



# **Sukupolvenvaihdoksen johtajuuden siirron riskeihin varautuminen**

Rebekka Savilahti

OPINNÄYTETYÖ  
Maaliskuu 2021  
Liiketalouden koulutusohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

SAVILAHTI, REBEKKA:  
Sukupolvenvaihdoksen johtajuuden siirron riskeihin varautuminen

Opinnäytetyö 59 sivua, joista liitteitä 4 sivua  
Maaliskuu 2021

---

Tämä opinnäytetyö tarkastelee perheyritysten sukupolvenvaihdoksen johdon siirron riskejä ja niiden hallintaa. Tarkoituksena työssä on tutkia ja tunnistaa johtajuuden siirtoon liittyviä riskejä. Työn tavoitteena taas on auttaa toimeksiantajayritystä ennakoimaan ja varautumaan sukupolvenvaihdoksen johtajuuden siirron riskeihin. Haastattelut on toteutettu teemahaastatteluna yrityksille, jotka ovat käyneet lävitse sukupolvenvaihdoksen.

Teoreettisena viitekehyksenä tutkimuksessa käytettiin perheyrittämiseen, sukupolvenvaihdoksen johtajuuden siirtoihin ja riskienhallintaan liittyvää kirjallisuutta ja tutkimuksia. Perheyrittämistä koskevassa luvussa avataan perheyritysten määritelmää ja ominaispiirteitä. Johtajuuden siirtoa koskeva luku sisältää teoriaa johtajuudesta ja muutosprosessista, jonka näkökulmat koskettavat erityisesti henkilökuntaa, sidosryhmiä ja perhettä. Riskienhallinnan luku on rajattu käsittelemään etenkin johtajuuden siirtoa koskevaa teoriaa.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, jotka suoritettiin neljän perheyrityksen yhdelle luopujalle ja kolmelle jatkajalle. Kaikilla haastateltavilla oli vankka kokemus perheyrittäjyydestä ja siihen liittyvistä haasteista.

Teoreettisen viitekehyksen ja tutkimustulosten avulla tunnistettiin sukupolvenvaihdoksen johtajuuteen liittyviä ongelmakohtia ja riskejä, ja löydettiin keinoja niiden hallintaan. Tutkimuksessa esiintyneet riskit liittyivät epäselviin johtajuuden rooleihin, luopujan haluttomuuteen irtautua yrityksen johdosta, yrityksen epäselvään strategiaan ja visioon, ja heikkoon tiedottamiseen henkilökunnan ja sidosryhmien keskuudessa. Hallinnan keinoiksi esiin nousivat suunnitelmallisuus, avoin keskustelu, tiedottaminen, luopujan pitävä luopumispäätös, jatkajan perehtyneisyys ja koulutus, ulkopuolinen hallituksen jäsen ja kirjallinen sopiminen.

---

Asiasanat: sukupolvenvaihdos, perheyritys, riskienhallinta, johtajuuden siirto

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

SAVILAHTI, REBEKKA:  
Preparing for the Risks of Generational Management Transfer in Businesses

Bachelor's thesis 59 pages, appendices 4 pages  
March 2021

---

This thesis examined the risks of generational management transfer in family businesses and the management of the risks. The purpose of the thesis was to study and identify the risks associated with the transfer of management. The goal for the thesis, on the other hand, was to help the case- company to anticipate and prepare for the risks of generational leadership transfer. The interviews were conducted as thematic interviews for companies that had done through a generational change.

The theoretical framework used in the study was the literature and research related to family entrepreneurship, generational leadership transfer, and risk management. The chapter about family businesses clarified the definition and characteristics of family businesses. The chapter about leadership transfer included a theory of leadership and the process of change with perspectives that particularly affect staff, stakeholders, and the family. The chapter on risk management was limited to dealing with the theory of the transfer of leadership in particular.

The research method used was thematic interviews conducted for one transferor and three successors of four family businesses. All the interviewees had solid experience of family entrepreneurship and related challenges.

The theoretical framework and research findings were used to identify problem areas and risks related to generational change leadership and to find ways to manage them. The risks identified in the study were related to unclear leadership roles, reluctance of the transferor to leave the company, unclear strategy and vision of the company, and poor communication among staff and stakeholders. Systematic operations open discussion, corporate informing, the transferor's own decision to give up, familiarity and training of the successor, an external board member, and a written agreement emerged as means of management.

---

Key words: generation change, family business, risk management, transfer of management

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TUTKIMUSTEHTÄVÄ .....	7
	2.1. Tutkimusongelma, tavoite ja tarkoitus .....	7
	2.2. Työn rakenne .....	8
	2.3. Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu .....	8
3	PERHEYRITYS .....	10
	3.1. Perheyrityksen määritelmää .....	11
	3.2. Perhe, liiketoiminta ja omistus .....	13
4	SUKUPOLVENVAIHDOKSEN JOHTAJUUDEN SIIRTO .....	15
	4.1. Sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen .....	16
	4.2. Luopujan luopumisprosessi .....	18
	4.3. Jaettu johtajuus ja sen siirto .....	19
	4.4. Yrityskulttuuri ja henkilöstön muutoskokemus .....	21
	4.5. Jatkajan johtajuuden lunastus .....	24
	4.6. Itsenäisen liiketoiminnan vaihe .....	25
5	RISKIENHALLINTA .....	26
	5.1. Riskienhallinnan lähtökohdat ja merkitys .....	26
	5.2. Riskien luokittelu .....	27
	5.3. Riskienhallintaprosessi .....	28
	5.4. Riskianalyysi .....	30
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	32
	6.1. Aineiston analysointi .....	32
	6.2. Tutkimuskohteet .....	33
	6.3. Tutkimustulosten esittely .....	33
	6.4. Valmisteluvaihe .....	35
	6.4.1 Henkilökunnan sitoutumattomuus .....	35
	6.4.2 Jatkajan puutteelliset ominaisuudet .....	36
	6.4.3 Luopujan valmistautumattomuus luopua yrityksestä .....	37
	6.4.4 Asiakkaiden puutteellinen tiedotus .....	38
	6.4.5 Yrityksen epäselvä strategia ja visio .....	39
	6.5. Jaetun johtajuuden vaihe .....	40
	6.5.1 Epäselvät johtajuuden roolit .....	40
	6.5.2 Luopuja ei anna jatkajalle tilaa johtaa .....	41
	6.6. Itsenäisen liiketoiminnan vaihe .....	42
	6.7. Tutkimuksen luotettavuus .....	43
7	LOPPUPÄÄTELMÄT .....	46

8 POHDINTA .....	51
LÄHTEET .....	53
LIITTEET .....	56
Liite 1. Luopujan haastattelukysymykset.....	56
Liite 2. Jatkajan haastattelukysymykset.....	58

## 1 JOHDANTO

Sukupolvenvaihdokset ovat edellytyksenä perheyriyten jatkuvuudelle niin ulkomailla kuin Suomessakin. Perheyriyten näyttelevät merkittävää osaa Suomalaisessa yhteiskunnassa ja taloudessa, sillä yritys-kannasta jopa 70 prosenttia on perheyriyksiä (Family businesses in Finland 2017, 15). Suomen ikärakenteenkin aiheuttamien seurausten vuoksi omistajanvaihdokset ovat tulevaisuudessa yhä ajankohtaisempia. Moni suomalainen pieni ja keskisuuri yritys onkin haasteellisen tilanteen edessä, kun yritys tulisi siirtää seuraavaan polveen.

Sukupolvenvaihdos on monivaiheinen prosessi ja siihen kytkeytyy juridisten näkökumien lisäksi johtajuuden siirtoprosessi, joka aiheuttaa paljon tunteita sen eri osapuolissa ja sen vaikutukset ovat perheen lisäksi työntekijöissä ja sidosryhmissäkin. Johtajuuden on siis myös siirryttävä uudelle polvelle. Sukupolvenvaihdos on riski ja haaste, joka hyvin suunniteltuna ja toteutettuna on erinomainen mahdollisuus uudistaa yritykselle ja sen omistajille. Sukupolvenvaihdoksen johtajuuden siirtoa on tutkittu Suomessa melko vähän ja riskienhallinnan näkökulmaa hyödyntäen sitäkin vähemmän, tästä syystä johtajuuden siirron riskit ovat aiheena erittäin kiinnostava.

Työn toimeksiantajana toimii lastensuojelualan pk-yritys, jolla on edessään sukupolvenvaihdos. Prosessin vaativuuden vuoksi he haluavat toteuttaa sen mahdollisimman onnistuneesti ja suunnitelmallisesti. Lastensuojelualalla voidaan nähdä, että hyvä johtaminen ja johtamiskäytännöt ovat keskiössä, sillä henkilöstö ja sen ammattitaito ovat yritykselle suuri pääoma. Jos johtamisen ja sukupolvenvaihdoksen aiheuttamia muutoksia ja riskejä ei yrityksessä tunnisteta ja pyritä viemään vaihdosta lävitse mahdollisimman sujuvasti, seurausten vaikutukset ovat perheen, henkilöstön ja muiden sidosryhmien lisäksi haavoittuvassa asemassa olevissa asiakkaissa.

## 2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ

### 2.1. Tutkimusongelma, tavoite ja tarkoitus

Työn tavoitteena on opastaa toimeksiantajayritys sujuvaan sukupolvenvaihdoksen johtajuuden siirtoon. Tavoitteena on myös tarkastella sukupolvenvaihdosta ilmiönä, ja etsiä johtajuuden siirtoon liittyviä riskejä ja löytää keinoja niiden hallintaan. Aihe on rajattu johtajuuden siirtoon, jolloin taloudelliset ja verotekniset kysymykset jäävät opinnäytteen ulkopuolelle, sillä sukupolvenvaihdos on paljon muutakin kuin lukuja paperilla. Opinnäytettä tullaan käyttämään apuna kohdeyrityksen sukupolvenvaihdoksen toteutuksessa, joka on ajankohtainen lähitulevaisuudessa. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda tietoa koko yritykselle, mutta erityisesti jatkaja ja luopuja tarvitsevat apuja uuden haastavan elämänvaiheen aloittamisessa. Opinnäytetyön ajatuksena on kuitenkin sovellettavuus muillekin yrityksille, jotka ovat suunnittelemassa sukupolvenvaihdosta.

Työn tarkoituksena on tehdä laadullinen tutkimus, jossa yhdistetään teoriaa ja haastatteluaineistoa. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluna yrityksille, jotka ovat tehneet sukupolvenvaihdoksen. Teorian tueksi empiria antaa tärkeää käytännönläheistä tietoa sukupolvenvaihdoksen johdon siirron riskeistä, ongelmakohtista ja niiden välttämisestä. Teorian pohjalta tutkimuskysymyksiksi valikoitui:

Millaisia johdon siirtoon liittyviä riskejä ja ongelmia on tunnistettu sukupolvenvaihdoksen yhteydessä?

Kuinka havaittuja riskejä voidaan pienentää?

Sukupolvenvaihdoksen verotuksellisiin kysymyksiin on kirjallisuudessa perehdytty paljon, mutta johtajuuden siirtoon liittyvää tutkimusta on olemassa melko suppeasti, erityisesti riskienhallinnan näkökulmaa käyttäen. Riskienhallinta otettiin mukaan opinnäytteeseen, sillä näkökulma tuo konkretiaa johtajuuden siirron ongelmakohtien ymmärtämiseen. Sukupolvenvaihdos on yritykselle riski ja mahdollisuus, joka epäonnistuessaan saattaa ajaa yrityksen niin taloudelliseen kuin

henkiseen ahdinkotilaan. Sukupolvenvaihdosta suunnittelevalle yritykselle ja sen osapuolille on merkittävää tietää millaisia ongelmakohtia eteen saattaa tulla, jotta yritys voi kiinnittää huomiota niihin tarpeeksi varhaisessa vaiheessa.

## **2.2. Työn rakenne**

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu perheyriksen määritelmästä, sukupolvenvaihdoksen johtajuuden siirrosta ja riskienhallinnasta. Työn kolmannessa luvussa käsitellään perheyriksen määritelmää syvällisemmin. Neljännessä luvussa tarkastellaan sukupolvenvaihdoksen johtajuuden siirtoa kirjallisuuden kautta. Riskejä käsittelevä viides luku on rajattu koskemaan johtajuuden siirron kannalta olennaisimpia teemoja, sillä ei ole tarkoituksenmukaista käydä läpi laajaa riskienhallinnan osa-aluetta, kun opinnäytteen tavoitteet ovat tunnistaa nimenomaisesti sukupolvenvaihdoksen johtajuuden siirron riskejä. Luvussa kuusi käsitellään tutkimuksen empiiristä aineistoa, esitellään tulokset ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Viimeisessä luvussa ennen pohdintaa esitetään opinnäytteen loppupäätelmät.

## **2.3. Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu**

Tämä opinnäytetyö suoritetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kananen (2014, 18.) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkimys ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen, kuvaamiseen ja tulkintaan. Tästä voimme päätellä, että laadullinen tutkimus palvelee parhaiten opinnäytetyöni tavoitetta ja mahdollistaa täten ymmärrystä sukupolvenvaihdoksesta syvällisemmin.

Laadulliselle tutkimukselle on hyvin tyypillistä, että keskitytään melko vähäiseen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteerinä ei toimikaan määrä vaan laatu (Eskola & Suoranta 1998, 18.) Laadullisessa tutkimuksessa ei ole olemassa sääntöä haastateltavien määrästä, vaan käytetään harkinnanvaraista otantaa (Kananen 2014, 95).

Teoreettinen viitekehys osoittaa suunnan oikeanlaisen aineiston keruuseen ja kertoo millaisia menetelmiä tutkimuksen analysoinnissa, tulisi käyttää. Teoreettisen viitekehysten ja metodin välinen oikea suhde on ensiarvoisen tärkeää, sillä laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista tarkastella ilmiötä monesta kulmasta ja nähdä problematiikkaa jokaisessa itsestäänkin selvässä näkökulmassa. (Alasuutari 2011, 83-84.)

Haastattelun etuja on joustavuus ja sen aikana on haastattelijalla mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä, selventää sanamuotoja, käydä keskustelua ja tarvittaessa toistaa kysymyksiä (Pitkäranta 2014, 91). Teemahaastattelu on koonti erilaisista teemoista, joista keskustellaan haastateltavien kanssa. Haastattelut ovat havainnoinnin ohella yleisesti hyvä aineistonkeruumenetelmä. Teemahaastatteluiden avulla saadaan ymmärrystä ja käsitystä ilmiöstä, jolloin kokonaiskuva pyritään rakentamaan yksityiskohdista. Teemahaastattelua käytetään myös usein, kun tarvitaan tietoa ja ymmärrystä ennalta tuntemattomasta ilmiöstä. (Kananen 2014, 71-72, 76.)

Haastattelumuodoksi valikoitui teemahaastattelu, sillä voidaan olettaa, että se on sopivin aineistonkeruumenetelmä tähän tutkimukseen, sillä haastattelun avulla saamme parhaat vastaukset tutkimuskysymyksiin ja tavoittelemamme tiedon tarkoitus on lisätä ymmärrystä ilmiöstä ja sen osapuolista. Haastattelukysymykset johdetaan teorian pohjalta, jolloin haastattelijalla on mahdollisimman laaja tietämys aiheesta itsellään. Työssä haastatellaan pk-yritysten kolmea jatkajaa ja yhtä luopujaa.

### 3 PERHEYRITYS

Perheyrietysten liiton ja Statistics Finlandin vuonna 2017 tehdyn analyysin mukaan perheyrietykset näyttelevät merkittävää roolia Suomen taloudessa ja yrityskannasta jopa 70 prosenttia on perheyrietyksiä. Yleisesti perheyrietykset työllistävät enemmän ihmisiä kuin muilla tavoin omistetut yritykset. Perheyrietykset työllistävät 37,4 prosenttia yrityssektorin työntekijöistä ja jos itsensä työllistäjät lasketaan mukaan, luku on jopa 46,6 prosenttia. Pienten yritysten sisällä perheomistus on kaikkein hallitsevin malli, sillä pienistä yrityksistä 75 prosenttia on perheyrietyksiä. Keskiuurista yrityksistä taas 38 prosenttia on perheyrietyksiä, ja suurista yrityksistä perheyrietyksiä löytyy enää 20 prosenttia. (Family businesses in Finland 2017, 15.) Perheyrietykset luovat toiminnallaan hyvinvointia ympärilleen. Suuret ja keskiuurat perheyrietyksien on todettu olevan hiukan kannattavampia kuin muilla tavoin omistetut yritykset, ja niillä on myös tapana työllistää kannattavasti koko luokastaan riippumatta. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 29.)

Perheyrietyksen toimintaperiaatteiden ja -tapojen on mahdollista erota muilla tavoin omistetuista yrityksistä paljonkin. Näin ollen perheyrietyttäjäyys edustaa erilaista omistajuuden muotoa, joka on yli sukupolvien jatkuvaa pitkäjänteistä toimintaa ja sen voidaan olettaa syntyneen perheen ja yrityksen välisestä siteestä. (Hänninen 2018.) Perinteisesti on ajateltu, että nimenomaan perheyrietysten ainutlaatuinen omistusrakenne antaa niille pitkän aikavälin jatkumon, joka usein uupuu muilla tavoin omistetuista yrityksistä, mutta on kuitenkin melko vähäisesti tietoa siitä mikä tämän eron synnyttää. Jotkut tutkimukset viittaavat siihen, että perheyrietykset suoriutuvat muita yrityksiä paremmin pitkällä aikavälillä, mutta päinvastaisia tutkimuksia on olemassa. Shophie Mignon, George Stalk, Jr., Alan Bloch ja Nicolas Kacher tutkivat perheyrietyksen ominaisuuksia, ja he huomasivat, että perheyrietykset kohtelivat yrityksen rahoja pikemminkin perheen rahoina, jolloin erimerkiksi ylellisen tuntuiset toimistotilat usein uupuivat näiltä yrityksiltä. He siis yksinkertaisesti hallitsivat kulujaan paremmin, kuin muilla tavoin omistetut yritykset. (Kachaner, Stalk & Block 2012.)

