

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Alexi Papunen ja Paavo Poikolainen

SUKUPOLVENVAIHDOS MIKROYRITYKSESSÄ

Huhtikuu 2016



OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2016
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
013 260 8600

Tekijä(t)
Aleksi Papunen ja Paavo Poikolainen

Nimeke
Sukupolvenvaihdos mikroyrityksessä

Tiivistelmä

Sukupolvenvaihdos on ajankohtainen isojen ikäryhmien siirtyessä eläkeikään. Tämä luo painetta monille yrityksille löytää sopiva jatkaja. Ajoissa aloitettu sukupolvenvaihdoksen suunnittelu on kriittistä onnistuneelle sukupolvenvaihdokselle.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia onnistunutta sukupolvenvaihdosta yrityksessä. Työssä perehdytään sukupolvenvaihdoksen prosessiin ja siihen kuuluviin osa-alueisiin yritysjohtamisen ja markkinoinnin näkökulmista.

Tutkimuksen teoriaosiossa hyödynnetty aiheeseen liittyvää asiakirjallisuutta ja internet-lähteitä. Teorian pohjalta teimme kyselylomakkeen millä kysimme yrityksen näkemystä onnistuneeseen sukupolvenvaihdokseen ja sen prosesseihin.

Sukupolvenvaihdos koostuu monesta eri asiasta, tästä johtuen jokainen sukupolvenvaihdos on hieman erilainen eikä täydellistä mallia onnistuneeseen sukupolvenvaihdokseen ole. Työn johtopäätöksiä oli, että oikeanlainen informointi sidosryhmille, hyvä suunnittelu sekä jatkajan tieto ja tuntemus yrityksen toiminnasta ja yrityskulttuurista olivat tärkeitä tekijöitä onnistuneessa sukupolvenvaihdoksessa.

Kieli
suomi

Sivuja 37
Liitteet 1
Liitesivumäärä 2

Asiasanat
sukupolvenvaihdos, prosessi, johtaminen, markkinointi



THESIS
April 2016
Degree Programme in Business

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
FINLAND
013 260 8600

Author (s)
Aleksi Papunen and Paavo Poikolainen

Title
Transferring Company Ownership to the Next Generation in a Microbusiness

Abstract
The topic of transfer of ownership to the next generation is timely because large age groups are retiring. This creates pressure for many companies to find a suitable successor. It is critical for companies to start planning ahead of time to ensure a successful change of generation.

The purpose of this thesis is to study how to perform a successful change of generation in a company. In this thesis we focus on the change process from marketing and business management perspectives.

We made use of relevant literature when writing our thesis. We also made a questionnaire based on the relevant literature. In the questionnaire we asked about the company's perception of a successful change of generation and its processes.

Because the change of generation consists of many things, every case is different. Therefore, there is no single correct way to execute a successful change of generation. The conclusion is that the correct way of informing different stakeholders, planning and the successor's knowledge of the company and its culture are crucial in a successful change of generation.

Language

Finnish

Pages 37

Appendices 1

Pages of Appendices 2

Keywords

change of generation, process, business management, marketing

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Sukupolvenvaihdos.....	6
2.1	Sukupolvenvaihdos perheyrytyksessä	6
2.2	Sukupolvenvaihdosprosessi	7
2.3	Sukupolvenvaihdoksen askeleet.....	9
2.4	Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu.....	10
3	Ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien huomioiminen vaihdoksessa	12
3.1	Henkilöstö	14
3.2	Avainhenkilöt	15
3.3	Mentori.....	16
3.4	Asiakkaat	17
4	Markkinointi ja asiakkuudet.....	18
4.1	Markkinoinnin kilpailukeinoja	20
4.2	Asiakkuuksien hallinta.....	21
4.3	Asiakkuuksien johtaminen	22
5	Yrityskulttuuri	23
6	Tutkimustehtävä ja menetelmät	24
6.1	Kysymysten laadinta ja toteutus	27
6.2	Haastattelun analysointi.....	28
7	Tulokset	29
7.1	Markkinointi.....	29
7.2	Suunnittelu	30
7.3	Johtaminen	31
8	Johtopäätökset	32
9	Pohdinta.....	34
	Lähteet.....	36

Liite

Liite 1 Kyselylomake

1 Johdanto

Tavoitteena työssä oli selvittää onnistunutta sukupolvenvaihdosta markkinoinnin ja yrityksen johtamisen kannalta. Kuinka sukupolvenvaihdokseen oli varauduttu etukäteen, kuinka se toteutettiin ja millaisella menestyksellä sukupolvenvaihdos onnistui? Lisäksi selvitetään yrityksen onnistumista ja kehittymistä sukupolvenvaihdoksen jälkeen markkinoinnissa ja eri yrityksen strategisissa toiminnoissa.

Suurien ikäryhmien eläköityessä ovat monet yritykset vaiheessa, jossa yritys tarvitsee uuden jatkajan liiketoiminnalleen. Perheyriyksissä yleisin tapa hoitaa toiminnan jatkuminen yrittäjän vanhetessa on sukupolvenvaihdos.

Työn teoriaosio käsittelee sukupolvenvaihdosprosessin tärkeitä osa-alueita, jotka sukupolvenvaihdosta suunnittelemassa olevan yrittäjän tulee ottaa huomioon. Käsiteltäviä asioita ovat muun muassa sukupolvenvaihdoksen vaiheet, suunnittelu, ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien huomiointi, viestintä ja markkinointi sukupolvenvaihdoksessa sekä yrityskulttuuri.

Työssä tutkimusmenetelmäksi valittiin lomakehaastattelu. Haastattelu suoritettiin 2015 vuoden lopun ja 2016 vuoden alun aikana yritykselle, missä oli tapahtunut jo sukupolvenvaihdos onnistuneesti.

Opinnäytetyössä näkökulmana on jo tapahtunut sukupolvenvaihdos sekä pohditaan sukupolvenvaihdokseen liittyviä menestystekijöitä ja riskejä. Materiaalina hyödynnetään alan kirjallisuutta, internet lähteitä sekä haastatteluja. Valmis opinnäytetyö voi toimia ns. ohjeena tai apuna yrityksille, joissa sukupolvenvaihdos on vielä edessä.

Valitsemamme yritys toimii kuljetus- ja maanrakennusalalla Myrskylässä. Yritys on mikroyritys, mutta se on kasvattanut työntekijöiden määrää sukupolvenvaihdoksen jälkeen.

2 Sukupolvenvaihdos

Sukupolvenvaihdos on edessä monella suomalaisella yrityksellä. Vanha yrittäjä on jäämässä eläkkeelle tai muuten vain valmis antamaan yrityksen uuden omistajan käsiin. Useasti jatkaja löytyy omasta perheestä tai lähisuvusta, mutta sukupolvenvaihdos voi tarkoittaa myös uuden jatkajan etsimistä lähisuvun ulkopuolelta.

Uuden yrittäjän täytyy olla kykenevä jatkamaan yrityksen toimintaa yhtä menestyksekkäästi kuin aiempi yrittäjä tai ideaalisesti parantamaan yrityksen menestystä. Uuden yrittäjän on tärkeää tutustua yritykseen perusteellisesti, siksi olisikin hyvä, että uusi yrittäjä olisi ollut jo yrityksen toiminnassa mukana aiemmin. Uusi yrittäjä voi tunnistaa yrityksen vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet ja tehdä päätökset sen mukaan. Jos yrityksen liiketoiminta ei ole kannattavaa, on vaikea saada yritystä tuottoisaksi. Liikeidean on oltava toimiva.

Yritystoiminnasta luopumisen suunnittelu kannattaa aloittaa hyvissä ajoin. Optimaalista olisi aloittaa jo silloin, kun vanha yrittäjä on vielä aktiivisesti mukana yritystoiminnassa. Tällöin voidaan suunnitella luopumisesta hallitusti siten, että yrityksestä saadaan mahdollisimman suuri taloudellinen hyöty irti. (Lakari 2005, 7.)

2.1 Sukupolvenvaihdos perheyrietyksessä

Tyypillisiä perusteluja toteuttaa sukupolvenvaihdos perheen sisällä ovat esimerkiksi:

- halu säilyttää omistaminen ja johto perheessä ja näin ollen tutuissa kässissä ja lähettyvillä
- usko siihen, että yritys antaa hyvän toimeentulon jatkossakin
- ajatus, että asiakkaiden ja sidosryhmien luottamus rakentuu ainakin osaksi perheyrittämisen varaan

- halutaan kunnioittaa perheen ja suvun perinteitä pitämällä yritys suvussa
- tahdotaan säilyttää yrityksen omistaminen ja johto ”kasvullisena”.

(Koiranen 2000, 10-11.)

Tyypillisiä syitä olla toteuttamatta sukupolvenvaihdos perheen sisällä:

- perheessä ei jatkajaa (halukasta tai osaavaa)
- yrityskauppa
- verotukselliset näkökohdat
- rahoitukselliset näkökohdat
- kyllästyminen perheomisteiseen liiketoimintaan
- liikeidea vanhentunut, liiketoiminta muuttunut kannattomaksi
- ristiriidat perheen tai suvun välillä
- tunnetaan pelkoa siitä, että yrityksen sidosryhmät eivät tukisi sukupolvenvaihdosta ja että seuraava sukupolvi ei kykenisi toimimaan uudessa tilanteessa. (Koiranen 2000, 10-11.)

2.2 Sukupolvenvaihdosprosessi

Sukupolvenvaihdosprosessin lähtökohtana on yrittäjän halu luopua yrityksestä ja antaa jonkun uuden jatkaa yrityksen toimintaa. Yrityksestä luopujan ja sitä jatkavan henkilön tulee aloittaa keskustelu ja suunnittelu hyvissä ajoin ennen varsinaista vaihdoksen ajankohtaa. Näin toimittaessa saadaan ratkaisuja moneen eri asiaan ja erilaisia toteutusvaihtoehtoja kyettäisiin harkitsemaan riittävästi. Sukupolvenvaihdoksessa käydään läpi useita sosiaalisia, kulttuurisia, rahoituksellisia, oikeudellisia, strategisia ja moraalaisia asioita. Sukupolvenvaihdos on haasteellinen ja työläs prosessi. Sukupolvenvaihdoksen toteutus vaatii perinpohjaista tarkastelua, tarkkaa suunnittelua ja paljon aikaa, mikä voi tehdä siitä työlästä. (Heinonen 2005, 16.)

