien avulla aineiston todenmukaisuus. Viimeiseen sisällönanalyysin vaiheeseen kuuluu johtopäätösten teko sekä aineiston tulkinta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 143; Metsämuuronen 2003, 198.)

Aineiston ensimmäinen analyysi toteutettiin mahdollisimman nopeasti jokaisen haastattelun jälkeen, kun asiat olivat vielä hyvin muistissa. Aineiston kerääminen ja analyysivaihe kulkivat tiiviisti yhdessä. Aineiston analysointia edesauttoi tutkijan aiempi tietämys perheyrittäjyydestä ja sen toimintatavoista: tutkijan oli helpompi ymmärtää haastateltavia ja heidän käyttämiään aiheeseen liittyviä käsitteitä ja esimerkkejä. Tutkimusaineisto analysoitiin teemoittelun ja tyypittelyn keinoin. Teemoittelun jälkeen aineisto tyypiteltiin ryhmiksi hyödyntäen teemahaastattelurunkoa sekä etsien samankaltaisuuksia ja eroavuuksia. Tyypittelyn avulla vertailtiin muun muassa perheyrittäjien sukupolvenvaihdon merkittäviä tekijöitä, jotka liittyivät sukupolvenvaihdon toteutumiseen, valmistautumiseen sekä sopivan jatkajan valintaan. Myös osaamisen siirron eri menetelmiä jatkajan valmistautumisessa tyypiteltiin eri osa-alueisiin muun muassa vertaillen eri perheyrittäjien jatkajien kompetensseja, työkokemusta ja koulutusta keskenään. Viimeisessä tyypittelyn vaiheessa vertailtiin tekijöitä, jotka ovat merkittäviä jatkajan osaamisen ja johtajuuden kasvulle. Tyypittelyn avulla saatiin tiivistettyä aineistoa ja muodostettua yhtenäisiä kokonaisuuksia ja ymmärrystä siitä, mitä olennaista aineisto toi tutkimuskysymyksiin nähden. (Eskola & Suoranta 2008, 181.) Kun aineisto on purettu, on analysoitavaa tekstiä yleensä kertynyt runsaasti. Aineisto tulee lukea useaan kertaan ja hahmottaa kokonaisuuksia, jolloin kiinnostavia ajatuksia ja kysymyksiä syntyy. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 143.)

Tulkinta on aineiston analyysissa esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. Kun tutkimuksen tulokset on analysoitu, tutkimus ei ole vielä valmis: on huomioitava, että tulokset on selitettävä ja tulkittava. Tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiään. Tutkimuksen tuloksista on pyrittävä laatimaan synteesejä. Synteetit kokoavat yhteen pääseikat ja antavat kirkaasti vastaukset asetettuihin ongelmiin. Johtopäätökset perustuvat laadittuihin syn-



teeseihin, jolloin tutkijan on pohdittava, mikä saatujen tulosten merkitys on tutkimusalueella sekä millainen laajempi merkitys tuloksilla on. Tämän tutkimuksen aineiston analysoinnin yhteydessä tutkimuksen tuloksista on pyritty laatimaan synteesejä, joiden avulla tutkimuksen tuloksia on verrattu aikaisempiin perheyrittäjäyystutkimuksiin osaamisen johtamisen ja osaamisen siirron kontekstista. Johtopäätökset ovat muotoutuneet teorian ja empirian yhdistyessä tutkimusprosessin loppuvaiheessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 224–225.)

Tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiään, jolloin hän tulkitsee tulokset. Aineiston analyysissä tulkinta on esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. Tutkimuksen tuloksista olisi tavoitteellista laatia synteesejä, jotka kokoavat yhteen pääseikat ja antavat vastaukset tutkimuksen ongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 224–225.)

## 3 SUKUPOLVENVAIHDOS PERHEYRITYKSESSÄ

### 3.1 Perheyriksen määritelmä

Perheyriksen määrittely on haasteellista, eikä ole olemassa yhtä ainoaa määritelmää. Olennaista perheyriksen määritelmässä on se, että perhe omistuksen, hallinnon ja johdon kautta kontrolloi yritystä, vaikka perheellä tai suvulla ei olisikaan äänivallan enemmistöä. Erityisesti suomalaisissa pk-yrityksissä määräysvalta voidaan ymmärtää omistusosuutena. Perheyriksistä voidaan puhua, kun määräävä omistus on yhden tai useamman perheeseen (sukuun) kuuluvan hallussa. Perheellä on paljon vaikutusta yritykseen, jos yrityksen johdossa on usean sukupolven edustajia. (Malinen & Stenholm 2007, 72; Tourunen 2009, 27–30.)

*”Perheyriks on omistukseltaan ja johtamiseltaan yhden perheen/suvun määräysvallassa oleva liiketoiminnallinen kokonaisuus, jossa yhdistyvät vuorovaikutteisesti perhesysteemin ja yrityssysteemin toiminnot ja jossa on tapahtunut, tapahtumassa ja/tai odotetaan tapahtuvaksi sukupolvenvaihdos perheen/suvun jälkikasvun hyväksi.”* (Tourunen 2009, 27–30.)

#### 3.1.1 Perheen ja liiketoiminnan monimuotoisuus

Useissa perheyriksen määritelmissä korostetaan perheen ja liiketoiminnan vuorovaikutusta, joka tekee perheen näkyväksi perheyriksessä. Perheen ja yrityksen välinen vuorovaikutus määrittää perheyriksen perusluonteen ja ainutlaatuisuuden. Toiminnallinen vuorovaikutus on keskeistä pyrittäessä ymmärtämään perheyriksiä ja perheyritäjäyyttä. Perheen ja yrityksen välillä vallitsevaa vuorovaikutusta pidetään perheyriksen ydinominaisuutena. Vuorovaikutteisuus sisältää muun muassa perhedynamiikan, yhteenkuuluvuuden tunteen, perinteet ja kulttuurin. Nämä tekijät erottavat perheyriksset ei-perheyriksistä. (Perheyriksliitto 2010.)

Perheyriksiä on yleensä kuvattu usein automaattisesti jollakin tapaa perhemäisinä. Perhemäisyyden oletetaan näkyvän yrityksen johtamisessa tietynlaisina käytäntöinä, esimerkiksi pitkäjänteisyytenä, epämuodollisena ohjauksena, konservatiivisina toimintalogiikkoina ja varovaisuutena markkinointiin. Kuitenkaan perheyriksset eivät ole kaavamaisesti tietyn tyyppisiä, vaikka perheen sitoutuminen yritystoimintaan pystyttäisiin osoittamaan.

Tärkeää on huomioida, että perheyriytyksestä tekee ainutlaatuisen perheen vaikutus ja kietoutuminen liiketoimintaan. Perhe ja perheellisyys tuovat liiketoimintaan pyrkimyksiä, visioita, käyttäytymistä, resursseja ja osaamista, joka voidaan tapauksen mukaan nähdä perheyriytyksen vahvuutena tai heikkoutena. Sukupolvenvaihdostilanteessa perhe ja perheellisyys nousevat voimakkaasti esiin, koska kyseessä on perheen päätös jatkaa tai olla jatkamatta yritystoimintaa. Tapa, jolla sukupolvenvaihdos toteutetaan, koskettaa luopujan ja jatkajan lisäksi perhettä ja sukua laajemminkin. Tällaisessa muutostilanteessa perhe on luonnollisesti otettava huomioon päätöstä tehtäessä. Perhe voi yhtä hyvin olla voimavara sukupolvenvaihdostilanteessa, minkä vuoksi perhettä ei tule ymmärtää liiketoiminnan rajoitteeksi. (Heinonen & Toivonen 2003, 12–16; Heinonen & Stenholm 2005, 14–16.)

Taulukko 1 keskittyy perheyriytysten menestyksen vaikutuskenttään, johon liittyy monta eri osatekijää. Perheellä ja perheyriytyksellä tarkoitetaan vuorovaikutuskokonaisuutta, johon kuuluu neljä päätekijää: 1. voimavarojen järjestely, 2. integraatio, 3. toiminnan jatkuvuus ja 4. strategia. Perheyriytystutkimuksen piirissä on laajalti analysoitu kahden sosiaalisen järjestelmän, perheen ja perheyriytyksen, vastavuoroisuutta ja tämän perusteella niitä tekijöitä, jotka erottavat perheyriytykset muulla tavoin omistetuista yrityksistä ja tekevät perheyriytykset ainutlaatuisiksi. Perheellä ja perheyriytyksellä on moniulotteinen suhde, jossa perheenjäsenet vaikuttavat eri rooleissa perheyriytyksessä, ja samanaikaisesti perheyriytyks vaikuttaa perheenjäsenten elämään ja hyvinvointiin. Esimerkiksi perheenjäsenten kaksoisrooleilla, kuten perheenisä tai toimitusjohtaja, on vaikutusta perheen tunne-elämään, sukupolvien välisiin suhteisiin ja yrityksen suhteisiin. Suhteella on sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia molempien järjestelmien toimintaan. (Tourula 2009, 32–33.)

Taulukosta 1 voidaan havaita, mitkä tekijät vaikuttavat perheeseen, perheyriyttäjyyteen, perheyriytykseen ja sen menestykseen. Näiden tekijöiden erillinen ja yhdistävä tarkastelu on perheyriytystutkimuksen ydintä, ja tekijöiden yhteyksiä voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Perheyriytyksen menestys on monen osatekijän yhteisvaikutusta, ja taulukko 1 ilmaisee niistä tärkeimpiä.

Taulukko 1 Perheyrittäjien menestyksen vaikutuskenttä (Tourula 2009, 34)

<b>PERHE INSTITUUTTI</b>	<b>PERHE- YRITTÄJYYS</b>	<b>PERHE YRITYKSEN RAKENNE JA TOIMINTA</b>	<b>PERHE- YRITYKSEN MENESTYS</b>
Tunteet Uskomukset	Pitkäjänteisyys	Hallinto	Yrityksen arvo
Tarpeet	Kasvollisuus	Strategia	Tehokkuus
Motiivit	Vastuullisuus	Resurssit	Kannattavuus
Arvot	Hiljainen tieto		Jatkuvuus
Normit	Oppiminen	Toimiala	
Roolit	Nopea päätöksentekokyky	Toiminnan laajuus	Maine
Identiteetti	Kova työ	Rahoitus	
	Konfliktit	Sijainti	
Perhekieli	Luottamus		
Kasvaminen	Lojaalisuus	Yhteiskuntasuhteet	
Toimintakaavat	Harmonisuus	Kansainvälisyys	
Elinkaari	Säästäväisyys		
	Hallittu		
	Riskinotto		

Taulukko kuvaa perheyrittäjyyttä kokonaisuudessaan ja sen eri osa-alueita, jotka vaikuttavat perheyrittäjyyteen ja sen menestykseen. Jokaisella perheellä on omat tarpeet, uskomukset, arvot ja roolit, jotka vaikuttavat yrittäjyyteen. Perheyrittäjyyteen liittyy tiettyjä ominaispiirteitä, muun muassa pitkäjänteisyys, vastuullisuus, nopea päätöksentekokyky, kova työnteko ja vahva riskinotto, joita tarvitaan menestyksekkääseen yrittäjyyteen. Perheyrittäjyydessä työskentelevillä perheenjäsenillä on yleensä vahva keskinäinen luottamus ja lojaalisuus perheyrittäjyystä kohtaan. Kuitenkin konfliktit ovat erittäin yleisiä yrityksessä työskentelevien perheenjäsenien välillä. Perheyrittäjyyden liiketoimintaan kuuluvat yrityksen strategia, yrityksen toimiala ja sijainti. Kansainvälistyminen on

myös tärkeä osa nykyajan perheyrittäjyyttä, koska yritykset pyrkivät yhä enemmän kansainvälisille markkinoille. Edellä mainitut seikat vaikuttavat kokonaisuudessaan perheyrittäjien menestykseen, kannattavuuteen, tehokkuuteen ja jatkuvuuteen ja yrityksen maineeseen. (Tourula 2009, 33.)

### 3.1.2 Perheyrittäjien erityispiirteet

Perheyrittäjillä on erittäin merkittävä rooli Suomen talouden näkökulmasta. Suomalaisista yrityksistä 86 % on perheyrittäjiä, ja perheyrittäjät työllistävät 50–60 % työllisistä. Pk-yritysten työllisistä 75 % työskentelee perheyrittäjien yrityksissä. Perheyrittäjien osuus Suomen bruttokansantuotteesta on 40–60 %. Helsingin pörssissä on listattuna yli 30 perheyrittäjää (Heinonen 2003, 24–25). Suomalaisen perheyrittäjien keski-ikä on 24 vuotta. Perheyrittäjiä on suhteellisesti eniten kaupan alalla ja kuljetuksissa ja vähiten palvelualalla. Suomen yrittäjien barometrin (2009) mukaan väestön ikääntymisen seurauksena sukupolven- tai omistajanvaihdoksia on odotettavissa runsaasti tulevina vuosina. Suomessa omistuksen siirtoja eli sukupolvenvaihdoksia arvellaan tapahtuvan seuraavan viiden vuoden aikana 40 000 yrityksessä (Suomen yrittäjät 2009, 31).

Taulukko 2 havainnollistaa perheyrittäjien määrää Suomessa kokoluokittain. Taulukon 2 mukaan perheyrittäjiä vertaillaan keskenään yritysten lukumäärän, kokoluokan, henkilöstön sekä liikevaihdon mukaan.

Taulukko 2 Perheyrittäjien määrä Suomessa kokoluokittain (Heinonen & Toivonen, 2003)

KOKOLUOKKA (Henkilöstö)	YRITYSTEN LUKUMÄÄRÄ	HENKILÖSTÖ	LIKEVAIHTO (milj. euroa)
0–4	137 163	163 072	3 409
5–9	12 429	79 557	2 142
10–49	9 894	190 945	5 346
yli 50	1 620	159 001	5 230
<b>yhteensä</b>	<b>161 106</b>	<b>592 575</b>	<b>16 127</b>

Taulukosta 2 ilmenee, että suurin osa eli 92 % suomalaisista perheyrittäjistä on mikroyrittäjiä, joissa henkilöstöä on alle 10 henkilöä. Keskisuuria ja suuria yrityksiä on suomalaisista perheyrittäjistä vain 1 %, ja yleensä nämä yritykset työllistävät enemmän kuin 50 henkilöä. Keskisuuret ja suuret perheyrittäjät työllistävät 27 prosenttia perheyrittäjissä työskentelevistä, ja niiden osuus kaikkien perheyrittäjien yhteenlasketusta liikevaihdosta on 32 prosenttia. Kun tarkastellaan lähemmin perheyrittäjien työllistävyyttä kokoluokittain, todetaan, että eniten työllistäviä ovat 10–49 henkilön yritykset. Suuremmat yritykset työllistävät suhteessa eniten, ja henkilöstön määrä on suhteutettuna yritysten lukumäärään. Yli 50 henkilön yritys työllistää keskimäärin noin 100 henkilöä. Perheyrittäjät ylläpitävät hyvinvointivaltiota ja ”antavat voiman talouden pyörille”, työllistäen ja investoien. Vakiintunut perheyrittäjätö toiminta luo ympärilleen myös uutta yritystoimintaa. (Perheyrittäjät 2005, 20–21.)

Vuonna 2005 Suomen kaikista suurista yrityksistä 30 % oli perheyrittäjiä. Kolmanneks listatuista yrityksistä on perheyrittäjiä. Suomen suurimpia perheyrittäjiä ovat Kone, Sanoma, Lemminkäinen, Onvest, Ahlstrom, Wihuri, Myllykoski, Veho, Uponor ja Fazer.

International Family Business Research Academyn (IFERA 2003) julkaisema 24 maata koskeva raportti perheyrittäjien kansantuote- ja työllisyyskontribuutiosta kertoo, että perheyrittäjien lukumääräosuus yrityskannasta Yhdysvalloissa on noin 90–95 % ja Euroopassa 60–90 %. Perheyrittäjien kansantuote- ja työllisyysosuuden vaihteluväli on 30–60 %. Useat suuret monikansalliset yritykset ovat perheyrittäjiä, tai monilla yrityksillä on juuret perheyrittäjyydessä. Nykyisin maailman suurimpia perheyrittäjiä ovat Wal-Mart (USA), Toyota (Korea), Banco Santander (Espanja), Bosch (Saksa), ALDI (Saksa), Roche (Ranska), Mars (USA) ja Marriot (USA). (Elo-Pärssinen; Talvitie 2010, 29, 31.)

Jokaisella perheyrittäjällä on oma historiansa, kulttuurinsa ja omat erityispiirteensä. Perheyrittäjien luonteeseen kuuluu, että siinä yhdistyvät perhe, omistajuus ja liiketoiminta. Omistajasuvun jäsenillä on eri rooleja. On tärkeää pitää mielessä, että perheyrittäjien haasteet vaihtelevat yrityksen elinkaaren mukaan. Ensimmäisen sukupolven suurimpana haasteena on menestyvän yritystoiminnan luominen. Toisen sukupolven tavoitteena on liiketoiminnan kehittäminen, ja kolmannessa polvessa haasteeksi nousee perheen yhtenäisyyden vaaliminen. (Perheyrittäjien liitto 2010.)

Perheyrittäjät eroavat muulla tavoin omistetuista yrityksistä selvimmin siinä, että perheyrittäjissä on perheen, liiketoiminnan ja omistuksen välisillä kytkennöillä ja vuorovaikutuksella olennainen merkitys yrityksen toimintaan. Perheyrittäjien dilemma on juuri perheen ja liiketoiminnan vaatimusten erilaisuus. Perheen ja liiketoiminnan yhteentörmäyksiä sattuu muun muassa tilanteissa, joissa perheenjäseniä palkataan yritykseen töihin, perheenjäsenten palkitsemisen yhteydessä tai päätettäessä yrityksen jatkajaseuraavalle sukupolvelle. Menestyvät perheyrittäjät jatkavat kuitenkin tiedostavat haas-

teet ja tekevät töitä niiden voittamiseksi. Perhe on kuitenkin kaikesta huolimatta perheyrittäjien tärkeä kilpailutekijä. Perheellä on yhteinen historia ja identiteetti, jotka usein vahvistavat yritystoiminnan juuria. Perheenjäsenet kasvavat ikään kuin osaksi yritystä, mikä luo erityisen mahdollisuuden omaksua hiljaista tietoa. Perhe tuo yritystoimintaan mukaan tunteet, jotka tuovat lisäulottuvuuden rationaaliseen päätöksentekoon. Myös perheenjäsenten arvomaailma vaikuttaa merkittävästi yrityskulttuurin muotoutumiseen perheyrittäjien keskuudessa. Perheyrittäjien kulttuuri määrittelee vahvasti perheyrittäjien menestymisen seuraavalle sukupolvelle. (Malinen & Stenholm 2007, 73.)

Perheyrittäjien keskuudessa on usein epävirallisia päätöksentekojärjestelmiä ja vähemmän muodollisia organisaatorakenteita, minkä ansiosta niissä on joustavammat johtamiskäytännöt ja päätöksentekoko on tehokasta ja nopeaa. Sitoutuminen perheyrittäjien keskuudessa on yleensä vahvaa. Perheyrittäjien omistajan tavoitteena on siirtää perheyrittäjä menestyksekkäämpänä ja paremmassa kunnossa seuraavalle sukupolvelle kuin se edellisessä sukupolvessa oli. Tavanomaista perheyrittäjien keskuudessa on, että niissä arvostetaan enemmän pitkän aikavälin strategista suunnittelua kuin reagoimista osavuositarkastuksen lukuihin. Perheen pitkäaikainen ja aktiivinen sitoutuminen lisää yrityksen suorituskykyä, ja näin ollen perhe myös vaikuttaa positiivisesti liiketoiminnan tuloksiin. Perheyrittäjien kulttuuriin kuuluu vahvasti sidosryhmistä ja ympäröivästä yhteisöstä huolehtiminen. Yleisesti ottaen perheyrittäjien kantavat vastuunsa työntekijöistään, asiakkaistaan ja alihankkijoistaan. Useissa perheyrittäjien keskuudessa työntekijöiden vaihtuvuus on vähäistä ja työsuhteet voivat jatkua sukupolvelta toiselle. (Perheyrittäjien keskuudessa 2005, 30–31.)

Perheyrittäjien erityispiirteiksi voidaan luetella jatkuvuus, kasvullisuus sekä perheen ja yrityksen tiivis vuorovaikutus. Nämä tekijät voivat vahvasti vaikuttaa yrityksessä tehtäviin strategisiin valintoihin ja erityisesti juuri sukupolvenvaihdosprosessiin. Vastuulliset perheyrittäjien omistajat ovat sitoutuneita yritystoiminnan jatkuvuuteen; omistajilla on liiketoiminnassa pitkän aikavälin tavoitteet eikä ainoastaan nopean rikastumisen tavoite. (Perheyrittäjien keskuudessa 2005, 31; Tourunen 2009, 26.) Perheyrittäjien erityispiirteinä voidaan myös mainita, että perheyrittäjien keskuudessa toimivien perheenjäsenten roolit on yleensä hyvin sisäistetty. Rooleihin on kasvettu lapsuudesta lähtien, ja kasvattajina ovat toimineet vanhemmat sekä mahdolliset sisarukset. Roolit toistuvat myös perheyrittäjien toimintaan osallistuvilla perheenjäsenillä sekä kotona että työpaikalla. (Laukkanen 1994, 58.)

Perheyrittäjien ominaispiirteitä ovat joustavuus, sitoutuneisuus, jatkuvuusajattelu, pitkän aikavälin tavoitteet sekä muutoskyky. Tavanomaista on perheyrittäjien eettinen näkemys lähiympäristöä kohtaan sekä tulevaisuuteen kohdistuvat ajatukset, joista tärkeimpänä voidaan mainita sukupolvenvaihdos, johon erityisesti tässä tutkimuksessa keskitytään. (Valtaoja 2011.)

### 3.1.3 *Perheyrittäjyyden edut ja haitat*

Perheyrittäjyydessä on omat etunsa ja haittansa. Perheyrittäjät eivät kuitenkaan ole mitenkään homogeeninen ryhmä. Perheyrittäjille tyypillistä on, että perhe, omistajuus ja liiketoiminta ovat kietoutuneet toisiinsa. Vuorovaikutusta värittävät perheen oma dynamiikka, yhteenkuuluvuuden tunne, mahdolliset perinteet ja kulttuurit. Sen vuoksi perheyrittäjien yleisiä piirteitä ei voi yleistää kaikkiin perheyrittäjiin. (Heinonen & Toivonen 2003, 16.)

Perheyrittäjyyden etuja ovat riippumattomuuden tunne, yleensä pitkän ajanjakson orientaatio liiketoimintaan sekä perheen voimakas tahto ja kyky selviytyä vaikeiden aikojen yli. Perheenjäsenet kasvavat lapsesta saakka kiinni yrittämiseen, ja samalla perhe tai suku ja perheen kulttuuri ovat kiinteyden lähteinä ja identiteetin aiheina. Keskinäinen vahva luottamus perheenjäsenten kesken on yleensä perheyrittäjien suurimpia etuja muihin yrityksiin nähden. Perheyrittäjien vahvuuksiksi luetellaan myös voimakas sitoutuminen ja innovatiivisuus, pitkäjänteisyys, laatu, nopea päätöksentekokyky, vastuullisuus ja sopeutuvaisuus. (Perheyrittäjien liitto 2010.)

Perheyrittäjät ovat usein sekavarakenteisia organisaatioita, ja tehtävienjako on yrityksissä epäselvä. Innovatiivisuuden näkökulmasta tämä tosin on pikemmin etu kuin haitta. Suvun ulkopuolisten asema ja heidän motivaationsa ylläpito, etenkin yrityksen johtotehtävissä, on haasteellista. Perheriidat perheyrittäjissä voivat kaataa koko liiketoiminnan, ja autoritääriin johtaminen on usein ominaista perustajalle. Perheyrittäjissä taloudelliset jännitteet, esimerkiksi kasvuvauhtia, kasvutapaa ja voitontaloutta koskevat riidat yhdistyneinä omistajien likvidisyysvaatimukseen ovat yleisiä. Sukupolvenvaihdostilanteiden hallittavuus koetaan vaikeaksi. (Heinonen & Toivonen 2003, 16 – 17; Perheyrittäjien liitto 2010.)

Perheyrittäjien heikkouksina luetellaan lisäksi mahdolliset ongelmat kasvussa ja kansainvälistymisessä, erityiset organisaatorakenteet, tunnelataus ja erityisesti sukupolvenvaihdosprosessi. Monilla perheyrittäjillä ei ole riittäviä resursseja liiketoiminnan laajentamiseksi ulkomaille, koska tarvittavaa osaamista ei ole. Perheyrittäjissä perheen ja työn yhdistäminen luo monia haasteita ja paljon tunnelatauksia perheenjäsenten välille. Erityisesti sukupolvenvaihdoksen suunnitteluvaiheessa sopivan jatkajan valitseminen perheen sisältä aiheuttaa usein konflikteja perheenjäsenten kesken. (Immonen & Lindgren 2009, 13.)



### **3.1.4 Perheen ja liiketoiminnan yhdistäminen**

Perheen ja liiketoiminnan yhdistämiseen kuuluu monia haasteita, jotka tulee ottaa huomioon menestyksekkään liiketoiminnan mahdollistamiseksi. Tärkeää on huomioida, että jokainen perhe on ainutlaatuinen yhteisönsä. Jokaisella perheyrittäjällä on omat yksilölliset tavoitteensa sekä toimintatapansa. Perhe omistajana määrittää, millaista yritystä halutaan omistaa ja miten liiketoiminta toteutetaan. Perheyrittäjyydessä tärkeintä on huomioida, että perheen tulee yhdessä määritellä ja tehdä päätös siitä, kuinka perheyrittäjästä yhdessä omistetaan sekä johdetaan. Yrityksen ja liikkeenjohtamisen näkökulmasta on olennaista, että yrityksellä on selkeä, aktiivinen ja yhtenäisiä päätöksiä tekevä omistajakunta. Perheenjäsenten keskinäinen arvostus ja kunnioitus sekä harmonian tavoittelu kuuluvat olennaisina tekijöinä menestyksekkään perheyrittäjyyden rakentamiseen. Vahva perheyhteys sekä harmoninen perheasetelma tuovat jatkuvuuden ja hyödyn kaikille. Toisaalta perheyrittäjyyteen liittyy paljon riskejä; kuten jo tutkimuksessa aikaisemmin on käynyt ilmi, perheen ja yrityksen yhdistäminen voi olla vaikeaa. Perheen ja liiketoiminnan yhdistäminen voi jopa aiheuttaa perheen hajoamisen sekä ajaa perheyrittäjän tuhoon (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 22–23; Oikarinen 2011.)

Perheen rooli yrityksen sukupolvenvaihdokseen valmistautumisessa on elintärkeä. Perheinstituutio on mahdollista määritellä joko kollektiivisena tai taloudellisena instituutiona. Perhesysteemi muodostuu vanhemmista, lapsista ja puolisoista. Kollektiivisessä perhesysteemissä huomio on sisäänpäin suuntautunut sen jäseniin, ja siinä korostuu tunnepohjainen hoivaaminen. Taloudellisen instituution käsite määrittelee perheen kahden sukupolven käsittäväksi kotitaloudeksi. Tämä määritelmä on käytössä myös Suomen viranomaisilla. Yrittäjäperheet eroavat toisistaan muun muassa perheen kulttuurin, roolin, perhetyypin ja perheen elinkaaren vaiheen perusteella. Mielenkiintoista on havaita, että perheenjäsenet, jotka työskentelevät perheyrittäjässä, ovat kiinnostuneita ensisijaisesti perheen hyvinvoinnista sekä yksimielisyydestä. (Tourula 2006, 46–47.)

### **3.1.5 Perheyrittäjyyden tulevaisuuden näkymät sekä haasteet**

Tutkittaessa perheyrittäjyyttä on mielenkiintoista pohtia perheyrittäjyyden mahdollisuuksia ja tulevaisuuden näkymiä muuttuvassa globalisoituvassa maailmassa. Selvää on, että parempaan tulevaisuuteen tähdittäessä tarvitaan lisää vaurautta ja kasvu vaatii myös lisää energiaa. Kasvuun liittyy osaltaan myös kulutuksen kasvu. Kuitenkin kestävästä kehityksestä puhuttaessa on huomioitava luonnonvarojen kunnioitus: luonnonvaroja tulee käyttää säästeliäästi tulevaisuudessa. Maailma muuttuu vauhdikkaasti, kuitenkin yleisesti ottaen muutosta aliarvioidaan ja muutostavara on korkealla. Tyypillistä

monessa perheyrittäjäydessäkin on, että vanhat liiketoimintamallit pysyvät lähes muuttumattomina, vaikka muutos on aina mahdollisuus perheyrittäjäyksen uudistamiseen. (Valtaoja 2011.)

Perheyrittäjäyteen kuuluu voimakkaasti yhteisöllisyys, yksilöllisyys sekä eettisyys. Perheyrittäjäyksissä ollaan tietoisia yhteisöllisyydestä maailmanlaajuisesti, ja perheyrittäjäyksissä tavoitteena on koko yhteisön hyvinvointi. Huomattavaa on myös, että perheyrittäjäykset ovat joustavia ja niissä korostuu paikallisuus sekä yksilöllinen palvelu, johon erityisesti perheyrittäjäyksillä on selkeä mahdollisuus. Yksilöllinen palvelu on monen perheyrittäjäyksen kilpailuetu ja tie menestyksekkääseen liiketoimintaan. Eettisyydellä on nykyään suuri rooli kaikessa liiketoiminnassa, ja perheyrittäjäyksillä on siinä myös merkittävä vaikutus. Perheyrittäjäyyttä on mahdollista kehittää Suomessa, ja tärkeää on käyttää riittävästi resursseja koulutuksen korkeaan tasoon Suomessa myös tulevaisuudessa: koulutuksen tärkeyttä ei voi koskaan liikaa korostaa. Valtaojan (2011) mukaan naisten koulutusta tulisi erityisesti kehittää tulevaisuudessa. Perheyrittäjäykset pystyvät tarjoamaan oikeudenmukaisuutta, hyvinvointia ja onnellisuutta. (Valtaoja 2011.)

Perheyrittäjäyden tulevaisuutta ajatellen on tärkeää keskustella myös pitkäaikaisen talouden kehityksestä. Kaikkein keskeisin kriteeri talouden kasvu kehitykselle on työikäisen väestön osallistumisaste. Ikärakenteen muutos tulevaisuudessa kriisiyttää julkistalouden. Vartiainen mukaan talous ja veropolitiikka olisi viisasta hoitaa niin, että työvoiman osallistuminen lisääntyy. Osallistumisasteeseen vaikuttaminen edellyttää työnannon kannustinten muutoksia. Esimerkiksi Ruotsissa on käytetty osallistumisastetta parantavina toimenpiteinä ansiotulovähennystä verotuksessa, työttömyysturvan kiristystä sekä sairausvakuutuksen tiukentamista. Huomioitavaa on, että Suomessa perheyrittäjäykset ovat merkittävä työllistäjä ja perheyrittäjäyksillä on suuri vaikutus kansantalouteemme. (Vartiainen 2011.)

### **3.2 Yrityksen sukupolvenvaihdos**

Sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan liiketoiminnan ja omistajuuden siirtoa perheenjäsenille tai lähisuvun jäsenille. Sukupolvenvaihdos koskee yrityksestä luopuvia yrittäjiä, joilla on perheessään tai lähisuvussaan sopivia ja halukkaita henkilöitä yritystoiminnan jatkajiksi. Sukupolvenvaihdos on yrityskohtainen prosessi, joka on suunniteltava ja valmisteltava hyvin. Sukupolvenvaihdos on prosessi, jossa omistajayrittäjä luovuttaa todellisen päätösvalan sekä omistuksen yrityksessään omille rintaperillisilleen ja heidän puolisoilleen. (Laukkanen 1994, 30; Stenholm 2005, 22.) Sukupolvenvaihdoksessa aiemmalta sukupolvelta tarvitaan panosta yrityksen vetovastuun siirtämiseen seuraavalle

sukupolvelle. Irrottautuminen vallasta ja vastuusta on vaikeaa, ja se on helpointa tehdä askel kerrallaan siirtämällä omistusosuutta ja työtehtäviä vaiheittain tulevalle jatkajalle tai jatkajille. (Kansikas 2007, 124–125.)