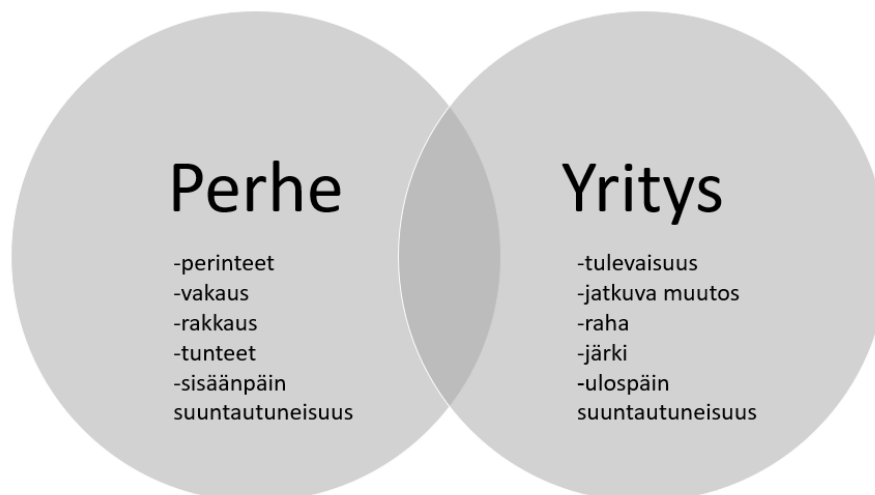
Perheyritys ei ole omistajilleen vain tulon lähde. Perheenjäsenten tunteet ovat mukana ja yritys on osa perheen identiteettiä ja toimintaa. Perheyrietykset toimivat kuitenkin johdonmukaisesti samoin kuin muutkin tuottoa tavoittelevat yritykset. On kuitenkin havaittavissa, että tunteet näkyvät ja vaikuttavat perheyrietyksen päätöksenteossa ja tämän yhteydessä on tunnistettu tunteisiin kytkeytyvä seka- vuus, jolloin rationaalisuus ja tunteet sekoittuvat. Tunteet liittyvät vahvasti juuri perheeseen, perhesuhteisiin, liiketoimintaan ja omistukseen, kuten myöhemmin tässä luvussa käsiteltävässä kuviossa 2 esitetään. (Elo-Pärssinen & Heinonen 2019, 62.)

### 3.1. Perheyrietyksen määritelmää

Euroopan komission asettama asiantuntijaryhmä pääsi sopuun perheyrietyksen määritelmästä vuonna 2009. Asiantuntijatyöryhmä määrittelee perheyrietyksen ehdoin:

1. Yhden perheen tai suvun vallassa on yli puolet yrityksen äänivallasta.
2. Äänivalta on mahdollista olla välitöntä tai välillistä
3. Perheen tai suvun jäseniä on oltava virallisesti yrityksen johdossa tai hal- linnossa
4. Listatuissa yhtiöissä perheyrietyksen määritelmä täyttyy, jos yrityksen pe- rustajalla, osakekannan ostajalla tai heidän perheellään tai jälkeläisillään on vähintään 25 prosentin osuus yhtiön äänivallasta. (Hänninen 2018)

Elo-Pärssinen ja Heinonen (2019) kertovat, että täydellistä mallia perheyrietyksen kuvaamiseen tai määrittelyyn ei ole, mutta näiden avulla voidaan ymmärtää nii- den erityispiirteitä. Jokainen perheyritys on kuitenkin hyvin erilainen ja omanlai- sensa, ja perheen ja liiketoiminnan yhteys ei tee perheyrietyksistä samanlaisia, vaan mieluumminkin juuri päinvastoin. Perheyrietyksen voi kuitenkin kuvata yksin- kertaisimmillaan kahden eri systeemin, perheen ja yrityksen yhdistelmänä (kuvio 1). Yleisesti käytetyt mallit kuvaavat perheyrietyksen erilaisista osioista koostu- vana systeeminä, kuten seuraavassa kuviossa 1. (Elo-Pärssinen & Heinonen 2019, 32-33.)



KUVIO 1. Perhe ja yritys perheyrittäjien perustana (mukaillen Pärssinen & Heinonen 2019)

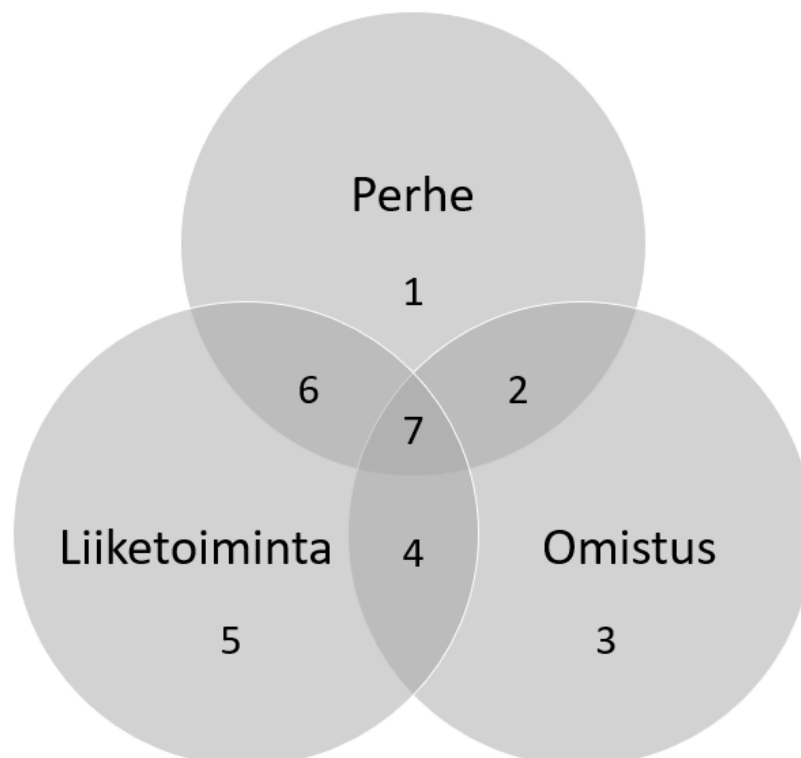
Yllä olevassa kuviossa ilmenee, että perheissä arvostetaan vakautta ja perinteitä. Keskinäiset suhteet perustuvat usein rakkauteen ja tunteisiin, jotka ovat läsnä toiminnassa. Sisäänpäin suuntautuneisuus on myös perhettä määrittävä tekijä. (Elo-Pärssinen & Heinonen 2019, 33.)

Yrityksessä päätökset taas perustuvat järkeen. Yrityksen toimintaan vaikuttavat monet sidosryhmät kuten; asiakkaat, alihankkijat, rahoittajat, media ja poliittiset päättäjät. Yrityksen menestystä määrittelevät taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen. (Elo-Pärssinen & Heinonen 2019, 33.)

Koiranen (2010) taas määrittelee kokoavasti perheyrittämisen kolmeen näkökulmaan, josta selviää liiketoiminnallinen kokonaisuus: Perheyrittäminen on 1) omistukseltaan ja johtamiseltaan yhden perheen/suvun määräysvallassa oleva liiketoiminnallinen kokonaisuus, jossa 2) yhdistyvät vuorovaikutteisesti perhesysteemin ja yrityssysteemin toiminnot ja jossa 3) on tapahtunut, ja/tai odotetaan tapahtuvaksi sukupolvenvaihdos perheen/suvun jälkikasvun hyväksi. (Koiranen 2010, 18.)

### 3.2. Perhe, liiketoiminta ja omistus

Koirasen (2010, 35) mukaan perheyrittäjä ja sen sukupolvenvaihdosta on helpompaa ymmärtää, jos tuntee ilmiötä taustoittavaa teoreettista mallinnusta. Yleisesti käytetty universaali ajattelun malli on Harvardin yliopiston Professorien John Davisin ja Renato Tagiurin mallinnus (Cambridge Family Enterprise Press 2018). Heidän kehittämässään kolmen ympyrän mallissa (kuvio 2) selkiytyy ajatus, että perheyrittäjät ovat kolmeen osaan jaettava järjestelmä, joiden osat ovat perhe, omistus ja liiketoiminta. Näkökulmat ja niiden keskinäisriippuvuudet kuvataan päällekkäisiksi ympyröiksi. Kolmen ympyrän mallin avulla voidaan huomata, että perheyrittäjällä ja sen edellytyksillä menestyä on ainakin kolme ulottuvuutta, jotka kuroutuvat yhteen. Useimmissa tilanteissa jokaisella yrityksen jäsenellä on omat roolinsa ja jokaiselta perheenjäseneltä löytyy usein moniakin rooleja systeemissä. Kolmen ympyrän malli (kuvio 2) selkeyttää erinomaisesti ymmärrystä perheyrittäjän systeemistä. (Kenyon-Rouvinez & Ward 2005, 6-8.)



KUVIO 2. Perhe, omistus, liiketoiminta (mukaillen Cambridge Family Enterprise Press 2018; Tagiuri & Davis 1978)

Kolmen ympyrän malli kuvaa seitsemää eri roolia perheyrittäjäksessä:

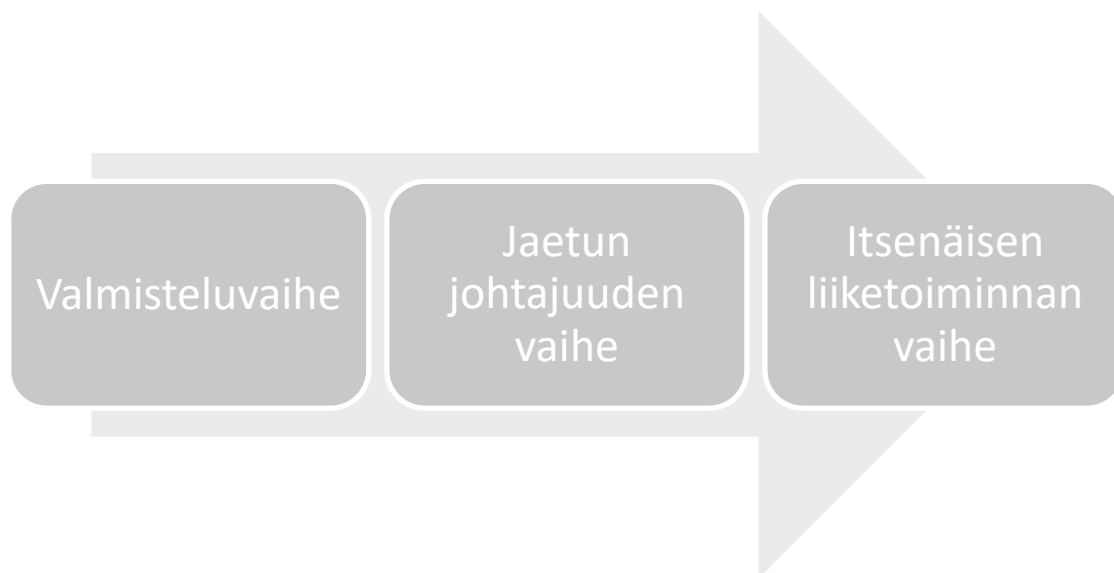
1. Perheenjäsenet, jotka eivät ole mukana yrityksen toiminnassa, mutta ovat omistajien jälkeläisiä, puolisoita tai kumppaneita
2. Perheen sisäinen omistaja, mutta ei työskentele yrityksessä
3. Perheen ulkopuoliset omistajat, jotka eivät työskentele yrityksessä
4. Perheen ulkopuoliset omistajat, jotka työskentelevät yrityksessä
5. Perheeseen kuulumattomat työntekijät
6. Perheenjäsenet, jotka työskentelevät yrityksessä, mutta eivät ole omistajia
7. Perheen sisäiset omistajat, jotka työskentelevät yrityksessä (Cambridge Family Enterprise Press 2018).

Jokaisella seitsemällä eri roolilla on omat näkemyksensä, tavoitteensa, huolenaiheensa ja dynamiikkansa. Malli osoittaa, että kunkin sektorin näkemykset ovat tärkeitä yritykselle. Perheyrittäjän pitkän tähtäimen menestys on riippuvaista näiden roolien yhteistyöstä ja keskinäisestä tuesta. (Cambridge Family Enterprise Press 2018) Elo-Pärssinen ja Heinonen (2019) mainitsevat kuitenkin, että erilaiset mallinnukset kuvastavat vain yhden hetken todellisuuden tilaa, sillä nykyisyyden lisäksi perheyrittäjällä on menneisyys ja tulevaisuus. Ymmärrys menneisyydestä auttaa ymmärtämään yrityksen nykyistä vallitsevaa tilannetta ja suunnittelemaan toivottua tulevaisuudenkuvaa. (Elo-Pärssinen & Heinonen 2019, 36.)

#### 4 SUKUPOLVENVAIHDOKSEN JOHTAJUUDEN SIIRTO

Perheyrittäjien sukupolvenvaihdos ei ole vain haaste ja riski, vaan se on myös mahdollisuus uudistua. Uusi sukupolvi tuo yritykseen uutta osaamista ja näkemystä. Sukupolvenvaihdoksessa yhdistyy nimenomaisesti omistajuuteen, yritystoimintaan ja perheeseen liittyvät muutokset. (Elo-Pärssinen & Heinonen 2019, 143.)

Yritystoiminnasta ja tietoyhteiskunnasta vastaavan Euroopan komission jäsenen Erkki Liikasen (2003) mukaan yrityksen elinkaareissa on kolme kriittistä vaihetta. Ensimmäinen vaihe on perustaminen, toinen taas kasvuvaihe ja kolmantena on sukupolvenvaihdos. Sukupolvenvaihdos on pitkä prosessi, joka edellyttää hyvää valmistautumista. Valitettavan monet yritykset epäonnistuvat tässä haasteellisessa vaiheessa, jonka sukupolvenvaihdos synnyttää. (Liikainen 2003, 3.) Kuusisto ja Kuusisto (2008, 69) ovat jakaneet sukupolvenvaihdoksen kolmeen eri vaiheeseen (kuvio 3).



KUVIO 3. Sukupolvenvaihdoksen vaiheet (mukaillen Kuusisto & Kuusisto 2008, 69.)

Hyvin johdettu ja suunniteltu sukupolvenvaihdos alkaa valmisteluvaiheella, jossa osapuolet tutustuvat toisiinsa. Jatkaaja tutustuu yrityksen liiketoimintaan ja yhtei-

sen johtajuuden vaihettakin valmistellaan. Uusi tilanne synnyttää myös muutosvastarintaa ja sen työstäminen aloitetaan varhaisessa vaiheessa. Jaetun johtajuuden vaiheessa nimensä mukaisesti luopuja ja jatkaja jakavat johtajuuden yrityksessä, tässä vaiheessa muutoksen vaikutukset yrityksen sisällä ovat suurimmillaan. Itsenäisen liiketoiminnan vaiheessa johtajuuden tulisi pitkälti olla siirtynyt jo jatkajalle ja organisaatio alkaa asettumaan uusiin uomiinsa. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 69.)

Kuusiston ja Kuusiston (2008) mukaan sukupolvenvaihdokseen liittyy myös neljä kriittistä tekijää, jotka vaikuttavat sukupolvenvaihdoksen vaiheissa, jota selkeyttää seuraava kuvio 4.



KUVIO 4. Sukupolvenvaihdoksen neljä kriittistä tekijää (mukaiillen Kuusisto & Kuusisto 2008, 195.)

Seuraavat alaluvut käsittelevät tarkemmin sukupolvenvaihdoksen johtajuuden siirron vaiheita, siihen liittyviä prosesseja ja yllä mainittuja kriittisiä tekijöitä (kuvio 4), jotka kulkevat sukupolvenvaihdoksen kolmen vaiheen kanssa (kuvio 3) limitäin.

#### 4.1. Sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen

Ensimmäisenä sukupolvenvaihdoksen vaiheena on valmisteluvaihe (kuvio 3). Sukupolvenvaihdokseen liittyy valtavasti tunteita erityisesti luopujaosapuolen suhteen. Tästä syystä onkin tärkeää, että aiheeseen liittyvistä asioista keskustellaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, ja voihan sukupolvenvaihdos tulla

yllättäenkin, esimerkiksi yrittäjän poismenon myötä. (Kankare 2018.) Kuten jo aikaisemminkin mainittiin, valmisteluvaiheessa osapuolet tutustuvat toisiinsa ja jatkaja perehtyy yrityksen toimintaan (Kuusisto & Kuusisto 2008, 69). Sukupolvenvaihdokseen tulee valmistella ainakin liiketoimintaa ja sen sidosryhmiä, jatkajaa ja perhettä tai sukua (Kananen 2000, 62).

Sukupolvenvaihdoksen ennakointi ja suunnittelu on luopujan ja seuraajan vastuulla, mutta luopujan on kuitenkin otettava suurin vastuu prosessista. Valmisteluvaihe on suuri haaste erityisesti perhedynamiikan kannalta. Tässä yhteydessä on hyvä tarkastella yrityksen tulevaisuuden visiota, joka olisi mahdollisimman hyvä sekä perheen, että yrityksen kannalta. Luopujan olisi tärkeää tuoda selkeästi esille strateginen linjaus. Hänen tulee tuoda esille omat näkemyksensä ja prioriteettinsa, ja ottaa selvää mitä jatkajat elämältään todella haluavat. Keskustelun ansiosta selkeytyy kunkin perheenjäsen sitoutuminen sukupolvenvaihdokseen. (Kananen 2000. 55-57, 62.)