Tärkeitä kysymyksiä ovat esimerkiksi mistä löytää sopiva jatkaja. Mitenkä vaihdos toteutetaan käytännössä? Mitä vaihdos maksaa? Onko riittävää osaamista vaihdon toteuttamiseen, vai tarvitaanko hakea apua yrityksen ulkopuolelta?

Mistä mahdollinen tarvittava apu löytyy? Kun vaihdos on valmis, mitä tapahtuu seuraavaksi? (Heinonen 2005, 16.)

Jatkajaa voidaan etsiä omasta suvusta tai suvun ulkopuolelta. Tärkeää on löytää kyvykäs ja motivoitunut jatkaja yritykselle. Usein jatkaja löytyy omasta perheestä, esimerkiksi luopujan lapsi. Lapsi on voinut olla yrityksen toiminnassa mukana jo nuoresta iästä lähtien, joten hän tuntee yrityksen ja sen toiminnan jo entuudestaan. Yrityksen voi myös myydä ulkopuoliselle osapuolelle.

Asiantuntijoita löytyy erikseen yrityskauppoihin ja perheen sisällä tapahtuvaan sukupolvenvaihdokseen, joten eri vaihtoehtoihin apua etsiessäkin kannattaa tutkailla jo hyvissä ajoin. Apua sukupolvenvaihdokseen saa esimerkiksi ELY-keskukselta.

Sukupolvenvaihdosprosessi voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Kompromissien tekeminen, avoin keskustelu ja suunnittelu sekä avun pyytäminen tarvittaessa ovat tärkeässä roolissa vaihdoksen onnistumista katsoen. Erilaiset persoonat sekä eri yritysten alat luovat erilaisia tilanteita, joihin pitää mukautua. Hyvä suunnittelu ja sen toteutus antavat kuitenkin hyvän pohjan onnistuneelle sukupolvenvaihdokselle. Sukupolvenvaihdoksessa ei myöskään kannata kiirehtiä, ajoissa aloitettu suunnittelu ja omistajan vaihtaminen rauhassa antaa kaikille osapuolille aikaa totutella omiin uusiin rooleihin, henkilöstön ja sidosryhmien on myös helpompi totutella uuteen yrittäjään ja hänen toimitapoihinsa.

2.3 Sukupolvenvaihdoksen askeleet

Sukupolvenvaihdoksessa on neljä kriittistä tekijää:

- luopujan luopumisprosessi
- henkilöstön luopujasta luopumisprosessi
- henkilöstön uuden johtajan hyväksymisprosessi
- jatkajan johtajuuden lunastamisprosessi.

(Kuusisto M. E. & Kuusisto T. 2008, 195.)

Sukupolvenvaihdoksessa luopuja alkaa valmistella yrityksen johdosta luopumisesta jollekin toiselle henkilölle. Kun sopiva henkilö on löydetty, luovutetaan yrityksen johto hänelle ja vanha yrittäjä voi jäädä esimerkiksi opastamaan uutta yrittäjää alkuvaiheessa.

Yrityksestä luopujan ja jatkajan kannattaa tarkkaan keskustella omista rooleistaan yrityksessä sukupolvenvaihdoksen aikana. Joskus voi käydä jopa niin että luopujan ja jatkajan roolit limittyvät ja sumenevat sukupolvenvaihdoksen aikana. Luopujan ja jatkajan välille voi syntyä kilpailua johtajaroolista tai muutos etenee hitaammin kuin oli tarkoitus. Jos luopuja ei luovu kaikista jatkajalle kuuluvista tehtävistä ajoissa ja suunnitellusti, tämä voi pahimmillaan aiheuttaa suuriakin ongelmia luopujan ja jatkajan välisiin suhteisiin ja yrityksen toimintaan. Luopumisen vaikeus voi pahimmillaan johtaa siihen että sukupolvenvaihdosta ei tapahdu ollenkaan. Henkilöstö ja sidosryhmät eivät tiedä, kuka yrityksen johtaja on ja kenelle vastuu eri osa-alueista kuuluu jne. (Heinonen 2005, 46-47.)

Vanhan yrittäjän tärkeä tehtävä on esimerkiksi luoda toimivat suhteet uuden yrittäjän ja henkilöstön sekä sidosryhmien välille. Tärkeää on myös tehdä uudelle yrittäjälle tutuksi tavat toimia yrityksessä. Kaikenpuolinen luottaminen on hyvin tärkeää, jos sukupolvenvaihdos halutaan tehdä onnistuneesti.

Osaamisen siirto luopujalta jatkajalle voi olla haasteellista sukupolvenvaihdoksessa. Osaamisen lisäksi liiketoiminnan kannalta tärkeiden suhteiden ja verkostojen siirto on hyvin tärkeää. Luopujalla on paljon ns. hiljaista tietoa, jonka

siirtyminen vie usein paljon aikaa. Yrittäjä tuntee alansa pelisäännöt, toimijat (yhteistyökumppanit ja kilpailijat) ja toimitavat. Usein näitä asioita ei ole kirjoitettu ylös minnekään vaan ne on opittu vuosien kokemuksella ja tekemällä. Toimialoilla voi olla paljon omia arvoja ja eettisiä koodistoja, joiden tunteminen mahdollistaa alalla toimimisen. Luopujan osaamista kannattaa käyttää hyväksi sukupolvenvaihdoksen jälkeenkin. Onnistuneet sukupolvenvaihdokset perustuvat sekä osapuolten välisiin suhteisiin että tilanteeseen valmistautumiseen. (Heinonen 2005, 42-43.)

Kaikissa vaiheissa on tärkeää, että viestintä on selvää ja läpinäkyvää osapuolien kesken. Näin ollen rakennetaan hyvä luottamus kaikkien kesken. Jatkaaja ja luopuja osoittavat omalla esimerkillään, että ovat sitoutuneita hankkeeseen. (Kuusisto M. E. & Kuusisto T. 2008, 196.)

2.4 Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu

Sukupolvenvaihdos on varsinkin perheyriyksissä yleensä hyvin merkittävä tapahtuma. Usein kyseessä voi olla yrittäjän koko elämäntyön siirtämisestä uusiin käsiin. Huolellisella suunnittelulla voidaan ehkäistä hallitsemattomiin tilanteisiin joutuminen ja yrityksen toimivuus pysyy yllä muutoksen aikana. Suunnitellussa sukupolvenvaihdoksessa omistajasuhteet ovat myös kaikille selvät. (Manninen 2001, 17.)

Yrittäjällä on käytettävissä erilaisia vaihtoehtoja suunnitellessaan yrityksestä luopumista ja sukupolvenvaihdosta. Yrittäjä voi tilanteesta riippuen

- myydä tai lahjoittaa yrityksen perillisille
- jättää yrityksen perintönä perillisille
- myydä tai lahjoittaa yrityksen kokonaan vieraalle taholle
- lopettaa yritystoiminta. (Manninen 2001, 18.)

Jos sukupolvenvaihdoksen aloittaa myöhään, tulee siinä usein kiire. Keskimääräisenä vaihdoksen vaatimana aikana on pidetty viittä vuotta, mutta usein se voi kestää joka kymmenen vuotta. Kiire johtaa epätaloudellisten riskien kasvuun. Tärkeämpää on maaliviivan ylittäminen, kuin mahdollisimman hyvä aika. Sukupolvenvaihdos on hyvä aloittaa ajoissa myös siltä varalta, jos tapahtuu jotain suunnittelematonta, kuten yrittäjän ennenaikainen kuolema, vakava tapaturma tai sairaus. Tällainen suunnittelematon tapahtuma on erityisen vaikea varsinkin jos yrityksen ohjokset ovat esimerkiksi vain yhden henkilön käsissä. (Heinonen 2005, 24-28.)

Sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa suunniteltuna vaiheittaisena prosessina tai se voi tapahtua yllättäen. Toimivuuden kannalta suunniteltu toteuttaminen on suositeltavampi vaihtoehto. Sukupolvenvaihdosta suunnitellessa on tärkeää tarkkailla siihen liittyviä pääkohtia. (Heinonen 2005, 24.)

Ensimmäisenä vaiheena on päätös siirtää yrityksen omistajuus ja liiketoiminta jollekin toiselle taholle. Tämä päätös tulisi tehdä jo hyvissä ajoin ennen esimerkiksi yrittäjän eläkkeelle jäämistä. Kun päätös omistajuuden vaihdosta on tehty, täytyy yritykselle löytää sopiva jatkaja. Jatkaja voi löytyä perheestä tai lähisuvusta, mutta se voi löytyä myös yrityksen henkilökunnasta, asiakkaista, kilpailijoista, kilpailijoiden avainhenkilöistä, alihankkijoista tai muista yrityksen sidosryhmistä. Potentiaalisen jatkajan löydyttyä tulee uusi mahdollinen jatkaja valmentaa vaihdokseen. Jatkajan valmiudet, pätevyys ja motivaatio ovat tärkeitä. Joissain tapauksissa jatkaja ei ole valmis vaihdokseen välittömästi, vaan vaatii esimerkiksi lisäkoulutusta. (Heinonen 2005, 26.) Haluttu jatkaja voi olla vielä kypsymätön ottamaan ohjokset käsiinsä liian nopealla aikataululla. Jatkajan olisi hyvä tietää hyvissä ajoin omasta roolistaan, tällöin hänellä on aikaa valmistautua uuteen tehtäväänsä ja vastuuseen. Jatkaja voidaan ottaa yrityksen toimintaan mukaan jo ennen vaihdosta, esimerkiksi töihin, hallitukseen tai yhtiökumppaniksi. Hänelle voidaan myös pikkuhiljaa alkaa antamaan osakkeita tai osuuksia yrityksestä.