Sukupolvenvaihdosta koskevan keskustelun käynnistäminen on vaikeaa kaikille yrityksessä ja sen lähipiirissä oleville. Yrittäjä ei välttämättä halua olla aloitteellinen suunnittelussa, koska se on merkki yrittäjäuran lopun häämöttämisestä ja samalla alku suurille elämänmuutoksille, jotka koskettavat koko perhettä. Myös muut perheenjäsenet voivat vastustaa suunnitteluprosessin aloittamista. Nuorempi sukupolvi ei halua aloittaa liiketoiminnan siirron suunnittelua, koska se voi tuntua omien vanhempien painostamiselta ja vanhuuden korostamiselta. Tilanne on haasteellinen erityisesti silloin, kun lasten odotetaan jatkavan yritystoimintaa, mutta he eivät ole varmoja, haluavatko jatkaa liiketoimintaa perheyriksessä. Yrittäjän puoliso voi myös vaikeuttaa liiketoiminnan siirron käynnistämistä, koska siirto voi johtaa hänen elämäntilanteensa merkittävään muutokseen, esimerkiksi työpaikan menettämiseen. Perheen sisäiset suhteet voivat joutua koe-tukselle yritystoiminnan muutosten yhteydessä. Yritys on voinut olla perhettä koossa pitävä voima, ja yrityksen myyminen voi johtaa tilanteeseen, jossa jäljelle jää koti ilman lapsia ja yritystä. Monelle yrittäjälle yritys on tavallaan oma koti, johon on voinut tukeutua. On myös huomioitava yrityksen avainhenkilöt sukupolvenvaihdosprosessia suunniteltaessa. Asiakkaiden, tavarantoimittajien ja muiden yhteistyökumppaneiden huomioiminen muutosprosessin suunnittelussa on tärkeää. (Havunen & Sten 2003, 3–5.)

Sukupolvenvaihdoksen tekee mielenkiintoiseksi nimenomaan luopujan ja jatkajan sukulaisuussuhde. Usein sukupolvenvaihdoksessa omistuksen ja todellisen vallan siirtyminen tapahtuvat eri aikoina. Sukupolvenvaihdos on hyvin yritysکوhtainen tapahtuma, johon vaikuttavat ensisijaisesti luopujan ominaisuudet ja hänen terveydentilansa. Prosessi voi kestää hyvin lyhyen ajan, jos luopujan terveydentila on heikko, jolloin jatkajalle siirtyy omistuksen lisäksi todellinen päätösvalta. Sukupolvenvaihdos voi kestää useitakin vuosia, jos luopujan terveydentila on hyvä ja hän on voimakastahtoinen. Sukupolvenvaihdos ei välttämättä aina ole kovin suunnitelmallinen prosessi. Usein prosessin aikana sukupolvenvaihdokseen liittyvät inhimilliset tekijät jätetään huomioimatta ja keskitytään ainoastaan selvittämään verotukselliset ja taloudelliset asiat. (Laukkanen 1994, 30–31.)

Sukupolvenvaihdos voidaan perheyhtiössä toteuttaa esimerkiksi osakekauppana käypään hintaan, osakekauppana ja omien osakkeiden hankintana, alihintaisena kauppana, lahjana, jakautumalla kahdeksi tai useammaksi yhtiöksi, perustamalla jatkajalle uusi apuyhtiö, liiketoimintakauppana ja luopujan yhtiön purkuna. (Malinen & Stenholm 2003, 186–191; Malinen & Stenholm 2005, 22–24.) Osake- ja henkilöyhtiö voi vaihtaa omistajaa siten, että luovutuksen kohteena ovat yhtiön osakkeet tai osuudet, myyjänä on osakas tai yhtiömies. Saatu kauppahinta on hänen henkilökohtaista tuloaan. Liiketoimintakaupassa, jota kutsutaan myös substanssikaupaksi, myyjänä on yhtiö. Osakeyhti-

össä, jossa kauppahinta halutaan yhtiöstä omistajille, vaihtoehdoiksi jää osingon tai palkan nostaminen tai yhtiön purkaminen. (Grekin 2010, 13.) Yritysanalysissä yrityksen jatkajan on perehdyttävä hyvin yrityksen toimialaan. Erittäin yleistä on, että osakekaupan ja liiketoimintakaupan erot aiheuttavat epäselvyyksiä. Näiden kauppatapojen verokohtelut ovat erilaisia ja sekä myyjän että ostajan veroedut ja -riskit ovat erilaiset. (Saaristo 2010, 5.) Tilanteessa, jossa kaupan kohde on omistettu yli 10 vuotta tai luopuja on luonnollinen henkilö tai kuolinpesä, hankintahinnan ja myynnin kulujen sijaan myyntihinnasta voidaan vähentää niin sanottu hankintameno-olettama, joka on tässä tapauksessa 40 %. Myynti on täysin veroton, jos seuraavat ehdot täyttyvät: 1) myydään vähintään 10 %:n osuus osakeyhtiön osakkeista tai henkilöyhtiön osuuksista, 2) myyjä on omistanut nämä osakkeet tai osuudet vähintään 10 vuotta, 3) ostajana on joko myyjän lapsi tai rintaperillinen yksin tai yhdessä puolisonsa kanssa tai myyjän sisar, veli, sisarpuoli tai velipuoli. Jatkajan ei tarvitse maksaa lainkaan lahjaveroa, jos kauppahinta on yli 50 % myytyjen osakkeiden tai osuuksien käyvästä arvosta ja jatkaja sitoutuu harjoittamaan yritystoimintaa viiden vuoden ajan. Tärkeää on huomioida, että verohuojennusta tulee pyytää kirjallisesti verohallinnolta ennen perintö- tai lahjaverotuksen toimittamista. (Grekin 2010, 13, 14.)

Sukupolvenvaihdos on haasteellinen joskin väistämätön yrityksen elinkaaren vaihe, johon liittyy yrityksen jatkuvuuden säilyminen johdon ja omistajan eläköitymisen jälkeen. Sukupolvenvaihdosprosessi luo uusia mahdollisuuksia pohtia yrityksen tulevaisuutta kunnioittaen ja arvostaen luopujan elämäntyötä yrityksen hyväksi. Jatkajan näkökulmasta on tärkeää kyseenalaistaa asioita ja nähdä sukupolvenvaihdos uuden alkuna ja mahdollisuutena kehittää yrityksen liiketoimintaa. Johdon vaihtuessa yritys ja sen sidosryhmät ovat avoinna muutoksille, ja on tärkeää osata hyödyntää tilanne. Sukupolvenvaihdoksen siirtoon valmistautuminen on aloitettava mahdollisimman ajoissa, ja välittömästi sen jälkeen on ryhdyttävä sanoista tekoihin eli teoriasta käytäntöön. (Heinonen 2005, 155.)

### **3.2.1 Sukupolvenvaihdosprosessi**

Suurin perheyriyksen erityispiirteisiin lukeutuva haaste on sukupolvenvaihdos, jossa yhdistyvät omistajuuteen, yritystoimintaan ja perheeseen liittyvät muutokset. Yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta suurin haaste on jatkajan löytäminen. Yleistä on, että jatkajan löytäminen suvun sisältä on vaikeaa, jatkajaa ei välttämättä löydy tai mahdollisesti joissakin tapauksissa valinta eri ehdokkaiden välillä on vaikeaa. Sukupolvenvaihdos voi aiheuttaa konflikteja ja välirikkoja sisarusten, serkusten ja sukuhaarojen välillä. Sukupolvenvaihdos on pitkä ja haasteellinen prosessi, joka on pienelle perheyriykselle hyvin tärkeä. Jotta sukupolvenvaihdos onnistuu, on tiettyjen liiketaloudellisten perus-

edellytysten oltava kunnossa. Ensinnäkin yrityksen tulee olla vakavarainen. Toiseksi yrityksen liiketoiminnan tulee olla kunnossa. Yrityksen sisällä tämä tarkoittaa organisaatorakenteen ja johtamisjärjestelmien kunnossa oloa ja markkinaympäristön osalta kysynnän olemassaoloa. Sukupolvenvaihdosprosessi on hyvin monimutkainen prosessi, jonka haasteellisuuden aiheuttaa se, että sukupolvenvaihdosprosessissa on järjesteltäviä useita erilaisia tekijöitä; esimerkiksi yksityisoikeudelliset, verotukselliset, liiketaloudelliset ja inhimillis-psykologiset tekijät ovat kaikki yhtä aikaa vaikuttamassa prosessin etenemiseen. Sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa on tärkeää saada vastaus seuraaviin kysymyksiin: Kenestä tulee yrityksen jatkaja? Missä määrin jatkaja voi ottaa perheyri-tyksen hoitoonsa? Miten sukupolvenvaihdos käytännössä toteutetaan? Milloin sukupolvenvaihdos tulee toteuttaa? Miten sukupolvenvaihdos rahoitetaan? (Laukkanen 1993, 96–97; Elopärssinen & Talvitie 2010, 23.)

Sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen Lewinin mallin mukaisesti jaetaan ajallisesti kolmeen eri vaiheeseen: 1) *sukupolvenvaihdoksen valmisteluvaihe*, 2) *jaetun johtajuuden vaihe* ja 3) *itsenäisen liiketoiminnan vaihe*. Hyvin suunniteltu ja johdettu sukupolvenvaihdos aloitetaan *valmisteluvaiheella*. Tässä vaiheessa kaikki osapuolet tutustuvat toisiinsa ja sukupolvenvaihdoksen toteuttajat pyrkivät vastaamaan muutosvastarintaan parhaan kykynsä mukaan. Jatkaja perehtyy yrityksen liiketoimintaan, ja luopujan ja jatkajan yhteisen johtamisen aikakautta valmistellaan. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 68–69.)

Luopuja ja jatkaja jakavat yrityksen johtajuuden *jaetun johtajuuden aikana*. Johtajuus keskittyy alkuvaiheessa voimakkaasti luopujalle, mutta jaetun johtajuuden päättyessä johtajuus siirtyy jatkajalle. Muutoksen vaikutukset ovat yrityksessä tässä vaiheessa kaikkein suurimmillaan. *Itsenäisen liiketoimintavaiheen* alkaessa johtajuus on voimakkaasti keskittynyt jatkajalle. Luopujan rooli jatkajan mentorina alkaa. Organisaatio alkaa vakiintua uuteen stabiiliin muotoonsa. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 68–69.)

### 3.2.2 *Luopujan rooli sukupolvenvaihdosprosessissa*

Sukupolven- ja omistajanvaihdoksessa luopujalla on erittäin suuri rooli. Erityisesti huomioitavaa on, että luopujalla on suuri vaikutus prosessin onnistumiseen jatkajan näkökulmasta. Tämän vuoksi on tärkeää huomioida myös luopujan näkökulma tutkimuksessa. Sukupolvenvaihdos on yritysکوhtainen tapahtuma, johon vaikuttavat ensisijaisesti luopujan ominaisuudet ja hänen terveydentilansa. Jos yrittäjän terveydentila on heikko, sukupolvenvaihdosprosessi voi olla erittäin nopea, jolloin jatkajalle siirtyy omistuksen lisäksi todellinen päätösvalta. Yleensä sukupolvenvaihdosprosessi kestää useitakin vuosia, mikäli luopuja on hyväkuntoinen ja motivoitunut siirtämään liiketoimintansa seuraavalle sukupolvelle.

Luopujan asenteet nähdään usein sukupolvenvaihdosta vaikeuttavana tekijänä. Luopujalähtöisiä syitä, jotka vaikeuttavat sukupolvenvaihdoksen toteuttamista, on muun muassa luopujan vaikeus ymmärtää, että yritystä voidaan johtaa myös eri tavalla kuin aikaisemmin on totuttu. Tästä syystä luopujalle on hyvin vaikeaa luopua yrityksestä, johon hänellä on yleensä hyvin tunteenomainen suhtautuminen. Lisäksi luopuminen on sitä vaikeampaa, mitä myöhäisemmäksi sukupolvenvaihdosprosessi jätetään. Monelle yrittäjälle yritys on elämäntapa, jolloin kaikki muu, esimerkiksi perhe- ja ystävyyssuhteet, saattavat unohtua. (Laukkanen 1994, 37–38.)

Luopujan rooli sukupolvenvaihdoksessa ja jatkajan kasvatuksessa on hyvin merkittävä. Luopuja on yleensä luonut koko yrityksen tai perinyt sen vanhemmiltaan. Luopuja on omien jälkeläistensä kasvattamisen ohella aktiivisesti kehittänyt omistamaansa ja johtamaansa yritystä. Samalla luopuja on aktiivisesti vaikuttanut yrityksen kehityskaareen. Perheyhteisössä luodaan arvot ja asenteet, jotka vaikuttavat pitkään tulevaisuudessa. Luopujan vaikutus jatkajan arvoihin ja asemaan on merkittävä. (Laukkanen 1994, 31–35, 37.)

Erittäin olennaista sukupolven- ja omistajanvaihdoksessa on, että luopuva yrittäjä tunnistaa hyvissä ajoin sukupolvenvaihdoksen tarpeen. Yleensä sopiva aika aloittaa sukupolvenvaihdosprosessi on jo paria kolmea vuotta aikaisemmin tai jopa tätäkin aikaisemmin. Yrittäjä tarvitsee riittävästi aikaa totuttautua ajatukseen sukupolvenvaihdoksesta ja testata sitä ennen prosessin aloittamista. Yrittäjän ja hänen perheensä valmistautuminen helpottuu, jos sukupolvenvaihdoksen tarve havaitaan ajoissa ja samalla myös tekninen toteutus helpottuu (taloudenhallinnallisten asioiden suunnittelu, vero-suunnittelu). Aikaa on myös varattava sopivan jatkajan löytämiseen. Sopivan jatkajan löytäminen voi olla erittäin vaikeaa, sillä jos sellaista ei ole ydinperheessä, etsintä voi viedä vuosia. Sukupolvenvaihdoksen aloittamiseen ajoissa liittyy kuitenkin useita haasteita. Yrittäjän on oltava tarkkana, kenen kanssa hän luopumisajatusta ja -pääöstä työstää. Vaarana on, että jos luopujan ajatukset ja suunnitelmat tavoittavat henkilökunnan tahattomasti, henkilökunta voi kokea tilanteen pelottavana ja tulevaisuuden epävarmana. (Laukkanen 1994, 31–35, 37.)

Ajoissa aloitettu sukupolvenvaihdos helpottaa luopujan ja jatkajan välistä vuoropuhelua, jolloin luopujan on helpompi antaa tilaa ja vastuuta sekä todellista informaatiota jatkajalle. Aidon tarpeen tunnistaminen on todella tärkeä tekijä vaihdoksen onnistumisen kannalta. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 15.)

Sukupolvenvaihdosprosessissa on erittäin tärkeää huomioida, että luopujalla on hyvin huomattava rooli henkisen tuen jakajana jatkajalle. Jatkajalle osoitettu henkinen tuki on yksi merkittävimmistä onnistuneen sukupolvenvaihdoksen tekijöistä. Henkistä tukea tarvitaan sekä johtajuuden lunastamiseen että jatkajan johtajuuden kehittymiseen. Vertaistukea voi hakea ja saada erilaisista järjestöistä ja liitoista, mutta kaikkein tärkein

tuki tukee luopuvalta yrittäjältä itseltään. Jatkajan saattaa olla hyvinkin vaikea pyytää luopujalta tukea henkilökohtaiseen johtajuuteensa (Kuusisto & Kuusisto 2008, 58.)

### 3.2.3 *Jatkajan rooli sukupolvenvaihdosprosessissa*

Kuten jo aikaisemmin tässä tutkimuksessa mainittiin, on jatkajan rooli sukupolvenvaihdoksessa hyvin vaikea. Usein jatkajan näkemykset eroavat hyvinkin radikaalisti luopujan näkemyksistä, mikä aiheuttaa ristiriitoja jatkajan ja luopujan välillä. Jatkajan on vaikea saada muutoksia aikaan yrityksessä loukkaamatta luopujaa hänelle vieraalla johtamistavalla, koska luopuja on edelleen mukana yrityksen toiminnassa. Jatkajan rooli muuttuu sukupolvenvaihdosprosessin edetessä. Yhä suurempi osa tehtävistä jää jatkajan harteille, kun luopuja jää yhä enemmän taustalle. Yrityksen voi katsoa lopullisesti siirtyneen jatkajan haltuun, kun luopuja lopullisesti jättää yrityksen ja siirtyy viettämään eläkepäiviään tai kuolee.

Jatkajan asemaan ja vallankäyttömahdollisuuksiin vaikuttavat myös luopujan asema ja tehtävät yrityksen sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Luopuja voi jatkaa yrityksen hallituksessa, vaikkei olisikaan mukana yrityksen operatiivisessa toiminnassa. Se, miten jatkaja voi yritystä tässä tilanteessa johtaa ja ohjata, riippuu paljolti siitä, millainen on jatkajan ja luopujan välinen suhde, eikä niinkään siitä, miten omistus ja vastuu ovat virallisesti jakautuneet. (Saaristo 2010, 5.)

Sukupolvenvaihdosprosessin tärkeimpiä elementtejä on yrityksen jatkaja (henkilö) ja hänen ominaisuutensa. Jatkajalla tulee olla vankka taloudellinen ja tekninen osaaminen perheyrityksen toimialalta. Hänellä tulee olla johtamistaitoa ja luovuutta, minkä lisäksi jatkajalta vaaditaan persoonallista johtamisotetta ja yrittäjähenkisyyttä. (Laukkanen 1994, 96–97.) Jatkajan kannalta asennetta koetellaan sitoutumisessa yrityksen veto vastuuseen. Liian nopea ja äkillinen vastuun ottaminen voi olla turmiollista, sillä jatkajan kyvyt eivät synny hetkessä. Valmistautumiseen tarvitaan vuosia (Immonen & Lindgren 2006, 16.) Yritys tulisi siirtää sellaiselle perilliselle, jolla on riittävä kompetenssi perheyrityksen liiketoiminnan jatkamiseen. Jatkajalla tulee olla riskinotto kykyä ja valmiutta jatkaa yritystoimintaa silläkin uhalla, että perheen lapset eivät kaikki olekaan tasa-arvoisessa asemassa (Siikarla 2001, 29.)

On selvää, että inhimilliset tekijät yrityksen onnistuneessa sukupolvenvaihdoksessa edellyttävät hyviä valmiuksia sekä yrityksen jatkajalta että luovuttajalta. Jatkajalla täytyy olla aito innostus yrittämiseen ja kiinnostus vastaanottamaansa yritykseen. Luopujalla tulee olla henkinen valmius todelliseen yrityksen johtamisesta luopumiseen, jotta sukupolvenvaihdos onnistuisi. (Laukkanen 1994, 36–37.) Luopujan ja jatkajan suhteessa luottamus on yksi keskeisimmistä sukupolvenvaihdoksen onnistumisen edelly-

tyksistä. Luottamuksen syntymiseen tarvitaan luopujan ja jatkajan yhteinen toimintahistoria. Yhteistyön alkuvaiheessa voi toimijoiden välinen luottamuspuola synnyttää monia ennakkoluuloja ja jopa konflikteja. Tämän vuoksi luopujan ja jatkajan tulisi tietoisesti edistää luottamuksen syntyä. Luottamusta voi edistää pyrkimällä eroon kielteisistä varauksista, joita luopujan näkökulmasta ovat esimerkiksi työyhteisön ulkopuolelle joutuminen ja epäonnistuminen. Sukupolvenvaihdos on monelle eräänlainen elämän välitilinpäättös. On tärkeää arvostaa luopujan elämäntyötä, arvoa ja ansioita. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 61–62.)

### 3.3 Sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät

Tässä tutkimuksessa keskitytään tekijöihin, joilla on merkitystä jatkajan johtajuuden kasvussa. Jatkajan sekä luopujan näkökulmasta on tärkeää tiedostaa perheyriyksen sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät, jotta valmistautuminen sukupolvenvaihdosprosessiin on mahdollista. Sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät ovat jaettavissa pehmeisiin (inhimillisiin) ja koviin tekijöihin. Inhimilliset haasteet liittyvät perheeseen ja perheen keskinäisiin suhteisiin ja rooleihin, esimerkiksi sukupolvenvaihdoksesta keskusteluun, yrityksen luopumisen vaikeuteen ja yrityksen jatkamiseen kohdistuviin paineisiin. Kovia haasteita sukupolven- ja omistajanvaihdoksessa ovat perinnönjakoon, rahoitukseen ja verotukseen sekä muihin taloudellisiin tai oikeudellisiin tilanteisiin tai teknisiin ratkaisuihin liittyvät kysymykset. Suurin osa sukupolven- ja omistajanvaihdoksen haasteista liittyy nimenomaan inhimillisiin haasteisiin, kuten perheeseen ja tunteisiin: tapaan keskustella tai olla keskustelematta avoimesti perheeseen ja yritykseen vaikuttavista asioista. (Heinonen 2005, 9.)

Pehmeät haasteet muodostavat 90–95 % yrityksen sukupolvenvaihdoksen haasteista, joihin tässä tutkimuksessa erityisesti keskitytään. Pehmeät haasteet koetaan erityisen vaikeiksi yrityksissä, joissa yrityksen asioista ei ole juurikaan puhuttu perheen kesken. Yrityksissä, joissa perhe ja yritys ovat tavallaan nivoutuneet yhteen ja asioista on keskusteltu, pidetään kovia haasteita vaikeampina. Aikaisempina vuosina kovia arvoja, kuten verotusta ja rahoitusta, on pidetty haasteellisimpina ongelmina sukupolvenvaihdosprosessissa. Yrityksen koko ja taloudellinen tila vaikuttavat sukupolvenvaihdoksen haasteisiin. Usein suuremmat yritykset kokevat verotuksen ja vaihdoksen rahoittamisen selvästi haasteellisemmaksi kuin pienet yritykset.

Huomioitavaa on, että suurin osa suomalaisista yrityksistä ei pidä liiketoiminnan siirtoa tai sukupolvenvaihdosta ollenkaan ajankohtaisena tai itseä tai omaa yritystä koskevana. Sukupolven- tai omistajanvaihdos katsotaan niin haastavaksi ja ongelmalliseksi jo etukäteen, että moni yrittäjä haluaa siirtää sukupolvenvaihdosprosessin myöhäisempään



ajankohtaan. Yleistä on, että suunnitteluprosessia ei ole vielä edes aloitettu. Kuitenkin useimmissa tapauksissa ulkopuolinen apu koetaan tärkeäksi. Käytäntö on osoittanut, että pehmeiden haasteiden vaikeus paljastuu vasta, kun sukupolvenvaihdosta aletaan suunnitella ja siitä keskustellaan yksityiskohtaisemmin. (Malinen & Stenholm 2003, 141–150; Malinen & Stenholm 2005, 29–31.)

Vastustus liiketoiminnan siirron suunnittelua kohtaan voi monessa perheyrietyksessä olla voimakasta. Kuitenkin ongelman ratkaisun on löydyttävä omasta perheestä. Yrittäjän on itse oivallettava, koska on aika ryhtyä suunnittelemaan johtajuuden ja omistajuuden muutoksia. Erittäin tärkeää on huomioida, että kaikki prosessiin liittyvät perheenjäsenet on otettava alusta alkaen mukaan keskusteluihin. Kun perhe on päässyt tähän vaiheeseen, on sen helpompaa kohdata ulkopuolelta tulevaa vastustusta muutosta kohtaan. Perhe on etusijalla, ja perheen mielipide tulevaisuudesta vaikuttaa perheen päätökseen tulevasta liiketoiminnan siirrosta. Tästä syystä on tärkeää aloittaa muutosprosessin suunnittelu perheen analysoinnista. (Havunen & Sten 2003, 5.)

Sukupolvenvaihdosprosessissa on huomioitava, että henkilösuhteet ovat haastavia. Mitä monimutkaisemmaksi suhde muotoutuu, sitä vaikeammin hallittavaksi se muuttuu. Esimerkiksi kun perheenjäsenestä tulee työntekijä, suhde muuttuu vaikeammaksi. Vanhemman ja lapsen suhde on usein jo sellaisenaan vaikea, ja suhde muuttuu vielä monisyisemmäksi, kun esimerkiksi poika tai tytär on alainen tai johtaja perheen yrityksessä. Isästä tai äidistä on tullut esimies, kouluttaja ja yhtiökumppani. Jokainen taso tekee henkilösuhteesta moniulotteisemman ja vaikeamman hallita. Kun sukupolvenvaihdoksen suunnittelu alkaa, nämä suhteet alkavat muuttua. Suunnitteluprosessi koskee eniten neljää ihmisryhmää: 1) perheenjäseniä, 2) omistajia, 3) johtajia ja 4) työntekijöitä. Suunnitteluprosessi aiheuttaa paineita näihin henkilösuhteisiin, kun ihmiset miettivät, mitä nämä muutokset heille merkitsevät. Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu ravistelee näitä sidosryhmiä yhdistäviä herkkiä ja monisyisiä tekijöitä. Hyvä suunnitteluprosessi huomioi kaikki sidosryhmät ja samalla säilyttää yrityksen jatkuvalla menestykselle ja omistajan tyytyväisyydelle tärkeät eri sidosryhmien väliset siteet. Jatkajan näkökulmasta hyvä sukupolvenvaihdossuunnitelma vastaa sekä omistajan tarpeisiin ja tavoitteisiin että yrityksen ja muiden tärkeiden sidosryhmien tarpeisiin ja tavoitteisiin. (Kangas 2004, 15, 16, 17.)

Yritysten sukupolvenvaihdoksen suurin epävarmuustekijä on jatkajan löytäminen. Tutkimusten mukaan vain 10–15 %:ssa yrityksistä jatkaja löytyy nykyisen yrittäjän suvusta. Kuitenkin useimmille yrittäjille mieluisin vaihtoehto olisi, että jatkaja löytyisi omasta perheestä. Tämän vuoksi on ensiarvoisen tärkeää, että jatkajakysymyksestä keskustellaan jo varhain perheen sisällä. (Kangas 2004, 56.)

Tutkimuksessa luopujan ja jatkajan välinen suhde on osoittautunut kriittiseksi tekijäksi sukupolvenvaihdoksen onnistumiselle. Luopuja itse usein valmentaa jatkajaa johtajuuden alkuun ja aloittaa yleensä sukupolvenvaihdosprosessin. Sekä luopujan että jat-

kajan tulee hoitaa suhteensa yritykseen ja sen henkilöstöön sekä yrityksen tärkeimpiin sidosryhmiin. Varsinkin jatkajan tulisi kehittää suhteitaan yritykseen ja sen sidosryhmiin ja erityisesti luopujaan. Onnistuneet sukupolvenvaihdokset perustuvat sekä osapuolten välisiin suhteisiin että tilanteeseen valmistautumiseen. (Kangas 2004, 56.)

### **3.4 Sukupolvenvaihdoksen onnistumisen edellytykset**

Onnistuneen sukupolvenvaihdoksen edellytyksenä on, että jos mahdollinen jatkaja tai jatkajat löytyvät perheen sisältä, on heidät otettava riittävän ajoissa mukaan yrityksen toimintaan, heille on annettava valtaa ja vastuuta ja mahdollisuuksien mukaan heitä on koulutettava yrityksen liiketoimintaan. Luopujan on tehtävä päätös siitä, milloin on valmis luopumaan yrityksestä. Mitä myöhemmin luopumispäätös tehdään, sitä vaikeampaa rakkaasta yrityksestä luopuminen on. Toisaalta on erittäin tärkeää, että ennen sukupolvenvaihdoksen toteuttamista tai viime kädessä yrityksen myymistä on hankittava riittävästi tietoa sukupolvenvaihdokseen liittyvistä asioista, kuten verotuksesta. (Siikarla 2001, 31–32.)

#### **3.4.1 Onnistunut johtajuuden siirto**

Yrityksen sukupolvenvaihdos onnistuu, jos yrityksen johtajuus siirtyy onnistuneesti luopujalta jatkajalle. Onnistuneessa sukupolvenvaihdoksessa jatkaja onnistuu lunastamaan organisaation johtajuuden ja luopuja siirtyy itsenäisen liiketoimintavaiheen alkaessa mentorin rooliin. Sukupolvenvaihdos on muutosprosessi ja muutosjohtamishanke. Sukupolvenvaihdoksen neljä kriittistä tekijää ovat luopujan luopumisprosessi, henkilöstön luopujasta luopumisen prosessi, henkilöstön uuden johtajan hyväksymisprosessi ja jatkajan johtajuuden lunastamisprosessi. Nämä prosessit vaikuttavat sukupolvenvaihdoksen kolmessa eri vaiheessa, jotka ovat valmisteluvaihe, jaetun johtajuuden vaihe ja itsenäisen liiketoiminnan vaihe. Tässä tutkimuksen vaiheessa analysoidaan eri prosessien vaiheet, joihin edellä mainitut kriittiset tekijät vaikuttavat niissä eri tavoin. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 193.)

Kuten jo tutkimuksen aikaisemmassa vaiheessa todettiin, sukupolvenvaihdoksen valmisteluvaiheessa luopujan rooli on keskeinen. Hänen vastuullaan on monta eri osapuoliin liittyvää tehtävää. Ennen kaikkea luopuja toimii eri osapuolten välisten suhteiden luojana ja tiedon välittäjänä. Jatkaja toimii valmisteluvaiheessa luopujan tukena ja kerää mahdollisimman paljon tietoa organisaation nykytilasta sekä aloittaa suhteen luonnin henkilökunnan kanssa.

Jaetun johtajuuden aikana yritystä ja muutosprosessia johdetaan yhdessä. Vaiheen aikana varmistetaan henkilökunnan muutosmotivaation ylläpito ja ulkoisten sidosryhmien huomiointi sekä jatketaan luottamuksen rakentamista henkilöstön parissa. Luopuja toimii aktiivisena tukena jatkajalle pyrkien jakamaan kaiken tietonsa ja osaamisensa ennen itsenäisen liiketoiminnan vaihetta. Jatkajan vastuulla on johtajuuden ottaminen ja henkilökunnan luottamuksen lunastus. Jaetussa johtajuudessa on suuri riski, että päätökset jäävät tekemättä. Tämä voi olla erityisen kohtalokasta perheyriykselle. Vanhemmille on hyvin vaikeaa tehdä valintoja lasten välillä. (Havunen & Sten 2003, 12; Kuusisto & Kuusisto 2008, 196.)

Kun sukupolvenvaihdos saavuttaa itsenäisen liiketoiminnan vaiheen, luopuja ottanee hieman etäisyyttä yritykseen ja palaa pienen ”happihypelyn” jälkeen mentorin rooliin. Jatkaja panostaa liiketoiminnan kehittämiseen sekä oman johtajuutensa ja sen synnyttämän uudistuneen yrityskulttuurin vahvistamiseen. Kaikissa vaiheissa on muistettava avoin ja runsas muutosviestintä, turvallisen muutosympäristön luominen ja toimijoiden keskinäisen luottamuksen rakentamiseen panostaminen. Omalla esimerkillään jatkaja ja luopuja osoittavat sitoutumisen hankkeeseen, ja oleellinen tekijä on heidän keskinäinen luottamussuhteensa johtajuuden siirron onnistumisessa. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 176–198.)

Kuusiston ja Kuusiston (2008) mukaan perheyriyksen onnistuneen johtajuuden siirron edellytyksenä on kolme eri vaihetta, joihin kuuluvat *sukupolvenvaihdoksen valmisteluvaihe*, *jaetun johtajuuden vaihe* sekä *itsenäisen liiketoiminnan vaihe*. Jokaisella eri johtajuuden siirron vaiheella on merkitystä siihen, onnistuuko sukupolvenvaihdos ja johtajuuden siirto perheyriyksessä. Valmisteluvaiheen kriittisiä tekijöitä ovat luopujan luopumisprosessi, johon liittyy yrityksestä luopuminen, ja niin sanottu luopumisen tuska. Kriittisiä tekijöitä ovat henkilöstön luopujasta luopumisen prosessi ja sekä henkilöstön uuden johtajan hyväksymisprosessi että jatkajan johtajuuden lunastamisprosessi. Sukupolvenvaihdoksen valmisteluvaiheessa luopuja valmistaa henkilökuntaa sukupolvenvaihdokseen ja johtajuuden siirtoon. Tässä vaiheessa on tärkeää myös analysoida yrityksen nykyinen tila: onko yrityksellä todellisia liiketoimintamahdollisuuksia tulevaisuudessa. Toisaalta on huomioitava, että jatkaja tulisi tutustuttaa tässä vaiheessa eri sidosryhmiin, joita ovat muun muassa tukkurit, maahantuojat, mahdolliset lakimiehet sekä pankin henkilöstö. Luopujan rooliin kuuluu myös mahdollisten viestintäsuunnitelmien teko: miten sukupolvenvaihdoksesta viestitään eri sidosryhmille. Valmisteluvaiheessa jatkajan tulee tutustua perheyriyksen toimintaan aktiivisesti keräämällä tietoa yrityksestä ja tutustua yrityksen kulttuuriin sekä luoda suhteet henkilöstöön sekä muihin yrityksen tärkeisiin sidosryhmiin. Tässä vaiheessa jatkaja sopii luopujan kanssa yhdessä yhteisistä pelisäännöistä sekä suunnittelee aikataulun, missä ajassa sukupolvenvaihdos toteutetaan. Jatkajan tulee tunnistaa yrityksen sen hetkinen tila sekä ottaa ensi askeleet perheyriyksen johtajan rooliin tutustumalla yrityskulttuuriin ja johtajan tehtäviin. Jatka-

jan tehtäviin valmisteluvaiheessa on muutosmotivaation luonti yrityksessä. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 197.)