Perheen hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että kaikille halukkaille jatkajille löytyy yrityksestä sopiva rooli, joka vastaa heidän omia vahvuuksiaan ja kiinnostuksen kohteitaan. Keskustelu on tärkeää, sillä luopujapolven suunnitelmat saattavat olla hyvinkin erilaisia jälkipolvien näkemyksiin nähden. (Elo-Pärssinen & Heinonen 2019, 154.)

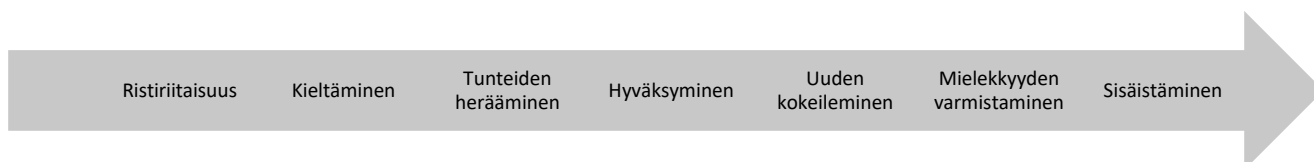
Siirtoprosessi liiketoiminnan suhteen on monimutkainen ja pitkä. Siirtoprosessiin liittyy monenlaisia psykologisia ja emotionaalisia ongelmakohtia. Usein yrittäjät, jotka ovat itse rakentaneet ja luoneet vuosien saatossa yrityksensä, saattavat olla vastahakoisia luopumaan ja valmistelemaan yritystä siirtoa varten. (Liikanen 2003, 3.) Kananen (2000, 55) mukaan vetäytyminen perheyrityksestä on yksi hankalimpia liikkeenjohdollisia ratkaisuja yrittäjän elämänkaarella.

Edellytys muutoksen onnistumiselle on tiedottaa siitä tärkeimmille sidosryhmille, joita ovat mm. henkilöstö, asiakkaat, alihankkijat ja yhteistyökumppanit, sillä muutos saattaa aiheuttaa heillekin epävarmuutta (Elo-Pärssinen & Wäistö 2012, 10-11). Sidoryhmien kanssa tulisi keskustella ja neuvotella tulevasta vaihdoksesta ja on hyvä muistaa, että perhe ja suku ovat erittäin tärkeä sidoryhmä. Sukupolvenvaihdos myös testaa näiden suhteiden jatkuvuutta. (Kananen 2000, 57-60.)

Sidosryhmiä kohtaan tulee olla rehellinen, sillä epärehellisyys syö luottamusta ja sitoutumista, joka johtaa pahimmassa tapauksessa asiakassuhteen katkaisuun asti. Fyysinen läheisyys ja viestintä edistävät yhteistyön muodostumista valmistelun aikana. On tärkeää myös muistaa, että kilpailuetua yritykselle luo hyvin hoidetut sidosryhmäsuhteet, joita leimaa yhteistyö ja luottamus. (Elo-Pärssinen & Heinonen 2019, 59.)

## 4.2. Luopujan luopumisprosessi

Kuusisto ja Kuusiston (2008, 195) mukaan luopujan luopumisprosessi on ensimmäinen kriittinen tekijä johtajuuden siirron aikana (kuvio 4). Luopujalle sukupolvenvaihdos on henkilökohtainen muutosprosessi ja muutos on aina hyvin yksilöllinen, mutta siinä on kuitenkin tunnistettavissa erilaisia vaiheita. Nämä muutosprosessin osa-alueet saattavat tapahtua joskus henkilöltään lähes salassa. Seuraavaksi kuvattu (kuvio 5) aikajärjesteinen kokemus ei välttämättä pidä kaikilla paikkaansa ja sen vaiheet vievät henkilöiltä eri määrän aikaa. (Elo-Pärssinen & Wäistö 2012, 14-16.)



KUVIO 5. Luopujan henkilökohtainen muutosprosessi (mukaillen Elo-Pärssinen & Wäistö 2012, 14-16.)

Henkilö usein ajautuu muutoksen alkuvaiheessa ristiriitaiseen tilanteeseen ymmärtäessään, että tulevaisuudessa on edessä välttämätön muutos. Tämän voi laukaista esimerkiksi tilanne luopujan täyttäessä vuosia. Usein ristiriidan jälkeen turvalliselta vaihtoehdolta saattaa tuntua asian kieltäminen, jolloin muutos työnnetään taka-alalle, mutta tämä ei saa kuitenkaan muutosta katoamaan. Kolmantena vaiheena tunteet heräävät ja kun kieltäminen ei tehoa, tällöin usein tunteet

heräävät vastareaktiona. Pelko, viha ja suru saattavat nostaa päätään ja henkilö saattaa jopa säikähtää niitä. Seuraavassa vaiheessa henkilö hyväksyy edessään olevan muutoksen. Hyväksyminen vapauttaa voimia ja luopuja alkaa näkemään muutoksessa myös mahdollisuuksia. Viidentenä henkilö alkaa kokeilemaan uutta, jolloin antaa muutokselle mahdollisuuden, hän voi alkaa pohtimaan esimerkiksi mihin käyttäisi tulevan vapautuvan ajan. Sukupolvenvaihdoksen yhteydessä luopuja saattaa alkaa kokeilemaan asioita yrityksen ulkopuolella, kun hän miettii, saattaisiko muutoksesta olla hyötyä myös henkilökohtaisella tasolla, tätä kutsutaan mielekkyyden varmistamiseksi. Viimeiseksi henkilö sisäistää muutoksen ja ymmärtää sen olevan todellinen ja merkityksellinen myös itselleen. (Elo-Pärssinen & Wäistö 2012, 14-16.)

Läheisten tulisi kohdistaa ymmärrystä luopujaa kohtaan tässä kriittisessä vaiheessa, sillä luopumistyö ja identiteetin muutos vievät paljon energiaa. Läheistenkin on hyvä tiedostaa luopumisen konkretisoituessa tulevat ambivalentit tunteukset. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 81.)

### **4.3. Jaettu johtajuus ja sen siirto**

Toisena sukupolvenvaihdoksen vaiheena tulee jaetun johtajuuden vaihe (kuvio 3). Yrityksestä on usein tullut osa luopujan elämää ja persoonaa ja luopujan onkin sisäistettävä jatkajan vuoksi, että vallasta on luovuttava. Johtajuuden siirto on yksi merkittävimmistä tekijöistä sukupolvenvaihdoksessa. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 8.)

Muutosjohtamisen kirjallisuudessa ei juuri ole käsitelty johtajuuden siirtoa sukupolvenvaihdoksen yhteydessä, mutta sillä on kuitenkin omia erityispiirteitään ja se saattaa herättää niin luopujassa, kuin jatkajassakin erityislaatuisia ja yllättäviä tunteita. Sukupolvenvaihdoksen johtamisessa kohtaavat vahvasti menneisyyden ja tulevaisuuden teot. Sukupolvenvaihdoksessa tulee määrittää jatkajan ja luopujan yhteinen todellisuus. Oman johtajapersoonan avaaminen, yrityksen nykytilan ja tulevaisuuden käsittely toimivat yhteisen todellisuuden saavuttamisessa, jolloin

luopujan taas tulee selkeyttää omat odotuksensa yrityksen liiketoiminnan tulevaisuutta kohtaan ja olla vastaanottavainen jatkajan visiota kohtaan. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 8-9, 72, 78.)

Johtamistyylin tunnistaminen on keskeinen osa jo valmisteluvaiheen työkaluja. Johtamistyyliin vaikuttavat persoonallisuus, yrityksen toimiala ja toimialan määräämä organisaatorakenne. Johtamistyylin tunnistaminen lisää ymmärrystä henkilöstön käyttäytymisestä ja yrityskulttuurin piirteistä. Luopujan olisi hyvä osata kuvailla johtamistyyliään, sillä jatkajaa helpottaa tieto, miten organisaatiota on johdettu aikaisemmin, koska sillä on merkittävä merkitys yrityskulttuuriin. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 82.)

Roolien vaihtuminen ei ole aina helppoa, sillä sopeutuminen ottaa oman aikansa. Luopujalla on myös hallussaan niin kutsuttu henkinen johtajuus, joka tulisi siirtää seuraavalle sukupolvelle. Huonoimmassa mahdollisessa tilanteessa seuraajat ovat yrityksen johdossa, mutta sidosryhmät hoitavat asioitaan edelleen luopujan kanssa. Henkilöstö ja asiakkaat pyrkivät usein toimimaan entuudestaan tutulla tavalla ja ovatkin siksi herkästi yhteydessä vanhaan johtajaan. Luopujan on syytä keskustella ja tehdä selväksi, että uusi johtaja on nyt vastuussa, sillä seuraajalle on annettava tilaa tehdä mahdolliset virheensä ja kantaa vastuuta seurauksista, vaikka vanhasta johtajasta olisikin helpompaa hoitaa asioita itse. (Elo-Pärssinen & Wäistö 2012, 12, 26.) Kuvio 6 alla kuvaa siirtoprosessin johtajuuden rooleja.



KUVIO 6. Luopujan ja seuraajan roolit sukupolvenvaihdoksessa (mukaillen Elo-Pärssinen & Wäistö 2012, 13)

Luopujan ja seuraajan roolit voidaan ajatella neljän vaiheen kohdaksi. Alkuvaiheessa luopujalla on suuri rooli yrityksen johtamisessa, mutta ajan kuluessa valta vaihtuu seuraajalle. Aloittamisen vaiheessa luopujalla on suuri rooli yrityksen johdossa, mutta aikaa myöden hän siirtyy sivummalle johtotehtävistä. (Elo-Pärssinen & Wäistö 2012, 13.)

Luopujan tulee tässä vaiheessa tukea ja kannustaa jatkajaa ottamaan johtajan asemaa ja luopujan olisi myös hyvä tunnistaa omat heikot hetkensä, kun johtajuudesta ei haluaisikaan luopua. Luopuja saattaa kokea torjuntaa jatkajan taholta, sillä luopujalla on vahva näkemys yrityksensä hoidosta, mutta jatkajalla saattaa olla omia uusia ajatuksia tulevaisuudesta, eikä otakaan kaikkea kritiikkiä vastaan enää mukisematta. Luopujan ja jatkajan on kuitenkin vahvistettava osapuolten välistä luottamusta, sillä se on johtajuuden siirron kulmakiviä. Luopujan on myös muistettava tämän kaiken keskellä huomioida henkilöstö ja ulkoiset sidosryhmät tiedon kulun saralla. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 161-165.)

#### **4.4. Yrityskulttuuri ja henkilöstön muutoskokemus**

Toinen kriittinen tekijä sukupolvenvaihdoksessa on henkilöstön luopumisprosessi (kuvio 4), joka ei myöskään koske ainoastaan vanhaa johtajaa, vaan myös henkilöstöä. Uuden johtajan on pystyttävä lunastamaan henkilöstön kunnioitus johtajana. Tämän epäonnistuessa jatkajasta tulee helposti seuraaja, ei organisaation johtaja. Luopumisprosessi on aktiivisimmillaan valmisteluvaiheessa. Tuntemattoman pelko aiheuttaa usein muutosvastarintaa ja henkilökunnan tiedon puute ja vajavaisuus vaikeuttaa luopumista. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 6, 131.)

Kuusiston ja Kuusiston (2008) kolmas kriittinen tekijä on uuden johtajan hyväksyminen (kuvio 4). Henkilöstö kykenee tähän vasta kun vanhasta johtajasta on pystytty luopumaan. Uuden johtajan hyväksyminen vaikuttaa vahvasti jaetun johtajuuden vaiheessa. Johtajuuden luominen alusta alkaen vaatii luottamussuhteen rakentamista ja usein henkilöstö mieltää uuden johtajan vain yrittäjän lapseksi, jos hän tulee perheen sisältä. Auktoriteetteina luottamusta rakennettaessa voi

toimia jatkajan oppiarvo, työkokemus tai suositukset henkilöstölle merkittävältä henkilöltä. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 132-133.)

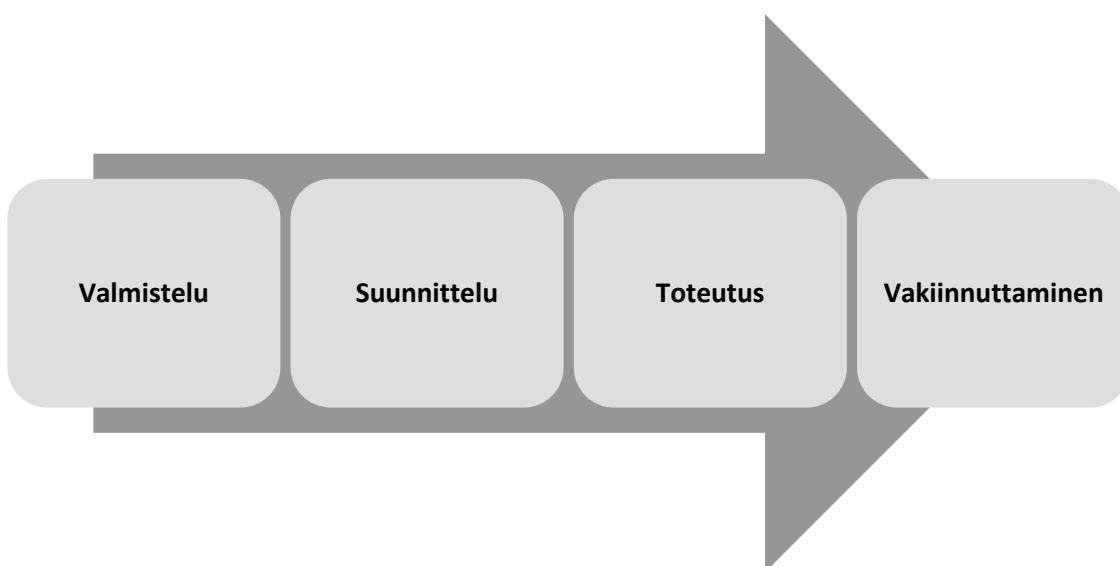
Kulttuuri on tiedostamaton sosiaalinen järjestys organisaatiossa ja se muokkaa monin tavoin jäsenten asenteita ja käyttäytymistä. Johtajuus ja kulttuuri ovat erottamattomasti yhteydessä, ja usein todetaankin, että kulttuuri syö yrityksen strategian aamiaiseksi. (Groysberg, Lee, Price & Cheng 2018, 4.) Yrityskulttuuria voidaan pitää johtajansa varjona, joka kuitenkin luodaan ryhmän sisällä yhdessä. Kulttuuri heijastelee itse johtajaa, hänen arvojaan, tekojaan ja niiden tekemättä jättämisiään. Toiminnallaan yrittäjät, johtajat ja esimiehet voivat johtaa kulttuuria, mutta kulttuuri kuitenkin rakentuu jäsenten vuorovaikutuksesta. Uudet ryhmän jäsenet integroituvat vallitsevaan kulttuuriin ja se tapahtuu tiedostamatta muutamassa kuukaudessa. Jos tämä integroituminen ei onnistu, hän usein poistuu yhteisöstä. (Luukka 2019, 26-27.)

Eryteisesti pienissä yrityksissä kulttuuriin vaikuttaa erityisen paljon johtajan persoonallisuus, jolloin erityisesti pk-yrityksissä toimijoiden tulisi perehtyä vallitsevaan kulttuuriin muutostilanteissa. Kulttuurimuutos tapahtuu jatkajan johtajuuden lunastuksen kautta. Jatkajan tulee kiinnittää erityistä huomiota yrityksen kulttuurin tuntemukseen, sillä jatkajan on mahdotonta ymmärtää ilman perehtymistä millaisia tuntemuksia muutos aiheuttaa luopujassa ja henkilöstössä. Yrityskulttuuri tulee muuttumaan ja uudistumaan sukupolvenvaihdoksen yhteydessä. Ellei mikään yrityskulttuurin tekijä muutu, on melko selvää, että muutoksen implementointi ei ole onnistunut. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 36-38, 66.)

Sukupolvenvaihdos synnyttää yrityksessä muutoksen ja sukupolvenvaihdos onkin pitkälti muutostilanteen johtamista (Kuusisto & Kuusisto 2008, 70). Ihmistä ei kuitenkaan voi pakottaa muuttumaan, mutta halu muutokseen löytyy ihmisestä itsestään ja esimies voi toiminnallaan auttaa löytämään hukatun muutosinnon. Organisaation johto voi johdonmukaisella toiminnallaan tukea henkilöstöä prosessissa ja on tärkeää viestittää henkilöstölle, että muutos on myönteinen ja organisaatiota rikastuttava asia. (Ponteva 2010, 18.)