Luopujan näkökulma kannattaa ottaa myös ajoissa esille. Mikä on hänen roolinsa koko prosessin aikana ja sen jälkeen? Tuleeko hän olemaan osa yrityksen

toimintaa myös itse vaihdon jälkeen esimerkiksi mentorina, vai onko hän enää millään tavoin mukana yrityksen toiminnassa. Yrityksestä luopuva on voinut myös laittaa omaa omaisuuttaan esimerkiksi yrityksen velkojen takuuksi. Tällaisten kysymyksiä tarkkaan pohtiminen luopujan ja jatkajan välillä on erittäin tärkeää, ettei luopuja joudu ongelmiin myöhemmin tulevaisuudessa.

Sukupolvenvaihdos koskee myös muita kuin luopujia ja jatkajia. Sukupolvenvaihdos vaikuttaa henkilöstöön, sidosryhmiin, osakkaisiin, ulkopuolisiin avustajiin (kuten lakimiehet, kirjanpitäjät), perheenjäseniin (lähinnä perheyriyksissä) jne. Tärkeää onkin hoitaa kaikkien välinen kommunikaatio toimimaan hyvin. Yhteistyösuhteet asiakkaiden, sidosryhmien, yhteistyökumppaneiden, rahoittajien ja yrityksen oman henkilöstön kanssa ovat tärkeitä jatkuvuuden kannalta. (Heinonen 2005, 26-27.)

Sukupolvenvaihdoksen teknisen toteutuksen suunnittelu on myös olennaista. Kuinka itse muutos tullaan tekemään, vaihdoksen käytännön toteuttaminen ja toimeenpano. Kuinka turvataan myös tietotaidon siirtyminen. Voidaan miettiä edullisimpia tapoja toteuttaa sukupolvenvaihdos, vaihtuuko yhtiömuoto jne. Teknisen toteutuksen suunnittelussa tuleekin ottaa selvää vaihdokseen liittyvistä taloudellisista, verotuksellisista ja laillisista yksityiskohdista. Useasti näissä asioissa turvaudutaan ulkopuoliseen apuun. (Heinonen 2005, 27.) Apua voi tarvittaessa pyytää esimerkiksi asianajajatoimistoilta, verottajalta tai vaikkapa yritysvälittäjältä.

3 Ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien huomioiminen vaihdoksessa

Sidosryhmiä on yrityksellä paljon ja niitä voidaan luokitella monilla eri tavoilla. Suppeasti tehdyn määritelmän mukaan sidosryhmiä ovat vain ne, joilla on suoria taloudellisesti tapahtuvia liiketoimia yrityksen kanssa. Laajasti tehdyn määritelmän mukaan taas sidosryhmiä ovat kaikki ryhmät ja yksilöt, joiden toimilla on vaikutus yritykseen tai yrityksen toimilla heihin. (Heiskanen 2004, 57.)

Laajasti määrittelemällä voidaan sidosryhmät jakaa seuraaviin ryhmiin:

- yrityksen sisäiset sidosryhmät, jotka voidaan jakaa omistajiin, johtajiin ja henkilöstöön.
- tuoteketjusidosryhmät, joihin kuuluvat taloudellisesti yritykseen liittyvät ulkopuoliset ryhmät. Näitä voivat olla esimerkiksi: alihankkijat, jakelijat, kauppa, kuluttajat, sekä myös mahdollisesti jätehuolto-organisaatiot.
- muut tuotannon tekijöitä tarjoavat ryhmät, joita voivat olla rahoittajat ja teknistä tai liikkeenjohdollista tietoa sekä tukea myyvät organisaatiot ja yritykset
- taloudelliseen toimintaympäristöön sisältyvät sidosryhmät. Tällaisia ovat esimerkiksi kilpailijat, toimialajärjestöt sekä työmarkkina- ja kuluttajajärjestöt
- poliittiseen toimintaympäristöön kuuluvat ryhmät, joita ovat viranomaiset ja poliittiset järjestöt. Yrityksen ja viranomaisten välisiä liiketoimia ovat muun muassa: verot ja julkiset palvelut.
- yhteiskunnalliseen toimintaympäristöön kuuluvat ryhmät, joita voivat olla esimerkiksi paikalliset asukkaat, tulevat sukupolvet sekä yhteiskunnalliset järjestöt, jotka voivat haluta vaikuttaa yrityksen toimintatapoihin.
- joukkotiedotusvälineet. Vaikka se toimii myös omana sidosryhmänään, on se myös kaikkien muiden aikaisempien sidosryhmien käyttämä informaatiokanava. (Heiskanen 2004, 57-58.)

Yrityksen uusi jatkaja tulee esitellä myös näille muille sidosryhmille. Entisellä yrittäjällä voi olla vuosien aikana syntyneitä suhteita näihin sidosryhmiin, joista täytyy huolehtia huolella. Suhteet ovat perustuneet pitkällä aikavälillä tapahtuneeseen kanssakäymiseen ja muihin liikesuhteisiin, joista ei aina ole kirjallisia tuotoksia. Tällöin on tärkeää että jatkaja on mahdollisimman aikaisin päässyt tutustumaan ulkoisiin sidosryhmiin, jos tämä unohdetaan voi uuden yrittäjän alku olla työläämpi. Tärkeää onkin saada sidosryhmien luottamus jatkamaan yritykseen vaikka yrittäjä vaihtuukin. (Heinonen 2005, 43-44.)

3.1 Henkilöstö

Yrittäjän vaihtuminen yrityksessä ei kosketa vain yrityksen johtoa, vaan vaikuttaa myös työntekijöihin. Työntekijöille tulisikin tiedottaa asiasta mahdollisimman pian jos yrittäjän vaihdos on tiedossa. Näin hekin voivat alkaa sopeutumaan prosessin aikana ja jälkeen tapahtuviin mahdollisiin muutoksiin.

Ongelmaksi voi yrittäjän vaihtuessa syntyä se että työntekijät kunnioittavat entistä yrittäjää muttei jatkajaa. Yhdeksi syyksi voidaan luetella se, että yrityksestä luopuja tuntee henkilöstön paremmin kuin jatkaja. Tämä tarkoittaa sitä että luopujan kannattaa käyttää aikaa siihen, että he käyvät yhdessä läpi henkilöstöön liittyviä asioita joita voivat olla esimerkiksi:

- Perustiedot henkilöstöstä
- Työtyytyväisyysanalyysit
- Henkilöiden ominaisuudet
- Työntekijöiden perhetilanteet
- Ja muut luottamukselliset asiat

Jatkajan on ymmärrettävä että siirtyminen työntekijästä johtajaksi on suuri muutos. Ja tämän takia voi kestää pitkään, että saavuttaa työntekijöiden kunnioituksen ja luottamuksen johtajana. Tärkeää onkin kantaa vastuu ja velvollisuus työntekijöistä samalla tavalla kuin aikaisemminkin, koska henkilöstön asennoituminen jatkajaa kohtaan vaikuttaa suuresti sukupolvenvaihdoksen onnistumiseen. (Heinonen 2005, 44-45.)

Yrityksen koko henkilöstö on tärkeä resurssi yritykselle. Henkilöstö pitää valmentaa sukupolvenvaihdokseen, jotta vaihdos ei aiheuttaisi ongelmia. Sukupolvenvaihdos saattaa aiheuttaa myös yrityksen strategian muuttumisen. Tällaisissa tilanteissa varsinkin henkilöstön huomioon ottaminen on hyvin tärkeää. (Heinonen 2005, 48.)

3.2 Avainhenkilöt

Jokaisessa yrityksessä on avainhenkilöitä. Avainhenkilöt ovat sellaisia, joiden panos yrityksen menestymisessä on tärkeää ja joiden menettäminen voi olla yrityksen toiminnalle kovakin isku. Avainhenkilöt kannattaakin ottaa mukaan sukupolvenvaihdosprosessiin. (Heinonen 2005, 48.)

Avainhenkilöt ovat saattaneet olla mukana yrityksen toiminnassa hyvinkin pitkään, mahdollisesti lähes koko yrityksen toiminnan ajan. Tällaisten henkilöiden panosta ei kannata hukata sukupolvenvaihdoksessa. Sukupolvenvaihdos on usein vaikea tilanne yrityksen henkilöstöjohtamiselle. (Heinonen 2005, 48.)

Avainhenkilöitä voi olla vaikea korvata. Henkilö voi olla vastuussa monestakin eri osa-alueesta. Avainhenkilöllä voi olla erilaisia ominaisuuksia tai tietoja/taitoja, jotka ovat yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä. Tällaisia ovat esimerkiksi:

- Tiedot ja taidot
- Pitkäaikainen kokemus
- Johtamis- ja esimiestaidot
- Omistajuus, rahoitus
- Asiakas-, osto- ja alihankintakontaktit
- Koneiden, laitteiden, työmenetelmien tai ohjelmistojen käytön osaaminen ja kokemus
- Neuvottelu- tai myyntitaidot
- Kielitaito
- Yhteistyö- ja ryhmätaidot
- Sosiaaliset taidot (Suomen riskienhallintayhdistys 2015.)

Riskienhallinnan kannalta olisi järkevää että useampi henkilö ainakin ymmärtäisi eri osa-alueista, etteivät tietyt vastualueet olisi kokonaan yhden henkilön varassa (Suomen riskienhallintayhdistys 2015). Tällöin sukupolvenvaihdoskin voi sujua helpommin. Kaikki avainhenkilöt eivät välttämättä halua jatkaa uuden johdon alaisuudessa ja jopa irtisanoutua. Uudelle jatkajalle olisi ongelmallista jos

tärkeitä avainhenkilöitä ei enää olisi ja tärkeät tiedot, taidot ja osaaminen häviäisivät.