Jaetun johtajuuden vaiheessa luopujalta vaaditaan jatkajan avointa tukemista, jolloin jatkaja on mahdollista sitouttaa ja motivoida perheyriksen liiketoiminnan jatkamiseen. Tärkeää on myös, että luopuja jakaa kattavasti tietoaan ja osaamistaan jatkajalle. Luopujan tulee huomioida jaetun johtajuuden vaiheessa henkilöstön muutosvastaisuus, jolloin informaation jakaminen sukupolvenvaihdokseen liittyvistä tekijöistä on avainasemassa. Avoimen kommunikoinnin ansiosta henkilöstön motivaatiota on mahdollista ylläpitää ja samanaikaisesti jatkajan asemaa pystytään helpottamaan tulevaisuutta ajatellen. Ulkoiset sidosryhmät tulee myös huomioida tässä vaiheessa ja jakaa perheyriksen sukupolvenvaihdokseen liittyvää tietoa avoimesti. Jaetun johtajuuden vaiheessa jatkajan on aktiivisesti toimittava kohti johtajuutta ja myös syvennettävä suhdettaan henkilöstön kanssa. Tässä vaiheessa jatkajan tulee omaksua luopujan tiedot sekä hänen erityisosaamisensa. Jaetun johtajuuden vaihe sitouttaa ulkoiset sidosryhmät keskenään uuteen sukupolven, jolloin myös luottamusta pyritään vahvistamaan sekä henkilöstön että ulkoisten sidosryhmien välillä. Jatkajan tulee määrätietoisesti noudattaa asetettuja pelisääntöjä yritystoiminnassa, ja tässä vaiheessa yrityskulttuurissa muutos on jo havaittavissa. Jatkajan tulee tiedostaa jaetun johtajuuden vaiheessa muutoksen henkilökunnassa aiheuttama reaktio, johon kuuluu erilaisten tunteiden käsittely. Jatkajan sekä luopujan tulee avoimesti keskustella sukupolvenvaihdokseen liittyvistä tekijöistä myös henkilöstön kanssa, jolloin muutokseen sopeutuminen helpottuu. Jaetun johtajuuden vaihe sisältää todellisen vallan ja johtajuuden vaihdon.

Itsenäinen johtajuuden vaihe sisältää etäisyyden ottamisen jatkajan ja luopujan kesken, jolloin luopuja toimii yleensä neuvonantajan roolissa, jota voidaan myös kutsua aktiiviseksi ja avoimeksi mentoroinniksi. Mentorin hankinta perheyriksen ulkopuolelta on suositeltavaa. Tässä vaiheessa jatkajalla on mahdollisuus vahvistaa osaamistaan ja johtajuuttaan sekä kehittää yrityksen liiketoimintaa. Itsenäinen liiketoimintavaihe luo jatkajalle mahdollisuuden kehittää jo olemassa olevaa luottamusta eri sidosryhmien välillä sekä kehittää työn ja kokemusten kautta omaa johtajuuttaan. Muuttuneen yrityskulttuurin ylläpito ja kehittäminen vievät oman aikansa, mikä jatkajan tulee ottaa huomioon omassa työssään ja lunastaessaan sidosryhmien hyväksynnän. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 197.)

Sukupolvenvaihdos on vuosia kestävä prosessi, joka vaatii pitkällisen ja syvällisen suunnittelun. Mitä aikaisemmin suunnittelu aloitetaan, sitä useampi toteutusvaihtoehto on mahdollinen. Ennakoiva toiminta on erittäin tärkeää, ja samalla sukupolvenvaihdoksen onnistumisen mahdollisuudet kasvavat. Suunnitelma ei kuitenkaan riitä, vaan on huomioitava, että se on myös toteutettava (Heinonen 2005, 153.)

Onnistuneen sukupolvenvaihdoksen edellytyksiä ovat tietyt ominaisuudet yrityksen sisällä ja perheen sisällä. Ensisijaisen tärkeää on, että business on liiketaloudellisesti

terve. Huomioitavaa on, että yrityksen perustajan osallistuminen liiketoimintaan vähe-  
nee samalla, kun seuraajaa harjoitetaan ja totutetaan liiketoiminnan pyörittämiseen.  
Tärkeää on myös se, ovatko luopujan ja seuraajan välillä vallitsevat keskinäiset riippu-  
vuussuhteet kunnossa. Onnistuneen muutoksen edellytyksenä perheessä on oltava yh-  
teinen käsitys oikeudenmukaisuudesta ja olemassa olevat suunnitelmat eri tilanteiden  
varalta. Perheellä on oltava yhteiset tavoitteet, ja perheen sisällä on vallittava vahva  
keskinäinen luottamus. Erittäin tärkeää on, että perheellä on olemassa jonkinlaiset kon-  
fliktinhoitomekanismit (Laukkanen 1994, 99).

Tärkeää on ymmärtää, että perheenjäsenten välinen luottamus, kommunikointi, lojaa-  
lisuus ja sitoutuminen edesauttavat sukupolvenvaihdon onnistumista. Perhesuhteiden  
hoito voi kuitenkin olla erittäin vaativaa. Perheen sisäiset riidat, konfliktit ja mustasuk-  
kaisuus voivat haitata sukupolvenvaihdon onnistumista. Perheen ja yrityksen traditi-  
ot ja perheen yhteisesti jakamat arvot voivat toimia sukupolvenvaihdoksessa tilanteen  
tasaajana. (Malinen & Stenholm 2003, 144–145.)

Osaamisen siirto on nimetty yhdeksi haastavimmista tilanteista perheyriyksen suku-  
polvenvaihdoksissa. Liiketoimintasuunnitelma toimii hyvänä välineenä osaamisen siir-  
rossa. Samalla liiketoimintasuunnitelma voidaan nähdä ”puolueettomana” keskustelun  
ohjaajana perheyriyksen sisällä ja perheen sisällä laajemminkin. Liiketoimintasuunni-  
telman käyttäminen voi olla väline avoimuuden lisäämiseen suvun sisällä. (Malinen &  
Vento-Vierikko 2003, 193.)

Keskustelun merkitys on erittäin suuri sukupolvenvaihdoksessa. Rakentavan kes-  
kustelun ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen yrityksestä luopujan ja jatkajan välillä  
sekä vaihdoksessa mukana olevien jäsenten kesken ovat perusedellytyksiä vaihdoksen  
toteutumiselle ja onnistumiselle. On erittäin tärkeää, että perheenjäsenillä on vahva luot-  
tamus keskenään; ilman luottamusta avoin keskustelu tai arvojen jakaminen ei onnistu.  
Luottamuksen puute lisää riitojen ja vastoinkäymisten riskiä (Heinonen 2005, 153–154).  
Sukupolvenvaihdon keskeisimpiä onnistumisen edellytyksiä on luopujan ja jatkajan  
välinen luottamus. Kahdenvälisen luottamuksen syntymiseen tarvitaan luopujan ja jat-  
kajan yhteinen toimintahistoria (Kuusisto & Kuusisto 2008, 61).

### **3.4.2 Valmistautuminen sukupolvenvaihdokseen**

Tutkimus on osoittanut, että sukupolvenvaihdos on monimutkainen prosessi, joka vaatii  
perheeltä paljon resursseja ja aikaa siihen valmistautumiseen. Tämän vuoksi on erittäin  
tärkeää, että perheyriykset käyttävät kaikki mahdolliset apuvälineet sukupolven- ja  
omistajanvaihdokseen valmistautumiseen. Suomessa pk-yrityksillä on mahdollisuus

käyttää erilaisia apuvälineitä sukupolvenvaihdosprosessiin valmistautumisessa. Asiantuntija-apua ei tarvita ainoastaan kovissa, verotukseen ja rahoitukseen liittyvissä asioissa, vaan myös perheeseen, vuorovaikutukseen ja keskusteluun liittyvissä asioissa, jotta asioissa voidaan edetä joustavammin ja systemaattisemmin ulkoisten asiantuntijoiden tukemana. Erilaiset pitkäkestoiset koulutus- ja kehittämisohjelmat tukevat sukupolvenvaihdosta ja kiinnittävät huomiota sekä koviin että pehmeisiin (inhimillisiin) asioihin sukupolvenvaihdosprosessissa. (Heinonen 2005, 156.)

Perheenjäsenillä, esimiehillä, henkilöstöllä ja omistajilla voi olla keskenään ristiriidassa olevia tavoitteita. Ristiriidat voivat olla vielä hankalampia, jos nämä ryhmät ovat osittain päällekkäisiä. Esimerkiksi perheenjäsenen, joka on myös työntekijä ja omistaja, voi olla vaikea käsitellä omia tunteitaan ja odotuksiaan. Sukupolvenvaihdokseen valmistautumisvaiheessa on erittäin olennaista avoin tiedonvaihto ja sitoutuminen sukupolvenvaihdoksen suunnittelun laadintaan. Nämä seikat vaikuttavat ihmissuhteiden ylläpitämiseen suunnittelun aikana. Tärkeää on myös koota tietoja jokaiselta henkilöltä, jota sukupolvenvaihdossuunnitelma koskettaa. Eri sidosryhmien tavoitteita on arvioitava suhteessa yrittäjän omiin päämääriin ja tarpeisiin. Suunnittelussa mukana olo vähentää muutoksen aiheuttamaa negatiivisuutta. (Kangas 2004, 36.)

Huomioitavaa on, että jatkajan ja usein myös luopujan valmistautuminen sukupolvenvaihdokseen on tärkeää sekä teknisesti että henkisesti. Tekniseen valmistautumiseen liittyvät koulutus ja työkokemus sekä yrityksessä että sen ulkopuolella. Henkiseen valmistautumiseen sukupolvenvaihdosprosessissa kuuluvat yrittäjämotivaatio, sitoutuminen jatkamiseen, valmius jatkamiseen ja itsevarmuus. Suunnittelu sisältää yrityksen ja liiketoiminnan näkökulmasta vero- ja rahoitussuunnittelun, ulkopuolisen näkökulman hankkimisen, esimerkiksi konsultoinnin ja koulutuksen, sekä laajemman yritystoiminnan suunnittelun vaihdostilanteessa ja sen jälkeen. (Malinen & Stenholm 2003, 145.)

Jokainen perhe on ainutlaatuinen omalla tavallaan, ja siksi omistajuuden tai johtajuuden siirtäminen on aloitettava muutokseen liittyvästä perhekokonaisuudesta. Analyysin on katettava kaikki ne perheeseen kuuluvat henkilöt, joilla on joko sukulaisuuden tai avioliiton kautta side perheeseen. Avioliiton kautta sukuun tulleet henkilöt on tärkeä ottaa huomioon analyysissä, koska monissa tapauksissa nämä henkilöt ovat osoittautuneet ongelmien lähteiksi sukupolvenvaihdoskysymyksissä. Yritystoiminnasta luopuva sukupolvi kykenee hallitsemaan suhteensa omiin lapsiinsa ja heidän aikomuksiinsa, mutta lasten puolisojen ajatukset ja pyrkimykset voivat olla piilossa. Tämän vuoksi on tärkeää huomioida lasten puoliset suunnitteluprosessivaiheessa ja ottaa heidät mukaan keskusteluihin sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa. Yhteenvetona voidaan todeta, että jokainen perhe on ainutlaatuinen, ja tämä seikka on tärkeä huomioida tulevissa omistajuuden ja johtajuuden vaihdoksissa. (Havunen & Sten 2003, 5–6.)

Monet perheyriyten omistajat haluavat yrityksen säilyvän perheyriyksenä. Kuitenkin vain harvat perheyriykset selviävät edes toiselle sukupolvelle. Hyvä sukupolven-

vaihhdossuunnitelma auttaa luopujaa siirtämään yrityksensä perheenjäsenilleen varmistuen yritystoiminnan jatkumisen ja minimoiden siirron verovaikutukset. Yrityksen siirtoon voidaan käyttää eri strategioita. Huomioitavaa on, että käytettävän menetelmän on sisällettävä selkeä strategia omistuksen ja johtamisen siirtoon. Jos yrityksen mahdollinen jatkaja(t) löytyy perheen sisältä, on tarkasti mietittävä, miten he nyt ja tulevaisuudessa osallistuvat yrityksen toimintaan. On tarkasteltava, valmentavatko heidän nykyiset tehtävänsä heitä parhaalla mahdollisella tavalla ottamaan vastaan yrittäjyyden mukanaan tuomat haasteet ja vastuut. Sisäinen tehtäväkierto antaa laajemman näkemyksen yrityksen toiminnasta ja valmentaa siten yrittäjäksi ryhtyvää. Tehtäväkierrolla jatkajalle annetaan näkemys yrityksen taloudesta, markkinoinnista ja myynnistä sekä tuotannosta. Seuraavaa sukupolvea valmennettaessa on nykyisen johdon koulutettava ja opastettava heitä tuleviin tehtäviin. Jos tehtävät eivät riittävästi valmenna yrittäjyyteen, on koulutusta ja kokemusta haettava oman yrityksen ulkopuolelta. Monesti pidetään hyvänä ratkaisuna, että jatkajat vahvistavat osaamistaan työskentelemällä oman yrityksen ulkopuolella ja siirtyvät myöhemmin takaisin jatkajina vastaamaan yrityksen liiketoiminnasta. (Kangas 2004, 62–63.)

### **3.4.3 Liiketoimintasuunnitelma**

Kuten jo aikaisemmin tutkimuksessa todettiin, liiketoimintasuunnitelmaa voidaan käyttää perheyriyten sukupolvenvaihdostilanteissa sekä koulutuksen tekniikkana että yhtenä välineenä. Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan käyttää yksittäisenä välineenä, jolloin sen runko toimii keskustelun ohjaajana luopujan ja jatkajan välillä. Tärkeää liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa on kommunikoinnin merkitys ja sen kehittyminen luopujan ja jatkajan välillä. Liiketoiminnan jatkuvuuden turvaamisessa ovat keskeisessä asemassa yrityksen ja sen johdon (luopujan) osaamisen, suhteiden, verkostojen ja kokemusten jakaminen tulevan jatkajan kanssa sekä niiden hallittu siirtäminen jatkajalle. Liiketoimintasuunnitelma kuvaa yrityksen liikeideaa ja toimintatapaa ja antaa viitteitä siitä, mitä vahvuuksia ja heikkouksia yrityksellä on ja mitä mahdollisuuksia ja uhkia on odotettavissa. (Havunen & Sten 2003, 7.) Liiketoimintasuunnitelma voidaan nähdä strategiaprosessin apuvälineenä, mikä tarkoittaa, että luopuja ja jatkaja käyvät tietyn viitekehysten avulla läpi yrityksensä kokonaisuuden ja tulevaisuussuunnitelmat. Sukupolvenvaihdosprosessin yhteydessä on erittäin tärkeää pohtia, millainen on perheyriyten johdon sitoutuminen yritykseen, ja perheen tulisi määritellä liiketoiminnan filosofia, visio ja pitkän aikavälin tavoitteet. Liiketoimintasuunnitelma toimii perheyriyksessä suunnitelmallisuuden lisääjänä ja koordinoijana.

Suurimmat hyödyt liiketoimintasuunnitelman käytöstä sukupolvenvaihdoksessa saa perheyriksen jatkaja. Jatkaja saa valmiin suunnitelman perheyriksen tulevaisuutta varten, ja samalla liiketoimintasuunnitelman tekeminen on osoitus rahoittajalle jatkajan sitoutumisesta yritystoiminnan jatkamiseen. Sukupolvenvaihdoksen haastavimpia tilanteita on osaamisen siirto, joka mainittiin tutkimuksessa aikaisemmin. Liiketoimintasuunnitelma toimii kuitenkin erittäin hyvänä välineenä osaamisen siirrossa ja kommunikoinnin kehittämisessä perheen sisällä. Liiketoimintasuunnitelman käyttäminen voi olla väline avoimuuden lisäämiseen suvun sisällä. Tällöin keskustelulle järjestetään kehys, joka ei ole jonkun perheenjäsenen päättämä. Sukupolvenvaihdostilanteissa päättäjä on usein luopuja ja jatkajalle liiketoimintasuunnitelman mukainen keskustelu asioista on puolueettomampaa. Onnistuneimpia kokemuksia liiketoimintasuunnitelman työstämisestä on yrityksillä, jotka ovat olleet kiinnostuneita kehittämään omaa strategiatyötään. Yritykset ovat onnistuneet arvioimaan oman nykytilansa ja pyrkineet tekemään tavoitteita tulevaisuuteensa. Liiketoimintasuunnitelmat ovat olleet suunnitelmallisia ja realistisia ja luopujan ja jatkajan yhdessä pohtimia. On kuitenkin hyvä muistaa, että useimmat liiketoimintasuunnitelmat ovat vielä tekniikka- ja teknologiapainotteisia: markkinoiden ja riskien analysointi on niissä usein niukkaa. (Malinen & Vento-Vierikko 2003, 186–194; Heinonen 2005, 154.)

#### **3.4.4 Viestinvaihto**

Kauppa- ja teollisuusministeriö on tuoteistanut viestinvaihto-ohjelman, joka on erityisesti pk-yritysten sukupolvenvaihdostilanteeseen suunnattu asiantuntijapalvelu. Ohjelma keskittyy täsmäkonsultoinnin avulla selvittämään yrityksestä luopumiseen liittyvät taloudelliset, juridiset ja verotukselliset kysymykset erilaisissa luovutusvaihtoehdoissa. (Heinonen 2005, 156–157.)

Viestinvaihto on tarkoitettu pk-yritykselle, joka haluaa toteuttaa sukupolvenvaihdoksen suunnitellusti ja hallitusti. Viestinvaihtopalvelu auttaa sukupolvenvaihdoksen edessä olevia pk-yrityksiä valmistautumaan edessä olevaan sukupolven- tai omistajavaihdosprosessiin. Palvelu helpottaa myös sukupolvenvaihdokseen liittyvien valintojen ja ratkaisujen tekemistä mukana olevien eri osapuolien intressit huomioon ottaen. Viestinvaihto sisältää seuraavat osa-alueet: luopujan tilanteen selvittäminen, yrityksen taloudellisen arvon määrittäminen, verotuksellisten ja juridisten kysymysten selvittäminen, rahoitusmahdollisuudet eri luovutusvaihtoehdoissa ja toimenpidesuositukset. (Ely-keskus 2010.)



## **4 OSAAMISEN JA JOHTAJUUDEN SIIRTO PERHEyrITYKSESSÄ**

### **4.1 Osaamisen johtaminen**

Osaamisen johtaminen on johtamisen laaja kokonaisuus, joka sisältää kaiken sellaisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista ja varmistamista osaamispohjan avulla. Tällä johtamisen menetelmällä yrityksen osaamista kehitetään yrityksen kaikilla tasoilla, jotka vaativat määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä. Yksilöiden ja ihmisryhmien osaamisen kehittäminen on selkeästi yhteydessä yrityksen päämääriin sekä tavoitteisiin. Yksilöiden osaaminen on koko yrityksen osaamisen lähtökohta, ehto sekä ratkaiseva tekijä. Tämän johtamisen menetelmän ymmärtämisen ydin on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. (Viitala 2008, 14–17.)

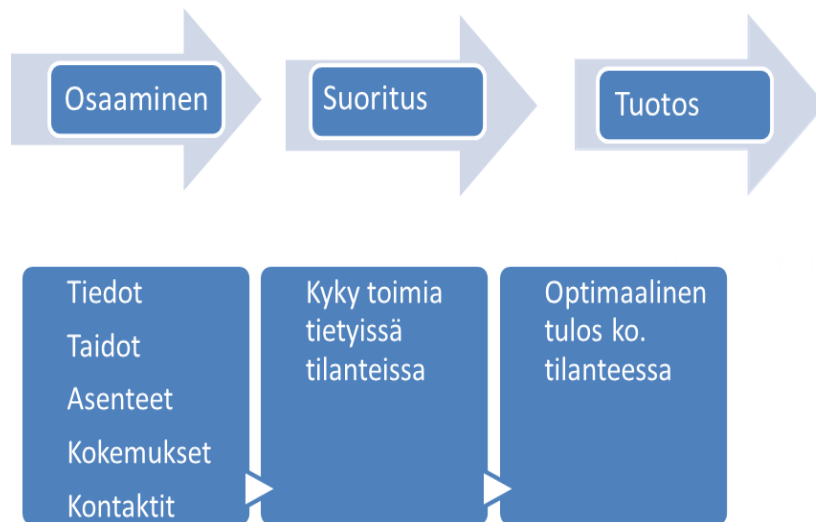
### **4.2 Osaamispääoman johtaminen**

Osaamispääoman johtaminen muodostuu yksilön osaamisesta, organisaation osaamisesta, organisaation osaamispääomasta, yksilön oppimisesta, organisaation oppimisesta sekä oppivasta organisaatiosta. Osaamisen ja osaamispääoman johtamisen ohella tiedon ja tietämyksen johtaminen ovat käytännössä lähellä toisiaan. Tieto-oppi on filosofian ala, joka tutkii tietämistä, kysymyksiä tiedon luonteesta, varmuudesta ja alkuperästä. Osaaminen liittyy oleellisesti toimintaan ja tekemiseen. Osaaminen syntyy tietoa soveltamalla toiminnassa. Oppiminen tarkoittaa tiedon hankkimista, tiedon omaksumista sekä tiedon soveltamista. Osaamis- ja oppimistutkimuksessa on kiinnitetty vähän huomiota erityisesti osaamiseen liitettyyn kokemukselliseen oppimiseen, joka tarkoittaa, että erityisosaaminen pysyy yllä vain tekemällä, yhtäjaksoisesti kokemuksia hankkivalta. Kokemusta ei haluta arvostaa yhtä paljon kuin tietoa, mutta tärkeää on huomioida, että kokemus kiinnittää osaamisen vahvasti ihmiseen ja hänen historiaansa. Osaamisessa on oleellista henkilökohtainen, kehollinen ja pitkäaikainen tekeminen kokemuksen saavuttamiseksi. Yksilön osaamisen rakentuminen on pitkäaikainen prosessi, ja tämän vuoksi organisaation johtamisessa tulisi pystyä hyödyntämään syntyneitä kokemuksellista osaamista ja luoda tilanteita uusien kokemusten syntymiselle. Kehittyneet tiedonhallintajärjestelmät eivät kykene sivuuttamaan kehollisen kokemuksen merkitystä osana yritysosaamista. (Ropo, Eriksson, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 59.)

#### 4.2.1 *Osaamisen siirto perheyrytyksessä*

Perheyrytyksen tulevaisuuden kannalta osaamisen ja tiedon siirto on merkittävimpiä tekijöitä jatkajan johtajuuden kasvussa. Tutkimuksen kannalta on tärkeää ensimmäiseksi määrittellä osaamisen eri osa-alueet. Osaaminen rakentuu tiedoista, taidoista, asenteista, arvoista, kokemuksista ja kontakteista, jotka muodostavat hyvän suorituksen tietyissä tilanteissa. Kuitenkin tieto on vain yksi osa osaamisen käsitteen kokonaisuutta. Tiedollisella osaamisella tarkoitetaan faktojen, kuten esimerkiksi tuotteen teknisten ominaisuuksien, osaamista. Taidot käsittelevät erilaisten työmenetelmien osaamista. Tärkeä osa osaamisen kokonaisuutta on myös asenne, johon kuuluu motivaatio käyttää omia taitojaan. Uskomukset ja arvot sisältävät käsityksen siitä, mikä on oikein ja hyödyllistä. Kokemukset ovat myös erittäin oleellinen osaamisen osa, johon liittyvät henkilön tilanteen arviointikyky sekä omista virheistä ja onnistumisista oppiminen. Osaamisen monet eri osa-alueet edellyttävät laajaa kokemustaustaa ennen todellista kehittymistä ja aitoa osaamista. Johtajan näkökulmasta ja erityisesti tässä tutkimuksessa jatkajan roolissa on tärkeää pystyä rakentamaan laaja-alaisesti verkostoja ja myös osata hyödyntää luotuja kontakteja. Sosiaalisten verkostojen avulla jatkajalla on mahdollisuus ja kyky hankkia tietoa. Konkreettinen toiminta osoittaa osaamisen ja kyvyn toimia tietyissä tilanteissa. Osaamisen siirtäminen toimintaan on tärkeää. Osaamisen siirtoa on mahdollista tarkastella kahdella eri tasolla, yksilö tai organisaatiotasolla. (Hautala 2006, 112; Hoffren 2009, 24–25.)

Osaaminen on oppimisprosessin tulos, ja sitä voi kehittää ja harjoitella. Osaamisen kehittäminen on uuden oppimista ja vanhan poisoppimista. Poisoppimisella tarkoitetaan tietoisesti tiettyjen asioiden laittamista sivuun sen vuoksi, etteivät ne ohjaa käyttäytymistä. Erittäin oleellista on, että henkilö on tietoinen omasta osaamisestaan ja sen puutteista, jotta kehitys on yleensä ottaen edes mahdollista. Kuitenkin on mahdollista, että osaaminen on joskus tiedostamatonta: ihminen ei tiedosta osaavansa tehdä jotain tiettyä asiaa. Kuvio 3 havainnollistaa osaamisen määritelmää. Osaaminen nähdään käytännössä kykyinä toimia ja käyttää tietoja, taitoja, asenteita, kontakteja ja kokemuksia. Osaamisen siirto käytännön toimintaan osoittaa kyvykkyyttä. Hyvä osaaminen johtaa useimmiten hyvään suoritukseen, joka johtaa erinomaisiin tuloksiin. (Sydänmaanlakka 2004, 150–151.)



Kuvio 2 Osaamisen määritelmän kuvaus (Sydänmaanlakka 2004, 151)

Perheyriksen elinkaareissa sukupolvenvaihdos eli liiketoiminnan siirtäminen sukupolvelta toiselle edustaa yhtä perheyriksen kaikkein kriittisintä vaihetta, jonka vuoksi tutkimusaiheen merkittävyyttä voi vielä korostaa yleisesti.

#### 4.2.2 Tiedon siirto perheyriksessä

Trevinyon, Rosan ja Tapiesin (2010) tutkimuksen mukaan perheyriksien tiedonsiirto eroaa muiden, niin sanottujen ei-perheyriksien tiedonsiirrosta. Tiedonsiirron ja oppimisprosessien voidaan nähdä liittyvän toisiinsa: tieto on oppimisen tulos. Toisaalta tutkimuksen valossa on myös mahdollista osoittaa, miksi perheyriksit eivät yleensä jatku kolmanteen sukupolveen saakka. Syynä tähän voidaan nähdä eri menetelmät, miten osaaminen ja tieto on siirretty perheyriksessä sukupolvelta toiselle.

Yleisesti ihmiset eivät ole halukkaita jakamaan omaa tietopääomaansa toisille. Syynä tähän saattavat olla henkilökohtaiset intressit ja opportunismi. Todellisuudessa yksilöt jakavat tietoaan mieluummin oman organisaation ulkopuolisille henkilöille kuin omille kollegoilleen. Organisaatiot siirtävät tietoaan ja osaamistaan suurelta osin tietokoneiden tietokannan ja systeemien kautta. Tapiesin ym. (2010) tutkimuksen mukaan perheyriksissä tietoa ei tallenneta esimerkiksi organisaation tietokantoihin vaan tietoa siirretään sukupolvelta toiselle traditioiden ja arvojärjestelmän kautta. Toisaalta huomioitavaa on, että perheyriksessä omistajajäsenet jakavat usein samat tavoitteet ja päämäärät yrityksessä, jolloin perheenjäsenten välille on kasvanut vahva luottamus. Tämä tekijä erottaa vahvasti perheyriksen ei-perheyriksistä. Tiedon siirron merkittävimiksi tekijöiksi nähdään erityisesti *uskottavuus* sekä *luotettavuus*. Kokemukset viestinnän

alueelta ovat osoittaneet, että luotettavuuden lähde tai alkuperä voi vaikuttaa vastaanottajan käyttäytymiseen.

Tiedon saatavuus ja halu tiedon siirtoon, vahvan luottamuksen lisäksi, erottavat perheyrietykset muista yrityksistä. Yleisesti ottaen perheyrietyksissä ollaan halukkaita siirtämään seuraavalle sukupolvelle kaikki se tieto ja osaaminen, mikä yrityksessä on olemassa. Perheyrietyksen luopujien suurin haave on, että lapset jatkavat perheen liiketoimintaa ja kehittävät sitä. Ilman molemminpuolista luottamusta ja sitoutumisista tiedonsiirrosta muotoutuu paljon haastavampi ja monimutkaisempi kokonaisvaltainen prosessi. Huomioitavaa on, että kaikissa perheyrietyksissä tiedonsiirtoon voivat vaikuttaa mahdolliset konfliktit perheenjäsenten kesken, jolloin tiedonsiirtoon vaadittavaa luottamusta ei ole perheen kesken muodostunut. (Trevinyo, Rosa & Tapies 2010, 2–4.)

### 4.2.3 Osaamispääoma

Osaamispääoma muodostuu *henkilöpääomasta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta*. Tärkein osaamispääoman alue on rakennepääoman johtaminen, koska rakenteet määräävät toiminnan. Henkilöpääoman määritelmä sisältää ihmisen ja hänen osaamisensa ja halunsa käyttää osaamistaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Osaaminen yksilötasolla muodostuu yksilön taidoista, tiedoista, kokemuksista, verkostoista ja yksilön kyvyistä toimia toisten osaajien kanssa yhteistyössä. Asenteilla ja oppimishalulla on myös suuri merkitys. (Ojala 2008, 47, 48, 57.)

Yrityksen kaikki fyysiset ja henkiset rakenteet, teknologia, järjestelmät, toimintatavat ja kulttuuri, muodostavat rakennepääoman. Jokaisen henkilön osaamisen kehittäminen yrityksen tarpeisiin on mahdollista näiden tekijöiden avulla. Samanaikaisesti organisaatio voidaan kehittää yhteiseksi osaamiseksi ja toiminnaksi. Suhdepääomaan lukeutuvat ne osaamiskumppanit, jotka täydentävät omaa osaamistaan tai joiden kanssa tarvittavaa osaamista on mahdollista kehittää tehokkaammin kuin yksilötasolla. (Ojala 2008, 47, 48, 57.)

Ojalan (2008) mukaan osaamispääoma voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen, jotka ovat henkilöpääoma, rakennepääoma sekä suhdepääoma. Henkilöpääoma sisältää työpaikan henkilöstöön ja yksilöihin liittyviä tekijöitä, ikärakenteeseen, yksilön osaamiseen ja motivointiin vaikuttavia tekijöitä. Rakennepääoma sisältää erilaisia tietoteknisiä laitteita ja apuvälineitä, joita yritykset voivat hyödyntää liiketoiminnassaan, muun muassa rekrytoinnin yhteydessä tai hiljaisen tiedon dokumentoinnissa. Rakennepääomaan liittyy myös osaamisen kehittäminen erilaisten järjestelmien, koulutusten tai osaamisen johtamisen eri menetelmin. Suhdepääomalla tarkoitetaan verkostoitumista erilaisiin sosiaalisiin ja ammatillisiin verkostoihin. Osaamista on mahdollista kehittää tutkimusyh-

teistyön, kehittämiskumppaneiden tai haasteellisten asiakkaiden avulla. (Ojala 2008, 85–86.)