Kielteiset tunteet kielivät muutosvastarinnasta, joka on luonnollinen ja välttämätön osa prosessia. Epävarmuus ja pelot ovat usein moottorina vastarinnalle, joka

voi ilmetä monin eri tavoin, kuten muutosperusteiden ja -tavoitteiden kyseenalaistamisena. (Onnistunut muutos-opas n.d., 17.) Muutosvastarinta onkin hyvin kriittinen osa-alue muutosprosessissa ja tästä syystä tiedottaminen onkin avainasemassa muutoksessa. Muutos koetaan aina uhaksi, kunnes sen luonne ja laajuus selviävät. On kuitenkin huomioitava, että vastarinta muutoksessa kumpuaa myös yleisestä tyytymättömyydestä, jolloin se tällaiset ongelmat tulevat vain näkyviksi muutostilanteessa. Muutosvastarinnan ajatellaan olevan usein vain negatiivista, siihen kuitenkin sisältyy myös mahdollisuuksia, jos sitä käsitellään oikein. Muutosvastarinta avaa kriittistä tarkastelua muutosta kohtaan ja näin estää organisaatiota ottamasta harha-askelia. (Aarnikoivu 2008,165-167.) Aarnikoivu (2008, 164) esittää, että muutosta voidaan tarkastella neljän vaiheen kautta, jota selkeytetään kuviossa 7.



KUVIO 7. Muutoksen johtamisen vaiheet (mukaillen Aarnikoivu 2008, 164)

Muutos tulee määritellä valmisteluvaiheessa ja aiotusta muutoksesta hahmotella kokonaiskuva, vaikutukset ja konkretisoida sen tavoitteet. Kriittinen pohdinta organisaation tilannetta ja riskejä kohtaan on suotavaa. Valmisteluvaiheessa onkin hyvä kysyä kysymykset: miksi, miten ja mitä? Nämä kysymykset valottavat nykytilan, siirtymävaiheen keinoineen ja lopputilanteen tavoitteet. Suunnitteluvaiheessa suunnitellaan muutoksen läpivienti ja sen keinot. Muutokseen sitoutuminen kasvaa henkilöstön keskuudessa, kun heidät osallistetaan muutokseen. Toteutusvaiheessa muutos laitetaan liikkeelle ja huolellinen suunnittelu palkitaan tässä prosessin vaiheessa. Kun muutoshankkeen hyödyt tulevat näkyviin, muutoksen voidaan katsoa olevan vakiintunut. (Aarnikoivu 2008, 164-165.)

Muutoksen johtamisessa esimies on henkilöstölle kuuntelija, kannustaja ja suunnannäyttävä. Esimiesten tulee auttaa työyhteisöä ymmärtämään muutoksen merkitys ja tarkoitus työyhteisön toiminnan kannalta. Onnistunut muutos vaatii henkilöstön sitoutumista muutokseen, muutos on toteutunut vasta, kun henkilöstö ja yritys toimii uusien toimintatapojen mukaisesti. Henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen on olennaista epävarmassa tilanteessa. Muutoksessa elintärkeää on selkeä, avoin ja johdonmukainen viestintä. Viestintä luo yhteistä ymmärrystä muutoksen tavoitteista ja tarkoituksesta. (Onnistunut muutos-opas n.d., 4,16.)

#### **4.5. Jatkajan johtajuuden lunastus**

Kuusisto ja Kuusiston (2008,195) nimeämä neljäs ja viimeinen kriittinen vaihe on jatkajan johtajuuden lunastus (kuvio 4). Tässä vaiheessa jatkajalle on syytä antaa tilaa todistaa osaamisensa ja hänen vastuulleen voi antaa projekteja, jotka kasvattavat itsetuntoa ja kehittävät häntä. Myös toisessa organisaatiossa työskentely tarjoaa tärkeää kokemusta ja näkökulmia tulevaisuuteen. Jatkajapolven on myös syytä ymmärtää osaamisensa rajat. Jatkajan osaamisen ja itsetunnon kannalta saattaa olla aiheellista työskennellä ennen perheyrittysuraa toisessa organisaatiossa, sillä se auttaa luomaan omaa ammatti-identiteettiä ja tuo arvokasta näkemystä ja kokemusta. (Elo-Pärssinen & Heinonen 2019, 155-156.) Jatkajan saattaa olla aluksi hankala löytää omaa johtamisidentiteettiään. Turvattomuuden tunne, joka juontuu selviytymisen pelosta, on ongelmakohta, joka leimaa erityisesti pk-yrityksiä. Pk-yrityksen vetovastuussa oleminen on usein haastavaa, sillä se on melko yksinäistä. Isommissa organisaatioissa on tukena muiden johtajien antama tuki ja suuren organisaation rakenteet. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 136.)

Johtajuuden lunastukseen vaikuttavat monet tekijät, mm. henkilökohtainen kyvykyys, luopujan luopumisprosessi, vallitseva yrityskulttuuri, yrityksen sisäinen mentori. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 137.) Elo-Pärssinen ja Heinonen (2019) viittaavat kirjassaan Chrisman, Chua ja Sharman (1998) tekemään tutkimukseen, jossa parhaiksi jatkajan ominaisuuksiksi löydettiin rehellisyys, sitoutuminen yritykseen, työntekijöiden kunnioitus, päätöksentekokyky ja ihmissuhdetaidot. Elo-

Pärssinen ja Heinonen (2019) myös mainitsevat, että jatkajan onnistumisen kannalta keskeistä on, että hän toimii uudessa roolissaan rehellisesti omana itsenään, kuuntelee henkilöstöä ja on sitoutunut yrityksen kehittämiseen. Nämä tekijät lisäävät kunnioitusta jatkajaa kohtaan. Jotta sidosryhmät saadaan mukaan uudistukseen, vaaditaan jatkajalta hyviä ihmissuhdetaitoja ja päätöksentekokykyä. (Elo-Pärssinen & Heinonen 2019, 158.)

Kuusisto ja Kuusisto (2008) myös mainitsevat johtajan tärkeimmiksi tekijöiksi ammatillisen kokemuksen, tunneällyn ja pienoisen karisman. Johtajuuden lunastaminen edellyttää jatkajalta kykyä ymmärtää sukupolvenvaihdoksen eri osapuolten tuntemuksia prosessin aikana, mutta halutessamme on kuitenkin mahdollista vaikuttaa persoonaamme. Muutoksessa auttaa itsetuntemuksen ja havaittujen omien kehityskohteiden kehittäminen. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 137, 139.)

#### **4.6. Itsenäisen liiketoiminnan vaihe**

Kolmantena sukupolvenvaihdoksen vaiheena tulee itsenäisen liiketoiminnan vaihe (kuvio 3). Jaetun johtajuuden päättyessä jatkaja johtaa yrityksen arkea ilman luopujaa, mutta luopujalla on edelleen kuitenkin vahva osaaminen takanaan, jolloin hänen olisi hyvä jatkaa mentorina jatkajalle. Jatkajan johtajuus ja asema on kuitenkin edelleen herkässä tilassa. Hänen on siis kehitettävä johtajuuttaan sidosryhmien ja henkilökunnan suhteen. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 187-188.)

Tässä vaiheessa on myös hyvä katsoa taaksepäin ja miettiä prosessia kokonaisuudessaan. Sukupolvenvaihdoksen jälkihoitoon kuuluu saattaa loppuun kaikki toimenpiteet, joista on prosessin aikana sovittu, esimerkiksi tietyt maksut, verot ja ilmoitukset. Jälkeisten toimenpiteiden suunnittelussa tulee ottaa huomioon ihmis- ja johtamissuhteet, ja niiden vaikutukset. Tätä tarkastelua on syytä tehdä koko perhepiirin ja yrityksen kanssa. Parhaimmillaan sukupolvenvaihdoksessa otetaan kaikki osa-alueet huomioon ja käytetään asiantuntija-apua. On tutkittu, että epäonnistuneet sukupolvenvaihdokset yleensä johtuvat huonosta suunnittelusta. (Blomqvist ym. 2001, 51-52.)

## 5 RISKIENHALLINTA

Suomisen (2003) mukaan riskiä voidaan kuvata termeillä vahingonvaara tai sen uhka. Riskinä voidaan pitää sitä mahdollisuutta, että päämääräksi asetettu tavoite ei toteudu. Kaikkeen yritystoimintaan liittyy valtavasti epävarmuutta tulevaisuudesta, ja niihin liitettyjä odotuksia ja uskomuksia. Menestyvän yrityksen on pakko ottaa huomioon seikat, jotka saattavat asettaa yrityksen toiminnan vaaraan. Arkinenkin yritystoiminta pitää sisällään paljon epävarmuustekijöitä, joiden kanssa on vain pystyttävä elämään. (Suominen 2003, 7, 9.)

Tässä kappaleessa tarkastellaan tarkemmin riskienhallintaa ja sen merkittävyyttä yrityksissä. Riskienhallinta on erittäin laaja kokonaisuus, ja tästä syystä se on opinnäytteen tavoitteiden mukaisesti rajattu vastaamaan mahdollisten riskien luonnetta johdon siirron näkökulmista.

### 5.1. Riskienhallinnan lähtökohdat ja merkitys

Riskienhallinta on toimintaa yrityksen tavoitteiden hyväksi ja vaatii erityisosaaamista ja ymmärrystä yrityksen liiketoiminnasta, riskien luonteesta ja sekä ymmärrystä ihmisten toiminnasta yksilöinä ja osana organisaatiota. Riskienhallinta saattaa vaikuttaa melko yksinkertaiselta, mutta se on vaikea ja monimutkainen alue. (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 10.) Hyvä riskienhallinta on järjestelmällistä ja suunnitelmallista toimintaa, jonka lähtökohtana on tunnistaa toiminnan vaaratilanteet ja onnettomuusmahdollisuudet. Riskienhallinta on määrätietoista työtä yrityksen toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi, sisältäen työyhteisön hyvinvoinnin ja kestävyuden turvaamisen. (Malmén & Wessberg n.d.)

Kokonaisvaltainen riskienhallinta on nostanut päätään nykyaikana ja kiteytyykin ajatukseen, että riskienhallinta ei ole yksittäinen tai liiketoiminnasta erillinen toiminto, vaan kattaa koko yrityksen toiminnan. Englanninkielinen termi Enterprise Risk Management (ERM) mielletään vastineeksi suomenkieliselle kokonaisvaltaiselle riskienhallinnalle. (Flink ym. 2007, 284.)

## 5.2. Riskien luokittelu

Riskejä voidaan luokitella monin eri tavoin, mutta tyypillinen tapa luokitella riskit, on jakaa ne vahinkoriskeihin ja liikeriskeihin. Vahinkoriskeihin ei liity voiton mahdollisuutta, vaan aina vai tappiota ja ne ovat luonteeltaan vakuuttamiskelpoisia. Liikeriskit puolestaan kuuluvat normaaliin liiketoimintaan ja niiden kenttä on laaja. Liikeriskit ovat yhteydessä yrityksen tekemiin päätöksiin, vaikka ulkopuolelta tulevatkin tekijät kuuluvat liikeriskien alaisuuteen, kuten esimerkiksi markkinatilanteen muutokset. (Suominen 2003, 12.) Toinen vakiintunut tapa on jaotella riskit strategisiin-, operatiivisiin-, taloudellisiin- ja vahinkoriskeihin (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2016, 76).

Edellisessä kappaleessa todetun perinteisen Suomisen (2003) riskien jaottelun mukaan, sukupolvenvaihdoksen johdon siirtoon liittyvät riskit kallistuvat voimakkaasti liikeriskien puolelle, ja PK-RH-foorumi jakaakin sukupolvenvaihdoksen riskit kahteen näkökulmaan: Ihmisiin ja organisaatioihin liittyviin riskeihin ja taloudellisiin näkökohtiin liittyviin riskeihin. Ihmisiin ja organisaatioihin liittyvät tekijät ovat mm. yrityskulttuurin muutos, sidosryhmäsuhteet, johtaminen ja yrittäjän roolit. (Pk-yrityksen riskienhallinta n.d.)

Organisaatioiden ja menestyminen on suuresti riippuvaista niiden aineettomasta pääomasta ja sen merkitys on suurta lähes kaikilla toimialoilla. Aineetonta pääomaa ovat henkilöstön osaaminen, asiakassuhteet, liiketoimintaprosessit ja immateriaalioikeudet ja yrityksen kyvyt hyödyntää aineetonta pääomaa. (Lönqvist & Kujansivu n.d. 55.) Kupi, Sillanpää, Talja ja Lönqvist (2008) kuvailevat Työsuojelurahaston teettämässä tutkimuksessa aineetonta pääomaa luonteeltaan näkymättömäksi ja abstraktiksi, ja sen vuoksi sen mitattavuus ja arviointikin on hankalaa. Fyysisen pääoman suhteen asia on huomattavasti selkeämpi. Aineetomaan pääomaan on nykypäivänä kiinnitetty yhä enemmän huomiota, mutta tutkimuksissa ei ole juurikaan käsitelty esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuuteen liittyviä riskejä, ja niiden tunnistamista tai hallintaa. On myös huomattavissa, että yritykset kiinnittävät omaan aineettomaan pääomaansa melko vähäisesti huomiota, syynä tähän saattaisi olla tiedon niukkuus riskien havaitsemisesta, vaikutuksista ja merkityksestä. (Kupi ym. 2008, 10, 19.)

Tutkimuksessa Kupi ym. (2008) huomasivat, että yritykset tunnistivat keskeisiksi aineettoman pääoman riskeiksi henkilöstöön ja maineeseen liittyvät riskit. Henkilöstöriskeistä esiin nousivat muun muassa henkilöstön vaikea saatavuus, pitkäaikaisen sitoutuvan henkilöstön puute, avainhenkilöiden menetys, henkilöstön vaihtuvuus, puutteellinen osaamisen kehittäminen ja muutokset osaamisen tarpeessa, rekrytoinnit ja henkilöstön motivointiin liittyvät riskit. (Kupi ym. 2008, 33.) On melko selvää, että sukupolvenvaihdoksen johtajuuden riskit kallistuvat aineettoman pääoman riskien puolelle, sillä riskien vaikutukset toteutuessaan ovat saattavat olla luonteeltaan hankalasti taloudellisesti mitattavia ja ne koskettavat muun muassa vahvasti henkilöstöä, asiakkaita ja muita sidosryhmäsuhteita.

Yrityksen tulee asettaa riskit laajuutensa ja seuraustensa vaikutusten mukaiseen tärkeysjärjestykseen ja niihin liittyä melko karkea arviointi. Seurauksiltaan ne voidaan luokitella vähäisiksi, kohtalaisiksi, suuriksi tai katastrofaalisiksi. Suuret menestyvät yritykset kestävät luonnollisesti paljon suurempia riskejä kuin pienemmät. (Suominen 2003, 11). Suomessa sukupolvenvaihdosten koskiessa erityisesti pk-yrityksiä, on niiden huomioitava sukupolvenvaihdokseen liittyvät riskit ja ongelmakohdat erityisen hyvin, sillä on loogista, että näiden yritysten riskiensietokyky on pienempi kuin suurilla yrityksillä.

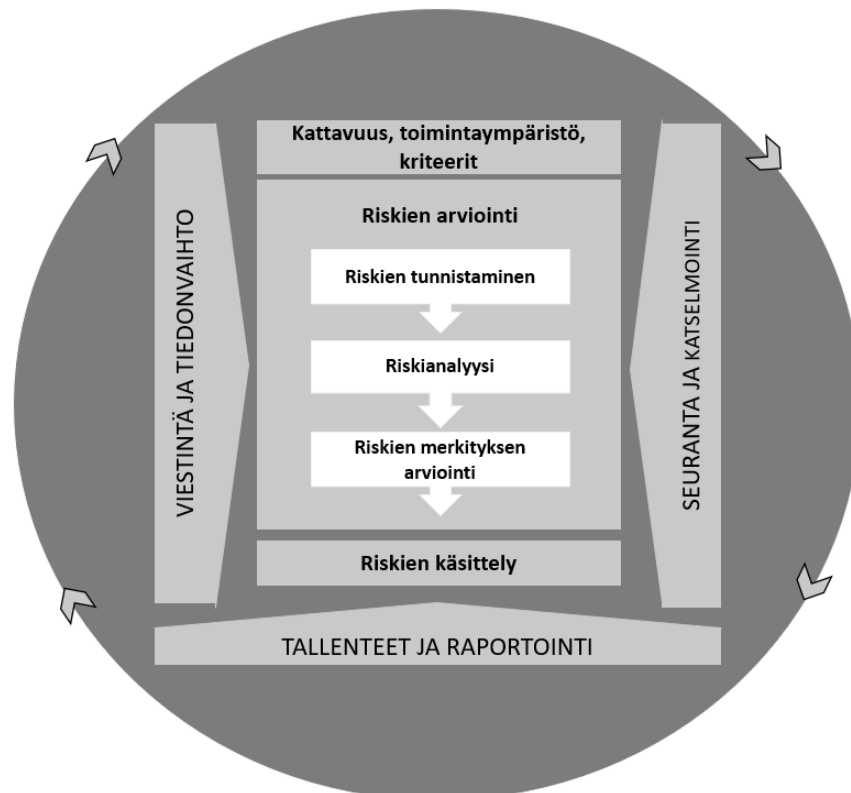
### **5.3. Riskienhallintaprosessi**

On syytä huomata, että sukupolvenvaihdos on myös riski yrityksen toiminnalle ja sen jatkuvuudelle ja sitä on mahdollista hallita käyttämällä erilaisia riskienhallinnan työkaluja, kuten esimerkiksi myöhemmin tässä luvussa esitetyllä ISO 31000:2018 (kuvio 6) mukaisella riskienhallintaprosessin standardilla, jota avataan tarkemmin tässä luvussa.

Riskienhallinta on monimuotoinen jatkuva prosessi, jonka kehitystä johdon tulee arvostaa riittävän korkealle. Jotta riskienhallinnasta olisi yritykselle hyötyä, siihen liittyviä asioita on seurattava ja arvioitava pitkin vuotta. (Suominen 2003, 30-31.) Ilmosen (2016) mukaan riskienhallintaprosessi on järjestelmällinen tapa arvioida, hallita ja raportoida riskejä. Yksinkertaisimmillaan prosessin voi nähdä kolmivaiheisesti:

1. Riskin tunnistaminen ja arviointi
2. Riskien hallintapäätös ja sen mukaisten toimenpiteiden toteutus
3. Toimenpiteiden arviointi, seuranta ja tarkastaminen (Ilmonen 2016, 96.)