Avainhenkilöt ovat voineet työskennellä pitkään yrityksessä ja vanhan yrittäjän alaisuudessa. Kun vanha yrittäjä luopuu yrityksestään ja antaa ohjokset jatkajalle, kannattaa ottaa avainhenkilöt ja heidän mielipiteensä huomioon jo ajoissa. Avainhenkilöt, tai ainakin osa heistä on saattanut sitoutua luopujan näkökulmiin ja toimintatapoihin eivätkä halua muutosta. Tällöin sukupolvenvaihdosprosessi voi hidastua. Ajoissa suunnittelu ja avoin keskustelu luopujan, jatkajan ja avainhenkilöiden kesken voi tuoda erilaiset näkökulmat ja mahdolliset ongelmatilanteet esille ja niistä voidaan keskustella ja etsiä yhteisiä ratkaisuja, jotta sukupolvenvaihdosprosessi sujuisi ongelmitta.

3.3 Mentori

Mentorointi on ohjaussuhde jossa on mentori ja ohjattava. Sukupolvenvaihdoksessa mentorin tehtävänä on ohjastaa kokemattomampaa yrittämiseen, liiketoiminnan ja sen johtamisen sekä omistajuuden kysymyksiin. Mentoroinnissa on kyse kiinteästä vuorovaikutussuhteesta. Mentorin tietotaito ja kokemukset siirtyvät osittain ohjattavalle ja tulevat täten osaksi hänen ajatusmaailmaa. Ohjaussuhde voi olla usein kasvattava myös mentorille. (Koiranen 2000, 123-124.)

Mentorointi tehostaa ammattiin ja johtotehtäviin kehittymistä, vahvistaa omanarvon tuntoa ja motivaatiota. Siksi oikean mentorin valinta on hyvin tärkeää. Valitaanko mentori perheen sisältä, yrityksen sisältä toimiva luottohenkilö (perheen ulkopuolinen) vai joku yrityksen tai perheen ulkopuolella oleva henkilö. Mentorin ja mentoroitavan suhde perustuu voimakkaasti luottamukseen. (Koiranen 2000, 124-125.)

Sukupolvenvaihdoksessa luopuja voi usein jäädä mentorin rooliin jatkajalle. Luopuja tuntee yrityksen ja sidosryhmät hyvin. Luopuja opettaa jatkajalle yrityksen yrityskulttuurin sekä yrityksessä käytettävät toimitavat. Luopujalla on myös paljon kokemuseräistä tietoa jota hän voi siirtää jatkajalle.

Luopujalla on myös arvokasta tietoa sidosryhmistä (usein henkilökohtaisia suhteita eri sidosryhmiin). Luopuja voi siirtää tätä tietoa jatkajalle, tällöin jatkajan olisi mahdollisimman helppo ottaa ohjaat käsiinsä luopujalta sukupolvenvaihdon aikana.

3.4 Asiakkaat

Asiakkaat ovat tärkeässä osassa yrityksen toimintaa, koska he maksavat yrityksen palkat. Tämä tekee siis heistä yhden tärkeimmistä sidosryhmistä yrityksen toiminnassa. Heidät tulee siis ottaa huomioon myös sukupolvenvaihdosta suunniteltaessa.

Yrityksestä luopujan ja sen jatkajan tulisikin yhdessä käydä läpi yrityksen tärkeimmät asiakkaat ja kuinka heille ilmoittaa yrittäjän vaihdoksesta. Tärkeimpien asiakkaiden lähestyminen onkin erittäin vaikuttavaa ja tehokasta markkinointia, mutta tällöin pitää muistaa että asiakkaita lähestyminen täytyy olla muutakin kuin asiasta tiedottamista. Asiakkaille kannattaakin järjestää esimerkiksi tilanteita tai tapahtumia, joissa jatkaja esitellään tärkeimmille asiakkaille. Jatkaja voidaan esittää myös muilla tavoilla, näitä ovat esimerkiksi nettisivut ja kirje. (Heinonen 2005, 43.)

Yrityksestä luopujan ja sen jatkajan tulisikin käydä yhdessä läpi kaikkia käytännön asioita jotka liittyvät asiakkaisiin ja asiakkuuksien hoitoon. Tähän projektiin kannattaa käyttää aikaa koska sen osaamisen siirtäminen uudelle yrittäjälle ei ole nopea prosessi. (Heinonen 2005, 43.)

4 Markkinointi ja asiakkuudet

Sukupolvenvaihdoksen aikana on tärkeää miettiä miten, milloin ja kenelle siitä viestitetään. Viestintää tapahtuu ulkoisena ja sisäisenä. Henkilöstön ja sidosryhmien tulee saada tietää sukupolvenvaihdoksesta ajoissa ja informaatiota tulee olla tarpeeksi. Sukupolvenvaihdos voi olla pitkä prosessi, joten tiedottamisen avoimuus ja jatkuvuus ovat tärkeitä. Hyvällä tiedottamisella pidetään henkilöstön ja sidosryhmien luottamus yllä. (Heinonen 2005, 48.)

Viestintä pitäisi aloittaa omasta henkilöstöstä, tällöin vältetään tilanteelta, missä henkilöstö kuulee sukupolvenvaihdoksesta ulkopuoliselta taholta. Kun tieto on kerrottu henkilöstölle, on todennäköistä että se lähtee leviämään, joten on myös järkevää kertoa tärkeille sidosryhmille lähestulkoon samaan aikaan sukupolvenvaihdoksesta kuin henkilöstöllekin. (Heinonen 2005, 49.)

Viestintää voidaan hyödyntää myös markkinoinnissa. Markkinoinnissa voidaan viitata esimerkiksi perinteiden jatkuvuuteen tms. (Heinonen 2005, 49.)

Markkinoinnin keskipisteessä on aina asiakkaat. Yritykset pitävät mielellään kiinni jo heillä kerran asioineista asiakkaasta ja toivovat että alkanut asiakassuhde olisi jatkossa entistä kannattavampi. Paraskaan yrityksen tekemä markkinointi ei välttämättä pelasta yritystä, jos se saa paljon kielteistä huomiota. Mutta yrityksen ei tarvitse alentaa hintojaan ja sijoittaa suuria summia markkinointiin jos se pitää hyvää huolta asiakkaistaan. (Lahtinen & Isoviita 2004, 2.)

Parasta markkinointia siis onkin hyvä asiakkaista huolehtiminen ja hyvin tehty työ. Monilla yrityksillä ei ole paljoa mahdollisia asiakkaita, joten heillä ei ole varaa menettää asiakkaitaan. Menetetyn asiakkaan takaisin saaminen voikin olla jopa 27 kertaa kalliimpaa kuin jo olevassa olevan kanta-asiakassuhteen ylläpito, sekä uusien asiakkaiden hankkiminen voi olla noin 10 kertaa kalliimpaa kuin kanta-asiakkaiden kanssa toimiminen. Mutta uusien asiakkaiden hankkimista ei kannata sivuuttaa kokonaan, koska jokaisessa yrityksessä tapahtuu asiakasvaihtuvuutta. (Lahtinen & Isoviita 2004, 2.)

Markkinointi voidaan jakaa seuraaviin neljään toimintamuotoon:

- Ulkoinen markkinointi (asiakkuuden luomisvaihe)
- Vuorovaikutusmarkkinointi (palvelu- ja myyntitilanteessa)
- Jälkimarkkinointi (asiakassuhteen kehittämisen vaihe)
- Sisäinen markkinointi (henkilöstö) (Lahtinen & Isoviita 2004, 9.)

Asiakkuuden luomisvaiheessa käytetään markkinointi- ja kilpailukeinoja, joilla yritetään saada yrityksen potentiaaliset asiakkaat kiinnostuneiksi yrityksestä ja sen tarjoamista tuotteista tai palveluista. Tästä toiminnasta käytetään termiä ulkoinen markkinointi, jonka tavoitteena on yrityksen tunnettuuden parantaminen, imagon kehittäminen ja asiakkaiden ostohalun herättäminen. Ulkoisella markkinoinnilla siis yritetään saada asiakkaiden kiinnostus ja haluamaan heidät siirtymään yrityksen asiakkaiksi. (Lahtinen & Isoviita 2004, 9.)

Vuorovaikutusmarkkinoinnissa on tavoitteena saada asiakas vakuuttuneeksi yrityksestä ja sen tuotteiden paremmuudesta kilpailijoihinsa verrattuna. Tätä vuorovaikutustilannetta kutsutaan ”totuuden hetkeksi”, jolloin asiakas tekee lopullisen ostopäätöksensä. (Lahtinen & Isoviita 2004, 9.)

Myyntitilanteen jälkeen kun asiakkaat ovat tyytyväisiä ostamiinsa tuotteisiin ja saamaansa palveluun, on heistä mahdollista tulla yritykselle uskollisia kanta-asiakkaita, jotka suosittelevat yritystä myös muille. Myyntitilanteen jälkeistä asiakassuhteen kehittämistä kutsutaan jälkimarkkinoinniksi. (Lahtinen & Isoviita 2004, 9.)

Aikaisemmin esitellyt toimintamuodot vaikeutuvat, jollei yrityksessä ole motivoitunut henkilöstöä ja hyvä palveluilmapiiriä. Näiden parantamiseksi tarvitaan sisäistä markkinointia, jolla motivoidaan henkilöstöä ja kehitetään palveluilmapiiriä. Sisäisen markkinoinnin keinoja ovat henkilöstön koulutus, henkilöstöä motivoiva esimiestoiminta ja yrityksen sisäinen tiedotus ja viestintä. (Lahtinen & Isoviita 2004, 9.)

4.1 Markkinoinnin kilpailukeinoja

Yksi tunnetuimmista markkinoinnin kilpailukeinoista on amerikkalaisen professorin Philip Kotlerin kehittämä 4P-malli. Tämän mallin mukaan yrityksen kilpailukeinoina ovat tuote (Product), hinta (Price), saatavuus (Place) ja viestintä (Promotion). (Lahtinen & Isoviita 2004, 9.)