#### 4.2.4 *Oppiminen*

Tässä tutkimuksessa tärkeänä lähtökohtana on selvittää, millä osaamisen johtamisen keinoin jatkajaa on mahdollista valmentaa perheyriksen liiketoiminnan jatkamiseen. Viitalan (2008) mukaan osaaminen on aina oppimisen tulosta. Oppiminen itsessään on kuitenkin monimutkainen prosessi, jota on vaikea hallita. Yksilötasolla oppimisella tarkoitetaan tietojen ja taitojen oppimista, ja oppimisen haasteellisuuteen vaikuttaa oppijan oma historia sekä hänen ajatusmallinsa. Aikuisen oppimisen psykologia määrittää reunaehdoja sille, mikä osaamisen johtamisessa ylipäätään on mahdollista. Kyseessä tulee olla konkreettisen taidon opettaminen, jotta aikuista yksilöä voi opettaa, koska yksilötasolla aikuinen vastaanottaa, hylkää ja tulkitsee ulkopuolelta tulevaa informaatiota vertaamalla sitä omiin ajatusmalleihinsa. Oppimista voi pääosin tukea ohjaamalla yksilöä omaehtoiseen arviointi-, tiedon prosessointi- ja kehittämistoimintaan sekä tarjoamalla oppimiseen puitteet ja tarvittavat resurssit. Elinikäisellä oppimisella tarkoitetaan kaikkien oppimista, johon muuttuva työelämä ja muuttuva elinympäristö liittyvät. Oppiminen tapahtuu erilaisissa tilanteissa: osa oppimisesta tapahtuu muodollisesti koulutuksissa ja muissa ohjatuissa järjestelmissä, myös vapaa-aikana tapahtuu oppimista esimerkiksi teknologian kehittymisen vuoksi. (Viitala 2008, 135–137.)

Tynjälän (1999) määritelmän mukaan ”*oppiminen ei ole tiedon passiivista vastaanotamista vaan oppijan aktiivista kognitiivista toimintaa, jossa hän tulkitsee havaintojaan ja uutta tietoa aikaisemman tietonsa ja kokemuksensa pohjalta*”. Sydänmaanlakan (2004) mukaan aitoa oppimista tapahtuu erilaisissa tilanteissa, ja johtajuuden oppimisen tärkeitä lähteitä on monia. Johtamiskoulutus on tärkeässä roolissa johtajuuden oppimisessa, jolloin perustietämys johtajuuden teorioista on mahdollista oppia. Johtajana työskenteleminen antaa käytännön kokemusta johtajana työskentelemisestä, joka on erittäin tärkeää. Sydänmaanlakan mukaan itsereflektio on erittäin tehokas oppimiskeino, ja sillä tarkoitetaan sitä, että henkilö reflektoi omia kokemuksiaan, analysoi tapahtunutta ja mahdollisia tuloksia. Muiden henkilöiden kouluttaminen on tärkeimpiä tilaisuuksia oppia. Kun kouluttaa muita henkilöitä, on itse henkilökohtaisesti sisäistettävä opetettava asia. Tiedon jakamiseen liittyy myös tiedon jalostumisen prosessi. Esimiesten, kollegojen sekä alaisten rooli on merkittävä johtajuuden tietojen ja taitojen kehittymisessä. Aitoa oppimista tapahtuu erityisesti kriittisissä tilanteissa, jolloin johtajalta vaaditaan erityistä osaamista selviytyä vaikeista haasteista. Kodin, kasvatuksen sekä sosiaalisen ympäristön merkitys on suuri. Monet perusarvot ja erityisesti velvollisuudentunto ovat kotikasvatuksen tulosta, ja ne ovat merkittäviä johtajuuden oppimisen lähteitä. Johtajaksi

kasvetaan monella eri tavalla; johtajaksi ei synnytä, vaan johtajuuteen kasvetaan ajan saatossa. Kasvuprosessiin on annettava riittävästi aikaa. Johtaja, joka on liian vaikeassa tehtävässä, ei ole onnellinen, eivätkä yleensä hänen työntekijänsä ole tyytyväisiä. Tärkeää on havaita, että johtajana ei ole valmis milloinkaan. (Sydänmaalakka 2004, 94–95.)

### **4.3 Mallintaminen osaamisen siirron menetelmänä**

Osaamisen tiedostaminen ja löytäminen ovat haaste sekä osaajalle itselleen että koko organisaatiolle ja erityisesti perheyriyksille, jotka sisältävät paljon taitotietoa ja erityisosaamista. Ikärakenteen muutos Suomessa aiheuttaa lisähaasteita myös osaamisen siirron näkökulmasta. Suomalaiseen kulttuuriin sisältyy voimakkaasti se, ettei omaa ammattitaitoa ja osaamista arvioida tai eritellä yleisesti. Valtaosa suomalaisista on ehtinyt tottua koko lapsuutensa ja nuoruutensa sellaiseen käsitykseen, että osaamisen määrittely on ulkopuolisen asiantuntijan käsissä. Tämän vuoksi on haasteellista totuttaa ihmisiä työpaikalla oman osaamisensa avoimeen erittelyyn ja arviointiin. Kilpailuhenki ja kateus ovat keskinäisen osaamisen suurimpia haasteita. Mallintamista käytetään yhtenä keinona osaamisen löytämisessä. Mallintamisessa on kyse siitä, että hiljaisesta tiedosta (tacit knowledge) tehdään näkyvää (explicit knowledge). Mallintamisen historia pohjautuu jo 1970-luvun alkuaikoihin, jolloin mallintamista on kehitetty ja harjoitettu NLP:n (neuro linguistic program) piirissä. Tämän jälkeen tätä vaativaa metodia on hyödynnetty yritysten osaamisen siirtämisessä. Mallintamisessa eritellään ja kuvataan taitavan osaajan toimintaa sellaisella tavalla, että kuvauksen avulla muut voivat vertailla ja kehittää omaan toimintaansa.

Tavoitteena mallintamisessa on löytää taitavan osaajan toiminnasta menestyksen avaimia, joita voivat olla taitajan soveltamat menettelytavat ja tekniikat. Periaatteet ja uskomukset vaikuttavat myös mallintamisen taustalla, ja ne tuovat esille taitavan osaajan toiminnan. Mallintamista voidaan hyödyntää myös taitavien suorittajien hyvien käytäntöjen esille saamiseen ja siirtämiseen yrityksen sisällä muille esimerkiksi perehdyttämisen, työnopastuksen ja koulutuksen keinoin. Mallintamisen avulla on myös mahdollista säilyttää organisaation sisällä hiljainen tieto. Osaamisen siirtämisen aikana tarvitaan enemmän voimavaroja kuin taitavien suorittajien tehdessä työtään. Organisaatioissa on tärkeää havainnoida se, että osaamista ja niin sanottua hiljaista tietoa ei voida siirtää muutamassa päivässä, vaan osaamisen siirtäminen vaatii kuukausien rinnakkain työskentelyn. Osaamisen siirtämisestä prosessina tulisi tehdä organisaatiossa näkyvä, ja tärkeää on nimetä yrityksessä vastuuhenkilö, joka vastaa siitä. Osaamisen siirtäminen on mahdollista käyttämällä erilaisia keinoja, joita ovat keskustelut, dokumentointi ja

tarkkailu sekä edellä mainittu mallintaminen. (Viitala 2008, 133–134; Toivonen, Asikainen 2004, 50–51.)

Varamäen, Pihkalan sekä Routamaan (2003) tutkimuksen mukaan perheyriytysten menestyksen keskeisiä tekijöitä ovat tiedonsiirto, kyvyt eli osaaminen, vastuullisuus sekä voima. Kaikki nämä tekijät ovat linkittyneitä toisiinsa ja oppimisprosessissa saavutettavissa. Tiedon siirto voidaan jakaa eri tasoihin. Ensimmäinen vaihe sisältää tutustumisen tiettyyn toimialaan, jolloin kasvaminen yrittäjyyteen alkaa. Toisessa vaiheessa henkilö eli tässä tutkimuksessa perheyriytysten jatkaaja perehdytetään yrityksen toimintaan. Tässä tasossa konkreettisesti tieto siirtyy jatkajan ja luopujan välillä. Kolmannessa vaiheessa jatkajan itsenäinen liiketoimintaosaaminen kehittyy, jolloin uutta täsmällistä tietoa syntyy.

Perheyriytysten tiedonsiirrosta puhuttaessa on huomioitava eräitä seikkoja. Yrityksen tiedot tulisi päivittää ennen tiedonsiirtoa. Toisaalta yrityksen sisällä on varmistettava, kenelle tietoa jaetaan ja kuka on tiedon saajan kohde. Jos yrityksen tietoja joutuu väärin käsiin, esimerkiksi kilpailijoille, voi yritykselle aiheutua kriisitilanteita. Siitä huolimatta, vaikka perheyriytysten edellytyksenä ei olisikaan selkeästi siirtää kaikkea yrityksen sisällä olevaa tietoa, on perheyriytysten sisällä merkittävää tiedostaa tiedon siirron merkitys perheyriytysten liiketoimintaan. (Varamäki, Pihkala & Routamaa 2003.)

#### **4.4 Hiljaisen tiedon voima perheyriytksessä**

Perheyriytksissä on Dyerin (2006) mukaan merkittävästi osaamispääomaa eli yrityskohdasta tietotaitoa ja hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon syntymisen ovat mahdollistaneet perheyriyttyyteen liittyvä omistajien ja työntekijöiden sitoutuminen ja pitkäaikaiset omistaja- ja työntekijäsuhteet. Perheyriytys yhdistää perheenjäseniä, työn ja perheen yhdistämisen seurauksena ja yrityksen menestyksen eteen käytetään paljon voimavaroja perheenjäsenten toimesta (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 21.) Hiljaisen tiedon siirto voidaan nähdä erittäin merkittävänä tekijänä tulevaisuudessa erityisesti perheyriytksessä jatkajan ja luopujan välillä, jolloin luopuja voidaan nähdä tärkeässä mentorin roolissa perheyriytksen jatkajalle.

”Hiljainen tieto on henkilökohtaista, mutta sitä voidaan jakaa muiden yksilöiden kesken. Hiljainen tieto on abstraktia, kuitenkin sitä voidaan ilmaista myös muissa muodoissa kuin verbaalisesti. Hiljainen tieto on epätarkkaa, näköaistin tavoittamattomissa olevaa tietoa, josta voi päästä osalliseksi esimerkiksi kuuntelemalla.” (Ropo ym. 2005, 125.)

Hiljainen tieto on mahdollista saavuttaa kokemuksen kautta, ja samanaikaisesti hiljainen tieto vaikuttaa yksilön kykyyn toimia itsenäisesti ja kyvykkäästi. Hiljaiseen tietoon liittyviä yleisempiä ominaisuuksia ovat intuitio, taidot, näkemykset, taitotieto, us-

komukset, mentaalimallit sekä käytännön älykkyys. Yleisesti ottaen tutkijoiden määritelmä hiljaisesta tiedosta sisältää ajatuksen, että hiljainen tieto on henkilökohtaista, abstraktia, käytännöllistä sekä omien kokemusten kautta saavutettua. Hiljainen tieto sisällytetään usein myös osaksi asiantuntijuutta. (Virtainlahti 2009, 48.) Koivunen (2000) korostaa sitä, että yksilön hiljainen tieto sisältää henkilökohtaisen ja persoonallisen tiedon lisäksi paljon kollektiivista tietoa. Hiljainen tieto siirtyy yksilöille jäljittelyn, samastumisen ja tekemisen kautta, ja tämän vuoksi traditioilla on hiljaisessa tiedossa tärkeä merkitys. Kädentaitoa vaativissa töissä on paljon osaamista, joka voi siirtyä ekspertiltä noviisille vain seuraamalla ja tekemällä. Hiljainen tieto voi liittyä myös ryhmän yhteistyöhön, jolloin ryhmä voi yhdessä saada aikaan jotain sellaista, mihin yksilöt eivät erikseen kykene eikä kokematon ryhmä myöskään. (Viitala 2008, 131–132.)

#### **4.4.1 Hiljaisen tiedon merkitys osana osaamisen johtamista**

Nonakan (1994) ansiosta hiljaisen tiedon käsite on tullut osaksi keskustelua osaamisen johtamisesta. Yritysten tulisi pyrkiä löytämään hiljainen tieto ja tuomaan se paremmin esille, jotta hiljaista tietoa ylipäättään on edes mahdollista hyödyntää organisaatiossa. Yleisellä tasolla monessa yrityksessä luovat ratkaisut, innovaatiot ja laadukas toiminta rakentuvat usein jonkin sellaisen varassa, joka on osin salattua. Hiljaisella tiedolla ja osaamisella viitataan siihen, että kyseistä tietoa tai osaamista ei välttämättä tiedosteta yrityksessä edes yksilötasolla, jolloin sitä on mahdotonta hyödyntää organisaatiossa. Hiljaisen tiedon saaminen näkyville edellyttää monenlaisten asioiden toteutumista, jolloin ensimmäinen tärkeä tekijä on tiedostaa hiljainen tieto organisaatiossa. Toiseksi hiljaisen tiedon haltijan pitäisi henkilökohtaisesti tunnistaa erikoisosaaminen ja olla valmis tuomaan sen esille ja jakamaan sen organisaation jäsenten kesken. Jakaminen edellyttää turvalliseksi koettua sosiaalista ympäristöä ja tilannetta. Kolmanneksi hiljaisen tiedon haltijalla tulisi olla kykyä kommunikoida hiljainen tietonsa, mihin tarvitaan reflektointikykyä ja käsitteitä. Hiljaisen tiedon siirron esteenä saattaa olla organisaatiossa monia tekijöitä, jotka voivat liittyä työyhteisön huonoon työilmapiiriin tai yleisesti ongelmiin organisaatiossa, esimerkiksi jos yrityksen liiketoiminnassa on tapahtunut negatiivisia muutoksia, jotka vaikuttavat pitkällä aikavälillä koko organisaatioon, ja henkilöstövähennyksiä on tehtävä. Samanaikaisesti henkilöstö pyrkii suojaamaan asemaansa säilyttämällä mahdollisimman paljon arvokasta tietoa. Jos seurauksena on jonkun toisen aseman vahvistuminen, motivaatiota hiljaisen tiedon siirtoon ei välttämättä organisaatiossa ole. (Viitala 2008, 131–132.)

Koskisen mukaan suurten ikäluokkien eläköityessä yrityksistä katoaa väistämättä paljon hiljaista tietoa. Hiljaisella tiedolla voidaan tarkoittaa sekä henkistä pääomaa että kädentaitoja. Hiljainen tieto hankitaan henkilökohtaisella kokemuksella. Hiljainen tieto



pohjautuu henkilön toimintaan ja kokemuksiin esimerkiksi arvoista ja tunteista. Hiljainen tieto on ansaittu ja hankittu monien vuosien aikana, ja siihen liittyy henkilökohtainen syvä ymmärrys sekä asiantuntijuus. Hiljainen tieto on myös monimutkaista. Henkilökohtaiset kontaktit ovat ensisijaisessa asemassa hiljaisen tiedon siirrossa. Hiljainen tieto siirtyy esimerkiksi mentoroinnin, tiimityön, henkilökohtaisen intranetin tai kasvokkain tapahtuvan keskustelun avulla. (Hautala 2006, 112–114.) Koskisen tutkimuksen (2010) mukaan vain 30 prosenttia yrityksistä tiedostaa hiljaisen tiedon merkityksen ja todellisuudessa vain 10 prosenttia osaa hyödyntää niin sanottua piilevää tietoa organisaatiossaan. Ihmisten on vaikea ymmärtää, mitä tarkoitetaan piilevällä tiedolla. Jos yrityksessä ymmärretään kokemusperäisen tiedon arvo, sen siirtämiseen tulee järjestää tilanteita sekä aikaa.

Japani on maailmanlaajuisesti hiljaisen tiedon hyödyntämisen huippumaa. Japanissa organisaatioissa työskennellään yhdessä eikä tehdä yksilösuorituksia, kuten Suomessa. Japanin mallia on kokeiltu myös Suomessa, jolloin kokenut työntekijä toimii yhteistyössä nuoren oppilaan kanssa. Kuitenkin sukupolvien välinen kuilu saattaa joissakin tapauksista aiheuttaa ongelmia. Kaikki nuoret eivät arvosta seniorityöntekijöiden taitoja, vaikka tiedostavat heidän taitotietonsa, joita haluaisivat henkilökohtaisesti oppia. (Koskinen 2010.)

Koskisen mukaan nykypäivän hektinen työelämä aiheuttaa lisää haasteita hiljaisen tiedon siirrolle. Työelämästä on tullut kiireistä sekä stressaavaa, jolloin työntekijöillä ei ole enää entiseen tapaan aikaa vapaisiin keskusteluihin työajalla eikä välttämättä henkisiä voimia tavata työajan ulkopuolella. Kuitenkin Koskinen muistuttaa työntekijöiden yhteisen vapaa-ajan merkityksen tärkeydestä hiljaisen tiedon siirrolle. Perheyrietyksissä perheen yhteinen vapaa-aika voidaan nähdä yhtä merkittävänä hiljaisen tiedon siirrossa. Sosiaalisesta mediasta on haettu ratkaisua piilevän tiedon siirtoon, mutta Koskisen mukaan kasvokkain käydyt keskustelut nähdään kaikkein tehokkaimpina hiljaisen tiedon siirtämisessä. (Koskinen 2010.)

Hiljaisen tiedon merkitys on ymmärretty monissa organisaatioissa. Kuitenkin suurten ikäluokkien eläköityessä organisaatiossa on vaativaa säilyttää hiljainen tieto sen sijaan, että se katoaisi. Jokaisessa organisaatiossa esimiesten tulisi valmistautua huolellisesti ikäluokkien eläköitymiseen ja pohtia, miten arvokas kokemustieto otetaan haltuun ja miten sitä on mahdollista siirtää nuoremmalle sukupolvelle. Organisaatiossa tulisi pohtia, miten mahdollinen ihmisten eläköityminen vaikuttaa hiljaisen tiedon tai minkä tahansa yrityksen tai toiminnan kannalta tärkeän erityisosaamisen hallintaan. Jos organisaatiossa osaaminen on vain yhden tai kahden henkilön varassa, tulisi kyseisen osaamisen laajentamista suunnitella siirtämällä tai jakamalla erityisosaamista. Monissa yrityksissä huomioidaan tilanne liian myöhään esimerkiksi henkilön vakavasti sairastuttua tai menehdyttyä. Osaamisriskien kartoitus on erittäin tärkeä osa valmistautumista. Kuten jo tutkimuksessa aikaisemmin on todettu, sukupolvenvaihdosprosessin suunnittelu koetaan

haasteelliseksi perheyriyksissä. Monissa perheyriyksissä osaamisen siirtoon sekä hiljaisen tiedon siirtoon ei osata valmistautua riittävän ajoissa ennen luopujan poismenoa tai vakavaa sairastumista. Tämän vuoksi perheyriyksen jatkajan rooli on haastava. (Ojala 2008, 136.)

Hiljaisen tiedon siirtämisessä voidaan hyödyntää erilaisia menetelmiä, joita ovat toisen tekemisen seuraaminen, yhdessä tekeminen, aivoriihi sekä piirtäminen. Keskustelut voivat olla virallisia tai epävirallisia, joko kasvokkain tapahtuvia keskusteluita, puhelin-keskusteluita, videoneuvotteluita, kahvipöytäkeskusteluita tai erilaisia palavereja yrityk- sessä. Työnkierron kautta on myös mahdollista siirtää hiljaista tietoa henkilöltä toiselle, ja myös mestari-kisällitoiminta on tärkeää. Siinä seurataan ja jäljitellään toista henkilöä. Myös tekemällä oppiminen, työssä oppiminen sekä mentorointi ovat tärkeitä hiljaisen tiedon siirron menetelmiä (Salminen & Suhonen 2008, 13).

#### **4.4.2 *Mentoroinnin rooli jatkajan johtajuuden kasvun tukena***

Mentorointi on menetelmä, jossa tietoa ja osaamista, myös niin sanottua hiljaista tietoa, siirretään kokeneemmalta kokemattommalle. Osaava, arvostettu ja kokenut asiantun- tija (mestari, mentori) neuvoo, tukee ja edistää kahdenkeskisessä vuorovaikutussuhtees- sa kehityshaluista mutta kokemattomampaa henkilöä työssä tai opiskelussa. Sana men- tori tulee kreikan mytologiasta. Mentori on uskottu, viisas ihminen, sparraaja ja valmen- taja. Suhde perustuu avoimuuteen, molemminpuoliseen luottamukseen ja tasa- arvoisuuteen. Mentoroinnin tarkoitus on psykososiaalinen. Siihen kuuluu henkilön roh- kaisu, tuki ja hyväksyntä sekä uraa edistävä tarkoitus, esimerkiksi urakehityksen tuke- minen, taustatuki, näkyvyys organisaatiossa sekä haasteellisten työtehtävien kautta op- pimine (Viitala 2008, 267). Mentoroinnin tavoitteena on kehittää henkilön taitoja toi- mia eri työtehtävissä. Sen avulla on mahdollista esimerkiksi kehittää esimiehen taitoja ja valmiuksia toimia johtamistehtävissä. Se pyrkii mentoroitavan (aktorin, ohjattavan) ammatilliseen ja henkiseen kehittymiseen, työuran selkeyttämiseen sekä työssä ja opin- noissa menestymiseen. Mentoroitava on kuin kisälli, oppilas, valmennettava tai ystävä. Mentori on vastaavasti mestari, opettaja, valmentaja, kannustaja tai ystävä. Mentorisuh- de perustuu vapaaehtoisuuteen, eikä siitä makseta palkkiota mentorille. Mentorisuhde on tavoitteellinen vuorovaikutussuhde, jossa toiminnan pelisäännöt ja tavoitteet sovitaan etukäteen.

Mentorointi perustuu mentorin ja mentoroitavan väliseen vuorovaikutukseen, jossa mentori haluaa jakaa omia kokemuksiaan ja näkemyksiään mentoroitavalle hänen am- matillisen ja henkilökohtaisen kasvuprosessinsa tueksi. Mielenkiintoista on, että vuoro- vaikutusprosessista hyötyvät molemmat osapuolet, sekä mentoroitava että mentori. Mentorointiprosessista esimies voi saada apua omaan johtamiseensa, ja samanaikaisesti

mentorointi voi tuoda tehokkuutta organisaatioon ja myös kehittää esimiehen luovuutta niin, että hän voi luoda uusia ideoita ja innovaatioita. Organisaatiossa tulisi ennen mentoroinnin aloittamista tarkkaan selvittää, mikä on sen tarkoitus ja mitä tavoitteita sen tulisi palvella. (Kaski & Kiander 2005, 190–192.)

Tunkkari-Eskelisen (2011) mukaan mentoroinnilla on kokonaisvaltainen tarkoitus perheyriytykseen sukupolvenvaihdosprosessin aikana. Mentoroinnin tyyppejä ovat esimerkiksi uralle haastaminen, toimintaympäristöön sosiaalistaminen ja neutralointi itsensä asemoinnin yhteydessä. Mentoroitavan oppimisen tarve sekä urakehityksen elinkaari asettavat omat tehtävänsä ja haasteensa mentoroinnille.

Mentoroinnin tarkoituksena on osoittaa motiivi ja asettaa selkeä tavoite sille, miksi tavoitteellinen vuorovaikutus mentorin kanssa on tärkeää. Urapäätöksen ja siihen liittyvät urakehityksen perheyriytyksessä tulee sisältää syvällistä pohdintaa, johon on hyvä nimetä mentori yrityksen ulkopuolelta. On huomioitava, että toisaalta sosiaalistamisen tarkoituksen ymmärtää parhaiten yrityksen johtoon kuuluva mentori, jolle organisaation kulttuuri sekä toimintaympäristö ovat tuttuja. Neutraloinnin tyyppinen mentorointi sisältää usein kysymyksiä henkilön omasta suhteesta yrityksen taloudelliseen kannattavuuteen, jolloin suositeltavaa on, että mentori ei ole perheen lähipiiristä. Ajanjakso, jolloin mentorointia toteutetaan aktiivisesti, määräytyy yksilöllisesti mentoroitavan kokemuksen perusteella. Kokemusta kartutetaan erilaisista tehtävistä ja tietyn organisaation jäsenenä toimimisesta. Toivottavaa on kuitenkin, että perheyriytyksen ensivaiheen kokemus hankitaan perheyriytyksen ulkopuolelta. Mentoroinnin seuraavassa vaiheessa vallan lisääntyminen korostuu perheyriytyksessä asteittain, ja lopulta mahdollistetaan selkeän vastuullisen aseman vastaanottaminen. (Tunkkari-Eskelinen 2011, 77–79.)

Perheyriytykseen sitoutuminen tapahtuu kolmivaiheisena prosessina. Ensimmäisessä vaiheessa mentoroitava työstää aikaisempaa työhistoriaansa ja kokemuksiaan perheyriytyksestä peilaten sitä tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Tässä vaiheessa mentoroitava arvioi haluaan sitoutua uudelleen perheyriytykseen toimiessaan ensimmäisissä johtamistehtävissä. Lisääntyneen vallan ja vastuun myötä mentoroitavan on tehtävä viimeinen päätös sitoumuksesta perheyriytykseen. Tunkkari-Eskelisen (2011) mukaan organisaatiossa on samanaikaisesti käynnissä monia eri rooleja sekä mentoroitavalla itsellään että työyhteisön eri jäsenillä. On erittäin tärkeää, että eri roolit pystytään saamaan tasapainoon, vaikka tehtävä saattaa olla erittäin haasteellinen ja vaikea. Vallan ja vastuun myötä mentoroitavan on mietittävä omaa arvomaailmaansa. Perheyriytyksen tulevan jatkajan tulee ansaita johtajuutensa ja sen luoma auktoriteetti. Johtajuuden hankkiminen perheyriytyksessä voi olla vaikeaa, koska alaiset ovat saattaneet olla aikaisemmin jatkajan lähimpiä työtovereita ilman hierarkkista valtasuhdetta. Mentoroitavan tulee tunnistaa henkilökohtainen kehitystehtävän painopiste. Kun puhutaan perheyriittäjyydestä, mentoroitavan tavoitteena on hankkia neutraalin osapuolen näkemyksiä ja samanaikaisesti vahvistusta omille pohdinnoilleen. Mentorin tehtävänä on luoda uskoa mentoroitavan

omaan osaamiseen sekä oppimiseen. Mentoroinnin neutraloinnin yhteydessä korostuu tunnetilojen kehittäminen. (Tunkkari-Eskelinen 2011, 77–79.)

Tunkkari-Eskelisen (2011) mukaan perheyriyksessä mentorointi voidaan määritellä seuraavasti: Jatkaja rakentaa tai tunnistaa luottamuksellisen keskusteluyhteyden arvostamansa ja kokeneen luottohenkilön jonkun muun kuin perheen tai suvun jäsenen kanssa. Mentorointisuhteessa ei ole kyse pelkästään tietojen ja taitojen omaksumisesta, vaan myös arvojen ja asenteiden muokkautumisesta ja uudistumisesta.

Jatkaja kokee vapauden tunteen luottamuksellisten mentorointikeskustelujen aikana. Hänellä on tarve testata ideoitaan ja ajatuksiaan kyetäkseen uskomaan omaan liiketoimintaosaamiseensa. Mentorilta hän saa tarvittavan realistisen ja neutraalin osapuolen antaman palautteen niin todellisuudessa tekemiinsä toimiin kuin ajatusleikkeihin. Keskustelut mentorin kanssa tukevat myös jatkajien tunteiden käsittelyä, mikä on merkittävin sukupolvenvaihdoksen rakennusaine ja seuraajapolven ehdoton kasvutehtävä.

Perheyriyksessä vanhempien tulee ymmärtää, että tulee aika, jolloin jälkikasvu tarvitsee tilaa löytääkseen oman mestaruutensa. Ilman sitä yrityksen uusi jatkaja ei kykene viemään yritystä eteenpäin. Lopulta myös mentorin tehtävä on tehdä itsensä tarpeettomaksi. Perheyriyksen jatkajat tavoittelevat vapautta toteuttaa omia näkemyksiään. Tämä on mahdollista vasta, kun he kokevat, että heillä on tarvittavat ammatilliset valmiudet ja uskallusta asettua edeltäjäpolven eteen. Edeltävä sukupolvi voi edistää yrityksen jatkajan henkistä kasvua antamalla hänelle tilaa ja mahdollisuuden toimia sekä oppia myös epäonnistumisista. Tunteiden käsittely on keskeistä sukupolvenvaihdoksissa. Jatkajan on tasapainoiltava perheen tai suvun luomien odotusten ja valtamuurin keskellä sekä eri roolien ristiriidassa. Jatkajan samanaikaisia rooleja ovat muun muassa perheenjäsenyydet omassa ja yrityksen omistavassa perheessä, toimiminen johtajana, omistajana sekä sidosryhmien näkemissä liiketoimintaroleissa. Naispuolisen jatkajan on lisäksi vakuutettava pätevyytensä eri toimintaympäristöissä. (Tunkkari-Eskelinen 2005, 198–204.) Mentorointi ja valmentaminen, joissa johtajat kouluttavat muita johtajia, on mielenkiintoinen alue. Sen avulla voidaan nopeasti ja tehokkaasti jakaa hyviä johtamiskäytäntöjä. Hyvään johtamiseen liittyy paljon piilevää tietoa, joka voidaan siirtää muille vain työskentelemällä ja viettämällä aikaa yhdessä (Sydänmaalakka 2004, 91–92).

#### **4.4.3 Sitouttamisen merkitys perheyriyksessä**

Sitouttamisen merkitys perheessä on suuri, jotta perheyriyksellä on mahdollisuus jatkaa liiketoimintaa tulevaisuudessa ja samalla löytää jatkaja yritykselle perheen sisältä. Sitouttamisen, voimaannuttamisen sekä initiaation tärkein tehtävä perheyriyksessä on seuraavan sukupolven motivointi perheyriyksen liiketoiminnan jatkamiseen. Luopujan rooli tässä on erittäin oleellinen. Sitouttamisen merkitys perheessä korostuu erityisesti

siinä vaiheessa, kun uusi sukupolvi siirtyy perheyriityksen johtoon. Airaksisen (2011) mukaan perheyriittäjyyteen liittyy yleinen ajatus, että ei ole menestystä ilman tuskaa. Menestyksestä liiketoimintaa on lähes mahdotonta saavuttaa ilman vaikeuksia. Samanaikaisesti me-henkeä on vaikeaa muodostaa perheyriityksessä ilman haasteita. Airaksisen mukaan tekemällä työtä voidaan oppia nöyryyttä, ja nöyryyden saavuttaminen voidaan nähdä sitouttamisen tarkoituksena. Airaksinen korostaa myös perheyriityksen perheenjäsenten niin sanottua ”lattiataston” työskentelyä erittäin tärkeänä tiedon hankinnassa tulevaisuutta ajatellen ja erityisesti sukupolvenvaihdokseen valmistautumisessa. Airaksisen mukaan nöyryys on oleellinen lahja, jotta menestyksestä liiketoimintaa perheyriityksessä on mahdollista jatkossa saavuttaa. Liian paljon liian nopeasti on perheyriityksessä suoranainen katastrofi. (Airaksinen 2011).

#### **4.5 Jatkaajan johtajuuteen perehdyttäminen**

Jatkaajan perehdyttäminen perheyriityksen johtajan tehtäviin voidaan nähdä erittäin tärkeänä jatkaajan johtajuuden kasvun edellytyksenä. Yleisesti perheyriityksissä mahdollinen jatkaaja on osallistunut perheyriityksen toimintaan jo lapsesta saakka tutustumalla perheyriitykseen vanhempien kanssa. Monissa perheyriityksissä vanhemmat lapset tutustuvat perheyriityksen toimintaan työskentelemällä viikonloppuisin tai kesälomilla perheyriityksessä, jolloin niin sanottu juurtuminen perheyriitykseen tapahtuu. Perheyriityksen sukupolvenvaihdoksesta puhuttaessa jatkaajan valmistautuminen johtajuuteen ja johtajan rooliin alkaa perehdytyksestä, jossa voidaan käyttää erilaisia apukeinoja, joita ovat mentorointi sekä hiljaisen tiedon siirto. Perehdyttämisellä tarkoitetaan työpaikalla tapahtuvaa vastaanottoa ja alkuohjausta. Keskeisin tavoite perehdyttämisellä on saada ihminen tuntemaan kuuluvansa tärkeänä osana työyhteisöön. Hyvin toteutettu perehdytys ja työnohjaus ovat olennainen osa työn hallintaa ja samalla tukevat ihmisen työhyvinvointia. (Juuti & Vuorela 2002, 48.)

Perehdyttäminen on tutustumista uuteen organisaatioon ja uusiin tehtäviin. Perehdyttäminen on palvelus uudelle tulokkaalle, mutta samanaikaisesti organisaatiossa on tavoitteena säilyttää toiminnan laatu ja hyvä yrityskuva. Organisaation sisällä perehdyttämisen painopiste on työtehtäviin perehdyttämisellä, mutta uuden työntekijän kohdalla tarkoituksena on myös koko yritykseen tutustuminen. Suurimmassa osassa yrityksistä perehdyttäminen hoidetaan järjestelmällisesti ja yleensä ottaen esimies on vastuussa perehdytyksestä. Apuna saattavat olla nimetyt ja koulutetut perehdyttäjät. Organisaatioissa on käytännöllistä luoda systemaattinen perehdyttämisjärjestelmä, jolla varmistetaan se, että järjestelmä on aina ajan tasalla (Viitala 2008, 252–254.)