Monien eri riskienhallintaprosessin tarkastelutapojen joukosta löytyy myös kuviossa 8 esitetty ISO 31000:2018 (2018) mukainen riskienhallintaprosessin standardi. ISO 31000 on kansainvälisen ISO organisaation hallinnoima ja suunnittelema standardi, joka auttaa organisaatiota tunnistamaan, arvioimaan ja käsittelemään riskejä ja niiden vaikutuksia organisaatioon ja sen tavoitteiden saavuttamiseen (Suomen standardisoimisliitto n.d.).



KUVIO 8. ISO 31000:2018 mukainen Riskienhallintaprosessi (mukaillen ISO 31000:2018)

Riskienhallintaprosessin tulisi olla kiinteä osa organisaation hallintaa ja päätöksentekoa, ja sen tulisi olla integroitu organisaation rakenteeseen, toimintaan ja projekteihin. Riskienhallintaprosessi mielletään usein vaiheittain eteneväksi jatkumoksi, mutta käytännössä se on enemmänkin vuorovaikutteinen sen eri osien kesken. (ISO 31000:2018)

Kattavuuden, toimintaympäristön, kriteerien määrittämisen tarkoituksena on räätälöidä riskienhallintaprosessi yritykselle, jolloin se mahdollistaa tehokkaan riskin-arvioinnin ja asianmukaisen riskinhoidon. Kattavuus, toimintaympäristö ja kriteerit määrittävät myös prosessin laajuuden ja suhteen muuhun yrityksen toimintaan. (ISO 31000:2018)

Riskien arvioinnin tarkoituksena on löytää, tunnistaa ja kuvata riskejä, jotka voivat auttaa tai estää organisaatiota saavuttamasta tavoitteitaan. Tarvittavat asianmukaiset ja ajantasaiset tiedot ovat tärkeitä apuvälineitä riskien tunnistamisessa. Riskien tunnistuksessa yrityksen on muun muassa syytä ottaa huomioon: yrityksen aineelliset ja aineettomat riskilähteet, haavoittuvaisuudet ja mahdollisuudet, muutokset toimintaympäristössä, ja tapahtumat ja niiden syyt. (ISO 31000:2018)

Riskien käsittelyn tarkoituksena on valita keinot tunnistettujen riskien hallintaan. Riskien käsittely pitää sisällään riskienhallinnan työvälineiden valinnan, suunnittelun ja toteutuksen. Tämä pitää sisällään myös arvioinnin käytettyjen menetelmien tehokkuudesta, ja päätöksistä ovatko kaikki löydetyt riskit kestettävissä. (ISO 31000:2018)

Seurannan ja katselmoinnin tehtävänä on katsoa taaksepäin ja arvioida suunnittelun, toteutuksen ja tulosten laatua ja tehokkuutta. Seurannan ja katselmoinnin tulee tapahtua kaikissa prosessin vaiheissa. (ISO 31000:2018)

Viestinnän ja tiedonvaihdon osiossa koko riskienhallintaprosessin itse prosessi ja sen tulokset tulisi dokumentoida (tallenteet ja raportointi), jotta voidaan tiedottaa riskienhallinnan toimista koko organisaatiossa ja tukea näiden kautta yrityksen päätöksentekoa, parantaa riskienhallinnan toimia ja edistää vuorovaikutusta erilaisten sidosryhmien suhteen. (ISO 31000:2018)

#### **5.4. Riskianalyysi**

Kuten muutkin riskit, niin myös sukupolvenvaihdoksen johtajuuden siirron riskit on yrityksessä tunnistettava. Juvosen ym. (2014) mukaan riskianalyysi on tärkein yksittäinen osa riskienhallintaa ja toimii apuna suunnittelussa, ennustamisessa,

epätietoisuuden käsittelyssä ja ymmärtämisessä. Riskien tunnistaminen perustuu saatavilla olevaan tietoon ja kokemukseen. Kokemusperäiset tiedot ja vahinkotilastot toimivat hyvänä apuna tunnistamiseen. (Juvonen 2014, 20.) ISO 3000:2018 (2018) prosessimallin mukaan riskianalyysi kuuluu osaksi riskien arvioinnin kenttää (kuvio 8).

Riskianalyysi voidaan määritellä laajasti tai suppeasti. Suppea lähestymistavan mukaan riskianalyysi on teknispainotteinen tarkastelutapa, jonka avulla tunnistetaan ja arvioidaan järjestelmän tuottamaa riskiä ympäristölle tai käyttäjilleen. Riskianalyysin avulla pyritään myös saamaan selville riskien todennäköisyydet ja seuraukset. Laajasti ajateltuna taas riskianalyysi kattaa kaikki prosessin vaiheet. (Suominen 2003, 35-36).

Riskien havainnoinnin mahdollistamiseksi on löydettävä niiden alkulähteet. Riskien havaitseminen on olennainen osa riskienhallintaa, sillä tunnistamattomiin riskeihin on mahdotonta varautua. Riskianalyysin tehtävänä on tunnistaa nämä riskit, arvioida niiden suuruus ja toteutumisen todennäköisyys. Riskianalyysi ei hävitä tai pienennä riskejä, mutta auttaa varautumaan niihin. Riskit aiheutuvat kontrollin puutteesta (mm. luonnonvoimat, resurssit, ihmiset, aika), tiedon puutteesta (mm. epäluotettavaa, tuntematonta, ei-ennustettavissa olevaa) ja ajan puutteesta (mm. päätöksiä tehdään ilman tarvittavaa tietoa tai kontrollia). (Juvonen ym. 2014, 20.) Tunnistuksen kannalta oleellista on, että tunnistusmenetelmät ja -välineet ovat monipuolisia, jolloin niiden työryhmä tai yksittäinen henkilö pystyy arvioimaan niiden mahdollisuuden ja seuraukset. Tunnistamistyö auttaa myös havaitsemaan piileviä riskejä, joiden olemassaolosta ei välttämättä olla tietoisia. (Flink ym. 2007, 131.)

Tästä luvusta voidaan huomata, että tapoja tunnistaa, arvioida ja hallita yrityksen riskejä on monia. Yritysten tehtävänä on löytää itselleen yksilölliset parhaat mahdolliset työkalut näiden havaitsemiseen ja hallintaan. Yleisesti käytetty ISO 3100:2018 (kuvio 8) on kuitenkin erittäin kattava malli, joka on sovellettavissa jokaiseen yritykseen. On siis hyvin yrityskohtaista millä mallinnuksella yritys käsittelee sukupolvenvaihdoksen johtajuuden riskejä.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsitellään aineiston analysointia, esitellään tutkimuskohteet, tutkimustulokset ja lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta.

### 6.1. Aineiston analysointi

Ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta aineiston litterointiin, sillä se on riippuvaista tutkimustehtävästä. Haastattelujen litterointi voidaan suorittaa koko haastattelusta tai valikoiden teema-alueista ja puheesta. On myös mahdollista tehdä havainnot suoraan tallennetusta aineistosta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 138.) Tässä tutkimuksessa haastattelut suoritettiin kasvotusten ja ne nauhoitettiin. Tulokset litteroitiin jättäen täytesanat tekstin ulkopuolelle, näin onnistutaan saamaan mahdollisimman hyvä kokonaiskuva haastatteluaineistosta. Aineistosta valikoitiin tutkimuksen kannalta oleellimmat asiat ja nauhoituksiin palattiin tarvittaessa raportoinnin aikana, jotta yksityiskohdista kyettiin varmistumaan.

Laadullisen aineiston käsittely sisältää analyysin ja synteessin. Melko usein aineiston analyysillä tarkoitetaan koko aineistonkäsittelyn prosessia, joka kattaa alkuvaiheen aina lopputuloksiin asti. Analyysi erittelee ja luokittelee aineistoa, synteessin avulla taas pyritään esittämään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä ja luomaan sen kokonaiskuva. Analyysi voidaan jakaa kolmeen osaan, joita ovat aineiston kuvailu, luokittelu ja yhdistely. (Hirsjärvi & Hurme 2015. 143, 145.)

Analyysiä suoritettiin jatkuen koko prosessin läpi, alkaen haastatteluiden alusta tulosten raportointiin ja loppupäätelmiin asti. Litteroitua aineistoa analysoitiin etsimällä samankaltaisia vastauksia ja ne kerättiin yhteen. Loppupäätelmissä pyrittiin luomaan synteesi, eli kokonaiskuva sukupolvenvaihdoksen johtajuuden siirron riskeistä ilmiönä.

## 6.2. Tutkimuskohteet

Empiiristä osuutta varten työhön haastateltiin neljän eri yrityksen kolmea jatkajaa ja yhtä luopujaa. Yritykset olivat kaikki pk-yrityksiä, joissa työntekijöitäkin oli kymmenestä kappaleesta parhaimmillaan jopa 200 henkilöön. Kohdejoukko valittiin käyttämällä harkinnanvaraista otantaa ja haastateltaviksi valikoitui kolme jatkajaa ja yksi luopuja.

Jokainen haastateltu perheyritys oli hyvin ainutlaatuinen, niin omistukseltaan kuin perhesuhteiltaankin. Jokaista yritystä yhdisti vakaa taloudellinen tilanne omistajanvaihdoksen yhteydessä. Kolmessa yrityksessä oli ollut huomattavaa kasvua vaihdoksen jälkeen. Kolmen yrityksen jatkajat olivat toisen polven yrittäjiä, mutta yksi yritys oli ehtinyt jo kolmanteen polveen. Kolmannen polven yrityksessä oli huomattavissa, että omistajuus oli hajautunut useammalle suvun jäsenelle. Kahdessa yrityksessä oli toiminut ulkopuolinen toimitusjohtaja ennen kuin itse olivat siirtyneet toimitusjohtajaksi. Kaikilla jatkajilla oli pitkä kokemus takanaan perheyrittäjien palveluksessa, kahdella jo nuoruudestaan saakka, kuten yksi jatkaja osuvasti tilanteestaan totesi:

*”Tää on semmonen amerikkalainen unelma, juoksupojasta johtajaksi.”*

Haastatteluissa yritykset ja haastateltavat käsitellään nimettömänä, sillä johdon siirtoon liittyvät ongelmat saattavat olla hyvinkin henkilökohtaisia ja haasteltavien on näin ollen helpompi avautua ja vastata asetettuihin kysymyksiin yksityisenä nimettömänä henkilönä, kuin taas vastaavasti yrityksensä edustajana. Tästä syystä luopuja esitetään tuloksissa L1 ja jatkajat vuorostaan J1, J2 ja J3.

## 6.3. Tutkimustulosten esittely

Seuraavissa alaluvuissa käsitetään tutkimustuloksia. Haastattelukysymykset jaettiin kolmeen pääteemaan, jotka käsittelevät sukupolvenvaihdoksen johdon siirron riskejä ja ne jaettiin Kuusiston ja Kuusiston (2008, 69) mukaiseen kolmeen sukupolvenvaihdoksen vaiheeseen (kuvio 3), joita olivat valmisteluvaihe, jaetun johtajuuden vaihe ja itsenäisen liiketoiminnan vaihe. Haastatteluissa kysymykset

koostuivat pitkälti haastateltavien omista kokemuksista ja näkemyksistä. Tulokset esitetään tässä luvussa myös samaisessa muodossa. Alla oleva taulukko 1 ko-  
koaa yhteen haastatteluissa nousseet riskikohteet ja niiden hallinnan keinot, joita  
käsitellään tulevissa alaluvuissa.

TAULUKKO 1. Haastattelujen tulosten mukaiset riskit ja niiden hallinnan keinot  
taulukoituna

<b>Valmisteluvaihe</b>	<b>Riski</b>	<b>Hallinnan keinot</b>
	Henkilökunnan sitoutumattomuus	Hyvä yleinen tiedottaminen ja henkilökohtaiset keskustelut henkilökunnan kanssa
	Jatkajan puutteelliset ominaisuudet	Jatkajan koulutus ja sen suunnitteleminen. Jatkajan perehtyminen liiketoimintaan
	Luopujan valmistautumattomuus yrityksestä luopumiseen	Luopujan pitävä päätös
	Asiakkaiden puutteellinen tiedotus	Hyvä tiedottaminen ja vierailut asiakkaiden luona
	Yrityksen epäselvä strategia ja visio	Avoin keskustelu luopujan ja jatkajan välillä
<b>Jaetun johtajuuden vaihe</b>	Epäselvät johtajuuden roolit	Avoin keskustelu ja kirjallinen sopiminen rooleista. Ulkopuolinen hallituksen jäsen yrityksessä
	Luopuja ei anna jatkajalle tilaa johtaa	Luopujan pitävä luopumispäätös ja mentorin roolissa toimiminen
<b>Itsenäisen liiketoiminnan vaihe</b>	Työrauhan puute	Avoin keskustelu perheen sisällä

## 6.4. Valmisteluvaihe

Tässä luvussa käydään lävitse haastatteluista ilmi tulleita valmisteluvaiheen johdon siirron riskejä, niiden seurauksia ja hallintaa. Valmisteluvaihe on sukupolvenvaihdosprosessin ensimmäinen osa, jota havainnollistaa kuvio 3.

Valmisteluvaiheen suurimmiksi riskeiksi haastateltavat mainitsivat henkilökunnan sitoutumattomuuden, jatkajan puutteelliset ominaisuudet, luopujan haluttomuuden luopua yrityksestä, puutteellisen asiakkaiden tiedotuksen ja yrityksen epäselvän strategian ja vision.

### 6.4.1 Henkilökunnan sitoutumattomuus

Haastateltava J1 totesi, että henkilökunta on saatava uuden johtajan puolelle mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Hän tunnisti erityiseksi riskiksi avainhenkilöiden irtisanoutumisen epäselvässä muutostilanteessa, sillä heillä on yrityksen tietotaito ja ymmärrys arkipäivän työstä yrityksessä. Haastateltava J1 kuvaili tilannetta:

*”Yks riski mitä mietittiin, et tyhjeneekö talo, jos musta tulee se nuori toimitusjohtaja?”*

Kolme jatkajaa mainitsivat, että työntekijät olivat olleet melko epäluuloisia tulevasta muutoksesta. Niin kutsuttua ”pojittelua/työttelyä” kaikki vastaajat olivat kokeneet henkilökunnan puolelta, kun he olivat siirtymässä johtoon. Haastateltava J2 kuvaili asenteita sanoin:

*”Ne vanhat jermut jotka olivat olleet jo kauan talossa, ne oli vähän sillain, että tässä on kuule tehty vähän tällain ja tällain.”*

Jokainen vastaaja totesi, että henkilökuntaa on informoitava mahdollisimman hyvin jo valmisteluvaiheessa tulevasta johtajuuden muutoksesta. Haastateltava J1 ja J2 painottivat ihmisten tarvetta tietää, miksi muutoksia tehdään ja miten se

vaikuttaa heidän työhönsä. Keskustelun ja ajan kanssa he kyllä ymmärtävät tilanteen. Haastateltava J3 mainitsi myös, että olisi hyvä mahdollisuuksien mukaan pitää niin kutsutut kehityskeskustelut henkilökunnan kanssa ja keskustella tulevasta johtajuuden muutoksesta. Keskustelussa voisi kysellä henkilökunnalta tunteuksia ja odotuksia etukäteen. Haastateltava J1 myös koki, että koulutuksen puute saattoi vaikuttaa henkilökunnan sopeutumiseen ja kuvailikin sitä sanoilla:

*”Jos olisin kouluttanu itteni muulla lailla, olisi ollut alan koulutus, niin se olisi otettu ihan erilailla vastaan. Mutta kun mä olin se ”tyyppi” tuolta maailmalta.”*

#### **6.4.2 Jatkajan puutteelliset ominaisuudet**

Jokainen haastateltava mainitsi merkittäväksi riskitekijäksi jatkajan puutteelliset ominaisuudet ja osaamisen. Jokainen jatkaja painotti, sekä luopujan, että jatkajan ymmärrystä jatkajan osaamisesta ja ominaisuuksista. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että jatkajan on ymmärrettävä yrittäjyyden riskit ja vaatimukset. Haastateltava J1 kiteytti ajatuksen luopujan roolista tilanteessa seuraavasti:

*”Kun sillä luopujalla on kuitenkin kokemusta siitä mitä se yrittäjyys on, sen pitää peilata sitä siihen jatkajaan, että onko tosta yrittäjäksi, kestäkö se painetta, pystyykö se ottaan lainaa, pystyykö se nukkuun, tuleeko se burnoutti? Ja taas se luopuja tulee jatkaan sitä firmaa, kun ei tästä ollutkaan siihen jatkajaksi.”*

Haastateltava J2 mainitsi, että toimitusjohtajana oleminen on kuitenkin melko yksinäistä työtä ja päätöksistä vastataan viime kädessä itse. Oma terveys ja jaksaminen oli huolettanut aluksi. Hyvä johtotiimi ympärillä kuitenkin helpottaa johtamista huomattavasti. Haastateltava J2 myös piti suurimpana riskinä, että jatkaja ottaa vastaan firman, jota ei osaa tai pysty johtamaan ja ei ole perehtynyt yrityksen liiketoimintaan ja tunnuslukuihin kunnolla. Hän kiteytti skenaarion seuraukset seuraavasti:

*” Siitä seuraa se, että se nuorimies/nainen hermostuu ja sitten hermostuu hänen vanhempansa tai sukunsa, sitten riidellään, ja sitten äkkiä pistetään liike myyntiin”*

Haastateltava J2 mainitsi, että sopivan jatkajan löytyessä olisi riskin välttämiseksi hyvä tehdä suunnitelma jatkajalle, kuinka asiassa edetään koulutuksen osalta. Hän mainitsi esimerkkinä koulutuksen apuvälineistä toimitusjohtajakurssit, joita myös haastateltava J1 suositteli. Haastateltava J1 mainitsi suurimmaksi riskiksi yritykselle jatkajan jaksamisen, jota myös luopujan tulisi arvioida tarkoin. Luopujan on tehtävä myös jatkajalle selväksi, että muitakin vaihtoehtoja yrityksen tulevaisuudelle kuin hänen jatkamisensa on olemassa, kuten haastateltava J1 totesi:

*”Onko astumassa liian isoihin saappaisiin, voiko niitä pienentää niitä saappaita, pikkuhiljaa siirtyä sitten isompiin. Että se varmuus tulis sille jatkajalle, siitä että se pystyy sanoon ittellensä suoraan, että tää on mun homma ja mä haluan tätä tehdä.”*

Haastateltava J3 johtaa yritystä sisaruksensa kanssa ja kokee sen erittäin antoisaksi. Hän toteaaakin kokemuksistaan yhteisestä johtajuudesta:

*”Mä tiedän tosi monta sellasta yritystä jossa sisarukset eivät tule toimeen, mä luulen että me ollaan enemmän poikkeus, kuin toiste päin.”*

Haastateltava J3 toteamuksesta voimme päätellä, että jos jatkajia on useampia kuin yksi, heidän on myös hyvin tarkoin mietittävä jatkajien omaa suhdetta ja dynamiikkaa, ettei se vaikuta negatiivisesti yrityksen koko toimintaan.