4P-mallia on kuitenkin myös kritisoitu olevan liian voimakkaasti tuotelähtöinen ja näin ollen edustaen vanhentunutta ajattelutapaa. Tästä onkin kehitelty muunlaisia versioita ja laajennuksia, joissa uusiksi kilpailukeinoiksi on katsottu myös:

- henkilöstö
- asiakkaat
- palveluympäristö
- yrityspolitiikka
- suhdetoiminta
- koko yrityksen markkinointiprosessi (Bergström & Leppänen 2009, 166.)

Palveluita markkinoidessa käytetään yleensä Bernard H. Boomsin ja Mary Jo Bitnerin kehittämää 7P-mallia, jossa 4P-malliin on lisätty seuraavat kilpailukeinot:

- henkilöstö ja asiakkaat (people, participants)
 - toimintatavat ja prosessit (processes)
 - palveluympäristö ja muut näkyvät osat (physical evidence)
- (Bergström & Leppänen 2009, 166.)

Tuotelähtöisen 4P-mallin korvaajaksi professori Robert Lauterborn 1990-luvun alussa kehitti 4C-mallin, jossa siirrytään tuotelähtöisyydestä asiakasnäkökulmaan. 4C-mallin kilpailukeinoja ovat:

- ostajan toiveet ja tarpeet (consumer wants and needs)
 - ostajan kustannukset (consumer cost)
 - ostamisen helppous (consumer convenience)
 - vuorovaikutteinen viestintä (consumer communication)
- (Bergström & Leppänen 2009, 167.)

4.2 Asiakkuuksien hallinta

Asiakkuuksien hallinta on yksi tärkeimmistä osa-alueista yrityksen toiminnassa. Markkinoilla kilpailevan yrityksen ei tule siis laiminlyödä asiakkuuksien hallintaa. Asiakkuuksien hallintaan kuuluvat kaikki asiat ja toimenpiteet jotka koskettavat asiakkaita.

Käytännössä asiakkuuksienhallinta markkinoinnin kannalta on suurimmaksi osaksi asiakkaiden ostokäyttäytymisen tunnistamista, jonka avulla voidaan tehdä yhä tarkemmin suunniteltua ja rakennettua segmentointia. Koska asiakkuudet ovat erilaisia ja niiden kannattavuus vaihtelee yrityksen näkökulmasta suurestikin, ei yrityksen ole kannattavaa lähestyä asiakkaitaan massamarkkinoinnin keinoin, jossa kaikille asiakkaille markkinoitaisiin samalla tavalla ja samalla sisällöllä. Koska yhtä lailla yrityksen kannattavuutta laskevaa toimintaa olisi markkinoida yksilöille, on helpointa ja kannattavinta luoda ryhmäsegmenttejä, joissa kuitenkin huomioitaisiin asiakkuuksien tarkoituksenmukaisuus ja huomioitaisiin asiakkaan tuntema yksilöllisyyden tuntu. (Mäntyneva 2001, 12-13.)

Toimintamallit jotka kuuluvat osana asiakkuuksienhallintaan ohjaavat yrityksen markkinoinnin toteutusta satunnaisasiakkaille, jotka kustantavat yritykselle enemmän kuin heiltä saatu tuotto. Jos yritys pystyy säilyttämään kannattavimmat asiakkuudet ja kehittämään nykyisten vähemmän tuottavien asiakkuuksien kannattavuutta, on mitä todennäköisintä että yritys tulee menestymään markkinoilla taloudellisesti. Mikäli yritys ei kykene hoitamaan ja säilyttämään parhaiten tuottoa antavia asiakkuuksia ja sen asiakkuudet koostuvat lähinnä huonosti

tuottavista asiakkuuksista on epätodennäköistä että yritys tulee menestymään kovinkaan hyvin ainakaan taloudellisesti mitattuna. (Mäntyneva 2001, 13.)

Keskeisimpänä asiana asiakkuudenhallinnan kannalta on yrityksen asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja tunnistaminen. Yritykset joilla on paras tuntuma omiin asiakkaisiin, kykenevät he parhaiten ennustamaan asiakkaidensa ostokäyttäytymistä ja toimimaan sekä markkinoimaan sen mukaisesti. Yritysten tulisi tunnistaa heidän asiakasryhmiinsä kuuluvat tahot, joille markkinointia ja markkinointiviestintää tulisi kohdentaa. Pienikin tehostaminen markkinoinnissa näille ryhmille voi johtaa markkinoinnin kannattavuuden kasvuun. (Mäntyneva 2001, 15.)

4.3 Asiakkuuksien johtaminen

Asiakkuuksien johtamisessa yritys tekee yhteistyötä asiakkaidensa kanssa tarkastellen kuinka molemmat osapuolet näkevät heidän yhteisen tulevaisuuden esimerkiksi millainen asiakkuusvisio heillä on. Yhteisen asiakkuusvision saavuttaminen on tärkeää koska se ohjaa yhteistyötä myös käytännötasolla. (Lehtinen 2004, 175.)

Asiakkuusvisio on tärkeä työkalu asiakkuuksien johtamisessa ja luodessa asiakkuussuuntautunutta yritystä. Tämä antaa asiakkaalle näkemyksen kuinka asiakkaan ja yrityksen välistä yhteistyötä tulevaisuudessa tehdään ja kuinka molemmat osapuolet näkevät tämän yhteisen tulevaisuuden. (Lehtinen 2004, 175.)

Asiakkuuksia johtava yritys tulee tuntea asiakkaidensa arvon ja luoda tavoitteita kehittääkseen asiakaskuntaansa sekä panostaa toimintoihinsa joissa asiakaskuntaa kehitetään. Asiakkuuksien johtamisen tavoitteena on saada aikaiseksi mitattavaa ja huomattavissa olevaa toimintaa asiakasrajapinnassa. Tämän tyylinen johtaminen on myös havaittu mahdollisuudeksi:

- kasvattaa yritystoiminnan tehokkuutta ja lisätä tuottoa

- tehostaa yritys johdon kontrollia liiketoimintansa suunnittelussa ja seurannassa
- tuoda tieto asiakaskunnan tapahtumista johdon ulottuville
- asiakaskeskeisen ja asiakaslähtöisen tuotekehityksen parantaminen
- asiakaspalvelun parantaminen
- yrityksen ja asiakkaan välisen kommunikoinnin ja suhteen parantaminen (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 12-13.)

5 Yrityskulttuuri

Mitä yrityskulttuuri on? ” It is the company’s shared beliefs, values and practices — the unique way your organization sees the world and acts. It is what employees do and what their actions mean to them.” (Company Culture 2015.)

Yleisellä tasolla yrityskulttuurin ajatellaan olevan ”tapa jolla yrityksessä toimitaan”. Realistisempi näkemys yrityskulttuurista on ryhmän historiansa aikana oppimien, kaikkien yhteisten ja itsestään selvien oletusten loppusumma. Joka tarkoittaa menestyksen perintöä. Kulttuuri on pysyvä ja vaikea muuttaa, koska aiemmin opitut toimintatavat ja näkemykset ovat pinttyneet yrityksen toimintaan ja ovat olleet menestyksen lähtökohtana. (Schein E. H. 2001, 30-44.)

Moni asia muuttuu johtajan vaihtuessa yrityksessä. Muutos vaikuttaa yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin. Yrityskulttuuri muuttuu tai luodaan uusi yrityskulttuuri. Sukupolvenvaihdoksen onnistumista voidaan siis tarkkailla myös yrityskulttuurin muutoksen ja sen toimivuuden perusteella. Yrityskulttuuri on yksi johtajan toiminnan tärkeimmistä tuloksista. Yrityskulttuuri pitää sisällään yrityksen pelisäännöt, arvot, pelin hengen ja tiimin yhteisen tahtotilan. Siitä riippuu voimakkaasti yrityksen menestyminen sen toiminnassaan. (Kuusisto M. E. & Kuusisto T. 2008, 16-17.)

Sukupolvenvaihdos on suuri tapahtuma ja muutos yrityksessä. Jos uusi johtaja/yrittäjä ei ole tutustunut yrityksen historiaan ja omaan yrityskulttuuriin, on

vaikeaa löytää yhteinen kieli kaikkien eri toimijoiden kesken. Yrityskulttuuri on yhteisymmärrystä yrityksen sisällä sen toiminnasta ja toimitavoista, jotka jatkajan tulee pystyä ymmärtämään (luopuja voi perehdyttää uutta jatkajaa). Yhteisymmärryksen puute eri toimijoiden kesken johtaa todennäköisesti enemmän tai myöhemmin muutoksen epäonnistumiseen. Yrityskulttuurin tunteminen ja sen sisältämien itsestäänselvyyksien tiedostaminen ovat elintärkeitä, jos haluaa toteuttaa onnistuneen sukupolvenvaihdoksen. (Kuusisto M. E. & Kuusisto T. 2008, 17-18.)

Usein luopujalla ja jatkajalla on ollut hyvin erilaiset persoonat ja erilaiset tavat johtaa. Tällöin tärkeää on jatkajan osalta tutustuminen luopujan yrityskulttuuriin ja luopujan tutustuminen jatkajan yrityskulttuuriin. Tällöin luopuja voi perehdyttää jatkajaa yrityksen toimintaan ja toimitapoihin. Jatkajan tulisi tutustua sukupolvenvaihdoksen kohteena olevan yrityksen yrityskulttuuriin hyvissä ajoin ennen sukupolvenvaihdosta. Yrityskulttuurin tuntemuksen avulla voidaan helpottaa huomattavasti tulevan sukupolvenvaihdoksen toteuttamista: löydetään oikeat työkalut ja tavat muutoksen edesauttamiseen ja löydetään ongelmatilanteet mitkä voivat hidastaa tai pysäyttää muutoksen. (Kuusisto M. E. & Kuusisto T. 2008, 36-37.)