## **4.6 Työssä oppiminen perheyriyksessä**

Perheyriyksen jatkajan osaamisen kehittymisen kontekstista on tärkeää hankkia työkokemusta jo hyvin aikaisessa vaiheessa. Tieto perustuu viime kädessä yksilön omiin kokemuksiin, jotka pohjautuvat työelämässä opittuihin asioihin. Kokemukset kasautuvat vähitellen äänettömäksi taidoksi, minkä vuoksi kokemukset ovat avaintekijöitä jatkajan osaamisen kehittämisessä sekä johtajuuteen kasvussa. Työssä oppimisella tarkoitetaan työn äärellä tapahtuvaa oppimista tai työhön kiinteästi liittyvää tietoista tai tiedostamatonta oppimista. Kun puhutaan työssä oppimisesta, voidaan tarkoittaa ammatillisessa koulutuksessa tapahtuvaa harjoittelua, perehdyttämistä, työnopastusta, henkilöstön laaja-alaista kehittämistä, henkilöstökoulutusta tai työn äärellä tapahtuvaa tiedostamatonta oppimista. Työtä tehden on mahdollista kohdata tosielämän haasteita, ja samanaikaisesti työn suorittaminen antaa mahdollisuuden saada palautetta työn tuloksista, kehittää omaa toimintaansa ja jäsentää omia kokemuksia sellaiseen muotoon, joka parhaiten auttaa selviytymään työstä. Jokaisella yksilöllä on oma ainutlaatuinen tapansa jäsentää työnsä eri tavoin ja antaa myös samaa työtä tekeville mahdollisuuden oppia toisiltaan, mikäli kokemuksia pystytään jakamaan avoimesti toinen toisille. Työssä oppiminen nähdään elinikäisenä ja jatkuvana prosessina (Juuti & Vuorela 2006, 48.)

Työssä oppimista voidaan tarkastella kolmella eri tasolla, joita ovat yksilötaso, ryhmätaso ja organisaatiotaso. Työssä oppimisessa keskeistä on yksilön oppiminen, mutta yhä enemmän yhteisön oppiminen. Oppiminen on tehokkainta silloin, kun se tapahtuu ihmisen oman kokemisen ja kokeilemisen seurauksena. Ryhmän tasolla oppiminen sisältää tasavertaisen työskentelyn ja itse kunkin asiantuntijuuden kunnioittamisen. (Salminen & Suhonen 2008, 12–13.)

## **4.7 Työnkierron, työn laajentamisen sekä työn rikastamisen merkitys jatkajan osaamisen kehittämisessä**

Työn organisoinnin menetelmiä ovat työnkierto, työn laajentaminen ja työn rikastaminen. Perheyriyksessä jatkajalle tulisi luoda parhaat mahdolliset edellytykset tutustua vuosien saatossa työn organisoinnin menetelmien avulla perheyriyksen eri työtehtäviin. Työnkierto, työn laajentaminen sekä työn rikastaminen tulisi aloittaa perheyriyksessä hyvissä ajoin ennen omistajuuden siirtoa ja sukupolvenvaihdosta. Yksi kokemuksellisen oppimisen muodoista on työnkierto, jossa henkilö siirtyy sovituksi ajaksi joko samantasoisesta tehtävästä toiseen tehtävään ja palaa kierron lopussa alkuperäiseen ensimmäiseen tehtäväänsä. Työnkiertoon liittyy usein myös henkilön fyysinen siirtyminen työpisteestä toiseen. Työnkierron tavoitteena on ehkäistä työntekijän yksipuolista fyysistä ja

henkistä rasittumista. Samanaikaisesti tavoitteena on tarjota työntekijälle vaihtelua työn eri vaiheisiin ja ehkäistä työn yksitoikkoisuutta. Tavoitteena on vaihtelu työssä, rasituksen ja uupumuksen ehkäisy, uusien työtehtävien oppiminen, hiljaisen tiedon siirtäminen henkilöltä toiselle sekä samalla henkilön ammatillinen kehittyminen. Työnkierto saa henkilöt arvostamaan enemmän myös yrityksen muita toimintoja ja auttaa heitä näkemään eri toimintojen yhteistyön entistä tärkeämpänä. Yksilötasolla suurin hyöty on organisaation toiminnan ymmärtämisen laajeneminen ja syveneminen (Viitala 2008, 262.) Yleisesti ottaen työnkierrossa muutokset eivät koske työolosuhteita, työvälineitä eivätkä työtehtävien sisältöä. Työnkierrossa tehtävien perusosaamisen ja työn vaativuuden tulisi olla suhteellisen lähellä toisiaan, jotta koko työnkierron aika ei mene uuden oppimiseen. (Kauhanen 2006, 56; Salminen & Suhonen 2008, 13–14.)

Työn laajentaminen on prosessi, jossa työntekijä tekee eritasoisia työvaiheita, jotka kuuluvat jo kyseiseen työketjuun. Työn laajentamisen edellytyksenä on tarjota työntekijälle vaihtelevaa työtä, lisätä työntekijän vastuuta työn laadusta, pidentää työsuorituksen kestoa sekä henkilön ammattitaitoa. Todennäköisesti työn laajentaminen vaatii myös lisäkoulutautumista ja jatkuvaa uusien taitojen oppimista. (Kauhanen 2006, 56–57.)

Työn rikastaminen on vertikaalista vaativuutta ja itsenäisyyttä korostava toimenpide. Työn rikastaminen vaatii aina tietojen ja taitojen lisäämistä koulutuksen avulla. Perinteisesti työtä rikastetaan siirtämällä esimiesten ja asiantuntijoiden valtaa ja vastuuta työntekijöille. Työn rikastamisessa tietoja ja taitoja lisätään antamalla lisää vastuuta suunnittelussa ja työn aikataulutuksessa ja toteuttamisessa. Työntekijälle voidaan antaa myös vapaus päättää työmenetelmistä ja työvälineistä. (Kauhanen 2006, 56–57.)

Haastavat ja vaihtelevat työtehtävät antavat työntekijälle mahdollisuuden kehittyä työssään, lisätä osaamistaan ja saada uutta motivaatiota työhönsä. Monet ihmiset oppivat parhaiten yrityksen ja erehdyksen kautta eli tekemällä asioita oman mukavuusalueensa ulkopuolelta. Työssä oppimiseen on monia keinoja, kunhan tehtäviin ja tehtävänkajaan suhtautuu ennakkoluulottomasti. Esimies voi kehittää alaisiaan työtehtäviä järjestelemällä.

Haasteelliset työkomennukset ovat yksi potentiaalinen henkilöstön kehittämisen muoto myös perheyriyksissä. Työympäristön vaihtaminen on erittäin tehokas tapa laajentaa sekä työntekijän perspektiiviä että hänen osaamistaan. Muun muassa ulkomaankomennus tai työskentely uudessa toimipisteessä motivoi työntekijää uudella tavalla, mikäli organisaatiolla on toimipisteitä muissa maissa tai eri paikkakunnilla. Uudessa ja oudossa ympäristössä työskentely on vaativuudestaan huolimatta monelle hyvin palkitseva kokemus, joka kehittää sekä yksilöiden että muiden asianosaisten osaamista edelleen. Ulkomaankomennus voi olla myös suhteellisen lyhytkestoinen. Ulkomaankomennus on yksi haasteellisen työtehtävän muoto, jolla on mahdollista kehittää henkilön kansainvälistä osaamista sekä merkittävästi yleistä osaamista itsetuntemuksesta yleisiin johtamiskompetensseihin. (Viitala 2008, 262–263.)

Edellä mainitut työssä oppimisen mallit ovat sekä yksilön että organisaation kannalta paras tapa kehittyä. Kehittyminen tapahtuu tuottavan työn ohessa eikä erikseen koulutukseen varatulla ajalla. Työssä suoriutuminen on parhaimmillaan, kun työntekijän mieli on avoin uusille asioille ja itsellä on halu näyttää omaa osaamistaan uusissa, erilaisissa tehtävissä. Oppimisen sisäistäminen on automaattista, kun se tapahtuu tekemällä, ja samanaikaisesti työntekijän näkökulma ja perspektiivit laajenevat, kun asioita joutuu pakosta katsomaan uusista lähtökohdista. Kokonaisuutena organisaatio hyötyy osaamisen kierrättämisestä. (Salminen & Suhonen 2008, 12–13.)

#### **4.8 Henkisen tuen merkitys jatkajan johtajuuden kasvussa**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella tekijöitä, jotka valmistavat jatkajaa johtajuuteen perheyriksen sukupolvenvaihdosprosessissa. Kuusiston (2008) tutkimusten mukaan jatkajalle osoitettu henkinen tuki on merkittävimpiä onnistuneen sukupolvenvaihdoksen tekijöitä. Henkisen tuen merkitys korostuu erityisesti johtajuuden lunastamisvaiheessa sekä jatkajan johtajuuden kehittymisessä. Erityisesti sukupolvenvaihdoksen alkuvaiheessa jatkaja tarvitsee omasta toiminnastaan runsaasti palautetta, joka on tärkeää jatkajan epävarmuuden hallitsemiseksi. Samanaikaisesti jatkaja voi palautteen avulla kehittää omaa johtajuuttaan yrityksessä. Erilaiset järjestöt sekä liitot tarjoavat vertaistukea perheyriksen jatkajalle, mutta kaikkein tärkein tuki tulee luopuvalta yrittäjältä itseltään. Luopujan tärkeää roolia jatkajan johtajuuteen kasvuun ei voida koskaan liikaa korostaa, kuten jo tässä tutkimuksessa on aikaisemmin tullut ilmi. Huomioitavaa on, että organisaation tuki on jatkajalle erittäin tärkeää sukupolvenvaihdosprosessin aikana ja sen jälkeen johtajuutta lunastettaessa. Organisaatio sisältää luopujan, henkilöstön sekä muut sidosryhmät. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 58, 59.)

Suomalainen kulttuuri aiheuttaa lisähaasteita jatkajan näkökulmasta. Perinteisesti suomalaiseen kulttuuriin on kuulunut epävarmuuden sekä vaikeuksien piilottaminen. Kuitenkin on nähtävissä, että suomalainen kulttuuri on muuttumassa avoimempaan suuntaan, jolloin jatkajan asema johtajuuteen valmistautumisessa helpottuu. Avoin keskustelu jatkajan tuntemuksista on erittäin tärkeää perheyriksessä. Merkittävänä tekijänä sukupolvenvaihdosprosessissa voidaan pitää luopujan asennetta jatkajaa kohtaan. Todellisuudessa luopuja ei aina ole valmis antamaan toivottua tukeaan jatkajalle. Tyypillisesti luopuja, joka ei ole sukulaisuussuhteessa jatkajaan, saattaa olla haluton antamaan tukea johtajuutensa lunastajalle, koska ulkopuolinen jatkaja ei tyypillisesti edusta luopujan identiteetin jatkumoa. Onnistunut johtajuuden lunastaminen merkitsee luopujan johtajuuden ajan päättymistä. Luopujan ja jatkajan luottamussuhde on yksi keskei-



simmistä sukupolvenvaihdoksen onnistumisen edellytyksistä. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 58, 59.)

”Tehokkain tapa muuttaa käyttäytymistä on sijoittaa ihmiset uusiin organisatorisiin yhteyksiin, joihin kuuluu uusia rooleja, vastuuta ja uusia ihmissuhteita. Tämä luo tilanteen, joka tavallaan pakottaa ihmisiä uusiin asenteisiin ja käyttäytymistapoihin.” (Viitala 2008, 222.)

Osaamislähtöisestä työn muotoilusta puhuttaessa tarkoitetaan työtehtävien sisällöllistä tehtävien määrittelyä siitä, että jokaisen yksilön tiedot ja taidot pääsevät mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön ja samalla kehittyvät. Työn laajentaminen sisältää uusin toimintojen lisäämistä. Työn rikastamisella tarkoitetaan sitä, että työn tekijä ottaa varsinaisen työn lisäksi suuremman vastuun työn suunnittelusta, arvioinnista ja kehittämisestä. (Viitala 2008, 223.)

## **5 JATKAJAN OSAAMISEN JA JOHTAJUUDEN KASVUN EDELLYTYKSET JA KEHITTÄMINEN PERHEYRITYKSESSÄ**

### **5.1 Sukupolvenvaihdoksen erityispiirteet perheyrityksessä**

Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena ovat perheyrityksen sukupolvenvaihdos ja erityisesti jatkajan johtajuuteen kasvu. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaiset tekijät ovat merkittäviä jatkajan osaamisen ja johtajuuden kasvussa perheyrityksen sukupolvenvaihdosprosessiin valmistautumisessa. Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on myös määritellä, millaisia osaamisen siirron menetelmiä perheyrityksissä hyödynnetään jatkajan valmentautumisessa.

#### **5.1.1 Sukupolvenvaihdoksen merkittävät tekijät**

Ensimmäiseksi tutkimuksessa on haluttu selvittää todelliset syyt, miksi sukupolvenvaihdos on toteutettu perheyrityksessä. Yleisesti ottaen luopujien ikää on pidetty merkittävänä tekijänä omistajuuden vaihdokseen. Tässä tutkimuksessa on mielenkiintoista todeta empirian avulla, että jatkajien ikä nähdäänkin vielä merkittävämpänä tekijänä sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen. Avaintekijänä perheyrityksen sukupolvenvaihdoksessa on kuitenkin yrityksen liiketoimintamahdollisuuksien kehittäminen ja positiiviset näkemykset perheyrityksen tulevaisuudesta.

*”Kun sain yrityksen siihen kuntoon julkisesti, että se voisi säilyä perheellä ja samalla pörssikuntoiseksi, aloin suunnittelemaan sukupolvenvaihdosta.” (Case-yritys B:n luopuja ja hallituksen puheenjohtaja.)*

Case-yritys B:n sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen vaikutti selkeästi perheyrityksen jatkajien ikä, jolloin luopuja koki omistajuuden vaihdon ajankohtaiseksi. Perusteena tälle on se, että jatkajien on aloitettava tarpeeksi nuorena, jotta he ehtivät saada oman menestystarinansa aikaiseksi.

*”En minä vanha ole, mutta jatkajat ovat, jolleivät he tule mukaan kolme- nelikymppisinä ja ota ohjaksia, niin ei siitä hommasta mitään tule. Siinä iässä on hyvä tulla mukaan.” (Case-yritys B:n luopuja.)*

Olellaista case-yritys B:n sukupolvenvaihdoksessa on ollut myös se, että jatkava sukupolvi sekä luopuja ovat pystyneet muokkaamaan yrityskokonaisuuden sellaiseksi, että se on jatkajapolvelle sopivampi. Kuluneen kahden vuoden aikana case-yritys B:ssä on myyty yksi yritys, ostettu yksi yritys, yritys on jakautunut kaksi kertaa, fuusioitunut kerran, lopettanut yhden ulkomaisen tytäryrityksen sekä vaihtanut kahden yrityksen toimitusjohtajaa. Toki näissä vaihdoksissa toimitusjohtajien ikä oli ratkaiseva kysymys, mutta toimitusjohtajavalinnoissa jatkajasukupolvi oli olennaisesti mukana. Yritysrühmän kokonaistoimiala on järjestelyiden seurauksena kaventunut, jolloin se on helpompi hallita.

Case-yritys D:ssä perheyriksen sukupolvenvaihdokseen valmistauduttiin vuosia muun muassa ohjaamalla nuorempaa sukupolvea opintojen ja koulutuksen kautta lähemmäs perheyriksen liiketoimintaa. Perheenjäsenistä molemmat pojat ovat opiskelleet alaa. Aloite sukupolvenvaihdoksesta tuli kuitenkin lapsilta, ja he aloittivat keskustelun mahdollisesta omistajuuden siirrosta, vaikka luopuja oli jo vuosia valmistanut lapsia perheyriksen jatkajiksi. Jatkajan näkökulmasta sukupolvenvaihdos toteutettiin, koska luopuja saavutti eläkeiän ja sukupolvenvaihdos koettiin nuoremmassa sukupolvessa ajankohtaiseksi.

Case-yritys A:ssa sukupolvenvaihdosprosessi kesti yhteensä noin kymmenen vuotta. Suomen verotus ei valitettavasti kannusta perheyrittäjiä sukupolvenvaihdokseen: verotuksen vuoksi myös case-yritys A:ssa sukupolvenvaihdos toteutettiin vaihe vaiheelta vuosien saatossa, jolloin myös valmistautuminen haasteelliseen prosessiin mahdollistui. Yrityksessä luopuja koki luonnolliseksi ajankohdaksi luovuttaa vastuuta seuraavalle sukupolvelle. Samanaikaisesti luopuja halusi askel askeleelta vähentää työntekoa, vetäytyä perheyriksessä ja nauttia elämästä työn ulkopuolella.

Case-yritys A:n luopuja havaitsi, että perheenjäsenillä oli vahva halu jatkaa perheyriksen liiketoimintaa, jolloin hän laittoi alulle sukupolvenvaihdosprosessin. Alusta alkaen luopuja antoi jatkajille mahdollisuuden toimia vapaasti perheyriksen operatiivisessa toiminnassa ja luotti heidän osaamiseensa. Tämän ansiosta luopuja havaitsi, että seuraava sukupolvi on paremmin ajan tasalla nykypäivän liiketoiminnassa, ja vaadittavaa osaamista ja uusia ideoita oli molemmilla perheyriksen jatkajilla. Hän koki, että on aika luopua omasta elämäntyöstä perheyriksessä, ja siirsi toimitusjohtajan tehtävät pojalleen.

Case-yritys E:ssä sukupolvenvaihdos toteutettiin yhdessä vaiheessa vuonna 2006. Konsultti Erkki K. Kankaan asiantuntijuuden avulla sukupolvenvaihdos toteutettiin yrityksessä yhdessä vaiheessa verotuksellisten tekijöiden vuoksi. Verottajalta haettiin ennakkopäätös ennen sukupolvenvaihdosta. Tärkeää tässä tutkimuksessa on havaita, että yrityksen koolla on merkitystä siihen, miten monessa vaiheessa sukupolvenvaihdos on suositeltavaa toteuttaa. Kuten jo tutkimuksen empiirinen aineisto osoitti, case-yritys

A:ssa sukupolvenvaihdoksen toteutus kokonaisuudessaan kesti 10 vuotta; kuitenkin yritys on alansa suurimpia toimijoita 25 miljoonan liikevaihdolla.

Case-yritys E:n sukupolvenvaihdoksen edistävänä tekijänä voidaan nähdä johtajuuden ja roolien selkeyttäminen jatkajan ja luopujan välillä. Jatkaja halusi kasvattaa liike-toimintaa, ja sukupolvenvaihdoksen myötä päätöksenteon ja johtajuuden roolijako selkeytyi koko organisaatiossa, jolloin jatkajan tehtävänä on suorittaa henkilökohtaisesti suuret päätökset ja johtaa yritystä. Aikaisemmin henkilökunta oli epävarma siitä, kuka yritystä oikeasti johtaa; samalla henkilökunta pystyi hyödyntämään tilannetta kokonaisuudessaan.

Case-yritys C:ssä sukupolvenvaihdos toteutettiin kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäinen vaihe toteutettiin vuonna 1995, jolloin yrityksen nykyinen toimitusjohtaja sai omistukseen 45 % perheyriksen osakkeista. Case-yritys C oli ennen sukupolvenvaihdoksen toteutusta kommandiittiyhtiö. Samanaikaisesti, kun sukupolvenvaihdoksen ensimmäinen vaihe suoritettiin, muutettiin yritys osakeyhtiöksi konsultin ohjeistuksen mukaisesti. Tämän ansiosta vuonna 1995 aloitettu omistajuuden ja sukupolvenvaihdos sekä yhtiömuodon muutos pystyttiin toteuttamaan ilman veroseuraamuksia. Kokonaisuudessaan sukupolvenvaihdos toteutettiin vuonna 2005, jolloin perheyriksen toinen jatkaja alkoi työskennellä yrityksessä ja hän sai 45 % perheyriksen osakkeista. Jatkajien ikäero on kymmenen vuotta, minkä vuoksi yrityksen toimitusjohtajan valinta oli selkeä. Kymmenen vuoden ajalta hankittu työkokemus perheyriksen liiketoiminnasta osoittaa merkittävän osaamisen ja taitotiedon, mikä edesauttoi toimitusjohtajan valintaa. Jatkajan mukaan case-yritys C on sen verran pieni yritys, ettei sillä ole merkitystä, kumpi jatkajista toimii yrityksen toimitusjohtajana. Molemmat jatkajat ovat motivoituneita ja kunnianhimoisia työssään, ja heillä on selkeä halu kehittää perheyriksen liike-toimintaa tulevaisuudessa.

Case-yritys C:n luopujan mukaan sukupolvenvaihdoksen suunnittelun merkittäviä tekijöitä oli se, että jatkajilla ei ollut halukkuutta opiskella, minkä vuoksi heidän oli pakko tehdä töitä, ja silloin sitouttaminen perheyriksen liiketoimintaan oli mahdollista tarjoamalla työpaikka perheyriksessä. Toisaalta luopuja halusi lopettaa työt mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, koska hän on omien sanojensa mukaan nähnyt niin paljon perheyriksiä, jossa luopuja ei anna periksi, ei pysty luopumaan perheyriyksestä riittävän ajoissa. Tämä voi aiheuttaa suuria konflikteja jatkajan ja luopujan välillä. Luottamus jatkajan osaamista kohtaan on osoitettava riittävän ajoissa, jotta jatkaja voidaan sitouttaa perheyriksen toimintaan.

### 5.1.2 Sopivan jatkajan valinta

Kuten jo tutkimuksessa on aikaisemmin käynyt ilmi, yritysten sukupolvenvaihdoksen suurin epävarmuustekijä on jatkajan löytäminen. Suurimmassa osassa perheyrittäjästä toive jatkajan löytymisestä perheen sisältä on olemassa. Kuitenkin merkittävä havainto on, että yrittäjät haluavat siirtää yrityksensä seuraavalle sukupolvelle vain, jos näkevät yrityksessä liiketoimintamahdollisuuksia. Toisaalta on havaittavissa, että osalle luopujista on tärkeää, että perheenjäsenet löytävät uransa yrittäjyyden parissa eivätkä välttämättä jatka luopujan elämäntyötä perheyrittäjien parissa.

*”Perheyrittäjä voi olla monella tapaa perheyrittäjä, yritys voidaan myös muuttaa rahaksi, jolloin seuraava sukupolvi voi vaikka perustaa kenkäkaupan.” (Case-yritys B:n luopuja.)*

*”Ei ole tärkeää, että jatkaa mitä minä olen tehnyt vaan tärkeätä on, että työt jatkavat yrittäjinä. Jokaisen täytyy löytää oma väylänsä mitä haluaa tehdä ja uskon, että he voivat vielä sen löytäkin.” (Case-yritys B:n luopuja.)*

*”Mahdolliset jatkajat näyttävät itse mikä kiinnostaa, heitä ei pakoteta jatkamaan yritystä. Nyt näyttää edelleen siltä, että kiinnostusta on löytynyt kun tulivat yrityksen palvelukseen. (Case-yritys B:n luopuja.)*

Empiirinen aineisto osoittaa, että tässä tutkimuksessa sopivan jatkajan valinta on ollut case-yrityksissä selkeää jo vuosia ennen omistajuuden siirtoa. Luopujan rooli jatkajan valinnassa on suuri, ja valinta vaatii kykyä tehdä päätöksiä riippumatta siitä, aiheuttaako se mahdollisesti ristiriitoja perheen tai suvun sisällä.

Case-yritys A:ssa jatkajan valinta toteutettiin niin, että luopuja antoi pojilleen kaksi vaihtoehtoa: joko yritys myydään tai sitten jompikumpi jatkajista ottaa toimitusjohtajan paikan. Luopuja antoi viisaasti valinnan mahdollisuuden jälkeläisilleen eikä tässä tapauksessa tehnyt itse päätöstä jatkajan valinnasta ja samanaikaisesti pystyi säilyttämään yhteisöllisyyden perheen sisällä ilman konflikteja.

Case-yritys D:ssä jatkajan valinta on ollut alusta alkaen selvä, koska ikäero lasten välillä on niin merkittävä, jopa kymmenen vuotta. Toisaalta perheen kaikki kolme lasta eivät olleet edes halukkaita tarttumaan perheyrittäjien jatkajan ja johtajan rooliin. Nykyisellä toimitusjohtajalla on myös erittäin pitkä työkokemus työskentelystä perheyrittäjien yrityksessä jo vuodesta 1983 alkaen. Toimitusjohtajaa on koulutettu johtajan tehtäviin jo vuosia perehdytyksen avulla. Jatkajalla on ollut mahdollisuus tutustua perheyrittäjien liiketoimintaan työkierron avulla. Työssä oppimisella tarkoitetaan työn äärellä tapahtuvaa oppimista tai työhön kiinteästi liittyvää tietoista tai tiedostamatonta oppimista.

Työssä oppimisella voidaan tarkoittaa ammatillisessa koulutuksessa tapahtuvaa harjoittelua, perehdyttämistä, työnopastusta, henkilöstön laaja-alaista kehittämistä, henkilöstökoulutusta tai työn äärellä tapahtuvaa tiedostamatonta oppimista. (Juuti & Vuorela 2006, 48.) Työnkierron tavoitteena on vaihtelu työssä, rasituksen ja uupumuksen ehkäisy, uusien työtehtävien oppiminen, hiljaisen tiedon siirtäminen henkilöltä toiselle sekä samalla henkilön ammatillisen kehittymisen mahdollistaminen. (Kauhanen 2006, 56.) Jatkajalle on tarjottu vuosien varrella mahdollisuus toimia yrityksen eri tehtävissä ja toiminnoissa tuotantotyöntekijästä ostotoimintaan. Taloushallinnon tehtäviin häntä ei ole vuosien saatossa perehdytetty tai koulutettu.

Case-yritys B:ssä jatkajan valinta on toteutunut vuosien saatossa. Nykyisin perheyri-tyksen molemmat tyttäret työskentelevät yrityksessä. Toinen jatkajista on työskennellyt perheyri-tyksessä 1990-luvulta lähtien ja toinen on opintojen myötä palannut perheyri-tyksen tehtäviin neljä vuotta sitten; hän suoritti akateemisen kaksoistutkinnon. Roolija-ko yrityksessä on tapahtunut selkeästi. Jatkajat tekivät keskenään päätöksen, kummasta henkilöstä tulisi yrityksen toimitusjohtaja. Toinen jatkajista oli halukas lähtemään ulkomaille töihin, mikä myös helpotti päätöksen toteuttamista.

Case-yritys E:ssä jatkajan valinta oli selkeä, koska nykyisen toimitusjohtajan kompe- tenssi ja vankka työkokemus kampaamoalalta on erittäin vahvaa. Yrityksen jatkaja on ollut perustamassa Hairstore-ketjua ja työskennellyt vuosia pääkaupunkiseudulla. Hä- nen mukaansa päätös muuttaa takaisin Poriin oli erittäin vaikea. Jatkajan mukaan sopi- van jatkajan valinnassa on monta eri kynnystä ja haastetta. Jokaisesta perheestä ei löydy sopivaa jatkajaa perheyri-tykseen, ja toisaalta jatkajakin voi joutua suurten päätösten keskelle miettiessään, haluaako jatkaa perheyri-tystä ja ottaa siitä vastuuta.

Kuten jo tutkimuksessa aikaisemmin on tullut ilmi, case-yritys C:ssä jatkajan valinta oli suhteellisen helppo, koska luopuja havaitsi, että perheen sisällä on merkittävää kiin- nostusta liiketoiminnan jatkamiseen. Erityisesti yrityksen nykyinen toimitusjohtaja osoitti aikaisessa vaiheessa kiinnostuksensa perheyri-tyksen toimintaan. Ainoastaan per- heyri-tyksen toisesta jatkajasta ei ollut varmuutta, jatkaako hän perheyri-tyksessä vai ei. Luopujalla oli koko ajan sellainen mielikuva, että liiketoiminta jatkuu ja perheyri-tyksen tulevaisuus on turvattu.

### **5.1.3 Perhesuhteiden merkitys omistajuuden siirron eri vaiheissa**

Tutkimuksessa luopujan ja jatkajan välinen suhde on osoittanut kriittiseksi tekijäksi sukupolvenvaihdoksen onnistumiselle. Luopuja itse usein valmentaa jatkajaa johtajuu- den alkuun ja aloittaa yleensä sukupolvenvaihdosprosessin.

Luopujan ja jatkajan välisen suhteen lisäksi tärkeää on huomioida yleisesti ottaen perhesuhteiden merkitys. Perheen ja liiketoiminnan yhdistäminen aiheuttaa haasteita

myös perhesuhteisiin. Perheen merkitys jatkajan tukijana on oleellinen. Tutkimuksen empiirisen aineiston mukaan suurimmassa osassa case-yrityksistä perhe on sitoutunut tukemaan jatkajaa voimakkaasti.

Case-yritys D:n toimitusjohtajan mielestä työ ja yksityiselämä on pidettävä erillään. Työn ulkopuolella perheenjäsenten kesken pyritään vapaa-aika käyttämään muuhun kuin työasioista keskusteluun. Luopujan mukaan perhekeskeisyys on erittäin tärkeässä roolissa. Hyvien perhesuhteiden avulla on mahdollista luoda vahva luottamus kaikkien perheenjäsenten kesken, jolloin perheensisäiset asiat, samoin kuin perheyrittäjien liiketoimintaan liittyvät tekijät, pystytään keskustelemalla ratkaisemaan.

Case-yritys A:ssä omistajuuden siirto kokonaisuudessaan sujui hyvin ilman ristiriitoja jatkajien kesken. Toimitusjohtajan mukaan oleellista omistajuuden ja sukupolvenvaihdoksen yhteydessä on, että perheyrittäjässä pystytään erottamaan operatiivinen vastuu liiketoiminnallisesta näkökulmasta ja omistajuus sekä hallitustyöskentely toisistaan. Perheyrittäjässä on tärkeää, että roolijako jatkajien kesken on selkeä ja jokaisella on oma merkittävä rooli perheyrittäjässä liiketoiminnan menestyksen takaamiseksi. Toinen case-yritys A:n jatkajista toimii yrityksessä logistiikkajohtajana. Yleisellä tasolla perhesuhteiden merkitys on oleellinen perheyrittäjien jäsenten hyvinvoinnin näkökulmasta. Hyvät sosiaaliset suhteet tukevat perheyrittäjien jatkajia sekä luopujia niin hyvinä kuin huonoinakin hetkinä.

*”Asiat riitelee keskenään, eivät ihmiset. Perheyrittäjässä pitää olla kasvullisuutta.” (Luopuja Case-yritys A.)*

Case-yritys E:ssä perhesuhteet jatkajan ja luopujan välillä ovat olleet sukupolvenvaihdoksen yhteydessä koetuksella. Perheessä isä ei ole tukenut millään tavalla jatkajaa yritykseen liittyvissä asioissa. Case-yrityksissä tiedostetaan yleisesti, että konflikteja syntyy herkemmin työn ja perheen yhdistämisen seurauksena. Kuitenkin tässä tutkimuksessa vain yhdessä case-yrityksessä kerrottiin avoimesti työn ja perheen yhdistämisen aiheuttamista vaikeuksista. Tutkijan ja haastateltavan luottamuksen puute sekä mahdolliset liikesalaisuudet ovat voineet vaikuttaa case-yritysten avoimuuteen. Case-yritys E:n jatkajan mukaan on tärkeää muistaa, mikä kuuluu niin sanottuihin liikesalaisuuksiin ja mikä ei. Toisaalta on merkittävää tiedostaa, mitä asioita voi jakaa, mikä voi edesauttaa henkilön osaamista ja asiakaspalvelua. Jokaisessa perheyrittäjässä on omat salaisuutensa. Case-yritys E:n luopuja on edelleen mukana yrityksen liiketoiminnassa toimimalla opettajana yrityksen omassa kampaamokoulussa.