Yhteenvetona kuitenkin kaikkien haastateltavien ajatuksista pidettäkään, että luopujan sekä jatkajan on arvioitava jatkajan tai jatkajien sopivuutta yrittäjäksi ja johtajaksi tarkoin, ennen kuin johtajuutta aletaan siirtämään. Jatkajan on myös perehdyttävä huolellisesti liiketoimintaan ja sen tunnuslukuihin, ja osattava lukea niitä.

### **6.4.3 Luopujan valmistautumattomuus luopua yrityksestä**

Luopuja totesi haastattelussaan, että ei ollut tunnistanut luopumisprosessissaan erityisiä tuntemuksia. Hän oli jo kauan ennen sukupolvenvaihdosprosessin alkua ajatellut lastensa jatkavan yritystä, lapset kun olivat niin kauan olleet jo yrityksen

palveluksessa ja luopuminen oli tuntunut luontevalta. Mainitsi hän kuitenkin, että yritys on usein yrittäjälle kuin oma lapsi, jolloin johtajuudesta saattaa olla hankalaa päästää irti. Jatkaajista kaksi tunnisti luopujan kokeneen kuitenkin jonkun verran ”luopumisen tuskaa”, jotka näkyivät johtajuuden roolien epäselvyytenä jaetun johtajuuden vaiheessa.

Yksi jatkaaja kertoi tunnustaneensa luopumisprosessin ongelmat luopujan vetäytyessä ja viivytellessä vaihdoksen suhteen. Kaikki jatkaajat kuitenkin pitivät tätä epäselvää skenaariota hankalana, jolloin epätietoisuus saattaa haitata perheen välejä. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä, että luopujan on tehtävä päätös, joka pitää. Kaikki haastatteluissaan sivusivat myös hiljaisen tiedon siirtymistä jatkaajalle, kolme haastateltavaa myös totesivat sen olevan sukupolvenvaihdoksen kaikkien osapuolien vastuulla.

#### **6.4.4 Asiakkaiden puutteellinen tiedotus**

Haastateltava L1 mainitsi, että erityisesti pienemmissä yrityksissä henkilöityminen on erittäin vahvaa ja senkin on siirryttävä jatkaajalle. Asiakkaita tulee tiedottaa ja valmistella yrityksessä tapahtuvasta muutoksesta, sillä muuten seuraukset voivat olla erittäin vahingolliset. Hän kuvasi yrityksensä ja kilpailijansa tilannetta sukupolvenvaihdoksen yhteydessä seuraavasti:

*”Sen jälkeen kun se ”luopuja” lähti siitä pois ja jatkaaja tuli yks kaks, se oli meille onni, niin saatiin lyhyellä välillä melkein heidän kaikki asiakkaat.”*

Kaikki jatkaajat olivat olleet yrityksessä kauan töissä ja asiakkaat olivat melko tuttuja jo entuudestaan. Tässä kohdassa on huomattavissa kokemusten pohjalta, että kaikilla jatkaajilla oli hyvin erilainen historia asiakkaisiinsa jo ennen sukupolvenvaihdosta ja osa oli hoitanut asiakkuuksia jo kauan. Kaikilla vastaajilla oli hyvin positiiviset omakohtaiset kokemukset asiakkaiden suhtautumisesta. Haastateltava J3 koki kuitenkin epävarmuutta ja kuvasi ajatuksia asiakkaiden suhteen:

*”Tuleeko se työ hoidettua samalla lailla, luottaako asiakkaat meihin, koska siellä ”vanhemmalla” on kuitenkin pitkä osaaminen takana?”*

Haastateltava J3 kertoi kuitenkin, että asiakkaiden kanssa kaikki on sujunut hyvin, mutta hän koki, että olisi aiheellista käydä tulevaa vaihdosta lävitse ja käydä esimerkiksi luopujan kanssa vieraillemassa asiakkaiden luona. Hän totesi myös, että perheen sisällä on käytävä läpi, miten kunkin asiakkaan kanssa on totuttu toimimaan. Kaupankäyntitilanteet olisivat myös suotavaa pysyä lähes samanlaisina.

#### 6.4.5 Yrityksen epäselvä strategia ja visio

Jokaisella jatkajalla oli uudenlainen visio ja halu kasvattaa yritystään merkittävästi sukupolvenvaihdoksen jälkeen, kaksi jatkajaa kokivat kuitenkin, että luopujaosapuolet eivät olleet kovin innokkaita jatkajien kasvusuunnitelmista. Kaksi jatkajaa kuitenkin mainitsi, että tukeakin jatkajalta kuitenkin lopulta löytyi. Vastauksista on huomattavissa, että uusilla yrittäjillä on kaikilla ollut intoa ja halua kehittää liiketoimintaansa ja saada yrityksen näyttämään enemmän omaltaan. Haastateltava L1 kuvaili ajatuksia jatkajien erilaisesta visiosta:

*”Enhän minä kokoajan voi määrätä mitä tehdään, voi tietysti perustella ja ohjeistaa mitä kannattaisi tehdä.”*

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että tulevaisuudesta tulisi keskustella luopujan ja jatkajan kesken, jotta päästäisiin yhteisymmärrykseen tulevaisuudensuunnitelmien kanssa. Yksi jatkaja oli myös vahvasti sitä mieltä, että kun sukupolvenvaihdos on tehty, yritys on silloin hänen ja hän saa tehdä yrityksen parhaaksi näkyvät päätökset. Haastateltava J2 antoi strategian ja vision suunnitteluun jatkajalle ohjeeksi:

*”Tee vaikka huonetaulu, että mitä sä rupeet johtaan ja miten sä johdat, mikä sun tavote on kahden vuoden päästä, ja mitä pitää tehdä, että päästään sinne tavoitteeseen.”*

## 6.5. Jaetun johtajuuden vaihe

Jaetun johtajuuden vaihe tulee toisena vaiheena sukupolvenvaihdoksessa (kuviot 3). Haastattelussa jaetun johtajuuden vaiheen riskeiksi haastateltavat tunnistivat johtajuuden roolien epäselvyyden ja luopujan haluttomuuden antaa uudelle johtajalle tilaa.

### 6.5.1 Epäselvät johtajuuden roolit

Suurimmaksi jaetun johtajuuden vaiheen riskiksi kaikki haastateltavat mainitsivat roolien epäselvyyden, jota jokainen haastateltava oli omakohtaisesti kokenut. Kaksi vastaajista oli joutunut ongelmallisen tilanteen pitkittyessä istumaan alas luopujan kanssa ja keskustelemaan rooleista. Haastateltava J1 kuvaili johtajuuden roolien epäselvyyttä sanoilla:

*”Isoin riski on se, että työntekijät ei tiedä kuka johtaa, toinen sanoo tota ja toinen tulee vartin päästä perästä ja sanoo ihan toista. Se vaikuttaa sekä tulokseen, tekemiseen, että ilmapiiriin. Pitäs tehdä kerrasta selväks kuka vastaa ja mistä.”*

Haastateltava J3 oli kokenut, että työntekijät olivat epäselvässä tilanteessa johtajuuden siirron vaiheessa, kun eivät tienneet kuka sanoisi ”viimeisen sanan” yrityksessä. Keskustelemalla ja sopimalla kirjallisesti rooleista luopujan ja jatkajan kesken mahdolliseen hankalaan tilanteeseen voidaan varautua ja sen synnyttämiä ongelmia välttää mahdollisimman pitkälle.

Kaksi jatkajaa painotti, että hallitustyöskentelyyn tulisi panostaa tässä vaiheessa. He näkivät tärkeäksi pitää yrityksen hallituksessa ainakin yhtä perheen ulkopuolista jäsentä. Haastateltava J2 näki ammattitaitoisten ulkopuolisten tuovan uutta näkemystä perheyrityksiin, sillä niille ominaista on olla sisäänpäin kääntyneitä. Haastateltava J1 piti ulkopuolista jäsentä myös hyvänä ”erotuomarina”, jos tunteet ja näkemykset lämpenevät hallituksen kokouksissa, sillä tällaiset vaarantavat yrityksen toimintaa ja päätöksentekoa.

### 6.5.2 Luopuja ei anna jatkajalle tilaa johtaa

Kaikki haastateltavat olivat vahvasti mieltä, että pitävän päätöksensä jälkeen luopujan on vain annettava ohjaksia eteenpäin, vaikka se tuntuisi hankalalta. Haastateltavat kokivat tämän melko suurena riskinä, joka liittyy nimen omaisesti luopujan luopumispäätöksen pitämättömyyteen.

Kaksi jatkajaa koki taas saaneensa liikaakin tilaa johtaa työnsä alkuvaiheessa ja olisivat toivoneet luopujalta tukea enemmänkin. Yksi jatkaja taas koki, että luopujalla oli ongelmia päästää johtajuudestaan irti. Kaikki vastaajat kokivat, että luopujan tulisi toimia mentorin roolissa erityisen vahvasti jaetun johtajuuden alkuvaiheessa. Haastateltava J2 myös mainitsi, että etenkin alussa jatkajan ja luopujan olisi hyvä pitää niin kutsuttuja mentorointipalavereita esimerkiksi kaksi kertaa viikossa. Puhumisen ja tuen puutteen seurauksia hän kuvaili seuraavasti:

*”Se on huono juttu, että menee sitten suhteet vanhempiin ja etäännyttään ja tehdään tyhmiä ratkasuja.”*

Haastateltava L1 koki myös mentoroinnin olevan tärkeä osa työtään edelleen, mutta kokee, että johtajuus on siirtynyt pitkälti jo jatkajille. Hän kuvasi johtajuudesta luopumistaan sanoin:

*”Itse olisi pitänyt nopeemmassa tahdissa antaa sitä vastuuta ja tehtäviä uudelle johdolle. Jos yritys on ollut kymmeniä vuosia, kun se on kuin oma lapsi, ja tietenkin kun ne jatkajat on myös omia lapsia, niin toivoo että ne mahdollisimman hyvin pärjäisi siinä.”*

Riskiksi kaksi haastateltavaa tunnistivat erilaiset johtamistyyli ja persoonat. Yrityksestä ja johtamisesta keskustelu on paras lääke persoonienkin yhteentörmäykseen. Persoonaroista haastateltava L1 totesi:

*”Jos on useampi voimakas persoona ja erilaiset näkemykset niin siitähän voi tulla paha kompastuskivi. Pitäs perehtyä niihin näkemyksiin, että kumman näkemys ois sitten oikampi, että tultas parempaan lopputulokseen”*

## 6.6. Itsenäisen liiketoiminnan vaihe

Viimeisenä sukupolvenvaihdoksen vaiheena on itsenäisen liiketoiminnan vaihe (kuvio 3). Itsenäisen liiketoiminnan riskejä haastateltavien oli hankala löytää johdon siirron näkökulmasta, mutta haastateltava J2 mainitsikin kuitenkin, että uudelle johtajalle on annettava työrauha yrityksessä, viitaten tällä hallitukseen ja perheeseen. Hän myös ymmärsi vastuun perheyriksen taloudellisesta vakaudesta, jonka horjuessa vaikutukset ovat myös vahvasti perhesuhteissa, tämä eroaa muilla tavoin omistetuista yrityksistä huomattavasti.

Haasteltavista kaksi yritystä kokivat olevansa täysin itsenäisen liiketoiminnan vaiheessa, mutta kahdessa yrityksessä luopujat olivat vielä taustalla mukana toiminnassa. Haastateltava J3:n yrityksessä jatkaja on vielä mukana, mutta mainitsi, että vaikutukset sukupolvenvaihdoksesta eivät ole enää näkyvillä, vaikka jatkaja työskenteleekin vielä yrityksessä, sillä roolit ja vastuut ovat niin selvät kaikille osapuolille. Hän kuvaili yrityksen vallitsevaa johtamisen tilannetta sanoin:

*”Kyllä mä nyt luulen et kai me pärjätään jo, on se sillain jo itsenäistä, mutta kyllä mä tykkään, että ”vanhempi” on täällä vielä.”*

Kaksi jatkajaa kokivat yrityskulttuurinsa muuttuneen avoimempaan suuntaan, mutta luopuja ei nähnyt yrityskulttuurissa eroa entiseen. Yksi jatkaja koki yrityskulttuurin muuttuneen tiukemmaksi. Hän mainitsi yhdeksi syyksi yrityksen kasvun, jolloin sääntöjä on luotava työntekijöillekin enemmän, että asiat pysyvät hallinnassa. Vaikka luopujat eivät olleet aina tukemassa päätöstä kertoa henkilökunnalle yhtä paljon esimerkiksi yrityksen taloudellisesta tilasta, kaikki jatkajat kuitenkin kokivat sen tärkeäksi erityisesti nuorempien työntekijöiden takia. Haastateltava J1 kuvaili nuorempien työntekijöiden johtamista sanoilla:

*”Nuoremmat työntekijät vaatii sitä tietoa ja sitä oikeanlaista johtamista. Nykypäivänä ei enää nyrkillä johdeta. Nyt täytyy perustella, että miks näin tehdään, nyt mennään tähän suuntaan, kun tilanne on tällainen ja mitä se tarkoittaa sulle.”*

Haastatteluissa hyvän johtajan ominaisuuksiksi haastateltavat nostivat esille ominaisuuksia kuten innostavuus, kuunteleminen, tunnuslukujen ymmärtäminen,

kaiken ikäisten työntekijöiden osaava johtaminen, avoimuus ja jämäptiys. Haastateltava J2 myös totesi, että hyvä esimies on yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa mukana ja toimii positiivisena esimerkkinä työntekijöille. Haastateltava J3 myös mainitsi, että pitää pystyä myös välillä nauramaan itselleen, joka oli alkuun ollut haastavampaa ja arveli sen johtuvan näyttämisen halusta.

### 6.7. Tutkimuksen luotettavuus

Kvantitatiivista ja kvalitatiivista menetelmää vertailevassa keskustelussa on ollut huomattavissa vastakkainasettelua tutkimuksen arvioinnista ja tulosten luotettavuudesta ja kriteerien epäselvyydestä (Eskola & Suoranta 1998, 209). Perusajatus laadullisessa tutkimuksessa on saada luotettavaa tutkimustulosta ja luotettavuustarkastelu tulisi pyrkiä objektiivisuuteen (Kananen 2014, 150).

Työn luotettavuutta tarkastellaan luotettavuuskäsitteiden kautta, jotka toimivat mittareina tutkimustulosten hyvydelle. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kuitenkin huomattava, että luotettavuus on näytön ja lukijan arvioinnin varassa. Yleisimpinä luotettavuusmittareina laadullisissa tutkimuksissa käytetään reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä. Yksinkertaistetusti reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä ja validiteetti taas, että onko tutkittu oikeita asioita. Luotettavuustarkastelun edellytyksenä on riittävä työn dokumentointi ja perustelut miksi jotakin on tehty tietyllä tavalla. (Kananen 2014, 146-147, 151.)

Tutkimuksen päätavoite on ohjeistaa toimeksiantajayritys sujuvaan sukupolvenvaihdoksen johtajuuden siirtoon. Haastattelujen ja kirjallisen aineiston avulla tarkoituksena on luoda käsitys johtajuuden siirtoon liittyvistä riskeistä. Kuitenkin olisi toivottavaa, että tutkimusta pystyisi hyödyntämään myös muut sukupolvenvaihdosta suunnittelevat perheyrytykset. Haastatteluaineisto oli kaikille jatkajille sama, mutta luopujan haastattelukysymysten erityispiirteenä oli kysymyksiä luopumisprosessista. Tulosten analysoinnissa ja raportoinnissa pyrittiin mahdollisimman suureen objektiivisuuteen.