Vanhasta yrityskulttuurista tai sen piirteistä on vaikea päästä pois ja uusien toimintatapojen ja arvojen oppiminen voi olla hyvinkin pitkäaikainen prosessi yrityksen sisällä. Luopuja jättää yritykseen ja sen sidosryhmiin (kuten henkilöstöön) oman jälkensä. Jatkajan oma tyyli johtaa ja hoitaa asiat voivat olla hyvinkin erilaisia verrattuna luopujaan. Muutos vanhasta uuteen vaatii pitkäjänteisyyttä ja perusteellista tutustumista vanhaan yrityskulttuuriin.

6 Tutkimustehtävä ja menetelmät

Tutkimustehtävänä työssä oli selvittää mitä huomioida sukupolvenvaihdosta tehtäessä ja sen jälkeen. Tätä selvitimme johtamisen, markkinoinnin ja suunnittelu näkökulmista.

Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä tehdessä tutkimusta, jos tutkitaan ihmisiä. Laadullista tutkimusta tehdessä tämä onkin yksi päämenetelmistä. Tämä johtuu siitä että haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, mikä tekee haastattelusta joustavaa ja tämän avulla voidaan syventyä kysymyksiin ja syventää vastauksia tarkemmin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, 204 – 205.)

Etuina haastattelututkimusta tehdessä on se, että aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti haastattelussa tilanteen vaatimalla tavalla. Kysymysten ja aiheiden järjestystä on mahdollista säädellä, joka antaa mahdollisuuden tulkita haastateltavan antamia vastauksia tarkemmin, kuin esimerkiksi kyselylomakkeella. Monet haastattelun edusta myös sisältävät omat ongelmansa. Lyhyeen haastatteluun ei kannata ryhtyä, jos ongelma on helposti ratkaistavissa, on suositeltavampaa käyttää kyselylomaketta. Haastattelujen teko vaatii myös suunnittelua ja kouluttautumista haastattelijaksi, joka vaatii aikaa ja panostusta. Ongelmana haastattelututkimuksessa on myös se, että haastateltava saattaa puhua itse haastattelutilanteessa toisin kuin jossain muussa tilanteessa. Ja haastateltava voi myös kokea tilanteen uhkaavana tai pelottavana. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, 205 – 207.)

Haastattelutyyppejä on monia erilaisia. Haastattelutyypit yleensä erotellaan siten kuinka strukturoitu ja kuinka tarkasti säädely haastattelutilanne on. Ääripäinä haastattelututkimusta tehdessä on täysin strukturoitu haastattelu, jossa on ennalta määritetyt kysymykset, jotka esitetään tarkassa järjestyksessä tai sitten täysin strukturoimaton haastattelu, jossa haastattelijalla on mielessä vain tietty aihe ja keskustelu käydään vapaasti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, 207 – 208.)

Yksi käytetyimmistä haastattelulajeista on lomakehaastattelu. Lomakehaastattelu tehdään lomakkeen avulla, jossa kysymykset, väitteet ja näiden esittämisjärjestys on määrätty. Lomakehaastattelun suurimpana ongelmana ja haasteena on kysymysten muotoilu. Haastattelu on itsessään yleensä nopeasti toteutettu. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 44-45.)

Strukturoimaton haastattelu, josta voidaan käyttää myös termejä avoin haastattelu tai syvä haastattelu. Strukturoimaton haastattelu on keskustelunomaista, jossa haastattelija käyttää avoimia kysymyksiä ja syventää haastateltavan vastauksia ja rakentaa keskustelun näiden pohjalta. Haastateltavia ei valita satunnaisesti vaan haastateltavat ovat usein tarkoin valittuja, joka tarkoittaa muutamaa henkilöä, joita haastatellaan perusteellisesti. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 45-46.)

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on lomakehaastattelun ja strukturoidun haastattelun välimuoto. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu sen takia että aihepiirit ja teema-alueet haastattelussa ovat kaikille sama mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa eikä niillä ole tiettyä järjestystä. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 47-48.)

Muita tutkimustyypppejä ovat havainnointi, kysely ja dokumentteihin perustuva tutkimus, jossa voidaan aineistona käyttää elämäkertoja ja tarinoita. Havainnoinnin avulla saadaan tietoa yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden käyttäytymisestä ja toimimesta. Havainnointi on toimiva menetelmä kun tutkitaan vuorovaikutusta tai tilanteita jotka voivat nopeasti muuttua. Kyselyn etuina on se että sillä saadaan helposti laaja tutkimusaineisto. Kyselytutkimukseen voidaan helposti saada paljon henkilöitä ja heille voidaan esittää monia kysymyksiä. Heikkoutena kyselyssä on se että aineistoa saatetaan pitää pinnallisena ja eikä voida olla varmoja että vastaajat ovat ymmärtäneet kysymyksen täysin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, 190, 207 – 208, 213.)

Tutkimusmenetelmäksi valitsimme lomakehaastattelun. Valitsimme tämän menetelmän, koska haastattelemamme yritys sijaitsee Etelä-Suomessa. Yritykselle sähköpostin kautta tehtävä haastattelu oli myös soveltuvin. Yrityksen hektiseen aikatauluun sopi myös paremmin lomakehaastattelu, koska he pystyivät vastaamaan kysymyksiin oman aikataulunsa mukaan. Haastatteluiden tiimoilta olimme myös yhteyksissä yritykseen puhelimitse.

Työn teorian päätarkoituksena oli auttaa kysymysten laatimisessa haastattelulomakkeeseen. Teoria taustasta löytyi monia teema-alueiksi sopivia kohtia, joita pystyttiin hyödyntämään lomakekyselyssä.

6.1 Kysymysten laadinta ja toteutus

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää kuinka yritys oli valmistautunut onnistuakseen sukupolvenvaihdoksessa. Haastattelussa kysyimme muun muassa kuinka sukupolvenvaihdosta oli suunniteltu ja minkälaisia muutoksia se aiheutti. Lomakehaastattelun tarkoituksena oli selvittää seuraavia asioita:

- Yleisiä tietoja yrityksestä
- Markkinointi ja informointi
- Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu ja toteuttaminen
- Johtaminen ja henkilöstö

Lomakkeessa aloitettiin ensimmäisenä kysymään yleisiä tietoja yrityksestä, kuten perustamisvuotta, työntekijöiden määrää, yritysmuotoa sekä mikä on yrityksen toimiala. Näillä kysymyksillä saimme kuvan haastattelemastamme yrityksestä ja sen toiminnasta.

Toisena osiona kyselylomakkeessa oli markkinointi. Kysyimme yritykseltä kuinka informointi toteutettiin eri sidosryhmille ja kuinka asiakkaat reagoivat sukupolvenvaihdokseen sekä mikä oli yrityksen mielestä paras informointikanava sukupolvenvaihdoksesta tiedottamiseen. Lisäksi kysyimme kuinka markkinointi muuttui vaihdoksen jälkeen tai tuleeko muuttumaan.

Suunnitteluun liittyvissä kysymyksissä selvitettiin millä tavalla sukupolvenvaihdokseen oli varauduttu ja millaisia olivat suunnitteluprosessin vaiheet. Yhtenä osa-alueena suunnittelussa oli jatkajan valinta ja mitä haasteita siinä mahdollisesti oli. Viimeisenä osana suunnittelussa oli mahdollinen ulkopuolisen avun tarvitseminen, sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen ja haasteet.

Kyselyn viimeinen aihealue käsitteli johtamista ja yrityksen henkilöstöä. Johtamisosiossa kysyimme olivatko roolit sukupolvenvaihdoksessa selvät ja jäikö entinen johtaja toimintaan mukaan esimerkiksi mentorin roolissa. Muuttuiko yrityksen johtamistyyli sukupolvenvaihdoksen myötä ja vaikuttiko se yrityksen strategiaan ja tulokseen. Henkilöstöosiossa selvitimme kuinka yrityksen henkilöstö ja avainhenkilöt suhtautuivat sukupolvenvaihdokseen ja sen aiheuttamiin muutoksiin. Lopuksi tiedustelimme yrityksen kehittymistä sukupolvenvaihdoksen jälkeen, aiheuttiko se kasvua yrityksessä muun muassa henkilöstössä ja liikevaihdossa.

6.2 Haastattelun analysointi

Haastatteluiden analysointiin käytimme haastattelulomakkeesta saatua aineistoa. Suurin osa aineistosta tuli haastattelulomakkeen kautta, mutta lisäksi teimme puhelimen välityksellä lisäselvityksiä joihinkin osa-alueisiin.

Yritykseltä saatujen vastauksien jälkeen aloimme käydä vastauksia läpi ja tulkitsemaan niitä. Analysoidessa vertasimme yritykseltä saatuja vastauksia työn teoria taustaan. Kuinka yritys on toiminut ja mitä teoria tausta sanoi kyseisistä asioista. Haastattelun analysointia tehdessä pyrimme selvittämään kuinka onnistunut sukupolvenvaihdos on käytännössä tehty. Tulkitsemisen jälkeen aloimme kirjoittaa saatuja vastauksia puhtaaksi opinnäytetyöhön.

Tuloksia kirjatessa huomasimme, että muutamiin kysymyksiin olisi pitänyt esittää tarkentavia lisäkysymyksiä, jotta olisimme saaneet kattavampia vastauksia ja olisimme voineet tulkita sukupolvenvaihdosprosessia syvällisemmin. Vastauksien syvällisyys tai sen puute onkin suurimpia haasteita lomakehaastattelua tehdessä.

7 Tulokset

Haastateltavaksi valitulle yritykselle ainoana kriteerinä oli että siinä oli jo tapahtunut onnistunut sukupolvenvaihdos. Yrityksen koolla, yritysmuodolla tai toimialalla ei ollut merkitystä työn kannalta.

Tutkimukseen valittu yritys oli perustettu vuonna 1978. Valittu yritys on muoltaan osakeyhtiö, jonka toimialana on kuljetus ja maanrakennus. Yritys on pienimuotoinen ja siinä on 4 työntekijää. Sukupolvenvaihdos alkoi vuonna 2011, eli jatkaja on ollut yrittäjä noin 5 vuotta. Omistajuussuhde ei siirtynyt suoraan kokonaisuudessaan uudelle yrittäjälle, vaan vanha yrittäjä omistaa yrityksestä vielä 50 prosenttia.