*”Taisteltiin ja tapeltiin, minulla aggressiivinen ote bisnekseen, äitini halusi ottaa rauhallisesti.” (Jatkaja Case-yritys E.)*

Case-yritys C:ssä ei ole ollut ristiriitoja, joilla olisi ollut merkitystä sukupolvenvaihdoksen tai omistajuuden siirtoon. Perheyrityksessä on selkeä tavoite erottaa työ- ja perheasiat toisistaan. Jatkajan mukaan hänen oma perheensä ei tiedä yhtään mitään perheyrityksen asioista ja siitä, mitä bisneksessä tapahtuu, eikä se hänen mukaansa heille kuulukaan, koska heillä ei ole hänen mukaansa selkeää ymmärrystä perheyrityksen liiketoimintaan liittyvistä asioista. Jos ongelmia on, tukea on mahdollista saada luopujalta. Toisaalta perheyrityksessä työskentely on aiheuttanut sen, että yhteydenpito viikonloppuisin ja esimerkiksi yhteiset äidin järjestämät sunnuntailounaat ovat jääneet vähemmälle, koska työskentely perheyrityksessä on perhejäsenten kesken tiivistä. Toimitusjohtaja Marko Järvenpää mainitsee äiti ja poika suhteen jääneen vähemmälle tämän vuoksi.

#### **5.1.4 Valmistautuminen omistajuuden siirtoon**

Sukupolvenvaihdokseen valmistumisen avaintekijöitä on, että yrityksen liiketoiminta on erittäin hyvässä kunnossa ennen sukupolvenvaihdoksen toteuttamista. Perheyrityksissä on hyvä varautua muutaman vuoden mahdolliseen taloudelliseen taantumaan omistajan vaihdoksen johdosta. Tutkimuksen case-yrityksissä liiketoimintamahdollisuudet on analysoitu ennen sukupolvenvaihdoksen suunnittelun toteuttamista.

#### **5.1.5 Sidosryhmien hyväksyntä jatkajan näkökulmasta**

Perheyrityksessä johtajuuden ansaitseminen ja eri sidosryhmien hyväksyntä saattavat viedä jatkajan näkökulmasta vuosia. Tämän vuoksi oleellista on, että perheyrityksessä mahdolliset jatkajat perehdytetään perheyrityksen liiketoimintaan mahdollisimman hyvissä ajoin, vuosia ennen omistajuuden tai sukupolvenvaihdosta.

Case-yritys A:ssa molemmat jatkajat ovat hankkineet kattavan työkokemuksen perheyrityksen ulkopuolelta työskentelemällä kymmenen vuotta eri toimialalla. Jatkajan mukaan heillä ei ole koskaan ollut niin sanottua perheen statuksen luomaa arvostusta, vaan eri sidosryhmien hyväksyntä ja arvostus on ennen kaikkea hankittu työskentelemällä perheyrityksessä sekä yrityksen ulkopuolella. Jatkajan paluu perheyritykseen vuonna 2003 on edesauttanut hänen sopeutumista johtajuuden rooliin. Työskentely perheyrityksessä ja oman osaamisen kehittäminen on mahdollistanut eri sidosryhmien luottamuksen ansaitsemisen. Vuodesta 2003 alkaen jatkaja toimi ensin vientipäällikkönä, minkä ansiosta tutustuminen eri sidosryhmiin oli mahdollista ja suhteet yhteistyökumppaneihin oli mahdollista luoda.

Case-yritys C:ssä eri sidosryhmät ovat hyväksyneet perheyrityksen molemmat jatkajat suhteellisen hyvin. Molemmat jatkajat ovat saaneet oppinsa muilta työntekijöiltä.



Jatkajan mukaan Hämeenlinnassa on edelleen sellaisia työntekijöitä, jotka ovat opettaneet hänet alan työtehtäviin. Osalla työntekijöistä on edelleen niin sanottu poika-ajattelu toimitusjohtajaa kohtaan, ja häntä saatetaan edelleen kutsua pojaksi, mikä kuvastaa osaltaan sidosryhmän hyväksyntää positiivisella tavalla. Toisaalta tutkijan näkökulmasta on mielenkiintoista pohtia, onko jatkaja realistisesti kyennyt kokonaisvaltaisesti lunastamaan johtajuuden organisaatiossa eri sidosryhmien osalta.

### **5.1.6 Yrittäjäverkostojen hyödyntäminen**

Tutkimuksen case-yritykset näkevät yrittäjäverkostojen hyödyntämisen tärkeänä liiketoiminnan eri vaiheissa. Suurin osa case-yrityksistä kuuluu johonkin yrittäjäjärjestöön, esimerkiksi Kauppakamariin, Satakunnan Yrittäjiin, Porin Yrittäjiin sekä Hämeen Yrittäjiin. Case-yrityksistä kolme on Perheyritysten liiton jäseniä. Fiblon Oy, Euracon Oy sekä case-yritys B ovat Perheyritysten liiton jäseniä. Merkittävää on havaita, että nämä kolme case-yritystä ovat toimialansa suurimpia. Case-yritys A:n nykyinen toimitusjohtaja sekä hallituksen puheenjohtajana toimiva Case-yritys A:n luopuja pitävät perheyritysten liiton toimintaa mielekkäänä ja positiivisena verkostoitumislinkkinä perheyrityksille. Perheyritysten liitto järjestää perheyrityksille ja heidän jälkeläisilleen monipuolisesti koulutuksia, joissa yrittäjillä on mahdollisuus luoda uusia kontakteja ja jakaa syvimpiä tunteja ja kokemuksia perheyrityskollegojen kesken.

Case-yritys A:n luopujan mielestä Perheyritysten liitto järjestää aika ajoin liikaakin koulutuksia, jolloin osanottajamäärät ovat pieniä. Kuitenkin on tärkeää, että Perheyritysten liitto on organisaatio, joka toimii yhteistyössä valtion kanssa ja ajaa yrittäjyyteen ja verotukseen liittyviä yrittäjien asioita eteenpäin. Perheyritysten liittoon kuuluvat yleensä ottaen isot suomalaiset perheyritykset, kuten Hartwall ja Berner. Case-yritys A:n luopujan mukaan isojen perheyritysten toimijoilla on enemmän yhteistä kuin pienemmällä perheyrityksillä, jolloin keskustelut ja kokemukset kohtaavat toisensa paremmin, yrittäjät puhuvat samaa kieltä. Hänen mukaansa pienemmät perheyritykset osallistuvat vähemmän yrittäjäjärjestöjen toimintaan.

Pienemmät case-yritykset Hämeen Lukko sekä Fanletti Oy eivät kuulu Perheyritysten liittoon vaan ainoastaan Hämeen Yrittäjiin sekä Porin Yrittäjiin. Yritykset eivät toimi aktiivisesti yrittäjäjärjestöjen jäseninä. Jatkajat ja luopijat eivät koe yrittäjäjärjestöjen toimintaa merkittävänä tekijänä liiketoiminnan näkökulmasta. Case-yritys E:n jatkajan mielestä aktiiviseen osallistumiseen yrittäjäjärjestöjen toimintaan saattaa sisältyä henkilön tietynlainen arvostuksen ja hyväksynnän hakeminen. Case-yritys E:n luopuja on toiminut aktiivisesti erilaisissa yrittäjäjärjestöissä, joihin hän osallistuu edelleen. Yritys henkilöityy edelleen hyvin pitkälti luopuja Anneli Kankaaseen hänen aktiivisen verkostoitumisensa vuoksi. Toisaalta case-yritys E:n jatkaja näkee yrittäjäjärjestöjen toi-

minnassa mahdollisuuden verkostoitumiseen ja uusien kontaktien hankintaan. Hän toivoi tulevaisuudessa osallistuvansa hieman enemmän yrittäjaverkostojen toimintaan.

Case-yritys E:n jatkajan mukaan yrittäjäkollegojen vertaistuki voidaan nähdä merkittävämpänä kuin yrittäjäjärjestöjen toimintaan osallistuminen. Avoin keskustelu saman alan kollegojen kanssa on avointa ja helppoa, ja yrittäjien välillä on selkeä keskinäinen ymmärrys yrittäjyyttä sekä liiketoimintaa kohtaan. Yrittäjäkollegoiden kesken on mahdollista jakaa uusia ideoita ja ratkoa yrittäjyyteen perustuvia ongelmia tai haasteita, jotka voivat liittyä muun muassa henkilöstöön tai tavarantoimitukseen. Samanlaisia haasteita kohdataan toimialasta riippumatta. Jatkajan mielestä haasteiden ja ongelmien ratkominen yrittäjäkollegojen kanssa tuo paljon hyötyjä ja mahdollistaa samanaikaisesti tietyn etäisyyden luopujan ja jatkajan välillä. Luopujalle ei tarvitse jakaa kaikkea perheen liiketoimintaan liittyvää tietoa, jolloin luopujaa pystytään säästämään erilaisilta stressitekijöiltä.

Case-yritys D:n luopujan mukaan on erittäin tärkeää pystyä löytämään oikeat kontaktit vuosien varrella. Oikeiden verkostojen löytämisen ohella on tärkeää luoda luottamukselliset kontaktit eri henkilöiden tai järjestöjen kanssa. Luopujan mielestä on oleellista pystyä luomaan moninainen vuorovaikutussuhde, jossa jokaisen on mahdollista tuoda omat kommenttinsa esille eikä toimia pelkästään kuuntelijan roolissa; hän pitää yrittäjaverkostoja tärkeässä roolissa. Kuitenkin hänen mielestään esimerkiksi Perheyritysten liiton toiminnassa on yrittäjän näkökulmasta paljon kehittämisen varaa. Tätä case-yritys D:n luopuja perustelee sillä, että hän pitää Perheyritystenliiton toimintaa yleisesti ottaen liian poliittisena: hänen mielestään yrittäjien etuja tulisi ajaa eteenpäin laajemmin. Yrittäjiin kohdistuva verotus on liian voimakasta, ja erityisesti perheyritysten sukupolvenvaihdokseen liittyvät verotukselliset tekijät Suomessa ovat erittäin haasteelliset yrittäjän kannalta. Tämän vuoksi sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen vaatii erityisesti suurissa yrityksissä vuosia. Esimerkkinä case-yritys A:ssa sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen kokonaisuudessaan kesti lähes kymmenen vuotta; valmistautuminen sukupolvenvaihdokseen aloitettiin yrityksessä vuonna 2002. Syynä tähän olivat nimenomaan verotukselliset tekijät, jolloin sukupolvenvaihdosprosessi oli toteutettava osissa vuosien varrella.

Toisaalta case-yritys D:n luopuja pitää Perheyritysten liiton tapahtumiin ja koulutus-tilaisuuksiin osallistumisen haasteena välimatkaa. Suurin osa tilaisuuksista järjestetään Helsingissä, jolloin etäisyys ja ajomatkat ovat pitkät.

Case-yritys B:ssä erityisesti luopuja on toiminut erittäin aktiivisesti erilaisissa yrittäjaverkostoissa, muun muassa teknologiateollisuuden hallituksessa 1980-luvulta lähtien ja nykyäänkin tukijäsenenä Suomen Yrittäjissä. Yrityksen uusi sukupolvi toimii aktiivisesti Perheyritysten liiton jäsenenä ja osallistuu erilaisiin tapahtumiin ja seminaareihin.

### **5.1.7 Lakimiesten ja konsulttiyritysten palveluiden hyödyntäminen**

Sukupolvenvaihdokseen valmistautumisen yhteydessä lakimiesten ja konsulttiyritysten palvelut ovat merkittäviä perheyriyksille. Tämän tutkimuksen case-yrityksistä jokaisessa on käytetty joko lakimiesten tai konsulttiyritysten palveluita tai molempia ennen sukupolvenvaihdoksen toteuttamista. Case-yritys D:ssä lakimiesten palveluita käytetään jatkuvasti, ja samanaikaisesti yrityksen ulkopuolisten konsulttien palveluita käytetään yrityksessä tavoitteena hankkia erityisosaamista oman liiketoiminnan kehittämiseksi. Case-yritys A:ssa konsulttiyritysten palveluita on käytetty muun muassa tilintarkastuksen yhteydessä sekä sukupolvenvaihdosta suunniteltaessa, jolloin lakimiesten palveluita on hyödynnetty. Lakimies on toiminut yrityksessä erittäin tärkeässä roolissa veroasian tuntijana omistajanvaihdoksen yhteydessä. Lakimiesten ja konsulttiyritysten palveluiden hyödyntäminen aiheuttaa perheyriykselle paljon kustannuksia, mutta sukupolvenvaihdoksen yhteydessä erityisesti verosuunnittelu on elintärkeää ja samanaikaisesti asiantuntijan avulla asiat tulee tehtyä oikein.

Perheyriyksissä erityisesti lakimiesten palvelut koetaan tärkeäksi sukupolvenvaihdokseen liittyvien verojuridiikkaan sisältyvien asioiden ratkaisemiseksi. Lakimiehet pystyvät tarjoamaan apuaan perheyriyksen verotuksellisissa kysymyksissä.

Konsulttiyritysten palveluita ovat käyttäneet muun muassa case-yritykset E ja C, joissa konsulttiyrityksen palveluita käytettiin sukupolvenvaihdoksen valmistautumisen yhteydessä. Konsulttiyritys suunnitteli etukäteen case-yrityksen sukupolvenvaihdoksen, ja tämän jälkeen omistajuuden siirto toteutettiin case-yritys E:ssä kerralla vuonna 2006. Ennakkopäätös haettiin verottajalta ennen sukupolvenvaihdosta.

### **5.1.8 Mentoroinnin merkitys osaamisen ja johtamisen siirrossa**

Tässä tutkimuksessa empiria osoittaa, että mentoroinnilla on suuri rooli osaamisen ja johtajuuden siirrossa ja jatkajan johtajuuteen valmistautumisessa. Mentorointi on menetelmä, jossa tietoa ja osaamista, myös niin sanottua hiljaista tietoa, siirretään kokeneemmalle kokemattomammalle. Osaava, arvostettu ja kokenut asiantuntija (mestari, mentori) neuvoo, tukee ja edistää kahdenkeskisessä vuorovaikutussuhteessa kehityshaluista mutta kokemattomampaa henkilöä työssä tai opiskelussa. Mentoroinnin tarkoitus on psykososiaalinen, ja siihen kuuluu henkilön rohkaisu, tuki ja hyväksyntä sekä uraa edistävä tarkoitus, esimerkiksi urakehityksen tukeminen, taustatuki, näkyvyys organisaatiossa sekä haasteellisten työtehtävien kautta oppiminen (Viitala 2008, 267). Mentoroinnin tavoitteena on kehittää henkilön taitoja toimia eri työtehtävissä. Sen avulla on mahdollista esimerkiksi kehittää esimiehen taitoja ja valmiuksia toimia johtamistehtävissä. Johtajuuden hankkiminen perheyriyksessä voi olla vaikeaa, koska alaiset ovat

saattaneet olla aikaisemmin jatkajan lähimpiä työtovereita ilman hierarkkista valtasuhdetta. Mentoroitavan tulee tunnistaa henkilökohtainen kehitystehtävän painopiste. (Tunkkari-Eskelinen 2011, 77–79.)

Case-yritys D:ssä on ymmärretty mentoroinnin merkitys jatkajan valmentautumisessa yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta. Case-yritys D:n jatkajalla on vielä nykyään oma henkilökohtainen mentori, jonka kanssa hän tapaa suunnilleen kerran vuodessa. Mentoroinnin avulla jatkaja kokee pystyvänsä kehittämään omaan toimintaansa ja samanaikaisesti keskustelemaan avoimesti perheyrittäjyyteen liittyvistä ongelmista ja haasteista. Mentorointi perustuu vuorovaikutukseen mentorin ja mentoroitavan välillä, ja siinä mentori haluaa jakaa omia kokemuksiaan ja näkemyksiään mentoroitavalle hänen ammatillisen ja henkilökohtaisen kasvuprosessinsa tueksi. Mielenkiintoista on, että vuorovaikutusprosessista hyötyvät molemmat osapuolet, sekä mentoroitava että mentori. Mentorointiprosessista esimies voi saada apua omaan johtamiseensa, ja samanaikaisesti mentorointi voi tuoda tehokkuutta organisaatioon ja myös kehittää esimiehen luovuutta niin, että hän voi luoda uusia ideoita ja innovaatioita. Organisaatiossa tulisi ennen mentoroinnin aloittamista tarkkaan selvittää, mikä on sen tarkoitus ja mitä tavoitteita sen tulisi palvella. (Kaski & Kiander 2005, 190–192.)

Case-yritys A:ssa luopuja on toiminut mentorin roolissa vuosien varrella ja hän toimii edelleenkin neuvonantajan roolissa perheyrietyksen jatkajille. Luopujan ja jatkajien välillä on avoin kommunikointi, jolloin perheyrietyksen liiketoimintaan liittyvistä niin positiivisista kuin negatiivisistakin asioista on mahdollista käydä keskusteluita. Luopuja on aina avoimesti kertonut jatkajille, miksi hän on toiminut tietyissä tilanteissa tietyllä tavalla; toimintatavat ja valinnat on aina pyritty perustelemaan perheyrietyksessä. Luopujan mukaan aina jatkava sukupolvi ei ole kuitenkaan hyväksynyt tiettyjä toimintamalleja tai ehdotuksia liiketoiminnan kehittämiseksi. Keskustelua perheyrietyksen liiketoimintaan liittyvistä asioista käydään myös työajan ulkopuolella vapaa-aikana.

Case-yritys E:ssä ja C:ssä ei ole käytetty mentoreita sukupolvenvaihdoksen yhteydessä eikä sen jälkeen. Case-yritys C:n jatkajan mielestä mentoria ei ole tarvittu, koska luopuja on aina puhelinsoiton päässä, jos ongelmatilanteita syntyy. Näin ollen hän ei pidä ulkopuolisen mentorin roolia merkittävänä tai edes tarpeellisena. Case-yritys C:n luopuja ei henkilökohtaisesti halua olla mentori. Hän antaa jatkajille mahdollisuuden toimia oman kompetenssinsa varassa, mikä osoittaa vahvaa luottamusta luopujan ja jatkajien kesken. Kuitenkin luopuja antaa aina tilanteen vaatimalla tavalla rehellisen vastauksensa ja mielipiteensä asioihin, jos jatkajat neuvoa kysyvät. Jatkajat hoitavat itse liiketoimintaan liittyvät päätökset, eikä luopuja puutu päätöksiin, jollei häneltä sitä pyydetä.

## 5.2 Osaamisen siirron menetelmät jatkajan valmentautumisessa

### 5.2.1 *Jatkajan kompetenssit*

Perheyriityksen jatkajalta vaaditaan kompetenssia ja erityisosaamista monelta eri osa-alueelta, jotta perheyriityksen liiketoiminnan jatkaminen yleensä ottaen on edes mahdollista. Jatkajan osaamisen kehittäminen vie vuosia, ja on tärkeää selvittää, millaisilla keinoilla osaamista on ylipäänsä mahdollista kehittää. Jatkajan johtajuuden ansaitseminen eri sidosryhmiltä vaatii paljon resursseja ja näyttöä jatkajan osaamisesta ja johtajankyvystä. Yritys tulisi siirtää sellaiselle perilliselle, jolla on riittävä kompetenssi perheyriityksen liiketoiminnan jatkamiseen. Jatkajalla tulee olla riskinotto- ja valmiutta jatkaa yritystoimintaa.

Merkittävä havainto empiirisen aineiston perusteella on se, että jatkajalla itsellään on huomattava merkitys oman kompetenssinsa kehittämisessä. Jatkajalla itsellään tulee olla selkeät tavoitteet kehittää omaa osaamistaan ja taitotietoa työskentelemällä ahkerasti omien tavoitteidensa eteen ja aktiivisesti hankkimalla tarvittavaa taitotietoa verkostoitumalla. Selvää on se, että luopujan rooli on myös avainasemassa jatkajan sitouttamisessa perheyriityksen liiketoiminnan jatkamiseen tarjoamalla jatkajalle mahdollisuuden monipuoliseen perheyriityksen toimialaan liittyvään työkokemukseen, jolloin muun muassa työnkierto ja erilaiset koulutukset ovat merkittävässä asemassa. Osaamisen siirron eri menetelminä voidaan nähdä perheyriityksessä työskentely, johon liittyvät työnkierto, työn laajentaminen sekä työn rikastaminen. Työskentely perheyriityksen ulkopuolella voidaan nähdä merkittävänä jatkajan osaamisen kehittäjänä. Myös koulutuksella on selkeä rooli osaamisen ja johtamisen kehittämisessä.

*”Jatkajan tulee itse löytää ahaa-elämys omasta osaamisesta ja tekemisestä. Jokaisen omasta persoonasta löytyy se luonteva lähestyminen asioihin, ei voi matkia toinen toisia.” (Case-yritys B:n luopuja.)*

Case-yritys A:n jatkajat ovat molemmat hankkineet työkokemusta työskentelemällä perheyriityksen ulkopuolella. Jatkajat ovat työskennelleet noin kymmenen vuoden ajan toisessa organisaatiossa. Jatkajan mukaan kymmenen vuoden työkokemus perheyriityksen ulkopuolelta on auttanut muun muassa sopeutumaan johtajan roolin. Hän on työskennellyt kansainvälisessä yhtiössä monessa eri tehtävässä, ja suurimmassa arvossa jatkaja pitää hankkimaansa työkokemusta kansainvälisestä kaupasta. Vuosien varrella kehittämänsä ulkomaankauppaan liittyvää taitotietoa ja osaamista jatkaja on pystynyt hyödyntämään case-yritys A:n liiketoiminnan kehittämisessä.

Case-yritys A:n luopujan mielestä työskentely toisessa organisaatiossa auttaa jatkajaa lunastamaan eri sidosryhmien luottamuksen ja arvostuksen perheyrityksessä. Kun jatkaja on työskennellyt vieraassa organisaatiossa, eri sidosryhmien edustajat, muun muassa perheyrityksen työntekijät, kokevat, että jatkajalla on enemmän kompetenssia ja kokemusta perheyrityksen liiketoiminnan jatkamiseen ja johtajuuden lunastamiseen. Näin ollen jatkaja on kovalla työllä hankkinut asemansa perheyrityksessä kehittämällä ensin osaamista ja tietoa työskentelemällä vieraassa organisaatiossa. Toisaalta luopujan mukaan työskentely toisen palveluksessa kehittää myös jatkajaa yksilönä laajentamalla jatkajan näkemyksiä ja kuvaa työelämästä ja maailmasta yleensä. Samalla jatkaja kasvaa henkisesti usein uudelle tasolle.

Tutkimuksen empirian avulla voidaan osoittaa, että jokaisessa tutkimuksen case-yrityksessä työskentely perheyrityksessä nähdään erittäin merkittävänä. Tärkeänä case-yrityksissä pidetään työkokemuksen laaja-alaisuutta: työskentely lattiatasolta lähtien esimiehen tehtäviin nähdään merkittävänä jatkajan kompetenssien kehittämisessä. Mahdollisimman laaja-alainen perheyrityksen toimialaan liittyvä työkokemus on tärkeässä roolissa. Mahdollisen jatkajan tulee olla voimakkaasti sitoutunut perheyrityksen toimintaan ja kovalla työllä ansaita paikkansa yrityksessä. Työkokemuksen hankkiminen perheyrityksen ulkopuolelta koetaan positiivisena tekijänä perheyrityksissä kokonaisuutena.

### ***5.2.2 Jatkajan valmentautuminen ja perehdyttäminen perheyrityksen liiketoiminnan jatkamiseen***

Case-yrityksissä perheyritysten jatkajilla on jokaisella pitkä työkokemus joko perheyrityksessä tai ulkopuolisessa yrityksessä työskentelystä. Merkittävämpänä tekijänä jatkajan valmentautumisessa johtajuuden rooliin voidaan tämän tutkimuksen empirian avulla osoittaa vuosien saatossa hankittua työkokemusta. Perheyrityksen ulkopuolella työskentely kehittää omalta osaltaan jatkajan kompetenssia johtajuuteen valmentautumisessa. Kuten jo aikaisemmin tutkimuksessa on käynyt ilmi, case-yritys A:ssa molemmat jatkajat ovat hankkineet ammattiosaamistaan työskentelemällä jopa kymmenen vuotta toisessa yrityksessä, hankkien kansainväliseen kauppaan sekä esimiestyöhön liittyvää erityisosaamista. Ulkopuolelta hankittua taitotietoa on kyetty hyödyntämään organisaatiossa ulkomaankaupan yhteydessä. Kuitenkin merkittävää on huomioida, että case-yritys A:ssakin molemmat jatkajat tutustuivat perheyrityksen toimintaan jo lapsesta saakka viikonloppuisin ja kesälomien aikaan, vaikka työskentelivät pitkään perheyrityksen ulkopuolella. Toisaalta perehdytystä on tapahtunut myös muun muassa Perheyritysten liiton järjestämien koulutusten ja erilaisten kurssien myötä. Tutustumista ja perehdytys-

tä perheyriksen liiketoimintaan voidaan pitää erittäin oleellisena tekijänä jatkajan valmentautumisessa.

*”Koulutustilaisuudet antavat perheyriksen jatkajille mahdollisuuden verkostoitua ja tavata vanhoja luokkakavereita, jolloin spiritti yrittäjyyteen saattaa syntyä” (luopuja Case-yritys A.)*

Case-yritys C:ssä yrityksen työntekijät ovat siirtäneet asennusteknistä erityisosaamisensa jatkajalle vuosien varrella työn avulla. Jatkaja on tutustunut perheyriksen eri tehtäviin vaihe vaiheelta, työkierron avulla. Ensimmäiseksi nykyinen perheyriksen jatkaja on toiminut asennukseen liittyvissä työtehtävissä. Tämän jälkeen hän toimi yrityksessä työnjohtajan tehtävissä ennen kuin hän aloitti perheyriksen toimitusjohtajana. Jatkaja ja luopuja työskentelivät yhdessä viisi vuotta ennen sukupolvenvaihdosta, jolloin jatkaja perehdytettiin yrityksen hallinnolliseen puoleen.

Case-yritys E:ssä nykyinen toimitusjohtaja on työskennellyt vuosia perheyriksen ulkopuolella, mistä hän on hankkinut erityisosaamista ja kontakteja, joita hän on hyödyntänyt perheyriksen liiketoiminnan kehittämisessä. Perheyriksen jatkaja on ollut perustamassa Hairstore- parturikampaamoalan yritystä, josta hän sai liikeidean omaan hiustuotemyymälään, ja samalla hän pystyi luomaan verkostot alan maahantuojiin.

Toisaalta tärkeänä osaamisen siirtämisen muotona parturikampaamolalla voidaan osoittaa niin sanottu mestari-kisällitoiminta, jolloin erityisosaaminen siirretään sukupolvelta toiselle. Case-yritys E:ssä luopujalla on ollut tärkeä rooli oman erityisosaamisensa eli parturikampaajan ammattitaidon siirtämisessä jatkajalle. Luopuja on suorittanut mestari-parturikampaajatutkinnon, ja hän toimii edelleen yrityksen kampaamokoulussa opettajana, jolloin hänen on mahdollista siirtää erityisosaamisistaan eteenpäin ja samalla osaaminen ja taitotieto pystytään säilyttämään perheyriksen sisällä.

### **5.2.3 Luopujan merkittävä rooli perheyriksessä**

Luopujan rooli perheyriksessä on moninainen vielä sukupolvenvaihdoksen jälkeenkin. Tässä tutkimuksessa hankittu empiria osoittaa, että luopuja toimii tutkimuksen case-yrityksissä edelleen neuvonantajana sekä mentorin roolissa. Erityisesti sukupolvenvaihdoksen jälkeen avoin keskustelu luopujan ja jatkajan välillä on erittäin tärkeää, ja luottamus on avaintekijänä. Merkittävää on havaita, että luopujan elämäntyö perheyriksen parissa ei pääty omistajuuden siirtoon, vaan luopujalla on tärkeä tehtävä toimia perheyriksen neuvonantajana ja mentorina erityisesti jatkajan näkökulmasta. Perheyriksissä on tärkeää pystyä hyödyntämään luopujien erityisosaaminen, taitotieto sekä hiljainen tieto, jonka luopuja on saavuttanut vuosien työkokemuksen ansiosta. Jatkajan tulee

osata myös hyödyntää olemassa olevat verkostot perheyrytyksessä. Case-yritysten luopujien rooliin kuuluu myös hallitustyöskentely perheyrytyksessä, jossa luopujat toimivat hallituksen puheenjohtajina.

Tutkimuksen empirian avulla voidaan osoittaa, että luopujan rooli jatkajan valmentamisessa ja perehdyttämisessä perheyrytyksen liiketoimintaan on tärkeä. Jokaisessa case-yrityksessä jatkajan ja luopujan yhteistyöskentely koetaan merkittäväksi osaamisen ja johtajuuden siirron menetelmäksi.

#### **5.2.4 Yhteistyöskentely jatkajan ja luopujan välillä**

Jatkajan ja luopujan yhteinen työskentely on merkittävää erityisesti osaamisen ja johtajuuden siirron näkökulmasta. Yhteisen työskentelyn ansiosta luopujan on mahdollista siirtää osaamistaan, hiljaista tietoaan ja hankkimiaan verkostoja jatkajalle. Samanaikaisesti luopujan on mahdollista osoittaa jatkajalle luottamusta, millä on suuri merkitys jatkajan henkisessä kasvussa ja johtajuuden siirrossa. Case-yritys D:n luopujan mukaan yhdessä tekeminen on tärkeää: asioista ei saa tehdä liian vaikeaa, vaan asioista tulee pystyä keskustelemaan ja antaa luottamusta seuraavalle sukupolvelle. Tässä tutkimuksessa hyödynnettyjen case-yritysten mukaan jokaisessa yrityksessä ymmärretään yhteistyöskentelyn merkitys osaamisen ja johtajuuden siirrossa. Jatkajan ja luopujan yhteistyöskentely nähdään erittäin merkittävänä edellytyksenä jatkajan osaamisen kehittämiseksi perheyrytyksessä. Yhteistyöskentely voidaan nähdä myös tärkeänä keinona hiljaisen tiedon siirrossa.

### **5.3 Osaamisen ja johtajuuden siirron merkittävät tekijät omistajuuden siirron eri vaiheissa**

#### **5.3.1 Hiljainen tieto ja sen hyödyntäminen perheyrytyksessä**

Hiljaisen tiedon tärkeyttä ei voida koskaan liiaksi korostaa organisaatioissa. Erityisesti tässä tutkimuksessa hiljaisen tiedon ja osaamisen siirto on erittäin merkittävä, kun puhutaan perheyrytysten sukupolvenvaihdoksesta ja jatkajan osaamisen ja johtajuuden kasvusta. Suomessa ikärakenteen muutos muodostaa myös haasteita perheyrytytyyden saralla ja hiljaisen tiedon siirrossa. Yrittäjän vetäytyessä eläkkeelle nousee aina kysymys yrityksen tulevaisuudesta sekä työpaikkojen säilymisestä, ja samanaikaisesti on tärkeää pohtia, miten hiljainen tieto on mahdollista säilyttää organisaatiossa ja myös siirtää su-



kupolvelta toiselle. Perheyrietykset sisältävät paljon hiljaista tietoa erityisosaamisen sekä taitotiedon muodossa.

*”Hiljainen tieto on kirjoittamatonta tietoa, ihmisillä olevaa tietoa tai ei jaettua tietoa.”(Case-yritys D:n jatkaja.)*

*”Hiljainen tieto on kuin ammattitaito, jota sä et itsekkään tiedä omaavasi, se vaan on siellä. Tulee erilaisia kytkentöjä, jolloin hiljainen tieto tulee esille. (Case yritys B:n luopuja.)*

Case-yritys D:ssä hiljaisen tiedon merkitys on tiedostettu ja osataan organisaatiossa hyödyntää. Hiljaisen tiedon dokumentoinnin avulla halutaan organisaatiossa jakaa ymmärrystä: miksi toimitaan tietyllä tavalla. Niin sanottua hiljaista tietoa dokumentoidaan yrityksessä eli tärkeää tietoa kirjataan ylös ja esimerkiksi kuvia tallennetaan digitaalisesti. Case-yritys D:ssä on käytettävissä yhteiset tietolähteet, jolloin tietoa on mahdollista hyödyntää koko organisaatiossa.

Case-yritys A:n toimitusjohtajan mielenkiintoisen case-yritysesimerkin mukaan eräässä erittäin menestyneessä suomalaisessa perheyrietyksessä hiljaista tietoa ei ollut mahdollista siirtää luopujalta jatkajalle, koska luopuja menehtyi äkillisesti. Perheyrietyksen sukupolvenvaihdosta ei ollut mahdollista toteuttaa normaalin tapaan, eikä siihen ollut mahdollista valmistautua millään tavoin. Nykyinen yrityksen toimitusjohtaja haluaa varmistaa hiljaisen tiedon siirron seuraavalle sukupolvelle dokumentoimalla eli tallentamalla nauhoitteita tulevalle sukupolvelle kuukausittain.