On syytä myös pohtia, että päästäänkö validiteetin näkökulmasta mahdollisimman hyvään lopputulokseen, kun haastattelun perheyrytysten otanta oli melko

pieni, jolloin riskinä on, että analysoitavaa aineistoa ei ole riittävästi. Voidaan myös pohtia olisiko asiantuntijahaastattelut antaneet paremman kokonaiskuvan tutkittavasta ilmiöstä. Kuitenkin tutkimuksessa haluttiin kerätä konkreettisia kokemuksia yrittäjiltä itseltään, niin voisi nähdä, että yrittäjien haastattelujen avulla päästään parempaan lopputulokseen tässä tutkimuksessa. Voidaan ajatella, että tutkimuksessa on tutkittu oikeita asioita, sillä vastauksia kuitenkin saatiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Toinen mielenkiintoinen arvioitava kohta harkinnanvaraisesta otannasta on, että yhden luopujan näkökulma ei todennäköisesti riitä luotettaviin johtopäätöksiin, mutta on kuitenkin muistettava, että Kanasen (2014, 19) mukaan laadulliselle tutkimukselle ei ole ominaista tehdä yleistyksiä, vaan ymmärtää tapausta ilmiönä. Täyden kolmen luopujan haastattelu olisi varmasti syventänyt ymmärrystä luopujan näkökulmista enemmän ja lisännyt mahdollisuutta vahvemmillemme johtopäätöksille. Luopujan haastattelu kuitenkin vastauksiltaan muistutti paljon myös jatkajien kokemuksia sukupolvenvaihdoksesta. Jatkajien osalta haastateltavien määrän lisääminen ei välttämättä olisi tuonut enää merkittävää uutta tietoa, sillä vastauksista löytyi paljon samankaltaisuuksia, joten voidaan olettaa ainakin niiden osalta, että toistettaessa tutkimus, vastaukset olisivat melko samanlaisia.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus ei ole tehdä yleistyksiä suoraan aineistosta, mutta aineistosta tehdyistä tulkinnoista taas on. Kriteeriksi yleistettävyydelle on järkevä aineiston kokoaminen. Haastateltavia valitessa olisi tarkoituksen mukaista heillä olla suhteellisen samanlainen kokemusmaailma, he omaisivat tutkimusongelmasta tekijän tietoa ja olisivat kiinnostuneita tutkimuksesta. (Eskola & Suoranta 1998, 66.) Tämän pohjalta voidaan arvioida, että varovaiset yleistykset tuloksissa ovat paikkaansa pitäviä, sillä kaikki haastateltavat olivat käyneet läpi johtajuuden siirron yrityksissä. Tällöin he omasivat tietoa tutkittavasta aiheesta ja heidän kokemusmaailmansa olivat melko samanlaisia ja todettakoon, että aihe kiinnosti heitä kaikkia.

Kokonaisuutena empiirisen osion luotettavuutta arvioitaessa voidaan kuitenkin nähdä, että perheyriyten omaleimaisuus, joka oli myös haastatteluissa huomattavissa, saattaa olla ongelmallinen yleistettävyyden kannalta. On myös muistettava, että yritykset ja yrittäjät arvioivat itse omat riskinsä omien näkökantojensa

kautta, joten tutkimuksessa havaittuja riskejä ei voida laittaa suuruusjärjestykseen välttämättä minkään muunkaan tutkimusaineiston pohjalta. Kuitenkin tutkimustuloksista pystyttiin löytämään samankaltaisuuksia, joten on mahdollista päätellä, että ainakin varovaisia yleistyksiä aineistosta pystytään tekemään.

## 7 LOPPUPÄÄTELMÄT

Työn tavoitteena oli selvittää ja auttaa tunnistamaan sukupolvenvaihdoksen johtajuuden siirron riskejä toimeksiantajayritykselle. Tavoitteena on myös tarkastella sukupolvenvaihdosta ilmiönä, ja etsiä riskejä siihen liittyviä riskejä ja löytää keinoja niiden hallintaan. Työn tarkoituksena taas oli tehdä tutkimus, jossa yhdistetään teoriaa ja haastatteluaineistoa.

Aihe rajattiin johtajuuden siirtoon, jolloin taloudelliset ja verotekniset kysymykset jäävät opinnäytteen ulkopuolelle, sillä sukupolvenvaihdos on paljon muutakin kuin lukuja paperilla. Opinnäytettä tullaan käyttämään apuna kohdeyrityksen sukupolvenvaihdoksen toteutuksessa, joka on ajankohtainen lähitulevaisuudessa. Opinnäytetyön tavoitteena myös luoda tietoa koko yrityksen omistajille ja sitä on mahdollista soveltaa muillekin yrityksille, jotka ovat suunnittelemassa sukupolvenvaihdosta.

Tässä luvussa tarkoituksena on vastata teorian ja empirian pohjalta työn tutkimuskysymyksiin. Teorian pohjalta tutkimuskysymyksiksi valikoituivat:

Millaisia johdon siirtoon liittyviä riskejä ja ongelmia on tunnistettu sukupolvenvaihdoksen yhteydessä?

Kuinka havaittuja riskejä voidaan pienentää?

Kirjallisuudessa riskienhallintaa leimaavat usein taloudelliset motivaattorit, mutta hypoteettisena esimerkkinä voidaan ajatella, että sukupolvenvaihdoksen yhteydessä tapahtuva henkilöstön irtisanoutuminen aiheuttaa tietotaidon häviämistä. Irtisanoutumisista voi koitua erityisesti pienemmille yrityksille suuriakin taloudellisia tappioita ja menetettyjä mahdollisuuksia markkinoilla. On myös loogista, että suuremmat yritykset kestävät paljon suurempia riskejä liiketoiminnassaan kuin pk-yritykset.

Kuten jo aikaisemmin riskienhallintaa käsittelevässä luvussa todettiin, että mahdollisten riskien tunnistaminen perustuu pitkälti saatavilla olevaan tietoon ja kokemukseen (Juvonen ym. 2014, 20). Sukupolvenvaihdos on yrityksessä usein kertaluontoinen tai harvinainen tapahtuma, ja tästä syystä yrityksen sisältä tuleva kokemusperäinen tieto on todennäköisesti vanhentunutta tai olematonta. Tähän ongelmaan tutkimuksen empiirisessä osiossa pyrittiin vastaamaan. Riskien tunnistamiseen tarvitaankin siis ulkopuolista kokemusperäistä tietoa, vaikka onkin huomattava, että yritykset ovat hyvin yksilöllisiä niin johdoltaan, arvoiltaan kuin toiminnaltaankin.

Luvussa 5.2 sivuttiin Työsuojelurahaston teettämää tutkimusta aineettomasta pääomasta. Kupi, Sillanpää, Talja ja Lönnqvist (2008) kuvailevat, että aineettomaan pääomaan on nykypäivänä kiinnitetty yrityksissä yhä enemmän huomiota, vaikka tutkimuksissa ei ole juurikaan käsitelty esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuuteen liittyviä riskejä, niiden tunnistamista tai hallintaa. (Kupi ym. 2008, 10,19.) On myös huomattavissa, että yritykset kiinnittävät omaan aineettomaan pääomaansa melko vähäisesti huomiota, syynä tähän saattaisi olla tiedon niukkuus riskien havaitsemisesta, vaikutuksista ja merkityksestä (Lönnqvist & Kujansivu, n.d., 55). Tästä voidaan huomata, että sukupolvenvaihdoksen johtajuuden siirron riskit ovat luonteeltaan hyvin aineettomia ja niitä tutkittu melko vähäisesti, vaikka sen merkitys saattaa olla yritykselle suurtakin. Riskienhallinnan tutkimuskentällä on runsaasti tilaa uusille tutkimuksille.

Kaikki haastateltavat kokivat suurimmiksi riskeiksi sukupolvenvaihdoksessa jatkajan jaksamisen, johtamis- ja ihmissuhdetuntemuksen puutteen, liiketoimintaosaamisen vajavaisuuden, luopujan haluttomuuden antaa jatkajalle tilaa johtaa, työyhteisön ja yrityksen johtajuudelle epäselvät johtamisen roolit jatkajan ja luopujan välillä. Luopuja haastattelussaan koki suurimmiksi riskeiksi yrityksen luopujan haluttomuuden siirtää vastuuta, henkilöitymisen siirtämisen ja asiakassuhteiden säilyvyyden takaamisen. Työn teoriaosuus tukee näitä riskejä vahvasti, mutta erityisesti kirjalliseen sopimiseen ja suunnitteluun yrittäjät neuvoissaan pientää riskejä kannustivat. Myös hallitustyöskentelyyn panostaminen ja perheen ulkopuolisten henkilöiden käyttäminen hallitustyöskentelyssä oli uusi näkökulma, jota ei johtajuuden siirtoon liittyvästä teoria-aineistosta löytynyt.

Haastateltava J3 myös mainitsi, että hänet oli yllättänyt yrittäjäksi ryhtyessään, että työstään todella on nautittava, sillä yrittäjyys vie niin suuren osan elämästä. Kaikki haastateltavat myös kannustivat suunnittelemaan sukupolvenvaihdosta ja sen johtajuuden siirtoa ajoissa, jotta välttyttäisiin mahdollisuuksien mukaan johtajuuden roolien ja siihen liittyvien henkilöstön ja asiakkaiden hämmennykseltä.

Eryteisesti riskien pienentämisen neuvoiksi haastateltavat suosittelivat kirjallisia suunnitelmia ja sopimuksia, kuten toimitusjohtajasopimuksia nousi esille jatkajien ajatuksissa keinoista ennakoida, pienentää ja hallita riskejä. Haastateltava J1 mainitsikin, että jos sukupolvenvaihdos on suunniteltu hyvin, irtisanomisilta vältetään ja tietotaito säilyy yrityksessä. Henkilökuntaa tulee informoida tulevasta muutoksesta ja haastattelussa J3 totesikin, että henkilökohtaiset keskustelutkin voisivat toimia hyvänä keinona pienentää muutosvastarintaa. Asiakkaidenkin kohdalla tiedottaminen on myös keskiössä ja esimerkiksi heidän luonaan voisi vierailta kertomassa tulevasta vaihdoksesta.

Kuusiston ja Kuusiston (2008) mukaan sukupolvenvaihdoksen johtajuuden siirrossa vaikuttavat neljä kriittistä tekijää (kuvio 4), jotka ovat; luopujan luopumisprosessi, henkilöstön luopujasta luopumisprosessi, henkilöstön uuden johtajan hyväksymisprosessi ja jatkajan johtajuuden lunastamisprosessi. Heidän mukaansa nämä kriittiset tekijät vallitsevat vaihdoksen jokaisessa vaiheessa (kuvio 3). Valmisteluvaiheessa luopujan rooli on hyvin keskeinen, mutta prosessin edetessä hän hivuttautuu enemmän taka-alalle mentorin rooliin. Kaikissa sukupolvenvaihdoksen vaiheissa on huolehdittava riittävästä ja läpinäkyvästä muutosviestinnästä, turvallisen muutosympäristön rakentaminen ja osapuolten keskinäisen luottamuksen kehittämisestä. Jatkajan ja luopujan on osoitettava omalla esimerkillään hankkeeseen sitoutumisensa, sillä heidän luottamussuhteellaan on keskeinen rooli johtajuuden siirron onnistumisen kannalta. (Kuusisto & Kuusisto 2009, 196-196.) Haastatteluissa oli huomattavissa, että johtajuuden roolit ja luopujan johtajuudesta luopuminen ei suinkaan ole ongelmatonta. Kaikki haastateltavat olivat kokeneet tämän erityisen hankalaksi ja riskejä sisältäväksi prosessiksi. Haastatteluista nousi epäselvien johtajuuden roolien hallinnan keinoiksi avoin keskustelu ja kirjallinen sopiminen näistä rooleista. Perheen ulkopuolinen

hallituksen jäsen toimisi myös apuna vaihdoksen aikana, sillä hän toisi ulkopuolista näkemystä yrityksen toimintaan ja perhesuhteisiin, jotka saattavat olla ajoittain ongelmallisia.

Kuusisto ja Kuusisto (2008) myös mainitsevat luvussa 4.5 johtajan tärkeimmiksi ominaisuuksiksi ammatillisen kokemuksen, tunneälyn ja pienen karisman. Johtajuuden lunastaminen edellyttää jatkajalta kykyä ymmärtää sukupolvenvaihdoksen eri osapuolten tuntemuksia prosessin aikana, mutta meillä on halutesamme mahdollisuus vaikuttaa persoonaamme. Muutoksessa auttaa itsetuntemuksen ja havaittujen omien kehityskohteiden kehittäminen. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 137, 139.) Empiirisen osan tuloksista voimme päätellä, että jatkajan itsetuntemuksen on oltava erityisen hyvällä pohjalla, ja hänen on ymmärrettävä yrittäjyyden riskit ja haasteet. Luopujan on myös tarkkaan mietittävä, onko hänen halukkaasta jatkajastaan todella johtamaan hänen yritystään. Haastatteluissa hyvän johtajan ominaisuuksiksi haastateltavat nostivat esille ominaisuuksia kuten innostavuus, kuunteleminen, tunnuslukujen ymmärtäminen, kaiken ikäisten työntekijöiden osaava johtaminen, avoimuus ja jämäptiys.

Luopujalle sukupolvenvaihdos on henkilökohtainen muutosprosessi ja muutos on aina hyvin yksilöllinen, mutta siinä on tunnistettavissa erilaisia vaiheita, joita havainnollistetaan kuviossa 5. Nämä muutosprosessin osa-alueet saattavat tapahtua joskus henkilöltään lähes salassa. (Elo-Pärssinen & Wäistö 2012, 14-16.) Haastattelussaan luopuja ei ollut kokenut luopumisprosessia lainkaan, mutta tunnisti kuitenkin, että johtajuudesta oli ajoittain vaikea luopua. Tämä tunnistamattomuus voisi johtua tietenkin myös siitä, että luopumisprosessi on tapahtunut luopujalla lähes salassa tai kauan aikaa sitten ennen haastattelua, sillä hän oli niin kauan ajatellut, että lapset tulisivat jatkamaan yritystä. Kaikki haastateltavat painottivat, että luopujan on pysyttävä päätöksessään, jolloin riski ristiriidoille pienee.

Johtajuuden siirtoa käsittelevässä luvussa 4 Elo-Pärssinen ja Heinonen (2019) mainitsivat, että perheyriksen sukupolvenvaihdos ei ole vain haaste ja riski, vaan se on myös mahdollisuus uudistua. Uusi sukupolvi tuo yritykseen uutta osaamista ja näkemystä. Sukupolvenvaihdoksessa yhdistyy nimenomaisesti omistajuuteen, yritystoimintaan ja perheeseen liittyvät muutokset. (Elo-Pärssinen

& Heinonen 2019, 143). Tämä oli huomattavissa kaikissa haastatteluissa, jokainen haastateltava koki sukupolvenvaihdoksen suureksi muutokseksi erityisesti yrityksen sisäisessä dynamiikassa. Kolme yrityksistä ovat onnistuneet myös luomaan vaihdoksen jälkeen yritykselleen voimakasta kasvua.

Perheissä arvostetaan vakautta ja perinteitä. Keskinäiset suhteet perustuvat usein rakkauteen ja tunteisiin, jotka ovat läsnä perheyrityksen toiminnassa. Sisäänpäin suuntautuneisuus on myös perhettä määrittävä tekijä. (Elo-Pärssinen & Heinonen 2019, 33.) Haastatteluista kävi ilmi selvästi jokaisen perheyrityksen omaleimaisuus, jota ilmentää yksilöllinen omistustapa, historia, toimiala ja johdon rakenne. Jokaista haastateltavaa yritystä kuitenkin yhdisti huomio, että yritys ei ole vain tulonlähde, vaan se on enemminkin osa perhettä ja sen jäsenten identiteettiä. Sukupolvenvaihdoksen yhteydessä tulee ilmi luopujille konkreettisesti, että se yritys on enemminkin ”oma lapsi”, jolloin siitä luopuminen ja johtajuuden siirtäminen voi tuntua hankalalta. Kun luopuja on tehnyt päätöksensä luopumisesta, siinä tulisi pysyä kaikkien osapuolten hyvinvoinnin takaamiseksi ja työskennellä onnistunutta vaihdosta kohti määrätietoisesti.

Kaikki jatkajat olivat kuitenkin hyvin tyytyväisiä, kun olivat jatkaneet yritystä ja pitivät yrittäjyydestä. Yksi riskien välttämiseen ohjeistava ajatus nousi lähes joka tilanteessa ylitse muiden ja se oli puhuminen työntekijöiden, asiakkaiden ja erityisesti yrityksen hallituksen ja perheen sisällä. Alas on istuttava ja keskusteltava. Haastateltava J2 totesi keskustelun puuttumisen seurauksista seuraavaa:

*”Sitten lähtee se oikeestaan juorut ja se kalvaminen jostain kohtaa... yllättävän paljon tulee semmosta, että lähtee huhut liikkeelle.”*

## 8 POHDINTA

Yrity maailma on jatkuvassa murroksessa ja johtajuudenkin on vastattava näihin haasteisiin. Tutkimuksessa haastateltavat olivat huomanneet johtamistarpeen eron nuoremmassa työntekijäpolvessa ja kokivat, että heitä on johdettava avoimemmin. Suomi on siirtynyt yhä enemmän kohti palveluyhteiskuntaa ja nykypäivänä yhä useampi yritys ei tietotekniikan kehityksen seurauksena tarvitse edes perinteisiä toimistotiloja. Nämä kehityssuunnat osoittavat, että moni yrityksistä ovat yhä enemmän riippuvaisia aineettomasta pääomastaan ja tähän suuntaan myös sukupolvenvaihdoksen johtajuuden siirron riskit vahvasti kuuluvat. Tällöin voimme loogisesti ajatella, että myös yritysten riskienhallinnan tulee keskittyä yhä enemmän aineettoman pääoman riskeihin. Aineettomasta pääomasta ja sen riskienhallinnasta on tehty vähän melko vähän tutkimusta, joten sillä tutkimuskentällä tutkimuksille olisi varmasti tilausta. Sukupolvenvaihdoksen johtajuuden siirroista Suomessa on tehty ansiokasta tutkimusta, mutta tilaa sielläkin olisi, erityisesti tätä tutkimusta jatkojalostaen kiinnostavana tutkimuskohteena olisi henkilökunnan tuntemukset ja kokemukset.