Toimialueena valitulla yrityksellä on Itä-Uusimaa. Yrityksen tarkoituksena ei ole laajentaa toimintaansa muualle vielä, koska toimiala on toimialuesidottua. Yrityksen laajentaminen muille alueille vaatisi uuden toimiston perustamista uudelle alueelle.

7.1 Markkinointi

Yritys ei käyttänyt monia erilaisia informaatiokanavia sukupolvenvaihdoksesta tiedottamiseen, vaan suurin osa informoinnista tapahtui suullisesti. Sukupolvenvaihdoksesta ilmoitettiin asiakkaille ja muille sidosryhmille kaupankäynnin yhteydessä sekä muissa kanssakäymistilanteissa. Yritys totesi suullisen informoinnin olevan paras kertoa sukupolvenvaihdoksesta.

Asiakassuhteet ovat yrityksellä yleensä pidempiaikaisia, joten jatkuvaa erinäistä markkinointia ja yhteydenpitoa eivät he näy tarpeelliseksi tässä vaiheessa. Ilmoitus sukupolvenvaihdoksesta otettiin positiivisesti ja innostuneesti asiakkaiden keskuudessa. Tämän seurauksena yritykseen tulleet tilaukset lisääntyivät. Uuden yrittäjän mielestä oman reagoinnin ja toimintatavan muuttaminen heijastuu myös asiakkaisiin. Itse pitää reagoida, ei asiakkaiden.

Yritys tulee kehittämään markkinointiaan aktiivisemmaksi ja aggressiivisemmaksi. Suunnitteilla on myös sosiaalisen median hyödyntäminen markkinoinnissa, kaluston yhteneväisyyden parantaminen, yleisen näkyvyyden parantaminen ja yritysilmeen päivittäminen.

Kilpailuvaltteinaan markkinoilla yritys näkee itsellään laadukkaan työn jäljen sekä palvelun. Nuorekkuuden ja ammattimaisen toiminnan he ilmoittavat myös olevan yhtenä tärkeimmistä kilpailuvalteistaan. Myös kilpailussa muiden yritysten kanssa apuna ovat aikaisemmalta yrittäjältä jääneet verkostot ja kontaktit. Yrityksen pitkäaikainen toiminta alalla on luonut tunnettavuutta ja mainetta mikä auttaa kilpailussa.

7.2 Suunnittelu

Yrityksessä ei tätä ennen ole ollut sukupolvenvaihdosta, vaan tämä oli ensimmäinen yrityksen historiassa. Uusi yrittäjä oli mukana yrityksen toiminnassa jo ennen sukupolvenvaihdosta ja heidän mielestä tämä oli välttämättömyys. Jatkaja oli aikaisemmin jo tekemässä käytännön tasolla samoja asioita sekä hallituksen puheenjohtajana. Jatkajana yritykseen tuli perheen sisältä, joka takasi luontaisen jatkumon liikejohtoon. Yrityksen jatkajalla oli kiinnostus kehittää liiketoimintaa. Yrittäjän ja jatkajan välillä oli yhteisymmärrys toiminnan jatkumisesta.

Sukupolvenvaihdosta alettiin suunnitella keskusteluiden kautta noin vuosi ennen vaihtoa. Ulkopuolista apua tarvittiin sukupolvenvaihtoa suunnitellessa ja toteuttaessa kirjanpitäjältä sekä juridisilta tahoilta. Vaihdos toteutettiin sukupolvenvaihdoskauppana. Tavoitteena oli selvittää mahdollisimman halvalla ja ilman suuria veroseuraamuksia.

Suurimmat haasteet sukupolvenvaihdosta suunnitellessa ja toteuttaessa olivat aikataulutuksessa, kuinka saada asiat järjestymään ajallaan ja ilman suurempia ongelmia. Muita suuria ongelmia ei vaihdoksessa ollut, koska uusi yrittäjä tuli suoraan yrityksen sisältä ja on ollut pitkään toiminnassa mukana.

7.3 Johtaminen

Uusi johtaja otettiin hyvin vastaan henkilöstön ja avainhenkilöiden keskuudessa, koska asiasta oli informoitu hyvissä ajoin. Ajoissa tehty informointi auttoi henkilöstöä ja avainhenkilöitä valmistautumaan johtajan vaihtumiseen. Johtajan vaihtumisesta kerrottiin keskustelemalla kasvotusten henkilöstön ja avainhenkilöiden kanssa.

Yrityksen entinen johtaja jäi tukemaan uutta johtajaa mentorin asemassa sekä tekemään samoja töitä mitä hän oli aikaisemmin yrityksessä tehnyt, ulkopuoliselle mentorille ei ollut tarvetta. Luopujan ja jatkajan roolit olivat selvät koko sukupolvenvaihdosprosessin ajan. Osaaminen siirtyi luontevasti vanhalta yrittäjältä uudelle, koska uusi yrittäjä oli ollut yrityksen toiminnassa mukana jo pitkään. Tästä johtuen uusi yrittäjä oli jo entuudestaan tuttu eri sidosryhmille ja verkostoille, mikä helpotti suhteiden siirtymistä vanhalta yrittäjältä uudelle.

Sukupolvenvaihdoksen myötä myös yrityksen johtamistyyli ja strategiat ovat muuttuneet. Johtamisessa on tullut uusia innovaatioita yrityksen toimintaan, tuloshakuisuus on lisääntynyt ja kaupankäynnistä on tullut aggressiivisempää. Tämä on johtanut siihen, että yritys on kasvanut sekä liikevaihto ja tulos ovat parantuneet. Yrityksen tuloksen ja liikevaihdon kasvu on mahdollistanut myös yrityksen henkilöstön määrällisen kasvun kahdella henkilöllä. Sukupolvenvaihdoksen jälkeen tapahtunut kasvu on lisännyt myös koneiston määrää mikä on lisääntynyt tasaisesti vuosittain vaihdoksen jälkeen.

Uhkana yritys näkee jatkossa nykyisellään olevan epävarman taloustilanteen mikä voi heijastaa negatiivisesti yrityksen toimintaan. Haasteena jatkossa yritys näkee ympäristönormien muutokset ja mahdolliset lakiuudistukset. Nämä näkyvät myös yrityksen näkemyksenä tulevaisuudestaan, onko tarve supistaa vai mahdollista laajentaa toimintaa.

8 Johtopäätökset

Työn tarkoituksena oli tarkastella kuinka yrityksessä on tehty onnistunut sukupolvenvaihdos. Valitsimme haastattelun kohteeksi yrityksen jossa oli jo tapahtunut sukupolvenvaihdos. Kiinnitimme yrityksen valinnassa huomiota siihen oliko sukupolvenvaihdos onnistunut sujuvasti ja tuonut kasvua yritykselle eri osa-alueilla.

Yritys on toiminut Itä-Uusimaalla vuodesta 1978 lähtien. Sukupolvenvaihdos aloitettiin vuonna 2011, jossa yrittäjyys siirtyi jatkajalle. Omistajuus yrityksestä on 50 prosenttia molemmille osapuolille. Omistajuusosuuksien perusteella voidaan päätellä, että luopuja halusi pysyä vielä mukana yritystoiminnassa vaihdoksen jälkeen ja molemmat osapuolet näkivät omistajuuden tasapuolisen jakamisen parhaimpana vaihtoehtona tällä hetkellä. Sukupolvenvaihdoksen jälkeen yritys ei ole laajentunut toiminta-alueeltaan muualle Suomeen, koska ala on toimialuesidottua. Tästä voi päätellä, ettei yritys priorisoi toimialueen laajentamista lähitulevaisuudessa.

Yrityksen toimialueen ja koon takia ei markkinointi ole ollut suuressa osiossa yrityksen toimintaa. Pienenä yrityksenä pienellä alueella toimiessa eri sidosryhmät ovat paljon tekemisissä toistensa kanssa. Tästä johtuen eri sidosryhmille kohdistuva informointi ja markkinointi oli helpoin hoitaa suullisesti. Asiakassuhteet ovat kyseisessä yrityksessä pitkiä, ei jatkuvaa yhteyden pitoa he näe tarpeelliseksi. Asiakkaat ottivat tiedon sukupolvenvaihdoksesta positiivisesti vastaan joka kasvatti tilausten määrää. Tästä voidaan päätellä tämän kaltaisessa tilanteessa suullisen informoinnin olevan parhaimpia vaihtoehtoja pienelle yritykselle. Uuden yrittäjän myötä markkinointi saa suuremman roolin yrityksessä, jonka näemme yrityksen tavoitteena kasvattaa yritystoimintaa ja tunnettavuuttaan. Yrityksen toimiminen pitkään alalla on tuonut tunnettavuutta ja mainetta yritykselle, joka on yhtenä suurimmista yrityksen kilpailuvalteista markkinoilla. Apua on myös entiseltä yrittäjältä jääneet verkostot ja kontaktit ovat hyvä lisä kilpaillessa toisten yritysten kanssa.

Aikaisempi tunnettavuus markkinoilla helpottaa kilpaillessa ja vähentää markkinointi kustannuksia.

Vanha ja uusi yrittäjä pitivät molemmat tärkeänä jatkajan olevan osana yrityksen toimintaa jo ennen sukupolvenvaihdosta. Tässä etuna on se että uusi yrittäjä tuntee jo entuudestaan yritystoiminnan ja sidosryhmät. Vanhalla ja uudella yrittäjällä oli myös yhteisymmärrys yrityksen toiminnan jatkamisesta. Näiden vuoksi itse vaihdos onnistui melko sulavasti eikä apua vaadittu muissa kuin juridisissa ja kirjanpidollisissa asioissa. Ainoana ongelmana ilmeni aikatalutus. Sukupolvenvaihdoskauppa oli yrittäjän mielestä paras tapa hoitaa vaihdos tällaisessa tilanteessa. Sukupolvenvaihdos oli ensimmäinen yrityksessä, joten luopujalla tai jatkajalla ei ollut aikaisempaa kokemusta vaihdoksesta.