Case-yritys B:ssä hiljaisen tiedon merkitys on selkeästi tiedostettu jo vuosia, ja hiljaista tietoa on osattu hyödyntää perheyrietyksen liiketoiminnassa. Case-yritys B:n luopujan mukaan hiljaista tietoa on mahdollista hankkia siten, että seuraava polvi, joka ottaa vastuuta yritystoiminnasta, pitää aktiivisesti yhteyttä vanhempaan sukupolveen. Luopujan mielestä mitä aktiivisempi yhteydenpito uuden ja vanhan sukupolven välillä on, sen paremmin yritys menestyy ja hiljaista tietoa siirretään sukupolvelta toiselle. Toisaalta merkittävää on myös jatkajan näkökulmasta ymmärtää ja hyväksyä, että taitotietoa ja osaamista ei välttämättä aluksi ole kaikilla osa-alueilla, jolloin tulisi olla uskallusta ottaa yhteyttä muun muassa luopujaan. Hiljaisen tiedon siirtoon liittyy välitön keskustelu, johon kuuluu myös erilaisten tilanteiden omaksuminen ja havainnointi. Samalla tulee erilaisia kytkentöjä, jolloin hiljainen tieto siirtyy. Case-yritys B:n luopujan kokemuksen pohjalta kertomusten ja kokemusten jakaminen ja viestiminen sanallisesti on monipuolisin tapa siirtää hiljaista tietoa. Tärkeää on myös tiedostaa organisaatiomuutosten yhteydessä, miten hiljaista tietoa on mahdollista säilyttää organisaation sisällä.

Tutkimuksen empiirinen aineisto osoittaa, että kaikissa case-yrityksissä hiljaista tietoa ei osata hyödyntää organisaation sisällä, saati sitten edes tiedostaa hiljaisen tiedon

olemassaolo perheyrytyksissä. Huomioitavaa on, että erityisesti tutkimuksen pienemmissä case-yrityksissä käsite hiljainen tieto ei ollut selkeästi hahmottunut. Tutkijan näkökulmasta on huolestuttavaa, miten hiljaista tietoa ja erityisosaamista on ylipäättään mahdollista edes siirtää sukupolvelta toiselle, jos asiaa ei ole yrityksessä tiedostettu.

### **5.3.2 Erot jatkajan ja luopujan johtamistyyliessä**

Empiirisen aineiston avulla on ollut mielenkiintoista havaita, millaisen murrosvaiheen johtajuus on kokenut perheyrytyksessä sukupolvelta toiselle. Teknologian kehitys voidaan nähdä erittäin merkittävänä tekijänä johtajuuden muutoksessa sukupolvien välillä. Tietotekniikan kehittymisellä on suuri vaikutus nykypäivän johtajan tehtäviin: esimerkiksi case-yritys A:ssa toimitusjohtaja (jatkaja) käyttää päivittäisessä työskentelyssään erilaisia tilastoja hyväkseen. Vertauksena case-yritys A:n luopuja ei ole hyödyntänyt tietotekniikkaa niin paljon kuin nykyinen sukupolvi.

Perheyrytysten jatkajat kokevat nykypäivän johtajuuden keskustelempamana ja avoimempamana. Jatkajat haluavat kuunnella ja antavat organisaation jäsenille mahdollisuuden avoimeen keskusteluun, mielipiteisiin ja palautteeseen.

### **5.3.3 Kommentteja ja huomioita mahdolliselle perheyrytyksen jatkajalle**

Tutkimuksen edetessä on pystytty osoittamaan perheyrytyksen sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun ja toteutukseen liittyvien tekijöiden haasteellisuus. Jatkajan näkökulmasta osaamisen ja johtajuuden siirto sisältää myös omat haasteensa. Case-yritysten jatkajat sekä luopujat halusivat jakaa kokemuksiaan sekä taitotietoaan eteenpäin perheyrytysten jatkajille. Tärkeimmät huomiot keskittyvät jatkajan valmentautumiseen, jota perheyrytysten jatkajat sekä luopujat pitävät erittäin tärkeänä ja arvokkaana jatkajan johtajuuden kasvun edellytyksenä. Jatkajalla tulee olla riittävästi kompetenssia ja osaamista perheyrytyksen liiketoiminnan jatkamiseen. Jatkajan kompetenssi pitää olla riittävää, mihin kuuluu muun muassa taloudellinen osaaminen sekä verkostoituminen. Tärkeä huomio on myös, että kaikista perheyrytyksen mahdollisista jatkajista ei ole johtajan tehtäviin. Jatkajalta vaaditaan kovaa tahtoa ja motivaatiota perheyrytyksen liiketoiminnan jatkamiseen, ja jatkajalla tulee olla myös henkistä kapasiteettia selviytyä yrittäjyyteen liittyvistä haasteista.

Case-yritys D:n luopujan mukaan perheyrytyksen liiketoimintaa tulee koko ajan kehittää. Tärkeää on pystyä seuraamaan, mitä maailmassa ympärillä tapahtuu. Perheyrytyksen jatkajalla tulee olla selkeä näkemys siitä, miten yrityksen liiketoimintaa on mahdollista kehittää, ja hankittu tietomäärä tarjoaa mahdollisuuden tähän.

*”Ihmiset tekevät yhteistyötä, oppiminen tapahtuu parhaiten, kun toimii osaavien kanssa ja ei tee asioita liian vaikeasti. Suhteiden ja verkostojen luominen on merkittävää, yrityksen tulee luoda maineensa itse.”(luopuja Case-yritys D.)*

Case-yritys E:n jatkaja mieltää jatkajan roolin oleellisena omistajuuden ja sukupolvenvaihdon yhteydessä. Jatkajan tulee itse olla innostunut ja motivoitunut jatkamaan perheyrittäjästä. Huomioitavaa on se, miten sukupolvenvaihdosprosessi suoritetaan ja missä aikataulussa. Useimmissa perheyrittäjäksissä jatkajan mukaan sukupolvenvaihdosprosessia tulisi nopeuttaa, jotta luopujalla on mahdollisuus päästä nauttimaan työnsä hedelmistä. Luopumisen vaikeus on asia, joka tulee ottaa huomioon, mutta luopujan tulee osoittaa ajoissa luottamusta jatkajaa kohtaan ja antaa jatkajalle mahdollisuus osoittaa kyvykkyytensä perheyrittäjän liiketoiminnan jatkamiseen.

Case-yritys A:n jatkajan mukaan on tärkeää hankkia mahdollisimman paljon perheyrittäjän liiketoimintaan sisältyvää taitotietoa ja samanaikaisesti päästä sisälle yritysmailman ja sisäistää siihen liittyviä asioita. Verkostoituminen, suhteiden luominen, paneutuminen ja vahva halu jatkaa perheyrittäjäksessä ovat avainasioita perheyrittäjän jatkajan rooliin valmistautumisessa. Jatkajan tulee ymmärtää, että asiat ovat kovan työn tulosta, ja johtajuus ei ole saatavilla tarjottimella vaan se tulee ansaita. Ulkopuolinen katselmus eli työskentely perheyrittäjän ulkopuolella on hyvä, jos vain aika sallii sen. Toimialan ei tarvitse olla sama kuin se, millä perheyrittäjä toimii, vaan kokemus jo sinänsä laajentaa mahdollisen jatkajan kompetenssia laaja-alaisesti.

*”Paras palkinto yrittäjälle on se, että omat lapset jatkavat perheyrittäjästä. Viimeinen vaihtoehto on se, että yritys tulisi myytiin. Oleellista on kuitenkin se, että lapsilla on selkeä henkilökohtainen halu työskennellä perheyrittäjäksessä. Tärkeää, että lapset ovat tyytyväisiä elämäänsä perheyrittäjäksessä ja sen ulkopuolella ja yritys menestyy (luopuja Case-yritys A.)*

## 6 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa selvitettiin osaamisen johtamisen keinoin, miten perheyriityksen jatkajan on mahdollista valmistautua sukupolvenvaihdokseen. Tutkimuksessa haastateltiin teemahaastatteluiden avulla perheyriityksen jatkajia sekä luopujia; perheyriityksissä sukupolvenvaihdos oli jo toteutettu. Tutkimus oli tapaustutkimus, ja tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää teorialähtöisesti jatkajan johtajuuden siirron edellytyksiä perheyriityksessä. Toisaalta käytännön esimerkkien avulla teoria ja empiria tukevat toinen toisiaan. Minun näkökulmastani tutkimus voidaan nähdä erittäin ajankohtaisena ja tärkeänä aiheena, koska sukupolvenvaihdos koskettaa suurta osaa Suomen perheyriityksistä tulevaisuudessa ikärakenteen muuttuessa ja luopujien jäädessä eläkkeelle.

### 6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus keskittyi osaamisen johtamisen sekä osaamisen siirron eri muotoihin perheyriityksessä, jatkajan näkökulmasta tarkasteltuna. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteeksi valittiin perheyriitykset, joissa sukupolvenvaihdos oli jo toteutettu. Kiinnostavaa oli selvittää, miten perheyriityksissä ylipäätään on mahdollista valmistautua sukupolvenvaihdokseen ja siirtää osaamista seuraavalle sukupolvelle. Tutkimuksen toteutuksessa pyrittiin kuvailemaan mahdollisimman laaja-alaisesti osaamisen siirron eri vaiheita mentoroinnista hiljaisen tiedon siirtoon ja samanaikaisesti hyödyntämään erilaisia otantoja haastateltavien vastauksista teemahaastatteluiden osalta.

Tutkimuksen luotettavuutta on eri tutkijoiden mukaan vaikea arvioida. Tieteellinen tutkimuksen luotettavuus sisältää riippuvuuden ajasta ja paikasta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa pohditaan yleensä validiteettia ja reliabiliteettia. Tutkimus voidaan määritellä validiksi, jos tutkimuksessa on tutkittu asioita, joita on luvattu tutkia. Tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista arvioida monin eri keinoin. Kun tutkimus on toisen tutkijan toistettavissa ja tuloksissa päädytään samoihin tuloksiin, voidaan puhua tutkimuksen reliaabeliudesta eli mittaustulosten toistettavuudesta. Tutkimuksen pätevyys eli validius kuvaa mittausten onnistumista. (Hirsjärvi ym. 2000, 213–215; Tuomi ja Sarajärvi 2009, 158–159.)

Haastatteluaineiston laatu on merkittävä tekijä luotettavuuden näkökulmasta. Luotettavuutta on mahdollista lisätä selostamalla tarkasti tutkimuksen toteuttamisen eri vaiheita. Tässä tutkimuksessa haastateltiin yhdeksää ihmistä, jotka edustivat perheyriityksen jatkajasukupolvea sekä luopujia, jotka olivat jo siirtyneet perheyriityksen johtotehtävistä

taka-alalle. Yleisesti ottaen haastattelutilanne oli avoin ja rentoutunut ja haastateltavat kertoivat itse avoimesti ja oma-aloitteisesti työstään ja siihen liittyvistä seikoista.

Tässä tutkimuksessa voidaan mainita hieman kriittinen näkökulmani tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimuksen kriittinen tarkastelu liittyy mahdollisiin ristiriitoihin perheyrytyksessä ja ristiriitojen tai konfliktien mahdollisiin vaikutuksiin perheyrytyksen sukupolvenvaihdosprosessiin. Teemahaastatteluiden avulla hankittu tutkimuksen empiirinen aineisto antoi ymmärtää, että perheyrytyksillä on perheenjäsenten kesken vähän tai ei olleenkaan ristiriitoja, jotka olisivat vaikuttaneet sukupolvenvaihdosprosessiin. Kuitenkin omakohtaiset kokemukseni työskentelystä perheyryttäjäperheessä voivat osoittaa, että ristiriidat ovat yleisiä perheyrytyksissä. Tämän vuoksi aineiston reliabiliteettisessä arvioinnissa tietynlainen kriittisyys on mielestäni paikallaan.

Tutkimusaineistoa analysoimalla on mahdollista todeta, että perheyrytykset haluavat antaa liiketoiminnastaan mahdollisimman positiivisen kuvan suomalaisessa yhteiskunnassa ja perhe- tai yrityssalaisuuksia varjellaan tarkasti. Toisaalta avoin ilmapiiri ja keskustelu perheyryttäjyyteen liittyvistä haasteista ja ongelmista voisivat vaikuttaa positiivisesti koko suomalaiseen perheyryttäjätverkostoon ja auttaa perheyrytyksiä selviämään muun muassa perheyrytyksen elinkaaren haasteellisemmasta vaiheesta, sukupolvenvaihdoksesta. Kuitenkin on tärkeä pitää mielessä, että iso osa suomalaisista perheyrytyksistä ei jatku seuraavalle sukupolvelle. Tässä olisi myös mielenkiintoinen tutkimuskohde.

Tutkimusaineiston luotettavuutta olisi mahdollista kehittää muun muassa haastateltavien valinnan avulla sekä hyödyntämällä jo olemassa olevia kontakteja. Oleellista syvällisen tutkimusaineiston hankinnassa on pystyä luomaan luottamus tutkijan sekä haastateltavan välille. Kuitenkin luottamuksen luominen lyhyellä aikavälillä tässä tutkimuksessa tai tutkimuksissa ylipäätään on haasteellista. Jo tutkimuksen alusta alkaen olisi ollut mielestäni tärkeää pystyä luomaan mahdollisia kontakteja perheyrytyksiin, joita olisi ollut mahdollista kehittää ja hyödyntää koko tutkimusprosessin kuluessa. Toisaalta aktiivisuuteni Perheyrytysten liittoa ja muita yrittäjäjärjestöjä kohtaan on ollut merkittävää. Kuitenkin vuoden aikana hankittujen kontaktien hyödyntäminen olisi voinut olla vielä suurempaa.

## 6.2 Johtopäätökset ja yhteenvedo

Tässä tutkimuksessa selvitettiin avaintekijöitä, joiden avulla perheyrytyksen jatkajaa voidaan valmistaa johtajuuteen osaamisen johtamisen keinoin. Tutkimus koostui kahdesta osasta: sekä teoreettisesta että empiirisestä tarkastelusta. Kirjallisuuskatsauksen perusteella laaditun teoreettisen viitekehyksen avulla luotiin selkeä ja monipuolinen kuvaus jatkajan johtajuuden kasvun edellytyksistä perheyrytyksessä sekä syvennettiin käsitystä osaamisen siirrosta empiirisen aineiston analysoinnin avulla.

Tutkimus sisälsi päätutkimuskysymyksen lisäksi toisen tutkimuskysymyksen. Pää-tutkimuskysymys oli seuraava: *millaiset tekijät ovat merkittäviä jatkajan osaamisen ja johtajuuden kasvulle perheyriityksen sukupolvenvaihdosprosessiin valmistautumisessa?* Toinen tutkimuskysymys oli seuraava: *millaisia osaamisen siirron menetelmiä perheyriityksissä käytetään ja miten niitä hyödynnetään jatkajan valmentautumisessa?*

Lähivuosina suomalaiset perheyriitykset kohtaavat ikärakenteen muutoksen ja eläköitymisen tuomia haasteita. Sukupolvenvaihdos koskettaa tulevaisuudessa suurta osaa suomalaisia perheyriityksiä. Huomioitavaa on, että sukupolvenvaihdokseen ja omistajuuden siirtoon valmistaudutaan suomalaisten perheyriittäjien keskuudessa edelleen vähän. Perheyriitysten merkitys Suomen kansantalouteen on merkittävä. Perheyriityksissä on suuri määrä erityisosaamista ja hiljaista tietoa, minkä vuoksi osaamisen ja taitotiedon siirtäminen sukupolvelta toiselle on erittäin tärkeää.

*Millaiset tekijät ovat merkittäviä jatkajan osaamisen ja johtajuuden kasvulle perheyriityksen sukupolvenvaihdosprosessiin valmistautumisessa?* Tämä tutkimus osoittaa, että jatkajan osaamisen ja johtajuuden kasvun edellytykset ovat moninaiset. Perheyriityksessä luopujalla on suuri merkitys koko prosessin onnistumiseksi. Ensimmäiseksi luopujan tulee hyvissä ajoin tiedostaa ja analysoida perheyriityksen tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuudet. Vasta tämän jälkeen on mahdollista aloittaa valmistautuminen monivaiheiseen perheyriityksen omistajan- ja sukupolvenvaihdokseen. Kun sukupolvenvaihdosta suunnitellaan, tulisi liiketoiminnan olla mahdollisimman vakaalla pohjalla, koska sukupolven- ja omistajanvaihdos on perheyriityksen elinkaaren kriittisimpiä vaiheita.

Sopivan jatkajan valinta perheyriityksen jatkuvuuden takaamiseksi sisältää omat haasteensa: aina sopiva jatkaja ei löydy perheen sisältä. Luopujalta edellytetään asiantuntemusta ja henkisiä voimavaroja sopivan jatkajan valinnassa. Jos sopiva jatkaja löytyy perheen sisältä, tulee luopujan valintatilanteessa huomioida sekä liiketaloudelliset että perheensisäiset tekijät. Perheen ja työn yhdistämisestä johtuvat kriisitilanteet perhesuhteissa ovat mahdollisia. Kuitenkin sopivan jatkajan valinnassa luopujan tulee huomioida erityisesti jatkajan kompetenssi perheyriityksen liiketoiminnan jatkamiseksi ja antaa sukulaissuhteille vähemmän huomiota. Pätevällä jatkajalla on tarvittava koulutus ja taidot sekä kyky oppia ja vastaanottaa neuvoja.

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu sukupolvenvaihdoksen yhteydessä merkittäviä tekijöitä. Tekijöitä, jotka laittavat perheyriityksissä sukupolvenvaihdosprosessin alulle, on monia. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että monissa perheyriityksissä luopuja on kokenut tehneensä elämäntyönsä perheyriityksessä ja on henkisesti valmis luovuttamaan yrityksen seuraavalle sukupolvelle, jolloin sukupolven- ja omistajuudenvaihdokseen valmistaudutaan. Perheyriityksestä luopumisessa on omat vaikeutensa, mutta tässä tutkimuksessa oli mielenkiintoista havaita, että tutkimuksen case-yrityksissä sukupolvenvaihdoksen ajoituksen tärkeys on tiedostettu. Mahdollinen jatkaja tulee si-

touttaa perheyriityksen toimintaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta osaamisen kehittäminen ja johtajuuteen kasvu olisi ylipäättään mahdollista. Tutkimus osoittaa, että jatkajan ikä on yksi sukupolvenvaihdoksen merkittävistä tekijöistä. Luopujan tärkeään rooliin kuuluu luottamuksen osoittaminen mahdolliselle jatkajalle osaamisen johtamisen eri menetelmin. Merkittävin tekijä jatkajan osaamisen ja johtajuuden kehittymisessä on, että jatkajalle tarjotaan perheyriityksessä mahdollisimman monipuolisesti erilaisia työtehtäviä, jolloin hän motivoituu ja sitoutuu perheyriitykseen. Jatkaja tulee perehdyttää ja valmentaa perheyriityksen eri tehtäviin.

Perheyriityksissä tulisi pystyä hyödyntämään osaamisen johtamisen eri osa-alueita, mihin sisältyy yksilön oppiminen ja ymmärtäminen. Osaamisen johtamisen tärkein osa on yrityksessä toimivien ihmisten eli jatkajan osaamisen kehittäminen ja vaaliminen sekä osaamisen hyödyntäminen. Oppimisella tarkoitetaan tiedon hankkimista, tiedon omaksumista sekä tiedon soveltamista työssä: kokemukset syntyvät työtä tehdessä. Kuten jo tutkimuksessa on mainittu, luopujalta vaaditaan kykyä osoittaa jatkajalle luottamusta. Jatkajalle tulisi antaa mahdollisuus kehittää ja hyödyntää omia kykyjään ja kompetenssiaan, ja luopujan tulisi osoittaa luottamusta jatkajan päätöksentekokykyyn. Luopujan moninaista roolia ei pidä vähätellä; kuitenkin tämä tutkimus on osoittanut, että jatkajalla itsellään on suuri vastuu oman kompetenssinsa kehittämisessä. Ensimmäiseksi jatkajan tulee osoittaa luopujalle sekä koko organisaatiolle kykynsä ja halunsa jatkaa liiketoimintaa. Jatkajalta vaaditaan henkistä kapasiteettia, jotta johtajuus on ylipäänsä mahdollista ansaita. Mahdollisen jatkajan tulee tiedostaa omat voimavaransa, arvonsa ja osaamisensa. Tärkeää on myös perheen sisällä sekä yksilöinä ymmärtää, että kaikista perheenjäsenistä ei ole jatkamaan perheyriitystä ja lunastamaan paikkaansa perheyriityksen johtajana. Tässä tutkimuksessa huomioitavaa on, että jatkajan tulee oppia yrityksen arvot ja niiden soveltaminen käytäntöön. Jokaisella yrityksellä on omat kirjoitetut tai kirjoittamattomat arvonsa, jotka ovat menestyksekkään liiketoiminnan perusta. Yrityksen arvoja ovat muun muassa täsmällisyys, luotettavuus, sanansa pitäminen, ja ne siirtyvät isältä pojalle, sukupolvesta toiseen.

Jatkajan ja luopujan yhteiset päämäärät edistävät omistajuuden siirtoa, jolloin toimiminen perheyriityksessä koetaan yleensä mielekkääksi. Perheyriityksissä tärkeää on, että perheyriityksen jäsenten välinen keskustelu on mahdollisimman avointa ja että tieto perheyriityksen tilasta jaetaan kaikkien perheenjäsenten kesken. Avoin kommunikointi edesauttaa selviytymään niin hyvistä kuin huonoistakin päivistä.

*Millaisia osaamisen siirron menetelmiä perheyriityksissä käytetään ja miten niitä hyödynnetään jatkajan valmentautumisessa?* Tämä tutkimus osoittaa, että perheyriitykset hyödyntävät erilaisia osaamisen siirron menetelmiä perheyriityksessä. Merkittävimmät menetelmät, joita perheyriityksissä hyödynnetään osaamisen siirrossa, ovat yhteistyöskentely, työssä oppiminen, työnkierto, työn laajentaminen, työn rikastaminen, perehdytys sekä mestari-kisällitoiminta. Jatkajan ja luopujan yhteistyöskentely eli jaetun

johtajuuden vaihe voidaan nähdä yhtenä tärkeimmistä osaamisen siirron menetelmistä, jossa hiljainen tieto siirtyy luopujalta jatkajalle esimerkiksi työskentelyn ja havainnoinnin keinoin. Luopujan ja jatkajan yhteistyöskentely mahdollistaa myös tärkeiden sidosryhmäkontaktien siirtämisen luopujalta jatkajalle: jatkaja tutustuu perheyrietyksen liiketoiminnan kannalta merkittäviin sidosryhmiin. Tämän tutkimuksen case-yrityksissä yhteistyöskentelyn tärkeys jatkajan kompetenssin kehittäjänä on tiedostettu. Case-yrityksissä on osattu hyödyntää muita osaamisen siirron menetelmiä, esimerkiksi työkiertoa ja perehdytystä. Jatkajan osaamisen kehittämisen näkökulmasta on tärkeää, että jatkajalle tarjotaan mahdollisuus hankkia työ- ja johtajakokemusta perheyrietyksen ulkopuolelta. Työskentely vieraassa yrityksessä auttaa laajentamaan näkökulmaa omasta yrityksestä, mikä mahdollistaa oman yrityksen liiketoiminnan kehittämisen. Myöhemmin työkokemusta ja johtamisoppeja on mahdollista hyödyntää perheyrietyksen toiminnassa. Pitkäaikainen työskentely perheyrietyksessä voi saada aikaan sen, että yrittäjä niin sanotusti sokeutuu omalle toiminnalleen. Tutkimuksen empiria osoittaa, että jatkajat case-yritys A:ssa ja E:ssä ovat hankkineet osaamista ja taitotietoa perheyrietyksen ulkopuolelta ja hyödyntäneet oppejaan myöhemmin perheyrietyksen liiketoiminnassa. Case-yritys E:ssä mestari-kisällitoimintaa käytetään osaamisen siirrossa, jolloin erityisosaaminen pystytään säilyttämään sukupolvelta toiselle.

Perheyrietyksissä on suuri määrä piilevää tietoa, jota on elintärkeää pystyä siirtämään sukupolvelta toiselle ja säilyttämään perheyrietyksen sisällä sukupolvenvaihdoksesta huolimatta. Mentorointi on myös tärkeä menetelmä, jonka avulla taitotietoa ja osaamista voidaan siirtää henkilöltä toiselle muun muassa erilaisten tarinoiden ja avointen keskusteluiden avulla. Tämä tutkimus osoittaa, että luopuja toimii usein neuvoantajana perheyrietyksessä sukupolvenvaihdosprosessin aikana, jolloin luopuja ja jatkaja työskentelevät yleensä yhdessä. Tämän jälkeen luopujan rooli neuvonantajana ja mentorina jatkuu jatkajan itsenäisen liiketoimintavaiheen yhteydessä. Ulkopuolisia mentoreita hyödynnetään perheyrietyksissä suhteellisen vähän. Kuitenkin mentorointia osataan hyödyntää isommissa perheyrietyksissä enemmän kuin pienemmissä, joissa mentoroinnin merkitystä ei aina osata tiedostaa.

Perheyrietykset eroavat muista yrityksistä monella eri tavalla osaamisen ja tiedonsiirron näkökulmasta. Perheyrietyksissä tieto siirtyy toiselle arvojen ja perinteiden välityksellä. Perheyrietyksissä jaetaan samat tavoitteet ja päämäärät. Merkittävin tekijä on, että perheenjäsenten kesken on vahva luottamus. Perheyrietyksen tiedonsiirron tärkeimmät tekijät ovat uskottavuus sekä luotettavuus. Yrityksissä on myös selkeä halu siirtää tietoa eteenpäin ja tieto on helposti saatavilla; perheyrietyksissä ollaan halukkaita siirtämään kaikki se tieto ja osaaminen, joka yrityksessä on. Kuitenkin on tiedostettava, että perheen sisäisten suhteiden täytyy olla kunnossa ennen kuin osaamisen ja tiedon siirto on ylipäättään mahdollista, jotta luottamusta voidaan kehittää. Perheenjäsenten keskinäiset ristiriidat perheyrietyksen sisällä ovat yleisiä.



Sukupolvenvaihdoksia hyvinvointialan yrityksissä on toteutettu Suomessa suhteellisen vähän. Syynä tähän saattaa olla se, että suurella osalla hyvinvointialan yrityksistä liiketoimintaa on ollut vasta vähän aikaa, jolloin sukupolvenvaihdos ei ole ollut ajankohtainen tai edes mahdollinen. Hyvinvointialan yritykset ovat usein kooltaan pieniä, eikä yrityksissä välttämättä nähdä liiketoimintamahdollisuuksia, jolloin yritystoiminnan jatkaminen seuraavalle sukupolvelle on vaikeaa. Tässä tutkimuksessa haasteeksi muodostui löytää sopivia hyvinvointialan yrityksiä, joissa sukupolvenvaihdos olisi jo toteutettu. Tutkimuksen hyvinvointialan case-yritysten löytämiseksi olin yhteydessä Perheyritysten liittoon sekä Yrityspalvelu Enteriin. Perheyritysten liitossa tai Yrityspalvelu Enterissä ollut tietoa hyvinvointialan yrityksistä, joissa sukupolvenvaihdos olisi toteutettu. Haasteellista oli myös määritellä hyvinvointialan käsite eli mitä hyvinvointialan yrityksellä tarkoitetaan. Tutkimuksen hyvinvointialan case-yritykset löysin viimein itse. Hyvinvointialan yrittäjyys vaikuttaa olevan Suomessa vielä suhteellisen nuorta, minkä vuoksi sukupolvenvaihdoksia on toteutettu vähän. Tässä tutkimuksessa on mahdollista osoittaa, että hyvinvointialan yrittäjyydellä on Suomessa vielä tulevaisuudessa uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Toivottavaa on, että liiketoimintaa pystytään kehittämään niin, että hyvinvointialan yritystoimintaa on mahdollista jatkaa myös seuraavalle sukupolvelle, jolloin erityisosaamista voidaan siirtää eteenpäin. Samalla hiljainen tieto kyetään säilyttämään perheen ja suvun sisällä. Hyvinvointialalla erityisesti ikärakenteen muutoksen ansiosta liiketoimintamahdollisuudet kasvavat. Turvallisuusala voidaan nähdä merkittävänä hyvinvointialan kasvualana muun hoiva-alan yrittäjyyden rinnalla. Tämä väite perustuu tutkimuksen case-yritysten empirian avulla hankittuun tietoon: yksi case-yritys edustaa turvallisuusalan yritystä.

Hyvinvointialaan kokonaisuudessaan kuuluu monenlaisia yrityksiä, joista jokaisella on omat arvonsa ja kulttuurinsa. Merkittävää kuitenkin on se, että hyvinvointialan toimialalla toimii paljon hoiva-alan yrityksiä, joiden arvot ja eettisyys korostuvat erityisesti ihmisläheisessä työssä. Tässä tutkimuksessa tutkittiin perheyrityksen osaamisen ja johtamisen siirtoa sekä jatkajan johtajuuden kasvun edellytyksiä. Tämän valossa on tärkeää ymmärtää, miten tärkeää erityisesti hoiva-alalla on pyrkiä siirtämään yrityksen ja perheen sisäisiä arvoja ja osaamista, jotka lisäävät palvelun laatua merkittävästi. Tässä kontekstissa arvoilla voidaan tarkoittaa hoitoalalla erilaisia eettisiä periaatteita, joihin liittyy empaattinen ja ihmisläheinen lähestymistapa: esimerkiksi miten potilas kohdetaan ja hoidetaan erilaisissa tilanteissa ja toimenpiteissä. Luopujalla on suuri rooli siirtää olemassa oleva tieto, osaaminen ja arvot jatkajalle ja samalla seuraavalle sukupolvelle. Suomalaisessa mediassa ikäihmisten palvelut ja palveluiden laatu ovat viime aikoina olleet esillä ikärakenteen muutoksen ja eläköitymisen vuoksi. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa on tärkeää tuoda esille perheyrityksen arvot ja niiden yhteydessä myös perheyrityksen kulttuuri. Niin sanottua arvokeskustelua ei aikaisemmissa perheyrittäjyyden osaamisen ja johtamisen tutkimuksissa ole käyty.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että perhey yrityksissä sukupolvenvaihdokseen on mahdollista ja suositeltavaa valmistautua. Jatkajalle on annettava aikaa sopeutua johtajan rooliin sekä valmistautua sukupolvenvaihdoksen aiheuttamaan muutokseen. Mitä aikaisemmassa vaiheessa sukupolvenvaihdosprosessiin valmistaudutaan, sitä paremmat edellytykset perhey yrityksessä on siirtää jo olemassa oleva erityisosaaminen seuraavalle sukupolvelle osaamisen johtamisen ja siirron eri menetelmin, jotka tässä tutkimuksessa on jo aikaisemmin mainittu.

Tämän tutkimuksen lopuksi on mielenkiintoista vertailla tätä tutkimusta aikaisempiin perheyrittäjyystutkimuksiin Suomessa. Kuten jo aikaisemmin tutkimuksessa on mainittu Taru Hautalan (2005) sekä Piia Grekulan (2001) tutkimukset osaamisen ja johtajuuden siirtosta, tässä tutkimuksessa on mahdollista samaistua aikaisempien tutkimuksien tuloksiin. Tämä tutkimus tukee aikaisempia tutkimuksia sekä teorian että hankitun empirian avulla. Yhtäältä tässä tutkimuksessa on ollut mahdollista tuoda esille uusia näkökulmia, jota ei aikaisemmista perheyrittäjyystutkimuksissa Suomessa ole esitetty. Tämä tutkimus tuo esille yrittäjaverkoston ja yrittäjäkollegojen tärkeän merkityksen jatkajan osaamisen ja johtajuuden kasvulle. Toisaalta teknologian kehitys on aiheuttanut johtajuuden murrosvaiheen, joka sukupolvenvaihdoksen yhteydessä korostuu jatkajan työssä erityisesti tietotekniikan hyödyntämisenä. Merkittävää tässä tutkimuksessa on tuoda myös esille osaamisen siirron yhteydessä perhey yrityksen arvot, jotka korostuvat erityisesti perhey yrityksen liiketoiminnassa. Jatkajan tulee oppia yrityksen arvot ja niiden soveltaminen käytäntöön. Jokaisella yrityksellä on omat kirjoitetut tai kirjoittamat arvonsa, jotka ovat menestyksekkään liiketoiminnan perusta.