Haastatteluihin osallistuneet yrittäjät toimivat kaikki eri toimialoilla. Ideaalitalanne olisi ollut löytää yritykset sosiaalialalta, jolloin olisi ollut mahdollista havainnoida alaa koskevia erityispiirteitä, mutta alalta sopivien yritysten löytäminen osoittautui hankalaksi. On kuitenkin huomattavissa, että johdon siirto, sisältäen sidosryhmät ja työntekijät, ovat olemassa kaikissa yrityksissä. Kirjallisuudessakaan harvemmin johtajuutta käsitellään toimialasidonnaisesti. Toinen huomioitava tekijä on perheyriyten erilaisuus alasta riippumatta, sillä ne ovat kaikki erilaisia kokonaisuuksia, mutta johtaminen ja hyvät johtamiskäytännöt tulisivat tapahtua kaikissa yrityksissä.

Tutkimuksen teoreettisen aineiston pohjalta myös voidaan päätellä, että sukupolvenvaihdoksen johtajuuden siirtoon liittyviä riskejä voidaan hallita riskienhallinnan mallinnuksilla, mutta niiden suuruutta ja skenaarioiden toteutumisen mahdollisuutta yrityksen on arvioitava aina peilaten omaan historiaansa ja yksilöllisiin ominaisuuksiinsa.

Tutkimusta tarkastellessa empiirisen osan tulokset sivusivat pitkälti teoreettista viitekehystä, ja ne eivät olleet ristiriidassa empiirisen aineiston kanssa, mutta positiivisena huomiona empiirisestä osiosta eroavaisuuksiksi esiin nousi konkreettisia riskienhallinnan neuvoja, kuten hallitustyöskentelyyn panostaminen, henkilökunnan kehityskeskustelut ja kirjalliset sopimukset. Sukupolvenvaihdoksen johdon siirron sujuva läpivieminen vaatii yritykseltä paljon jo pitkän luonteensa vuoksi, mutta suunnitelmallisuus, keskustelu ja konkreettiset toimenpiteet auttavat riskien pienentämisessä.

Lopuksi todettakoon, että sukupolvenvaihdos on hyvin kertaluontoinen prosessi yrityksessä ja vaihdosprosessin tullessa eteen, voidaan se nähdä sekavana ja stressiä lisäävänä tekijänä jo ennestään kiireiseen yrittäjän arkeen, mutta mahdollisten ongelmien ja riskien välttämiseksi aikaa on löydyttävä keskustelulle, suunnittelulle ja valmistelulle. Tästäkin syystä suunnittelu on aloitettava varhaisessa vaiheessa. Sukupolvenvaihdos on kuitenkin kaikessa haastavuudessaan mainio mahdollisuus yritykselle uudistua, mikä oli huomattavissa haastatteluissakin kohdeyritysten henkisenä ja taloudellisena kasvuna.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008, Esimiehenä arjessa. Alma Talent Oy.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino

Blomqvist, A. Hakala, J. Järvinen, R. Kokko, M. Tuominen, E. 2001. Yrityksen sukupolvenvaihdos. Ernst & Young Academyn julkaisukirja 2/2001. Helsinki: Fa-gepaino Oy.

Cambridge Family Enterprise Press 2018. How Three Circles Changed the Way We Understand Family Business. Luettu 12.12.2020. <https://johndavis.com/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/>

Elo-Pärssinen, K. Heinonen, J. 2019. Uudistuva perheyrittäjä. Perhe, omistajuus ja liiketoiminta. Helsinki: Alma Talent Oy.

Elo-Pärssinen, K. Talvitie, E. 2010. Perheyrittäjä on enemmän. Helsinki: WSOYpro Oy

Elo-Pärssinen, K. Wäistö, P. 2012. Sukupolvenvaihdos – luopujan sisäinen matka. Perheyrittäjien liiton julkaisu. Luettu 19.11.2020. <https://issuu.com/perheyrittajien/docs/spv-tyokirja>

Eskola, J. Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Family businesses in Finland. 2017. Perheyrittäjien liiton ja Statistics Finlandin analyysi. Luettu 11.12.2020. <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/finland-fam-bus.pdf>

Flink, A-L, Reiman, T. Hiltunen, M. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Groysberg, B. Lee, J. Price, J. Cheng, Y-J. 2018. The Leader's Guide to Corporate Culture. Harvard Business Review, January-February 2018.

Hirsijärvi, S. Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.

Hänninen, A. 2018. Perhe omistajana. Blogikirjoitus perheyrittäjien liiton sivuilla. Luettu 11.12.2020. <https://perheyrittajien.fi/uutishuone/blogit/perhe-omistajana>

Ilmonen, I. Kallio, J. Koskinen, J. Rajamäki, M. 2016. Johda riskejä. Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Turenki: Hansaprint Oy.

ISO 31000:2018. 2018. Risk management — Guidelines. Luettu 9.1.2021. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>

Juvonen, M. Koskensyrjä, M. Kuhanen, L. Ojala, V. Pentti, A. Porvari, P. Talala, T. 2014. Yrityksen riskienhallinta. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

Kachaner, N. Stalk, G, Jr. Bloch, A. 2012. What You Can Learn from Family Business. Harvard Business Reviewin julkaisu. Luettu 2.1.2021.

<https://hbr.org/2012/11/what-you-can-learn-from-family-business>

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Tekijät & Jyväskylän ammatti-korkeakoulu.

Kankare, M. 2018. Sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen vaatii aikaa ja suunnittelua. Varsinais-Suomen omistajanvaihdospalvelu. Luettu 7.1.2021. <http://omistajanvaihdospalvelu.fi/artikkeli/sukupolvenvaihdoksen-toteuttaminen-vaatii-aikaa-ja-suunnittelua/>

Kenyon-Rouvinez, D. Ward, J.L. 2005. Family business. Key Issues. New York: Palgrave Macmillan Ltd.

Koiranen, M. 1998. Perheyrittäminen. Huomioita suku- ja perheyrityksistä. Valkeakoski: Konetuumat Oy.

Koiranen, M. 2000. Juuret ja siivet. Perheyrityksen sukupolvenvaihdos. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kupi, E. Ilomäki, S-K. Sillanpää, V. Talja, H. Lönnqvist, A. 2008. Aineettoman pääoman riskienhallinta. Riskit ja riskienhallinnan käytännöt yrityksissä. Luettu 4.1.1021. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/workingpapers/2008/W104.pdf>

Kuusisto, M-E. Kuusisto, T. 2008. Johtaja vaihtuu. Sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät. Helsinki: Talentum media Oy.

Liikanen, E. 2003. Liiketoiminnan siirtojen avuksi. ”Hyvien toimintatapojen opas” toimenpiteistä, joilla tuetaan liiketoiminnan siirtoa uudelle omistajalle. Eu:n yritys-toimintajulkaisut. Luettu 14.12.2020. <https://op.europa.eu/fi/publication-detail/-/publication/375fe0f8-6148-4d24-856e-24b8f3de84ab/language-fi>

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent.

Lönnqvist, A. Kujansivu, P. n.d. Aineettoman pääoman johtaminen tietointensiivisessä palveluyrityksessä. Luettu 4.1.2021. <http://pawt.pikes.fi/documents/812337/842029/Aineeton+p%C3%A4%C3%A4oman+johtaminen+tietointensiivisess%C3%A4%20yrityksess%C3%A4%20%28670+kb%29%20%C2%BB.pdf/799f4030-cfb2-4576-9e5e-319173664974;jsessionid=C7FA5815D080F7A647BFF7184F4CBD1B.node2?version=1.0>

Malmén, Y. Wessberg, N. n.d. Mitä tarkoitetaan riskillä, riskianalyysillä, riskin arvioinnilla ja riskienhallinnalla? Luettu 2.1.2021. <http://www.nbcsec.fi/spry/artisto/art-01.pdf>

Onnistunut muutos-opas – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. n.d. Ilmarinen. Luettu 18.11.2020.

<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>

Pitkänen, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi Oy

Pk-yrityksen riskienhallinta n.d. Sukupolvenvaihdoksen riskit. Luettu 2.1.2021.

<http://virtual.vtt.fi/virtual/pkrh/riskilajit/liikeriskit/sukupolvenvaihdoksen-riskit.html>

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Suomen Standardisoimisliitto. n.d. ISO 31000 Riskienhallinta. Luettu 9.1.2021.

<https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/suosittu-standardit/iso-31000-riskienhallinta/>

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. Helsinki: WSOY.

## LIITTEET

### Liite 1. Luopujan haastattelukysymykset

#### Esittely

1. Kerro itsestäsi hiukan?
2. Kerro yleistä yrityksestä? (mm. ikä ja koko)
3. Kauan olet ollut yrityksessä töissä ja milloin sukupolvenvaihdos on toteutettu?
4. Millaiset perhesuhteet yrityksessä on?
  - a. Oliko alusta asti selvää, että juuri kyseinen jatkaja jatkaa yritystä ja miksi?
5. Millainen omistusrakenne yrityksessänne on?
  - a. Vaikuttiko sinun luopumisesi muun omaisuuden jakoon?
6. Näittekö suunnitteluvaiheessa taloudellisia riskejä?
7. Keskustelitteko yrityksen taloudellisista asioista avoimesti?

#### Luopumisprosessi

1. Millaisia tuntemuksia luopuminen herätti?
  - a. Tuntuiko luopuminen aluksi hankalalta ajatukselta?
  - b. Muuttuivatko ajatuksesi ajan myötä?
2. Koetko luopumisen vaikuttaneen identiteettiisi vahvasti?
3. Koitko saavasi perheeltä ymmärrystä osaksesi?

#### Johtajuuden siirto ja sen riskit

#### Valmisteluvaihe

4. Millaisia riskejä ja ongelmakohtia huomasitte, kun aloitte valmistelevaan sukupolvenvaihdosta?
  - a. Millaisia riskejä liittyy sidosryhmäsuhteisiin?
  - b. Kuinka asiakkaat suhtautuivat vaihdokseen?
  - c. Entä suhtautuminen perheen sisällä?
  - d. Koitteko muutosvastarintaa perheen, asiakkaiden tai muiden sidosryhmien osalta?
5. Oliko sinulla erilainen visio yrityksen tulevaisuudesta kuin jatkajalla?
  - a. Jos oli, millaiseen lopputulemaan tulitte?
6. Havaitsitteko muita tässä mainitsemattomia riskejä ja ongelmakohtia?
7. **Millaisia riskejä mielestäsi liittyy valmisteluvaiheeseen?**
  - a. Millaisia vaikutuksia edellä mainituilla riskeillä on toteutuessaan?
  - b. Miten edellä mainittuja riskejä mielestäsi voisi pienentää?

### Jaetun johtajuuden vaihe

8. Millaisia riskejä ja ongelmakohtia koitte jaetun johtajuuden vaiheessa?
  - a. Olivatko johtajuuden roolit selkeät?
    - i. Oliko sidosryhmien keskuudessa hämmennystä?
  - b. Kuinka johtaminen sujui jakajalta?
  - c. Miten annoit jatkajalle tilaa johtaa?
    - i. Koitko tämän vaikeaksi?
  - d. Kuinka sinun tapasi johtaa eroaa jatkajan tavasta?
9. Millaisia riskejä yrityskulttuurin näkökulmasta löytyi?
  - a. Miten yrityskulttuurinne muuttunut johtajuuden siirron jälkeen?
10. Millaisia riskejä ja ongelmakohtia henkilöstön johtamisessa ilmeni?
  - a. Koitteko vahvaa muutosvastarintaa?
  - b. Otettiin jatkaja vakavasti?
11. Havaitteko muita tässä mainitsemattomia riskejä ja ongelmakohtia?

### 12. Millaisia riskejä mielestäsi liittyy jaetun johtajuuden vaiheeseen?

- a. Millaisia vaikutuksia edellä mainituilla riskeillä on toteutuessaan?
- b. Miten edellä mainittuja riskejä mielestäsi voisi pienentää?

### Itsenäisen liiketoiminnan vaihe

13. Mitä riskejä liittyy viimeiseen vaiheeseen, eli itsenäisen liiketoiminnan tilaan?
14. Onko sukupolvenvaihdoksen vaikutukset mielestäsi vielä näkyvillä?
  - a. Onko jatkaja lunastanut johtajuuden kokonaan?
15. Millaisia riskejä mielestäsi liittyy itsenäisen liiketoiminnan vaiheeseen?
  - a. Millaisia vaikutuksia edellä mainituilla riskeillä on toteutuessaan?
  - b. Miten edellä mainittuja riskejä mielestäsi voisi pienentää?

### Yhteenveto

16. Mitä yllättäviä ongelmia ja/tai mahdollisuuksia sukupolvenvaihdoksen myötä syntyi?
17. Mitä olisi pitänyt jälkiviisaana tehdä toisin?
18. Mitkä riskit olivat mielestäsi kaikkein suurimpia?
19. Millaisia neuvoja antaisit luopujille?
20. Millainen on mielestäsi hyvä johtaja?

## Liite 2. Jatkajan haastattelukysymykset

### Esittely

8. Kerro itsestäsi hiukan?
9. Kerro yleistä yrityksestä? (mm. ikä ja koko)
10. Kauan olet ollut yrityksessä töissä ja milloin sukupolvenvaihdos on toteutettu?
11. Millaiset perhesuhteet yrityksessä on?
  - a. Oliko alusta asti selvää, että sinä jatkat yritystä ja miksi?
12. Millainen omistusrakenne yrityksessä on?
  - a. Vaikuttiko sinun yrityksen jatkamisesi muun omaisuuden jakoon?
13. Näittekö suunnitteluvaiheessa taloudellisia riskejä?
14. Oliko yrityksen taloudellinen tila vakaa?
  - a. Olitko tietoinen yrityksen taloudellisesta tilasta ennen kuin päätit jatkaa yritystä?
  - b. Kertoiko luopuja avoimesti kaikista ongelmista, jos sellaisia oli?

### Johtajuuden siirto ja sen riskit

#### Valmisteluvaihe

21. Millaisia riskejä ja ongelmakohtia huomasitte, kun aloitte valmistelevaan sukupolvenvaihdosta?
  - a. Millaisia riskejä liittyy sidosryhmäsuhteisiin?
  - b. Kuinka asiakkaat suhtautuivat sinuun?
  - c. Entä suhtautuminen perheen sisällä?
  - d. Koittekko muutosvastarintaa perheen, asiakkaiden tai muiden sidosryhmien osalta?
22. Oliko sinulla erilainen visio yrityksen tulevaisuudesta kuin edeltäjällä?
  - a. Jos oli, miten tämä otettiin vastaan?
23. Havaitteko muita tässä mainitsemattomia riskejä ja ongelmakohtia?
- 24. Millaisia riskejä mielestäsi liittyy valmisteluvaiheeseen?**
  - a. Millaisia vaikutuksia edellä mainituilla riskeillä on toteutuessaan?
  - b. Miten edellä mainittuja riskejä mielestäsi voisi pienentää?

#### Jaetun johtajuuden vaihe

25. Millaisia riskejä ja ongelmakohtia koitte jaetun johtajuuden vaiheessa?
  - a. Olivatko johtajuuden roolit selkeät?
  - b. Kuinka sinun tapasi johtaa eroaa luopujan tavasta?
26. Millaisia riskejä yrityskulttuurin näkökulmasta löytyi?
  - a. Miten yrityskulttuurinne muuttanut johtajuuden siirron jälkeen?
27. Millaisia riskejä ja ongelmakohtia henkilöstön johtamisessa ilmeni?
  - a. Koittekko vahvaa muutosvastarintaa?

- b. Otettiinko sinut vakavasti?
- c. Antoiko luopuja sinulle mielestäsi tilaa johtaa?

28. Havaitsitteko muita tässä mainitsemattomia riskejä ja ongelmakohtia?

**29. Millaisia riskejä mielestäsi liittyy jaetun johtajuuden vaiheeseen?**

- a. Millaisia vaikutuksia edellä mainituilla riskeillä on toteutuessaan?
- b. Miten edellä mainittuja riskejä mielestäsi voisi pienentää?

**Itsenäisen liiketoiminnan vaihe**

30. Mitä riskejä liittyy viimeiseen vaiheeseen, eli itsenäisen liiketoiminnan tilaan?

31. Onko sukupolvenvaihdoksen vaikutukset mielestäsi vielä näkyvillä?

**32. Millaisia riskejä mielestäsi liittyy itsenäisen liiketoiminnan vaiheeseen?**

- a. Millaisia vaikutuksia edellä mainituilla riskeillä on toteutuessaan?
- b. Miten edellä mainittuja riskejä mielestäsi voisi pienentää?

**Yhteenveto**

33. Mitä yllättäviä ongelmia ja/tai mahdollisuuksia sukupolvenvaihdoksen myötä syntyi?

34. Mitä olisi pitänyt jälkiviisaana tehdä toisin?

35. Mitkä riskit olivat mielestäsi kaikkein suurimpia?

36. Millaisia neuvoja antaisit jatkajille?

37. Millainen on mielestäsi hyvä johtaja