Informointi etukäteen sidosryhmille on aina tärkeää, tämä auttaa esimerkiksi henkilöstöä valmistautumaan erilaisiin yrityksen sisäisiin muutoksiin ajoissa. Kasvotusten tehtävä informointi on hyvä tapa suorittaa informointi asioista pienissä yrityksissä, koska tämä luo avoimempaa työilmapiiriä ja mahdollistaa keskustelun.

Entisen yrittäjän jääminen jätti pois tarpeen ulkopuoliselle mentorille, joka osaltaan helpotti varmasti sukupolvenvaihdosta, sekä se että jatkaja oli jo yrityksessä mukana eikä tarvinnut perehdyttää uutta ulkopuolista henkilöä yrityksen toimintoihin. Tässä asiassa myös auttoi se että jatkajalla ja entisellä yrittäjällä oli sama näkemys yrityksen jatkamisesta.

Uusi yrittäjä on tuonut uutta verta yrityksen johtamiseen ja lisää uusia näkemyksiä johtamistyylistä. Tämän takia yritys on päättänyt kehittää toimintaansa tuloshakuisemmaksi ja aggressiivisemmaksi markkinoilla. Johtajan vaihtuminen on vaikuttanut positiivisesti yrityksen toiminnan kasvuun sekä yrityksen tulokseen, joten sukupolvenvaihdos ei ollut väärä ratkaisu yrityksessä. Uskomme että toiminta tulee kehittymään vielä jatkossa ja yrityksen saavuttavan uusia markkina-alueita tulevaisuudessa.

Epävarmuus markkinoilla, ympäristönormien muutokset, mahdolliset lakiuudistukset ja muut vaikeasti ennustettavat asiat voivat vaikuttaa alaan hyvinkin voimakkaasti. Tämä vaikeuttaa alalla toimivien yritysten tulevaisuuden suunnitelmia.

9 Pohdinta

Alun perin työssä oli tarkoituksena käyttää kahta erikokoista ja eri toimialueella toimivaa Pohjois-Karjalalaista yritystä, jolla olisi saatu laajempi näkemys sukupolvenvaihdoksesta. Mutta molemmat yritykset omista syistään peruivat osallistumisensa tutkimukseen. Tämän vastoinikäymisen jälkeen laajensimme aluetta mistä etsiä yritystä, jonka johdosta löysimmekin yrityksen Etelä-Suomesta joka oli kiinnostunut yhteistyöstä kanssamme.

Koska yritys sijaitsee toisella paikkakunnalla, eivät paikanpäällä tehtävät haastattelut olleet mahdollisia, vaan turvauduimme kyselylomakkeeseen ja tarvittaessa puhelinhaastatteluun. Kyselylomakkeessa yrittäjä vastaili osiin kysymyksistä niukasti, joka teki vastauksien analysoinnista haastavaa. Saimme vastaukset loppujen lopuksi hankittua jälkikäteen kysymyksiin joihin oli vastattu niukasti. Vastauksien niukkuus johtuu todennäköisesti siitä, yrittäjä on hyvin kiireinen.

Sähköpostihaastattelun etuna oli se, että koska yrittäjä oli hyvin kiireinen, pystyi hän vastaamaan kysymyksiin omalla aikataulullaan. Yrittäjän puhelias luonne olisi soveltunut parhaiten kasvotusten tehtävään haastatteluun. Sähköpostilla tehdyn haastattelun ongelmana oli, että vastaukset jäivät usein hyvin suppeaksi. Vaikeus saada laajoja ja kattavia vastauksia on yksi lomakehaastattelun haasteista.

Työtä voisi jatkaa esimerkiksi tekemällä vertailua eri yritysten kesken, joissa on jo tapahtunut sukupolvenvaihdos. Vertaamalla sitä onko uusi yrittäjä tullut yrityksestä vai onko hän ulkopuolinen ja kuinka tämä on vaikuttanut yrityksen me-

nestykseen sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Vertailua voisi myös tehdä esimerkiksi eri toimialojen kesken. Jatkossa sukupolvenvaihdoksesta opinnäytetyötä tekevät voivat käyttää tätä ja muita aiheesta tehtyjä opinnäytetöitä hyödykseen.

Hyödynsimme itse muita aiheesta tehtyjä töitä lähdemateriaalin etsimisessä ja työn rakenteen suunnittelussa. Työssä suurimmat haasteet olivat yrityksen löytämisessä ja tekijöiden kesken yhteisen aikataulun löytämisessä. Nämä olivatkin suurimmat syyt opinnäytetyön tekemisen kestossa. Vaikka työssä oli haasteita ja ongelmia, näimme opinnäytetyön kuitenkin erittäin opettavaiseksi sukupolvenvaihdoksesta ja mitä kannattaa ottaa huomioon tätä tehdessä.

Lähteet

- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13., uudistettupainos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Heinonen, J. 2005. Yrityksen sukupolven- ja omistajan vaihdos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Heiskanen, E. 2004. Ympäristö ja liiketoiminta – Arkiset käytännöt ja kriittiset kysymykset. Helsinki: Gaudeamus.
- Hellman, K. & Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Immonen, R. & Lindgren, J. 2006. Onnistunut sukupolvenvaihdos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kess, M. 2011. Onnistunut sukupolvenvaihdos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Koiranen, M. 2000. Juuret ja siivet – Perheyriityksen sukupolvenvaihdos. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kuusisto, M-E & Kuusisto, T. 2008. Johtaja vaihtuu – Sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere: A5 Repropalvelu Oy.
- Lakari, T. 2005. Yritystoiminnan lopettaminen ja sukupolvenvaihdos. Helsinki: Verotieto Oy.
- Manninen, P. 2001. Yritys vaihtaa omistajaa. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuuden hallinta. Helsinki: WSOY.
- Phegan, B. 2015. 111 – What is Company or Organizational Culture?. Company Culture. <http://companyculture.com/111-what-is-company-or-organizational-culture/>. 27.5.2015.
- Schein, Edgar H. 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas: Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Tampere: Tammer-Paino.
- Siikarila, Pertti J. 2001. Onnistunut yrityskauppa ja sukupolvenvaihdos. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Suomen riskienhallintayhdistys. 2015. Avainhenkilöriskit. Suomen riskienhallintayhdistys. <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=avainhenkilot>. 27.5.2015.

Tenhunen, L & Werner, R. 1993. Yrityskaupan käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Kyselylomake

Yleisesti:

- Selitä lyhyesti kuinka yritystoiminta muuttunut sukupolven jälkeen
- Milloin sukupolvenvaihdos tapahtui?
- Yrityksen perustiedot
 - o Yritysmuoto?
 - o Yrityksen toimiala?
 - o Työntekijöiden määrä?
 - o Perustusvuosi?
 - o Toimialue maantieteellisesti?
 - Onko toimialue laajentunut sukupolvenvaihdoksen jälkeen?

Markkinointi:

- Kuinka informoitte sukupolvenvaihdoksesta?
 - o Asiakkaille (kanta)
 - o Muille sidosryhmille
- Oletteko jälkikäteen vielä yhteydessä asiakkaisiin (kaupankäynnin jälkeen)?
- Mikä on paras viestintäkanava sukupolvenvaihdoksen informointiin?
- Kuinka asiakkaat ovat reagoineet sukupolvenvaihdokseen?
- Onko markkinointia muutettu sukupolvenvaihdoksen jälkeen/ tuleeko muuttumaan?
- Mitkä ovat parhaat kilpailuvalttinne markkinoilla?

Suunnittelu:

- Oliko sukupolvenvaihdos ensimmäinen yrityksessä? Oliko aiemmista sukupolvenvaihdoksista otettu mallia uutta tehdessä?
- Oliko uusi yrittäjä mukana toiminnassa jo entuudestaan?
 - o Jos oli, nähtiinkö se etuna
 - o Missä asemassa
- Kuinka kauan ennen sukupolvenvaihdosta sitä alettiin suunnitella?
- Oliko jatkaja itsestäänselvyys?
- Kuka jatkaja oli (perheenjäsen, sukulainen tai perheen ulkopuolelta esimerkiksi työntekijä tai asiakas)?
- Miksi valitsitte juuri hänet jatkajaksi?
- Tarvittiinko ulkopuolista apua sukupolvenvaihdoksessa?
 - o Ketä?
 - o Millaista apua?
- Kuinka vaihdos toteutettiin?
- Mitkä olivat suunnitelman vaiheet?
 - o Mitä siellä tärkeää
 - o Mitä eri vaiheissa tehty?

- Mikä oli sukupolvenvaihdoksessa vaikeinta?

Johtaminen:

- Hyväksyttiinkö uusi johtaja välittömästi?
- Jäikö vanha johtaja yrityksessä johonkin asemaan?
 - o Hallitus, mentorin asema?
- Oliko luopujan ja jatkajan roolit selvät?
 - o Eri vaiheissa
- Siirtyivätkö suhteet, verkostot, sidosryhmät ja osaaminen luopujalta jatkajalle?
- Kuinka avainhenkilöt otettiin huomioon/mukaan sukupolvenvaihdokseen?
- Henkilöstön reaktio/vastaanotto sukupolvenvaihdokseen?
 - o Kuinka informoitiin vaihdoksesta
- Onko mentoria?
 - o Aiempi yrittäjä vai joku muu
- Kuinka johtamistyyli on muuttunut?
 - o Ovatko strategiat muuttuneet?
 - o Millaisia tuloksia on saatu?
- Onko yritys kehittynyt sukupolvenvaihdoksen jälkeen?
 - o Lisää työntekijöitä?
 - o Tilat kasvaneet?
 - o Koneiston määrä? Onko kasvanut sukupolvenvaihdoksen jälkeen?
 - o Muutoksia liikevaihdossa
- Uhkia/haasteita vaihdoksen jälkeen tai jatkossa?
 - o Miltä tulevaisuus näyttää