Hautala (2005) on tuonut esille tutkimuksessaan verkoston merkityksen; tämä tutkimus korostaa kuitenkin yrittäjäjärjestöjen ja yrittäjäkollegoiden tärkeyttä entisestään. Yrittäjäjärjestöt tarjoavat mahdollisille perhey yrityksen jatkajille erilaista koulutusta johtajuutta ja esimerkiksi hallitustyöskentelyä ajatellen. Yrittäjäjärjestöt tarjoavat jatkajille mahdollisuuden tutustua muihin perheyrittäjiin. Toisaalta yrittäjäjärjestöjen tapahtumiin osallistumalla luopujan on mahdollista sitouttaa ja motivoida jatkaja tai jatkajat perhey yrityksen liiketoimintaan jo hyvin varhaisessa vaiheessa. Yrittäjäkollegat tarjoavat erityisesti pienille perhey yrityksille tärkeän verkoston, jonka avulla yrittäjät tukevat toinen toistaan erilaisissa perheyrittäjyyteen liittyvissä asioissa, joihin kuuluu perhey yritykseen ja perheeseen liittyviä tekijöitä.

Johtajuus murrosvaiheessa, kun teknologia on kehittynyt, mikä on aiheuttanut muutoksia myös perhey ritysten liiketoimintaan. Perhey ritysten sukupolvenvaihdokset sekä teknologian ja nimenomaan tietotekniikan kehittyminen ovat muuttaneet jatkajan työtä perhey yrityksessä. Luopujan ja jatkajan työ ovat muuttuneet vuosien varrella, mikä on vaikuttanut perhey yrityksen johtajuuteen ja johtamistyyliin sekä hyödynnettäviin menetelmiin. Nykyään perhey ritysten jatkajat hyödyntävät työssään huomattavasti erilaisia tietoteknisiä ohjelmia muun muassa liiketoiminnan analysoinnissa.

Tutkimusprosessi on kokonaisuudessaan ollut haasteellinen, mutta antoisa. Tutkimusaiheen läheinen tarkastelu ja subjektiivinen lähestyminen aihealueeseen ovat tehneet tutkimusprosessista tavanomaista haasteellisemmän. Henkilökohtaisesti tutkimus on vaatinut henkistä kasvua koko prosessin ajan, jolloin omat kokemukset perheyrittäjyydestä ja perheyrityksessä työskentelystä ovat tulleet esille. Voin kuitenkin todeta, että tutkimusprosessin edetessä objektiivisempi lähestyminen tutkimusaiheeni kohtaan on myös kehittynyt. Tutkimuksen ansiosta olen pystynyt luomaan verkostoja tulevaisuutta ajatellen. Koen uudet kontaktit erittäin merkityksellisinä, ja erityisen hienoa on ollut henkilökohtaisesti tutustua ja kehittää suhteita perheyritysverkostoon, Perheyritysten liittoon, perheyrittäjätutkijoihin, Satakunnan yrittäjiin sekä perheyrittäjiin yleisesti. Tutkimusprosessi on kehittänyt yleisellä tasolla henkilökohtaisesti tieteellistä kirjoitustaitoani, tiedonhankintaa sekä nöyryyttä perheyrittäjyyttä kohtaan. Toisaalta omakohtainen kriittinen sukupolvenvaihdoksen tarkastelu on tutkimuksen edetessä saanut myös positiivisemmän näkökulman. Mielenkiintoista on ollut vertailla osaamisen johtamiseen ja siirtoon perustuvien aikaisempien tutkimuksien tuloksia ja todeta, että sukupolvenvaihdokseen on mahdollista valmistautua ja se voidaan toteuttaa niin, että menestyksellistä liiketoimintaa jatketaan sukupolvelta toiselle hyvien perhesuhteiden ympäröimänä. Tästä hyvänä esimerkkinä Piia Grekulan (2001) pro gradu -tutkimus Isältä pojalle, jonka case-yrityksen sukupolvenvaihdoksen toteutus sujui hyvin: jatkajalle annettiin aikaa sopeutua johtajuuden tuomaan muutokseen. Jatkajaa ohjattiin jo hyvissä ajoin ennen sukupolvenvaihdoksen suunnittelua opiskelemaan, jolloin tarvittavia tietoja ja taitoja perheyrityksen liiketoimintaa varten kartutettiin. Toisaalta perheyrityksen sisällä avoin kommunikointi auttoi toteuttamaan sukupolvenvaihdoksen menestyksekkäästi.

### **6.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Perheyrittäjyystutkimus on ollut jo vuosia kasvava ilmiö Suomessa. Kuitenkin maailmanlaajuisesti katsottuna perheyrittäjyystutkimus on Suomessa vielä suhteellisen uutta. Perheyrittäjyys on mielenkiintoinen kokonaisuus, jossa yhdistyvät perhe sekä liiketoiminta, omistajuus, tietynlaiset arvot sekä kulttuuri. Perheyrittäjyyden kokonaisuuden hahmottaminen on omalla tavallaan haasteellista ja oma maailmansa.

Mielenkiintoista olisi tutkia, miten turvata perheyrityksen luopujan tulevaisuus sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Kuten tässä tutkimuksessakin käy ilmi, luopujan rooli sukupolvenvaihdoksessa on ilmeinen, vastuu on suuri. Luopumisen tuska elämäntyöstä on usein vaikea ja aikaa vievä prosessi. Merkittävä osa perheyrityksen luopujista jatkaa perheyrityksessä neuvonantajan roolissa sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Kuitenkin

omistajuuden ja johtajuuden siirron jälkeen tyhjiö elämässä on jollakin tavalla täytettävä, mutta miten?

Mielestäni Suomessa olisi selkeä tarve perustaa perheyriksen jatkajille sekä luopujille oma turvaverkkonsa, yhteisö, jossa perheyrittäjyyteen liittyvistä asioista olisi mahdollista keskustella avoimesti. Suomalainen kulttuuri ei tue avoimuutta, vaan pikemminkin herkistä asioista vaietaan ja pyritään antamaan perheyrittäjyydestä hienompi kuva kuin mitä se realistisesti onkaan. Vaikeuksia ei uskalleta tuoda ilmi yhteiskunnassa. Perheyriysten liitto sekä muut yrittäjäjärjestöt tarjoavat palveluitaan perheyriyksille. Kuitenkin Suomesta selvästi puuttuu verkosto, jossa avoin keskustelu inhimillisistä tekijöistä, esimerkiksi perhesuhteista, olisi mahdollista.

Tässä tutkimuksessa haastattelut osoittivat, että perheyriykset eivät aina avoimesti tuo julki tietoa mahdollisista konflikteista, joita perheyriyksessä työskentely saattaa aiheuttaa perheenjäsenten välille. Inhimilliset tekijät ja ongelmat perhesuhteissa vaikeuttavat merkittävästi sukupolvenvaihdokseen valmistautumista. Syynä tähän saattaa olla sisarkateus, huono johtajuus, se, että perheyriyksessä ei pystytä erottelemaan perhettä liiketoiminnasta tai luopuja ei osaa tai halua luopua yriystoiminnastaan ja siirtää taitotietoaan, vastuuta ja osaamistaan nuoremmalle sukupolvelle.

Mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde olisi myös tutkia hyvinvointialan yriysten sukupolvenvaihdoksia ja syitä siihen, miksi niitä on hyvinvointialalla toteutettu vähän verrattuna muihin toimialoihin. Hyvinvointiala on ollut jo vuosien ajan suosittu tutkimuskohde; kuitenkin hyvinvointialaa ei ole Suomessa tutkittu perheyrittäjyyden ja sukupolvenvaihdoksen näkökulmasta.

## LÄHTEET

- Airaksinen, Timo (2011) *Onko omistajalla väliä?* Perheyritystapahtuma, Pori 10.02.2011.
- Alasuutari, Pertti (1999) *Laadullinen tutkimus. 3. uud. painos.* Vastapaino, Tampere.
- Berner, Anne (2011) Perheyritystapahtuma. Helsinki 21.03.2011.
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (2010) *Viestinvaihto-ohjelma.*  
<<http://www.te-keskus.fi/Public/default.aspx?nodeid=11545>>, haettu 12.3.2010.
- Elo-Pärssinen, Krista (2011) Roolipeliä perheyrityksessä. *Perheyrityslehti* 2, 32.
- Elo-Pärssinen, Krista – Talvitie Eveliina (2010) *Perheyritys on enemmän.* WSOYpro, Helsinki.
- Erdem, Ferda – Baser Gözde Gul (2010) *Family and business values of regional family firms: a qualitative research.* Journal Vol. 3 No. 1, 47–64.
- Eskola, Jari – Suoranta Juha (2003) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen.* Vastapaino, Tampere.
- Euracon Oyj:n yrityseshittely: [www.euracon.com](http://www.euracon.com), haettu 17.10.2011
- Fanletti Oyj:n yrityseshittely: [www.fanletti.fi](http://www.fanletti.fi), haettu 25.10.2011
- Fiblon Oyj:n yrityseshittely: [www.fiblon.com](http://www.fiblon.com), haettu 20.10.2011
- Grekin, Satu (2010) *Sukupolvenvaihdoksen verohuojennukset.* Yrittäjäinfo. Satakunnan Yrittäjät. 3.5.2010, 13–14.
- Grekula, Piia (2001) *Isältä pojalle. Kuvaus erään perheyrityksen sukupolvenvaihdos prosessista ja siihen vaikuttaneista tekijöistä.* Pro gradu tutkimus. Jyväskylän Yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, Jyväskylä.

- Hautala, Taru T. (2006) *Osaamisen ja johtajuuden siirto ravitsemusalan perheyrittäjien sukupolvenvaihdoksessa*. Acta Wasaensia No. 158, 297 p. Väitöstutkimus. Vaasan Yliopisto Taloustieteiden tiedekunta, Vaasa.
- Havunen, Jouko – Sten Jan (2003) *Johtajuuden ja omistajuuden muutokset perheyrittäjissä*. Rovaniemen Painatuskeskus, Rovaniemi.
- Heinonen, Jarna – Toivonen, Jouko (2003) *Quo vadis. Suomalainen perheyrittäjä. Johdatus perheyrittäjien johtamiseen*. Grafia, Turku.
- Heinonen, Jarna (2005) *Yrityksen sukupolvenvaihdos- ja omistajanvaihdos. Yrityksen sukupolvenvaihdoksen onnistuminen*. Käsikirja luopujille ja jatkajille. Tietosanoma, Helsinki.
- Heinonen, Jarna – Stenholm, Pekka (2005) *Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Johdatus perheyrittäjyyteen ja sukupolvenvaihdokseen*. Käsikirja luopujille ja jatkajille. Tietosanoma, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2001) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2004) *Tutki ja kirjoita*. 10., osin uud.painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2009) *Tutki ja kirjoita*. 13.–14., osin uud.painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hoffren, Seppo (2009) *Yrittäjien ikääntyminen ja yrityksen luovutusvaihtoehdot. Senior - projekti*. Ruutanaperä Oy, Kuopio.
- Hytti, Ulla – Stenholm, Pekka – Peura, Kirsi (2011) *Transfers of business planning and bounded emotionality: a follow-up case study*. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research.
- Hämeen lukko Oyj:n yritysasettelu: [www.hameenlukko.fi](http://www.hameenlukko.fi), haettu 22.10.2011
- Immonen, Raimo – Lindgren Juha (2009) *Onnistunut sukupolvenvaihdos*. 3. uud. p. Talentum, Helsinki.

- Isoviita, Eevaleena (2007) *Korkeakouluyhteistyössä liikettä hyvinvointialalle – Turun kauppakorkeakoulu, Tampereen yliopisto, Satakunnan ammattikorkeakoulu, Diak Länsi*. Julkaisusarja A – Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö nro A23/2007.
- Kainlauri, Anne (2007) *Ideasta hyvinvointialan yrittäjäksi*. WS Bookwell Oy, Juva.
- Kakkuri-Knuuttila, Marja- Liisa – Heinlahti, Kaisa (2006) *Mitä on tutkimus?: argumentaatio ja tieteenfilosofia*. Gaudeamus, Tampere.
- Kangas, Erkki (2004) *Yrittäjäpolvenvaihdos, Yrittäjän opas*. Sataosaajat Osuuskunta. (Cliffort, Stephen- Teodosio, Alex, 1996, *An Owner`s Guide to Business Succession*).
- Kansikas, Juha (2007) *Kasva Yrittäjyyteen*. Talentum, Helsinki.
- Kaski, Satu – Kiander, Tuula (2005) *Tunnejohtajuus, kuuntelua ja vaikuttamista*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Koskinen, Kai (2010) *Hiljaisen tiedon mestari*. Satakunnan Kansa 11.4.2010, 16.
- Kuusisto, Maria-Elisa – Kuusisto, Turkka (2008) *Johtaja vaihtuu, Sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät*. Kariston Kirjapaino Oy, Helsinki.
- Laukkanen, Seppo (1994) *Sukupolvenvaihdos perheyryyksessä: Inhimillinen näkökulma*. Lisensiaattitutkimus. Tampereen Teknillinen korkeakoulu, teollisuustalous, Tampere.
- Malinen, Pasi – Stenholm Pekka (2003) *Quo vadis. Suomalainen perheyrytyys. Perheyrytyksen liiketoiminnan siirron ja sukupolvenvaihdoksen haasteet ja ongelmat Suomessa*. Grafia, Turku.
- Malinen, Pasi – Vento-Vierikko, Irma (2003) *Quo vadis. Suomalainen perheyrytyys. Liiketoimintasuunnitelma ja sukupolvenvaihdos*. Grafia, Turku.
- Malinen, Pasi – Stenholm Pekka (2005) *Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Sukupolvenvaihdos, yritys ja ihmiset*. Käsikirja luopujille ja jatkajille. Tietosanoma Oy, Pieksämäki.

- Malinen, Pasi – Stenholm Pekka (2007) *Culturally- Sensitive Models of Family Business in Nordic Europe. Transfer of Entrepreneurship in the Finnish small Family Business Succession Context*. The Icfai University Press.
- Mattila, Pekka (2007) *Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Talentum, Helsinki.
- Melin, Harri (2005) *Vertailevan tutkimuksen lähtökohdat*. Tutkimus menetelmien pyönteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. WS Bookwell Oy, Juva.
- Metsämuuronen, Jari (2003) *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 2. uud. painos. Gummerus, Helsinki.
- Neilimo, Kari – Näsi, Jari (1980) *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismin soveltamisesta*. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 12. Tampere.
- Niiniluoto, Ilkka (1980) *Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen ja teorian muodostus*. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Oikarinen, Sakari (2011) *1. ja 2. ja 3. sukupolven vaihdoksessa tyypillisesti tapahtuvia ja huomioitavia asioita*. Perheyrittäjyysseminaari. Eurajoki 5.5.2011.
- Otala, Leenamajja (2008) *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. WS Bookwell Oy, Helsinki.
- Perheyrittäjyys (2005) *Perheyrittäjyys jatkuvuuden, uusiutumisen ja kasvuhakuisuuden moottorina*. Perheyrittäjyysryhmä. KTM Julkaisuja 16/2005. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Perheyrittäjien liitto (2010) *Perheyrittäjyysbarometri*.  
<[http://www.perheyrittajienliitto.fi/files/BAROMETRI\\_2010\\_lopullinen\\_versio-\(2\).pdf](http://www.perheyrittajienliitto.fi/files/BAROMETRI_2010_lopullinen_versio-(2).pdf)>, haettu 26.2.2012.



- Perheyritysten liitto (2011) *Perheyrityksen erityispiirteet*.  
<[http://www.perheyritystenliitto.fi/fi/tietoa\\_perheyrityksista/mika\\_on\\_perheyritysperheyrityksen\\_erytispiirteet.html](http://www.perheyritystenliitto.fi/fi/tietoa_perheyrityksista/mika_on_perheyritysperheyrityksen_erytispiirteet.html)>, haettu 20.2.2011.
- Peuhkuri, Timo (2005) *Tapaustutkimuksen valinnat*. Tutkimusmenetelmien pyörteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. WS Bookwell Oy, Juva.
- Saaristo, Kimmo (2010) Sukupolven-/omistajanvaihdos jatkajan kannalta. Yrittäjäinfo. Satakunnan Yrittäjät. 3.5.2010, 5.
- Salminen, Leena – Suhonen Riitta (2008) *Oppiminen ja oppimismenetelmät ja niiden hyödyntäminen ammatillisen kehittymisen tukena*. Turun yliopisto, Hoitotieteen laitos ja Hämeen ammattikorkeakoulu, Hämeenlinna.
- Siikarla, Pertti (2001) *Onnistunut Yrityskauppa ja sukupolvenvaihdos*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Suomen Yrittäjät, Finnvera – Työ- ja elinkeinoministeriö (2009) pk-yritysbarometri Syksy 2009.
- Suomen Yrittäjät, Finnvera – Työ- ja elinkeinoministeriö (2011) pk-yritysbarometri Syksy 2011.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2004) *Älykäs johtajuus. Ihmisen johtaminen älykkäissä organisaatioissa*. Talentum Media Oy, Hämeenlinna.
- Tiensuu, Vesa – Partanen, Väinö – Aaltonen, Jarno (2004) *Onnellinen organisaatio. Ihmisyyttä ja inhimillistä toimintaa*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Toivonen, Veli-Matti – Asikainen Riitta (2004) *Yrityksen hiljainen osaaminen, kehittämisen uusi taso*. Hakapaino, Helsinki.
- Tourunen, Kalevi (2009) *Perheyritykset kansantalouden resurssina. Keskisuurten ja suurten yritysten omistajuus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000–2005*. Väitöstutkimus. Jyväskylän Yliopiston Taloustieteiden tiedekunta, Jyväskylä.
- Trevinyo, Rodriguez – Rosa, Nelly – Tapias, Josep (2010) *Effective Knowledge transfer in family firms*. Vol. 865(1), 1-12.

Ropo, Arja – Eriksson, Marja – Sauer, Erika – Lehtimäki, Hanna – Keso, Heidi – Pietiläinen, Tarja – Koivunen, Niina (2005) *Jaetun johtajuuden särmit*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Uusitalo, Hannu (1997) *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. WSOY, Juva.

Tunkkari-Eskelinen, Minna (2005) *Mentored to Feel Free; Exploring Family Business Next Generation Members`Experiences of Non-Family Monitoring*. Väitöstutkimus. Jyväskylän Yliopiston Taloustieteiden tiedekunta, Jyväskylä.

Tunkkari-Eskelinen, Minna (2011) *Mentoroinnin hyödyntäminen aineettoman pääoman johtamisessa*. Talentum, Helsinki.

Valtaoja, Esko (2011) *Tulevaisuus on loputon*. Perheyritystapahtuma. Helsinki 21.03.2011.

Varamäki, Elina – Timo, Pihkala – Vesa Rautamaa (2003) *The Stages of Transferring Knowledge Transfer in Small Family Successions*. pp. 337–351.

Vartiainen, Juhana (2011) *Suomen kasvumahdollisuudet- Euroopasta vai meistä itsestä kiinni*. Perheyritystapahtuma. Helsinki 21.03.2011.

Viitala, Riitta (2008) *Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

Virtainlahti, Sanna (2011) *Hiljainen tietämys ja aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Talentum, Helsinki.

*Haastattelut*

Fredman, Peter, toimitusjohtaja, Euracon Oy, haastattelu 14.11.2011.

Fredman, Christian, hallituksen puheenjohtaja, Euracon Oy, haastattelu 14.11.2011.

Case yritys B, toimitusjohtaja, haastattelu 15.11.2011.

Case yritys B, hallituksen puheenjohtaja, haastattelu 15.11.2011.

Järvenpää, Marko, toimitusjohtaja, Hämeen lukko Oy, haastattelu 17.11.2011.

Järvenpää, Mauri, hallituksen puheenjohtaja, Hämeen lukko Oy, haastattelu 17.11.2011.

Ekberg, Pekka, toimitusjohtaja, Fiblon Oy, haastattelu 21.11.2011.

Ekberg, Pertti, hallituksen puheenjohtaja, Fiblon Oy, haastattelu 21.11.2011.

Kangas, Jari, toimitusjohtaja, Fanletti Oy, haastattelu 23.11.2011.

## LIITTEET

### Liite 1 Teemahaastattelun runko

#### *JATKAJAN JOHTAJUUTEEN KASVU, SUKUPOLVENVAIHDOKSEEN VALMISTAUTUMI- NEN PERHEYRITYKSESSÄ*

Taustatiedot ja oma työhistoria perheyrityksessä:

- Koska perheyritys on perustettu? Mistä lähtien yritys on ollut suvun omistuksessa?
- Kuka on perustanut yrityksen? oliko perustaja sukulainen?
- Yrityksen toimiala
- Yrityksen henkilöstömäärä
- Liikevaihto
- Mikä on yrityksen yhtiömuoto?
- Onko yritys perheen omistuksessa vai onko perheyrityksellä ulkopuolisia osakkeenomistajia?

Taustatietoa yrittäjästä:

- Mikä on ikäsi?
- Mikä on sukupuolesi?
- Mikä on asemasi yrityksessä? (toimitusjohtaja, työntekijä)
- Oletko osakkeenomistaja? Montako % omistat yrityksen osakepääomasta?
- Monettako sukupolvea edustat?

#### ❖ Sukupolvenvaihdoksen erityispiirteet perheyrityksessä

#### ❖ Jatkaja:

- ❖ Millainen työkokemus perheyrityksessä? Miten monta vuotta olet työskennellyt yrityksessä?
- ❖ Millainen koulutus? (suoritettu tutkinto)
- ❖ Oletko opiskellut alaa?
- ❖ Oletko työskennellyt perheyrityksen ulkopuolella?
- ❖ Millaisissa tehtävissä olet työskennellyt aikaisemmin (jos työskennellyt perheyri-tyksen ulkopuolella)?
- ❖ Oletko ollut lattiatason tehtävissä perheyrityksessä? Millaisissa tehtävissä ja miten kauan?

- ❖ Miten monessa tehtävässä olet työskennellyt yrityksessä?
- ❖ Saitko työkokemusta alan eri tehtävistä?
- ❖ Montako vuotta työskentelit perheyrityksessä/toimialalla ennen sukupolvenvaihdosta?
- ❖ Oletko osallistunut edeltäjäsi kanssa erilaisiin tilaisuuksiin, jossa sinulla on ollut mahdollisuus tutustua eri sidosryhmän edustajiin? esim. messut, pankki, tukku.
  
- ❖ Koska perheyrityksessä sukupolvenvaihdos on toteutettu?
- ❖ Miksi sukupolvenvaihdos toteutettiin? (ikä, sairastelu ym.)
- ❖ Onko perheessä ollut ristiriitoja? Miten ristiriidat ovat vaikuttaneet sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun?
- ❖ Millainen on sinun motivaatiosi yrityksen jatkajana?
- ❖ Miten perhe on sitoutunut tukemaan jatkajaa?
- ❖ Onko perheen kesken luottamusta ja arvostusta? Miten luottamus tai luottamuksen puute vaikutti sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun?
  
- ❖ Millainen on jatkajan työnkuva? (päivittäinen)
- ❖ Miten olet ottanut vastuuta yritystoiminnasta?
- ❖ Miten henkilöstö on hyväksynyt sinut toimitusjohtajaksi?
- ❖ Miten sidosryhmät ovat hyväksyneet sinut perheyrityksen jatkajana?
- ❖ Miten tiimityöskentely onnistuu?
  
- ❖ Onko perheneuvostoa? Miten sitä on hyödynnetty? (kommunikointi perheenjäsenten välillä, suvun ja perheen yhteistyö, yhtenäisyyden säilyttäminen, sitouttaminen ja perheyritykseen valmentaminen)

**2.) Onko organisaatiossa hyödynnetty asiantuntijoita sukupolven- tai omistajanvaihdoksen eri vaiheissa, joita ovat sukupolvenvaihdoksen valmisteluvaihe, jaetun johtajuuden vaihe, itsenäisen liiketoiminnan vaihe? (Lewinin mallin mukaisesti)**

**Jatkaja:**

- Kuuluuko yrityksenne perheyrittäjienliittoon tai johonkin muuhun yrittäjäverkkoon? (Mihin?)
- Onko yrityksessänne käytetty esimerkiksi lakimiesten tai konsulttiyritysten palveluita?
- ❖ Miten jatkajaa on valmennettu tai perehdytetty johtajan tehtävään?
- ❖ Millaista yhteistyö oli ennen yrittäjäksi ryhtymistä?
- ❖ Mihin asioihin olisit jatkajana toivonut enemmän valmentautumista/apua ennen omistajuuden siirtoa? Mitä jäit kaipaamaan?

Onko ulkopuolisia mentoreita käytetty apuna? Millaisia kokemuksia mento-  
roinnista?

- ❖ Miten edeltäjä on mentoroinut jatkajaa sukupolvenvaihdoksen jälkeen?

### **3.) Millaisia osaamisen siirron menetelmiä perheyryksessänne on hyödynnetty jatkajan valmentautumisessa?**

- ❖ Miten perhe on sitoutunut tukemaan jatkajaa?
- ❖ Onko perheen kesken luottamusta ja arvostusta? Miten luottamus tai luottamuk-  
sen puute vaikutti sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun?
- ❖ Miten jatkaja on opastettu/perehdetetty perheyrykseen?
- ❖ Kuka perehdytti jatkajan liiketoimintaan? luopuja, mentori tai muu työntekijä
- ❖ Oletko saanut palautetta luopujalta kun työskentelitte yhdessä?
- ❖ Miten pitkään työskentelitte yhdessä? (vuosia/kk)

### **4.) Mitkä tekijät ovat tärkeitä osaamisen ja johtajuuden siirrossa perheyrytyksen sukupolvenvaihdoksen yhteydessä?**

***(osaaminen rakentuu tiedot, taidot, asenteet, arvot, kokemukset sekä kon-  
taktit)***

#### **Jatkaja:**

- Miten määrittelet hiljaisen tiedon?
- ❖ Millä tavalla perheyrytyksessänne on huomioitu piilevä tieto/hiljainen tieto ja miten sitä osataan hyödyntää organisaatiossanne? (***henkinen pääoma ja kädentaidot se-  
kä yrityskohtainen tietotaito ja hiljainen tieto***)
- ❖ Millaisia apukeinoja yrityksessä on käytetty jatkajan johtajuuden kas-  
vuun/osaamisen siirtoon?
- ❖ Kuinka tärkeänä pidät perehdytystä tai mentorointia jatkajan johtajuuden kas-  
vuun?
- ❖ Mitä mieltä olet? olivatko entisen omistajan opit ajan tasalla? olisitko kaivannut  
uudempia ohjeita tai tietoa ennen sukupolvenvaihdoksen toteuttamista?
- ❖ Olisitko kaivannut uudempia ohjeita ulkopuoliselta mentorilta? tai mistä muualta  
hankit tietoa?
- ❖ Hankitko tietoa Internetistä, yrittäjäkollegoilta vai luopujalta?
- ❖ Miten uutta tietoa on mahdollista tuottaa organisaatiossa?
- ❖ Miten merkittävä rooli luopujalla oli osaamisen siirtämisessä ja osaamisen kehittä-  
misessä?

- ❖ Millaiset ovat mahdolliset mentoroinnin hyödyt osaamisen johtamisen näkökulmasta? (osaamisen johtamisen ydin on yksilön oppiminen ja osaamisen ymmärtäminen)
- ❖ Miten luopuja mentoroi jatkajaa ennen sukupolvenvaihdosta?
- ❖ Millaisia eroja näet jatkajan ja luopujan johtamistyylyissä?
- ❖ Onko muita kommentteja tai huomioita mahdolliselle perheyriityksen jatkajalle?

## **1.) Sukupolvenvaihdoksen erityispiirteet perheyriityksessä**

### **Luopuja:**

- ❖ Koska perheyriityksessä sukupolvenvaihdos on toteutettu?
- ❖ Miten kauan sukupolvenvaihdosprosessi kesti?
- ❖ Miksi sukupolvenvaihdos toteutettiin? (ikä, sairastelu ym.)
- ❖ Milloin aloit katsella ja etsiä seuraajaa/seuraajia perheyriitykseen?
- ❖ Keskustelitko jatkajan/jatkajien kanssa sukupolvenvaihdoksesta/johtajuuden siirrosta?
- ❖ Keskustelitko tulevaisuuden suunnitelmista tai urasuunnitelmista jatkajan/jatkajien kanssa?
- ❖ Miten helppoa/vaikeaa oli jatkajan valinta?
- ❖ Onko perheen kesken luottamusta ja arvostusta? Miten luottamus tai luottamuksen puute vaikutti sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun?
- ❖ Toivoitko, että lapset jatkaisivat perheyriityksessä?
- ❖ Painositko lapsiasi työskentelemään perheyriityksessä?
- ❖ Kävivätkö lapset leikkimässä perheyriityksessä lapsena?
- ❖ Onko perheessä ollut ristiriitoja? Miten ristiriidat ovat vaikuttaneet sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun?
- ❖ Mikä on luopujan rooli perheyriityksessä tällä hetkellä? Työskenteletkö edelleen yrityksessä, jollakin tasolla? vai oletko vetäytynyt päivittäisestä työstä?

## **2.) Onko organisaatiossa hyödynnetty asiantuntijoita sukupolven- tai omistajanvaihdoksen eri vaiheissa, joita ovat sukupolvenvaihdoksen valmisteluvaihe, jaetun johtajuuden vaihe, itsenäisen liiketoiminnan vaihe? (Lewinin mallin mukaisesti)**

### **Luopuja:**

- ❖ Kuuluuko yrityksenne perheyriitystenliittoon tai johonkin muuhun yrittäjäverkostoon? (Mihin?)
- ❖ Onko yrityksessänne käytetty esimerkiksi lakimiesten tai konsulttiyritysten palveluita?

- ❖ Miten jatkajaa on valmennettu tai perehdytetty johtajan tehtävään?
- ❖ Millaista yhteistyö oli ennen yrittäjäksi ryhtymistä?
- ❖ Onko ulkopuolisia mentoreita käytetty apuna? Millaisia kokemuksia mentoroinnista?
- ❖ Miten edeltäjä on mentoroinut jatkajaa sukupolvenvaihdoksen jälkeen?
- ❖ Millaisia osaamisen siirron menetelmiä perheyrietyksessänne on hyödynnetty jatkajan valmentautumisessa?

### **3.) Millaisia osaamisen siirron menetelmiä perheyrietyksessänne on hyödynnetty jatkajan valmentautumisessa?**

#### **Luopuja:**

- ❖ Miten perhe on sitoutunut tukemaan jatkajaa?
- ❖ Onko perheen kesken luottamusta ja arvostusta? Miten luottamus tai luottamuksen puute vaikutti sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun?
- ❖ Miten opastit/perehdytit jatkajaa/jatkajia perheyrietykseen?
- ❖ Kuka perehdytti jatkajan liiketoimintaan? sinä, mentori tai muu työntekijä
- ❖ Oletko antanut palautetta jatkajalle kun työskentelitte yhdessä?
- ❖ Miten pitkään työskentelitte yhdessä? (vuosia/kk)
  
- ❖ Mitkä tekijät ovat tärkeitä osaamisen ja johtajuuden siirrossa perheyrietyksen sukupolvenvaihdoksen yhteydessä?

### **4.) Mitkä tekijät ovat tärkeitä osaamisen ja johtajuuden siirrossa perheyrietyksen sukupolvenvaihdoksen yhteydessä?**

#### **(osaaminen rakentuu tiedot, taidot, asenteet, arvot, kokemukset sekä kontaktit)**

- ❖ Millä tavalla perheyrietyksessänne on huomioitu piilevä tieto/hiljainen tieto ja miten sitä osataan hyödyntää organisaatiossanne? (henkinen pääoma ja kädentaidot sekä yritysکوhtainen tietotaito ja hiljainen tieto)
- ❖ Miten ja millaista tietoa pyrit siirtämään jatkajalle? (hiljainen tieto) (luopuja)
- ❖ Miten jatkajaa on valmennettu tai perehdytetty tehtävään? Kuka on valmentanut?
  
- ❖ Millaisia apukeinoja yrityksessä on käytetty jatkajan johtajuuden kasvuun/osaamisen siirtoon?
- ❖ Kuinka tärkeänä pidät perehdytystä tai mentorointia jatkajan johtajuuden kasvuun?
- ❖ Millaiset ovat mahdolliset mentoroinnin hyödyt osaamisen johtamisen näkökulmasta? (osaamisen johtamisen ydin on yksilön oppiminen ja osaamisen ymmärtäminen)
- ❖ Miten luopuja mentoroii jatkajaa ennen sukupolvenvaihdosta? (luopuja sekä jatkaja)



- ❖ Millaisia eroja näet jatkajan ja luopujan johtamistyylyissä?
- ❖ Mikä on roolisi tällä hetkellä yrityksessä? Toimitko mentorina tai tukihenkilönä jatkajalle? Miten se käytännössä tapahtuu? (luopuja)
- ❖ Onko muita kommentteja tai huomioita mahdolliselle perheyrittäjien jatkajalle?